

**A RELAÇÃO ENTRE A PERCEPÇÃO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: A VISÃO DO COLABORADOR**

**ANTONIO JOSÉ DIZ**

CENTRO UNIVERSITÁRIO FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS - FMU

ajdiz@osite.com.br

**DAIELLY MELINA NASSIF MANTOVANI**

daimantovani@gmail.com

**DURVAL LUCAS JÚNIOR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

durval\_lucasjr@yahoo.ie

# **A RELAÇÃO ENTRE A PERCEPÇÃO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: A VISÃO DO COLABORADOR**

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo identificar a relação entre a prontidão para mudança e o comprometimento organizacional de colaboradores que passaram pelo processo de implantação da Governança Corporativa (GC). Para tanto, realizou-se um survey eletrônico com colaboradores de organizações que implantaram mecanismos de GC, totalizando uma amostra de 112 casos. Observou-se maior escore médio para a dimensão do comprometimento relacionada ao desempenho, seguida por comprometimento afiliativo e afetivo. O menor escore médio foi obtido na dimensão falta de oportunidades e recompensas. Isto sugere que os colaboradores sentem-se comprometidos com os objetivos organizacionais, emocionalmente envolvidos com a organização e parte do grupo. Por outro lado, não consideram que possuem poucas oportunidades na empresa atual. Para o construto prontidão, observou-se maior média para adequação da mudança e eficácia da mudança e menor média para benefícios pessoais. Isto indica que os colaboradores consideram a implantação da GC adequada e que trará benefícios organizacionais. Contudo, os benefícios individuais não são altamente reconhecidos, o que pode levar à resistência, falta de apoio e motivação. As correlações entre os construtos sugerem que quanto menos envolvidos afetivamente estão os sujeitos com a organização mais se percebem os benefícios individuais da mudança em detrimento dos objetivos organizacionais.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Prontidão para Mudança. Comprometimento Organizacional

## **RELATION BETWEEN THE PERCEPTION OF THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE GOVERNANCE TOOLS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: EMPLOYEE POINT OF VIEW**

### **ABSTRACT**

This paper aims to identify the relationship between readiness for change and the organizational commitment of employees who have undergone the Corporate Governance (CG) implementation process. For that, an electronic survey was carried out with collaborators of organizations that implemented CG mechanisms, totalizing a sample of 112 cases. The highest score observed is related to performance commitment, followed by affiliative and affective commitment. The lowest score was obtained in the lack of opportunities and rewards dimension. This suggests that employees feel committed to the organizational goals, emotionally involved with the organization and part of the group. On the other hand, do not consider that they have few opportunities in the current company. For the construct readiness, we observed a higher average for adequacy of the change and effectiveness of the change and lower average for personal benefits. This indicates that the employees consider the implementation of the CG appropriate and that will bring organizational benefits. However, individual benefits are not highly recognized, which can lead to resistance, lack of support and motivation. The correlations between the constructs suggest that the less affectively involved the subjects are with the organization the more they perceive the individual benefits of the change to the detriment of the organizational objectives.

**Key-words:** Corporate Governance. Readiness to Change. Organizational Commitment.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o rápido desenvolvimento de inovações tecnológicas e de processos nas últimas décadas, cada vez mais se vivencia um mundo globalizado, altamente competitivo e ávido por inovações, que podem até mesmo dificultar o acompanhamento das organizações, seus colaboradores e a sociedade em geral, diante do tamanho e rapidez da evolução (SOUZA, 2016; NOHARA et al., 2010; BARROS; SILVA, 2010; MAÑAS, 2003).

Dentre essas inovações de processos, destaca-se a adoção de estruturas de Governança Corporativa (GC), que permitam o aumento do controle gerencial, transparência, melhores análises e gestão mais eficaz dos recursos e investimentos realizados (BERGAMINI JUNIOR, 2005).

A Governança Corporativa, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), trata “do sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC, 2015).

A Governança está pautada em quatro pilares principais, que visam o alinhamento dos interesses do conjunto de *stakeholders*, a saber (IBGC, 2015):

- Transparência: trata da divulgação aos *stakeholders* de todas as informações relevantes e não apenas aquelas exigidas por dispositivos legais, incluindo informações contábil-financeiras, mas não se restringindo a elas.

- Equidade: refere-se ao tratamento homogêneo e igualitário de todos os *stakeholders*, levando-se em conta seus direitos, deveres, necessidade e expectativas.

- Prestação de contas: os agentes de gestão devem prestar contas de suas decisões, de maneira transparente, assumindo as consequências de suas ações.

- Responsabilidade corporativa: os agentes devem cuidar da saúde financeira da organização, atuando para reduzir os pontos fracos e para potencializar os pontos fortes, no curto, médio e longo prazo.

Embora, ao se discutir a Governança, as ações da alta gestão tomem maior relevância, é necessário considerar que entre os *stakeholders* de uma organização estão os clientes, fornecedores, governo, comunidade e colaboradores dos diversos níveis organizacionais, sendo que estes últimos constituem o foco da presente pesquisa.

Por vezes, a implantação da estrutura de Governança nas organizações pode ocorrer sem a adequada gestão do processo de mudança, podendo-se negligenciar os colaboradores, sua percepção, compreensão e envolvimento com o processo de mudança. É importante destacar que os mecanismos de Governança, embora tenham como objetivo final garantir a perenidade da organização, apresentam-se em formatos distintos para os diferentes níveis hierárquicos. Desta forma, para os níveis da linha de frente, esses mecanismos podem concretizar-se pela implantação de ferramentas de controle, tais como sistemas de informação, que tornam os processos mais transparentes e reduzem a possibilidade de falhas de gestão.

Neste sentido, as organizações se viram obrigadas a mudar com a implantação de novas estruturas, processos e tecnologias (SILVA, 1998) e rever seu *status quo*, objetivando sua sobrevivência e longevidade, atributos suportados pela rentabilidade de ativos aplicados por seus acionistas, que muitas vezes são grupos de pensão de aposentados, grupos de investimento ou investidores individuais (GASPAR et al., 2010).

Atrelada à exigência de mudanças, as organizações identificaram a necessidade de estruturá-las de maneira a assegurar um padrão ético e confiável, que atenda a convenções e legislações vigentes nos países em que atuam. Assim, as empresas podem manter a conformidade e a lisura em suas operações, atendendo ao anseio da propriedade representado por seus acionistas, o que se dá também por meio da implantação da Governança Corporativa (GASPAR et al., 2010).

Entretanto, há um custo elevado a ser pago pelas organizações para se manterem à frente nos mercados em que atuam (WILLIANSO, 1985). Este custo pode ser decomposto sob o aspecto financeiro, se analisado o preço a ser pago pelo desenvolvimento, aquisição e implantação das novas tecnologias. Há também um custo referente à velocidade da mudança. Se, por um lado, as tecnologias têm um custo de aquisição elevado, por outro, elas necessitam de tempo para a implantação bem-sucedida e, por conseguinte, para a geração de retorno sobre o investimento. Pode-se ainda notar a existência de um custo nem sempre considerado pelas organizações: um custo indireto, e até mesmo intangível, referente à adaptabilidade de seus colaboradores a estas mudanças, na medida em que podem passar a acumular funções, prolongar seu tempo de expediente a fim de atender a todas as demandas relacionadas à nova tecnologia; adicionalmente, pode-se observar redução da satisfação no trabalho, aumento do desequilíbrio entre as esferas pessoal e profissional, o que, em níveis extremos, pode influenciar a qualidade de vida e acarretar problemas de saúde (BARROS; SILVA, 2010).

Barros e Silva (2010) avaliam que políticas organizacionais que busquem conhecer as sensações e sentimentos dos colaboradores sobre a forma como as comunicações dos processos de mudanças ocorrem, sobretudo das comunicações em relação aos benefícios pretendidos, razões e consequências da mudança, podem reduzir ou até mesmo eliminar estes custos intangíveis. Essas políticas podem ainda levar ao aumento da satisfação e da qualidade de vida dos profissionais, gerando um benefício direto para as empresas, por meio do aumento da aderência às novas mudanças, o que resulta em implantações mais rápidas, eficazes e que elevem o retorno sobre o investimento.

Por outro lado, as teorias organizacionais postulam que o comprometimento no trabalho, embora sua definição não seja consenso entre os teóricos, trata de uma força motora que direciona o comportamento do indivíduo. Para Meyer e Herscovitch (2001, p.301), o comprometimento é

a força que impulsiona o indivíduo a um curso de ação relevante em direção a um ou mais objetivos. Desta forma, o comprometimento distingue-se da motivação e das atitudes em relação ao objetivo almejado, de forma que pode influenciar o comportamento mesmo na ausência de motivação extrínseca ou de atitudes positivas (MEYER; HERSCOVITCH, 2001, p.301).

Considerando-se que a implantação de mecanismos de Governança Corporativa implica um processo de mudança que, para ser bem-sucedido, deve ser devidamente gerenciado, também se concebendo que o comprometimento influencia o comportamento do indivíduo no trabalho, de forma que ele pode apoiar ou resistir à mudança, propõe-se o estudo destes dois construtos: prontidão para a mudança e comprometimento organizacional, no contexto de implantação da GC. De forma que o objetivo da pesquisa foi identificar a relação entre a prontidão para mudança (implantação dos mecanismos de GC) e o comprometimento organizacional de colaboradores que passaram pelo processo de implantação da GC.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Prontidão para a Mudança Organizacional**

Lewin (1947 apud HOLT et al., 2007) aponta que o processo de mudança organizacional passa por três fases distintas, denominadas: 1) descongelamento (em que os padrões de comportamento e processos estabelecidos precisam ser abordados e postos em evidência); 2) mudança (processo de implantação da mudança organizacional necessária, alterando os padrões antigos); e 3) recongelamento (após a mudança os novos padrões desejados de comportamento e processos passam a ser o cotidiano da organização). Contudo, os processos de mudança

passam por desafios ao se depararem com a resistência dos envolvidos e, sobretudo, daqueles que serão impactados pela mudança.

Nesse sentido, Holt et al. (2007) postulam que a avaliação da prontidão para a mudança anteriormente ao processo de mudança pode evitar a resistência. A prontidão pode ser definida como o nível em que o indivíduo está pronto para o processo de mudança, antes que esta aconteça. Trata-se, segundo os autores, de uma forma de diagnóstico e avaliação que permite à gestão identificar o quanto suas equipes estão familiarizadas e preparadas para a mudança a ser implantada. Com isso, a gestão torna-se capaz de alinhar suas expectativas sobre o processo às expectativas dos demais membros que serão impactados pela mudança, reduzindo os efeitos da resistência.

Em geral, os processos de mudança são implantados com a finalidade de se obter algum tipo de melhoria nos resultados da organização. Contudo, quando a mudança ocorre, vêm à tona as diferenças e conflitos existentes entre as lideranças e os demais membros da organização. Por isso, para que a mudança seja bem-sucedida, é necessário que os conflitos sejam sanados e que as crenças dos membros da empresa tornem-se alinhadas às crenças dos líderes. Esse processo de alinhamento ocorre pela criação da prontidão para a mudança (HOLT et al., 2007).

A prontidão pode ser considerada um construto multidimensional, com alguns fatores relevantes: o quanto se permite a participação do colaborador no processo de mudança; o conteúdo da mudança organizacional, ou seja, as características específicas e detalhadas do que será implementado (concerne aos aspectos administrativos, procedimentos, tecnologias e questões estruturais da organização envolvidas na mudança); contexto organizacional, que trata do ambiente de trabalho vigente na organização (por exemplo, em organizações que aprendem, o ambiente é naturalmente mais favorável para a implantação de mudanças) e aspectos individuais do colaborador, pois as características do indivíduo influenciam a sua postura e apoio diante da mudança (HOLT et al., 2007).

Desta forma, a prontidão para a mudança é considerada a atitude do indivíduo, influenciada simultaneamente pelo conteúdo (o que está sendo mudado), pelo processo (como a mudança está sendo implantada), pelo contexto (circunstâncias sob as quais a mudança está acontecendo) e pelas características dos envolvidos (características daqueles que estão sendo solicitados a mudar). Além disso, a prontidão reflete a extensão na qual o indivíduo está cognitivamente e emocionalmente aberto a adotar o plano de mudança do status vigente (HOLT et al., 2007).

Holt et al. (2007) desenvolveram uma escala genérica para diagnóstico da prontidão para mudança a ser aplicada aos colaboradores da organização em duas circunstâncias: idealmente antes do início do processo de mudança, ou durante o processo, caso conflitos sejam identificados. A escala inicial contemplou cinco dimensões, definidas com base em revisão de literatura e análise de especialistas e profissionais de mercado com experiência em gestão da mudança, totalizando 59 itens. Após um refinamento inicial, com a eliminação de 15 itens, houve uma nova análise de especialistas. A escala final reteve 25 itens, mensurados em escala Likert de sete pontos e a Análise Fatorial Exploratória (AFE) identificou quatro fatores, com 62,7% de variância explicada. O primeiro fator reteve 10 itens e foi nomeado como adequação da mudança, tratando de aspectos relacionados ao quanto à mudança é relevante para a organização, o quanto ela é legítima e os ganhos que trará. O segundo fator, contendo seis itens, foi denominado apoio da alta gestão e trata da percepção de quanto a alta gestão está envolvida com a mudança e está se empenhando para envolver os demais membros da organização. O fator 3, denominado eficácia da mudança, reteve seis itens e trata da extensão pela qual os colaboradores acreditam que se sairão bem após o processo de mudança. O quarto fator, benefícios pessoais, reteve três itens que tratam do quanto o colaborador acredita que tem a ganhar, pessoalmente, com o processo de mudança. Em termos psicométricos, a dimensão adequação apresentou confiabilidade de 0,94, apoio da gestão = 0,87, eficácia da mudança =

0,82 e benefícios pessoais = 0,66. Adicionalmente, as cargas fatorias obtidas tiveram valores acima de 0,5 em todas as variáveis.

### 2.1.1 Comunicação da mudança

A comunicação não é um privilégio de organizações privadas. Ela é também fundamental em organizações públicas, grupos, associações, equipes e toda e qualquer estrutura na qual duas ou mais pessoas estejam envolvidas em um objetivo comum, cuja interação entre elas e outros grupos externos seja essencial para sua existência (CARDOSO, 2006).

O processo de transmissão de informações e mensagens entre dois ou mais interlocutores deve assegurar seu entendimento e a implantação de processos, rotinas, atividades e demais obrigações de maneira adequada, eficaz e eficiente (CARDOSO, 2006).

Scroferneker (2005) fortaleceu, por meio de suas análises, que a comunicação organizacional incorpora todas as formas possíveis e disponíveis de troca de informação em suas organizações, que permitam manter interação e relação ou algum tipo de relacionamento com os diversos ângulos do ambiente em que está inserida. Entende-se então, como destacado também por Riel (1995), que as formas de comunicação se relacionam a ações de marketing e propaganda, comunicação corporativa interna e externa e suas relações públicas e com o consumidor.

Cardoso (2006) avaliou e comparou a comunicação empresarial e organizacional, e reafirmou a importância do processo de comunicação nas organizações que buscam maximizar os resultados e contribuir com os objetivos de investidores, acionistas e proprietários que canalizam seus recursos em investimentos nas organizações.

Como descrito por Cardoso (2006, p. 3):

Isso significa que as organizações precisam repensar, complementar e aprimorar seus referenciais teóricos e metodológicos tradicionais, formulando e disseminando estratégias que levem em conta os processos comunicacionais como suportes eficazes e competentes para o agir e existir delas (CARDOSO, 2006, p. 3).

Cardoso (2006) reafirma ainda que a comunicação precisa repensar sua forma diante de novas tecnologias e evolução da sociedade como um todo e que possibilitem colocar os seres humanos totalmente engajados a este processo.

Genelot (2001 apud CARDOSO, 2006), afirmou que os modelos atuais e que foram modificados pela tecnologia e visões ciberespaciais precisam ser desconstruídos e reconstruídos, de maneira que o homem passe a ser presencialmente essencial, sentindo-se parte e, porque não dizer, “dono” do processo, ambiente e seus resultados.

Alguns aspectos devem ser considerados no processo de comunicação, envolvendo as palavras utilizadas e sua significância, sendo o contexto ou ambiente em que são utilizadas ou apresentadas e a interpretação que é dada pelo transmissor ou percebida pelo receptor (GENELOT, 2001 apud CARDOSO, 2006), interpretação esta que pode ser influenciada por aspectos socioeconômicos e culturais vividos por estes interlocutores.

Ainda segundo Cardoso (2006), a comunicação assumiu, nos modelos organizacionais atuais, um papel fundamental ao assegurar que as estratégias organizacionais sejam comunicadas, assegurando os princípios éticos e sociais, e tendo como atores principais, além da alta gestão e dos acionistas, também os grupos que serão impactados por estas estratégias. Só por meio de um novo modelo de comunicação é que as organizações poderão acompanhar a evolução e a frequente mudança em processos, conhecimento, operação e continuar almejando ganhos e retornos financeiros a acionistas, investidores, proprietários, agentes e toda uma sociedade na qual atuam, direta ou indiretamente.

O autor afirma ainda que as organizações não podem mais desprezar ou impor apenas os processos e decisões, sem atentar para a participação essencial dos envolvidos nos processos

estratégicos das organizações e da sociedade. Devem buscar a construção de projetos e estratégias únicos e devidamente alinhados (CARDOSO, 2006).

## 2.2 Comprometimento organizacional

Buchanan (1974) destaca que existe pouco consenso entre os pesquisadores sobre a definição de comprometimento. Os estudos dessa área datam das décadas de 1960-1970 e trazem definições distintas do construto. O autor comenta que o comprometimento pode ser entendido como o desejo do colaborador em empenhar-se em prol da organização, o desejo de manter-se na instituição ou a aceitação dos objetivos organizacionais como seus próprios objetivos. Em sua visão, o comprometimento possui três componentes: 1) identificação: tomar como próprios os objetivos e metas organizacionais; 2) envolvimento: imersão psicológica em suas atividades profissionais; 3) lealdade: sentimento de pertencimento à organização.

Buchanan (1974) destaca que o comprometimento se desenvolve em três fases, sendo que a primeira ocorre durante o primeiro ano de filiação à organização, o segundo estágio corresponde ao período do segundo ao quarto ano na organização e o terceiro estágio ocorre do quinto ano em diante. Seu estudo trata da construção do comprometimento organizacional de gerentes e o autor postula que a primeira fase é crucial, pois nesse momento o gestor busca alinhamento com a organização e socialização.

Mowday, Steers e Porter (1979) concordam que há uma ampla gama de definições de comprometimento, contudo, elas demonstram em comum que: 1) referem-se a comportamentos relacionados ao comprometimento, 2) tratam de atitudes. Desta forma, os autores colocam três pilares sobre os quais o comprometimento organizacional se constrói: forte crença e aceitação dos objetivos organizacionais, desejo por despender esforço considerável em prol da organização, desejo de permanecer na organização. Isto indica que o indivíduo deseja dar tudo de si para a perenidade da organização.

Meyer e Herscovitch (2001) fizeram uma revisão dos modelos que tratam do comprometimento, tal como se observa no Quadro 1.

Quadro 1: Modelos de Comprometimento

Autores	Dimensões do comprometimento
Angle e Perry (1981, p.4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor – compromisso em apoiar os objetivos da organização</li> <li>- Permanência: compromisso em reter os colaboradores</li> </ul>
O'Reilly e Chapman (1986, p.493)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compliance: envolvimento com objetivo específico de obter recompensas extrínsecas</li> <li>- Identificação: desejo de afiliação</li> <li>- Internalização: envolvimento dado pela congruência entre os interesses individuais e da organização</li> </ul>
Penley e Gould (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moral: aceitação e identificação com os objetivos organizacionais p.46</li> <li>- Calculativo: comprometimento com uma organização que se baseia em oferecer recompensas para que os colaboradores a tenham os objetivos p.46</li> <li>- Alienativo: o colaborador não percebe que há recompensas pelo desempenho, ele permanece devido a pressões do ambiente p.48</li> </ul>
Meyer e Allen (1991, p.67)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afetivo: identificação afetiva com a organização.</li> <li>- Continuidade: consciência dos custos envolvidos em deixar a organização</li> <li>- Normativo: sentimento de obrigação em continuar no emprego</li> </ul>
Mayer e Schoorman (1992, p.673)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor: identificação com os objetivos organizacionais e desejo em despender esforço considerável para atingir esses objetivos</li> <li>- Continuidade: desejo de permanecer na organização</li> </ul>
Jaros et al. (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afetivo: grau no qual o indivíduo é psicologicamente ligado à organização</li> <li>- Continuidade: avaliação entre os ganhos e perdas em permanecer ou deixar a organização</li> <li>- Moral: grau no qual o indivíduo é ligado à organização, pela interiorização de seus objetivos e missão</li> </ul>

Fonte: Meyer e Herscovitch (2001, p.304)

Existem instrumentos variados na literatura, com objetivo de mensurar o comprometimento organizacional por meio tanto de escalas unidimensionais quanto multidimensionais. Medeiros (2003 *apud* BASTOS et al., 2008) propôs a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), aplicada nesta pesquisa, com a existência de sete bases do comprometimento: afetiva, obrigação de permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidade, linha consistente de atividades, e escassez de alternativas. As sete bases decompõem as bases instrumental e normativa propostas em estudos anteriores. Cada uma das bases é composta por quatro itens. A obrigação em permanecer trata da crença do colaborador de que possui o compromisso de permanecer na empresa, do sentimento de culpa em sair da organização (alfa de Cronbach = 0,87). A base afetiva trata da identificação pessoal com a filosofia da organização (alfa de Cronbach = 0,84). A base afiliativa trata da crença em fazer parte do grupo (alfa de Cronbach = 0,80). A escassez de alternativas trata da crença de que possui poucas alternativas de trabalho ao deixar a organização (alfa de Cronbach = 0,73). A obrigação de desempenho trata da crença de que é correto buscar o desempenho para que os objetivos organizacionais sejam atingidos (alfa de Cronbach = 0,77). A linha consistente de atividades trata do sentimento de que se devem seguir as regras da empresa para garantir sua permanência (alfa de Cronbach = 0,65). A falta de recompensas e oportunidades trata da crença de que os esforços extras em prol da organização devem ser recompensados (alfa de Cronbach = 0,59).

Diante do objetivo de pesquisa fixado e da teoria apresentada, surge a seguinte hipótese de pesquisa:

**H1 – Há relação positiva entre o comprometimento do colaborador e a prontidão para a implantação dos mecanismos de GC.**

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo da pesquisa é identificar a relação entre a prontidão para mudança (implantação dos mecanismos de GC) e o comprometimento organizacional de colaboradores que passaram pelo processo de implantação da GC. Desta forma, esta pesquisa pode ser definida como descritiva e quantitativa, com estratégia de aplicação de *survey* para a coleta de dados.

São sujeitos da pesquisa os colaboradores de empresas que tenham passado pela implantação recente de estruturas de Governança Corporativa. Em função de restrições de acesso, foram abordadas empresas localizadas no município de São Paulo – SP.

As respostas fornecidas por estes trabalhadores foram consideradas válidas desde que os mesmos tivessem atuado ou sido impactados por processos, ferramentas e tecnologias que tenham relação direta com os objetivos de Governança Corporativa e que tenham ocorrido nos últimos 10 anos.

A pesquisa foi realizada por meio de ferramentas eletrônicas, como o sistema *Survey Monkey*. Os respondentes participantes desta pesquisa fazem parte de redes sociais e *mailing* dos pesquisadores. A escala utilizada é baseada na Escala de Prontidão para Mudança Organizacional de Holt et al. (2007), mensurada em escala Likert de 7 pontos, em que 1 equivale à total discordância e 7 equivalente à total concordância. Além da escala mencionada, a escala de Comprometimento Organizacional de Medeiros (2003), de seis pontos, foi aplicada. Algumas questões acerca do perfil do respondente foram incluídas no instrumento.

Os dados foram analisados por meio dos *softwares* estatísticos SPSS versão 18.0 e Smart PLS 2.0.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Perfil da amostra

Dos 112 respondentes, participaram 77 do gênero masculino (68,75%) e 35 do sexo feminino (31,25%); 38,39% possuem entre 46 e 55 anos de idade, seguidos por 33,04% de respondentes que se encontram na faixa de 36 e 45 anos. Somados, mais de 71,43% dos respondentes se encontram entre 36 e 55 anos de idade. Adicionalmente, 71 possuem pós-graduação *lato sensu*, e 1,79% não atingiu ao menos a graduação superior.

Outro dado pesquisado sobre o perfil dos respondentes refere-se ao tempo que estão atuando nas organizações. O maior número de respondentes se concentra na faixa entre 1 ano e 1 dia até 5 anos de permanência na empresa (46 respondentes). Mais de 71% dos respondentes está na organização há não mais do que 10 anos.

Buscou-se conhecer, no perfil dos respondentes, sobre sua participação ou não na implantação de algum processo ou ferramenta de gestão, que a seguir foram identificadas dentre algumas mais comumente implantadas no mercado de maneira geral.

Do total de respostas obtidas, 75,89% (85 respondentes) afirmaram terem participado da implantação de algum processo ou ferramenta de gestão ligada à Governança Corporativa.

Dentre os sistemas sugeridos como ferramentas ou processos de gestão relacionados à Governança Corporativa, três se destacam: *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), SAP® e *Sales and Operations Planning* (S&OP). O primeiro se relaciona à Governança Corporativa, sobretudo nos pilares Transparência e Ética, por se tratar da gestão de práticas anticorrupção nas relações entre as organizações (empresas) e os *stakeholders* clientes, nas quais a ligação com órgãos governamentais pode se destacar.

Já as ferramentas de gestão SAP® e S&OP, têm por objetivo um melhor controle dos processos financeiros e operacionais, incluindo no caso do SAP®, uma maior transparência em seus resultados operacionais, avaliação de rentabilidade e gestão do recurso, que poderá ser revertida, em última instância, aos ganhos aferidos por acionistas e investidores.

Já o processo de S&OP, tem por objetivo principal gerir as operações logísticas e de distribuição, atuando também na cadeia produtiva, ao permitir maior eficiência nos processos de compras com preços mais atrativos e a redução de perdas ao gerir com mais adequação níveis de estoque ou inventário. Mais uma vez, trata-se de um processo de gestão que contribuirá para retorno aos acionistas ou realocação de recursos para novos investimentos.

Outro dado que se buscou identificar junto aos respondentes foi o momento em que estes processos ocorreram, ou seja, há quanto tempo estes processos foram ou estavam sendo implantados nas empresas em que trabalham.

Mais da metade dos processos estão sendo implantados neste momento ou o vem sendo nos últimos cinco anos aproximadamente. Daí se concluir ou inferir que estamos estudando processos e ferramentas novos para uma importante parcela do mercado, que pode estar seguindo tendências de boas práticas observadas em outras companhias, independentemente do setor em que atua.

De qualquer maneira, nota-se que quase 80% das respostas referem-se a processos implantados nos últimos 10 anos, o que pode não ser um tempo demasiado longo.

Com relação ao setor, verifica-se uma concentração elevada de respondentes do setor farmacêutico, indústrias nacionais ou não que produzem, comercializam e distribuem medicamentos no mercado brasileiro. Dentre os setores não listados inicialmente, foram destaques ainda: construção civil; Tecnologia da informação; Alimentação; Condomínio; Educação; Setor Público de serviços; Lazer e Cultura; Energia; Indústria e Comércio; Associação médica; Petroquímico; Engenharia.

Quanto ao capital das organizações nas quais os respondentes atuam, mais de 90% dos respondentes atuam em empresas de capital privado, em mercados abertos ou fechados, sugerindo que todos buscam aferir lucro ou ganhos que serão distribuídos aos *stakeholders*, ou

ainda, serão destinados a novos investimentos na busca do desenvolvimento ou perenidade das empresas.

Na opinião dos respondentes, a perpetuação da empresa é a principal razão para a implantação da Governança Corporativa. Em seguida, destaca-se a percepção de que a Governança Corporativa é um processo inovador de gestão das organizações, seguida da opção de uma forma de comunicação da estratégia da empresa. Somente após estas três citações é que os respondentes afirmam que a Governança Corporativa é uma ferramenta de tomada de decisão pelas organizações que utiliza os processos mencionados anteriormente (S&OP, SAP, Compliance, FCPA, e outros).

A maior quantidade de participantes que responderam a pesquisa exerce ou exerceu uma função de Gerente ou Consultor, acompanhado por um grupo de Assessores, Coordenadores, Supervisores e Chefes, estes também representando uma posição de gestor.

Considerando as opções de função apresentadas e que representam uma posição de liderança ou gestão de equipes, tem-se mais de 80% dos respondentes nesta condição. Este pode ser um fator que tenha a influenciar as respostas, considerando as afirmações das teorias Institucional e de Gestão de Mudança, sobretudo no que tange a serem o espelho para o grupo operacional e atuarem como influenciadores e não seguidores, como o grupo formado por operadores, auxiliares, analistas e outros.

Neste sentido, pode esta ser uma oportunidade importante para a continuidade desta pesquisa, ora voltada exclusivamente a colher as respostas de subordinados, e eventualmente compararem-se os resultados aqui encontrados.

#### 4.2 Comprometimento organizacional

A escala de comprometimento organizacional foi submetida à Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Em geral, observou-se aderência dos fatores com boa confiabilidade, mensurada pelos indicadores de Confiabilidade Composta e Alfa de Cronbach e Validade Convergente e Discriminante. A dimensão falta de recompensas e oportunidades apresentou problemas, tendo um indicador com baixa carga fatorial excluído e dentre os que permaneceram, um deles (indicador 19) não apresentou carga significativa (carga de 0,29), sendo mantido para não acarretar problemas de validade de conteúdo. As cargas fatoriais variaram de 0,48 a 0,95, os valores da AVE variaram de 0,48 a 0,82, a confiabilidade composta variou de 0,74 a 0,95 e o Alfa de Cronbach teve valores entre 0,62 e 0,93. O teste K-S para normalidade indicou distribuição não normal para todas as dimensões ( $p < 0,01$ ).

As estatísticas descritivas indicaram maior escore médio para a dimensão desempenho, seguida por comprometimento afiliativo e afetivo. O menor escore médio foi obtido na dimensão falta de oportunidades e recompensas (Tabela 1). Isto sugere que os colaboradores sentem-se comprometidos com os objetivos organizacionais, emocionalmente envolvidos com a organização e parte do grupo. Por outro lado, não consideram que possuem poucas oportunidades na empresa atual.

Tabela1: Estatísticas descritivas para Comportamento

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Cv	Assimetria	Kurtosis
Afetivo	1,00	6,00	4,5424	1,18544	26%	-,570	-,462
permanecer	1,00	6,00	3,1652	1,46142	46%	,358	-,908
desempenho	3,50	6,00	5,5201	,62614	11%	-1,466	1,572
Afiliativa	2,00	6,00	4,6696	1,01687	22%	-,527	-,614
falta_oport	1,00	6,00	2,6815	1,18583	44%	,756	,516

linha_consistente	1,00	6,00	4,2723	1,03788	24%	-,709	,258
Escassez	1,00	6,00	3,1429	1,37247	44%	,178	-,867

Nota: coeficiente de variação = desvio-padrão/média; valores até 30% indicam homogeneidade da distribuição.  
Fonte: dados da pesquisa

Aplicaram-se os testes de significância não-paramétricos, teste de Mann-Whitney para duas amostras independentes e teste de Kruskal-Wallis para k-amostras independentes, com a finalidade de identificar a existência de relação entre as variáveis de perfil do respondente de as dimensões de comprometimento organizacional. Utilizaram-se testes não-paramétricos por se observar a não normalidade dos dados pelo teste de Kolmogorov-Smirnov. Os resultados indicaram poucas diferenças significantes (Tabela 2):

- Faixa etária e obrigação de permanecer: há diferença entre a faixa de 36 a 45 anos e de 46 a 55 anos e as faixas de 46 a 55 anos e acima de 55 anos.
- Tempo de casa e comprometimento afetivo: há diferença entre quem está há mais de 15 anos na organização e quem está há 10 ou menos.

Tabela 2: Testes de significância para o comprometimento organizacional

Variável	Dimensão	Estatística de teste (sig)
Participação direta na implantação da GC	Afetivo	-.81 (0,420) – NS
	Obrigação de permanecer	-1.14 (0,255) – NS
	Obrigação de desempenho	-.20 (0,839) – NS
	Afiliativo	-1.38 (0,169) – NS
	Falta de oportunidades	-1.02 (0,309) – NS
	Linha consistente de atividades	-1.55 (0,121) – NS
	Escassez de alternativas	-.82 (0,409) – NS
Gênero	Afetivo	-1.31 (0,190) – NS
	Obrigação de permanecer	-1.51 (0,131) – NS
	Obrigação de desempenho	-1.68 (0,092) – NS
	Afiliativo	-.94 (0,348) – NS
	Falta de oportunidades	-1.84 (0,066) – NS
	Linha consistente de atividades	-.59 (0,558) – NS
	Escassez de alternativas	-.35 (0,726) – NS
Faixa etária	Afetivo	7.33 (0,062) – NS
	Obrigação de permanecer	8.71 (0,033)*
	Obrigação de desempenho	1.84 (0,607) – NS
	Afiliativo	6.26 (0,100) – NS
	Falta de oportunidades	2.37 (0,499) – NS
	Linha consistente de atividades	2.94 (0,401) – NS
	Escassez de alternativas	3.07 (0,380) – NS
Escolaridade	Afetivo	1.19 (0,755) – NS
	Obrigação de permanecer	1.39 (0,707) – NS
	Obrigação de desempenho	.75 (0,861) – NS
	Afiliativo	4.33 (0,228) – NS
	Falta de oportunidades	.88 (0,829) – NS
	Linha consistente de atividades	2.81 (0,422) – NS
	Escassez de alternativas	4.14 (0,247) – NS
Tempo de casa	Afetivo	14.60 (0,012)*
	Obrigação de permanecer	4.66 (0,459) – NS

	Obrigação de desempenho	4.59 (0,467) – NS
	Afiliativo	6.43 (0,267) – NS
	Falta de oportunidades	2.41 (0,791) – NS
	Linha consistente de atividades	4.31 (0,505) – NS
	Escassez de alternativas	8.25 (0,143) – NS

Nota: NS – não significante/ \*p<0,05/ \*\*p<0,01

Fonte: dados da pesquisa

### 4.3 Prontidão para a mudança – Implantao da GC

A escala de prontidão para implantao da mudança de Holt et al. (2007) teve seus itens adaptados, de forma que refletissem a implantao da Governança Corporativa. A escala original continha quatro dimensões: percepo da mudança como adequada (9 itens), apoio da gestão (6 itens), eficácia da mudança (6 itens) e benefícios pessoais percebidos (3 itens). Cada uma das dimensões foi submetida à Análise Fatorial Exploratória (AFE) para refinamento dos itens. O fator 1 (percepo da mudança como adequada) levou à exclusão de dois itens não aderentes.

A dimensão 2 (apoio da gestão) teve a exclusão de um item e o fator 3 (eficácia da mudança) teve a eliminao de um item. Agregou-se à escala a dimensão Comunicao da Mudança (4 itens), adaptada de Park et al. (2012). No geral, a AFE apresentou resultados adequados, após a exclusão dos itens com problemas. Contudo, alguns itens mantiveram comunalidades abaixo do valor recomendado de 0,5.

Optou-se por manterem-se os itens com baixa comunalidade para não haver o comprometimento da validade de conteúdo das dimensões, além disso, os demais indicadores apresentaram-se adequados, portanto os itens foram retidos. Observa-se que as dimensões explicam de 50,82% a 84,13% da variância dos itens e o coeficiente Alfa de Cronbach varia entre 0,678 e 0,938, o que indica confiabilidade dos fatores. Os valores de MSA variaram de 0,65 a 0,93 e os valores das cargas fatoriais variaram entre 0,40 e 0,96.

As estatísticas descritivas demonstram maior média para adequao da mudança e eficácia da mudança e menor média para benefícios pessoais (Tabela 3). Isto indica que os colaboradores consideram, em uma escala de 1 a 7, a adequao da implantao da GC adequada e que esta mudança trará benefícios organizacionais. Por outro lado, os benefícios individuais não são altamente reconhecidos, o que pode levar à resistência, falta de apoio e motivao.

Tabela 3: Estatísticas descritivas para a escala de Prontidão para a Mudança

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	cv	Assimetria	Kurtosis	K-S (sig)
Appropriateness	2,88	7,00	5,76	0,90	16%	-,827	,473	0120 (0,000)
management_support	2,00	7,00	5,17	1,20	23%	-,438	-,286	0,083 (0,058)
change_efficacy	3,40	7,00	5,45	0,93	17%	-,260	-,663	0,100 (0,008)
personally_beneficial	1,00	7,00	2,48	1,44	58%	1,168	,980	0,157 (0,000)
Communication	1,00	7,00	4,94	1,57	32%	-,482	-,702	0,123 (0,000)

Fonte: dados da pesquisa

Em funo da não normalidade dos dados, aplicaram-se testes não-paramétricos para verificar a existência de diferença significativa entre as variáveis de perfil e a prontidão para a mudança. Observou-se diferença apenas em (Tabela 4):

- Participação na implantação da GC e apoio da gestão: aqueles que participaram diretamente percebem maior apoio da gestão.
- Participação na implantação da GC e comunicação: quem participou da implantação percebe a comunicação de maneira mais favorável.
- Faixa etária e comunicação da mudança: pessoais mais jovens percebem de maneira menos favorável o apoio da alta gestão.
- Tempo de casa e comunicação: quem possui mais de 15 anos de casa percebe melhor a comunicação da mudança do que quem está de cinco a 15 anos na empresa; assim como quem está até cinco anos na empresa percebe melhor a comunicação do que aqueles com tempo entre cinco e 15 anos.

Tabela 4: Resultados dos testes de significância

Variável	Dimensão	Estatística de teste (sig)
Participação direta na implantação da GC	Adequação da mudança	-1.21 (0,228) – NS
	Apoio da gestão	-2.52 (0,012)*
	Eficácia da mudança	-.39 (0,695) – NS
	Benefícios pessoais	-.41 (0,681) – NS
	Comunicação da mudança	-2.45 (0,014)*
Gênero	Adequação da mudança	-.39 (0,695) – NS
	Apoio da gestão	-.87 (0,387) – NS
	Eficácia da mudança	-.15 (0,882) – NS
	Benefícios pessoais	-.07 (0,946) – NS
	Comunicação da mudança	-1.24 (0,213) – NS
Faixa etária	Adequação da mudança	2.22 (0,528) – NS
	Apoio da gestão	10.65 (0,014)*
	Eficácia da mudança	3.11 (0,375) – NS
	Benefícios pessoais	3.01 (0,390) – NS
	Comunicação da mudança	1.66 (0,645) – NS
Escolaridade	Adequação da mudança	3.63 (0,304) – NS
	Apoio da gestão	.97 (0,809) – NS
	Eficácia da mudança	6.67 (0,083) – NS
	Benefícios pessoais	1.37 (0,712) – NS
	Comunicação da mudança	.56 (0,905) – NS
Tempo de casa	Adequação da mudança	6.69 (0,245) – NS
	Apoio da gestão	9.30 (0,098) – NS
	Eficácia da mudança	4.76 (0,445) – NS
	Benefícios pessoais	2.69 (0,747) – NS
	Comunicação da mudança	12.96 (0,024)*

Nota: NS – não significante/ \*p<0,05/ \*\*p<0,01

Fonte: dados da pesquisa

#### 4.4. Relação entre Comprometimento e Prontidão para Mudança

Observam-se correlações significantes e positivas entre algumas dimensões do comprometimento organizacional e da prontidão para a mudança, portanto, a hipótese de pesquisa pode ser parcialmente comprovada (Tabela 5). Ressalta-se, contudo, que os valores das correlações são, embora significantes, fracos ou moderados (correlação máxima de 0,554),

o que indica que outras variáveis também explicam a relação do colaborador com a percepção sobre a implantação da GC. As relações observadas foram:

- Relação positiva entre percepção sobre a adequação da mudança e comprometimento afetivo, obrigação por desempenho e comprometimento afiliativo, ou seja, quanto mais comprometido afetivamente, quanto mais se sente parte do grupo e acredita que os objetivos da empresa devem ser alcançados, mais se percebe a implantação da GC como adequada.
- Relação positiva entre apoio da gestão e comprometimento afetivo, obrigação em permanecer, obrigação por desempenho e comprometimento afiliativo, ou seja, quanto maior o envolvimento emocional, quanto mais o indivíduo se sente parte do grupo e quanto mais se sente impelido em permanecer na empresa e a lutar por seus objetivos, mais se percebe o apoio e envolvimento da Alta Gestão na implantação da GC.
- Relação positiva entre percepção da eficácia da mudança e comprometimento afetivo, obrigação em permanecer, obrigação por desempenho e comprometimento afiliativo faz com que se acredite que a implantação da GC será bem sucedida.
- Relação positiva entre benefícios pessoais e obrigação de permanecer, falta de oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas, ou seja, quanto mais se acredita que se deve permanecer na empresa, que se deve cumprir as regras para permanecer na empresa e que há poucas oportunidades internas e alternativas para deixar a empresa, mais benefícios pessoais se percebe na implantação da GC.
- Relação negativa entre benefícios pessoais e obrigação por desempenho, ou seja, quanto mais se acredita que se deve perseguir os objetivos organizacionais, menos se percebem os benefícios individuais da implantação da GC.
- Relação positiva entre comunicação da mudança e comprometimento afetivo, obrigação em permanecer, obrigação por desempenho e comprometimento afiliativo, ou seja, quanto maior o envolvimento emocional, quanto mais se sente parte do grupo e quanto mais se sente impelido em permanecer na empresa e a lutar por seus objetivos, mais se percebe como eficiente a comunicação da mudança.

Tabela5: Correlações entre Comprometimento e Prontidão para a Mudança

		afetivo	permanecer	Desempenho	Afiliativa	falta_oport
Appropriateness	Pearson Correlation	.325	.170	.507	.390	-.113
	Sig. (2-tailed)	.001**	.076 (NS)	.000**	.000**	.239 (NS)
management_support	Pearson Correlation	.454	.354	.341	.473	-.039
	Sig. (2-tailed)	.000**	.000**	.000**	.000**	.689 (NS)
change_efficacy	Pearson Correlation	.353	.246	.504	.443	.021
	Sig. (2-tailed)	.000**	.010*	.000**	.000**	.830 (NS)
personally_beneficial	Pearson Correlation	.054	.194	-.248	-.005	.554
	Sig. (2-tailed)	.574 (NS)	.043*	.009**	.960 (NS)	.000**
Communication	Pearson Correlation	.521	.271	.355	.498	-.071
	Sig. (2-tailed)	.000**	.004**	.000**	.000**	.461 (NS)

Fonte: dados da pesquisa

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou identificar a relação entre a prontidão para mudança (implantação dos mecanismos de GC) e o comprometimento organizacional de colaboradores que passaram pelo processo de implantação da GC. A pesquisa tipo survey observou correlações positivas entre as bases afetiva, afiliativa, obrigação de desempenho e obrigação de permanecer e a percepção de adequação da mudança, eficácia da mudança, comunicação da mudança e apoio da gestão, ou seja, embora os valores de correlação sejam apenas fracos ou moderados, há uma relação entre o comprometimento do indivíduo e a prontidão para se envolver com o processo de mudança. Observou-se relação negativa entre percepção de ganhos pessoais com a implantação da GC e a base de obrigação por desempenho, ou seja, quanto menos se está alinhado com os objetivos organizacionais, mais se percebem ganhos individuais com a mudança implantada.

Ainda observou-se relação positiva entre benefícios pessoais e obrigação de permanecer, falta de oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas, ou seja, o benefício individual é percebido com maior ênfase quando se sentem pouco espaço para evolução na organização e poucas opções para se deixar a empresa.

Os resultados sugerem que quanto menos envolvidos afetivamente estão os sujeitos com a organização mais se percebem os benefícios individuais da mudança em detrimento dos objetivos organizacionais. Isto sugere que as organizações tenham atenção e criem estratégias de socialização que elevem o comprometimento do indivíduo, tornando-os parte da empresa, fazendo com que os objetivos organizacionais se fundam aos objetivos pessoais, pois isso impactará no processo de implantação da mudança.

Por outro lado, as estatísticas descritivas demonstraram valores satisfatórios de comprometimento, em especial as bases de obrigação por desempenho, afiliativo e afetivo e médias, tendendo a desfavorável para as bases falta de oportunidades, obrigação de permanecer e escassez de alternativas, o que sugere que os colaboradores não se sentem impelidos moralmente a ficarem na empresa, não percebem de maneira desfavorável as oportunidades na empresa e nem se sentem sem alternativas para sair da organização. Isto, no geral, sugere pessoas comprometidas.

No que se refere à prontidão para a mudança, percebem-se escores favoráveis no geral, com exceção da dimensão benefícios pessoais, ou seja, se reconhece o valor e potenciais da implantação da GC, porém não se percebe o que se pode ganhar com essa mudança.

Como limitação da pesquisa, aponta-se o tamanho reduzido da amostra, totalizando apenas 112 casos válidos, o que pode ter influenciado os resultados da Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória, sugerindo-se, assim, ampliação da amostra em futuros estudos. Ainda em relação à amostra, o fato de ser não probabilística e concentrada majoritariamente em colaboradores da indústria farmacêutica impede a generalização dos resultados.

Outro ponto a ser considerado é que a coleta de dados não focalizou aspectos específicos de determinadas indústrias ou da indústria farmacêutica especificamente, de forma que se tratou da relação entre os construtos de maneira mais holística. Eventualmente, as especificidades de cada indústria, especialmente aspectos legais podem influenciar a percepção acerca da implantação da GC.

Por outro lado, as escalas aplicadas e as relações observadas sugerem que esses instrumentos podem ser incorporados à Gestão de Pessoas das organizações, como ferramentas de diagnóstico e planejamento do processo de implantação de mudanças no geral e, em especial, de mudanças estratégicas, como é o caso da implantação da GC.

Para estudos futuros, sugere-se também a inclusão de indicadores que tratem que questões legais e *compliance* na prontidão para implantação da GC, realizando-se uma adaptação e validação da escala com objetivo específico de uso para GC.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE**, v. 8, n. 1, p. 72-91, 2010.
- BASTOS, A.V.B.; SIQUEIRA, M.M.M.; MEDEIROS, C.A.F.; MENEZES, I.G. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M. **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p.49-95.
- BERGAMINI JÚNIOR, Sebastião. Controles internos como instrumento de governança corporativa. **Revista do BNDS, Rio de Janeiro**, v. 12, n. 24, p. 149-188, 2005.
- BUCHANAN, B. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, n. 4, p. 533-546, 1974. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2391809>\n<http://www.jstor.org.libraryproxy.griffith.edu.au/stable/pdfplus/2391809.pdf>>.
- CARDOSO, Onésimo. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP Rio de Janeiro**, v. 40, n. 6, p. 1123-44, 2006.
- GASPAR, Marcos Antonio et al. The Corporative Governance Practice By Information Technology Tools Available To The Investors Of The Bank Listed At Bovespa Stock Exchange. In: **International Conference on Information Systems and Technology Management**, 2010.
- HOLT, D. T.; ARMENAKIS, A. A.; FEILD, H. S.; HARRIS, S. G. Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 43, n. 2, p. 232-255, 2007. Disponível em: <<http://jab.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0021886306295295>>.
- IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Boas práticas de governança corporativa para sociedades de economia mista. **São Paulo: IBGC**, 44p. 2015.
- MAÑAS, Christian Marcello. A externalização da atividade produtiva: o impacto do teletrabalho na nova ordem socioeconômica. **Revista da Faculdade de Direito da UFPR**, v. 39, 2003.
- MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.
- NOHARA, Jouliana Jordan et al. O Teletrabalho Na Percepção Dos Teletrabalhadores Doi: 10.5585/rai. v7i2. 424. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.
- RIEL, CBM van. Principles of corporate communication. **Hemel Hempstead, Prenntice-Hall**, 1995.
- SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. **GT Comunicação Organizacional da Intercom**, 2000.
- SILVA, Anielson Barbosa. A flexibilização das relações trabalhistas na percepção dos dirigentes de empresas comerciais. **Encontro Da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração**, v. 21, 1998.
- SOUZA, Anadélia Viana. **Teletrabalho e suas implicações no direito trabalhista brasileiro**. Disponível em: [http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=7403](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7403), acessado em 29/11/2016.
- WILLIAMSON, O. E. The economic institutions of capitalism. **Simon and Schuster**. (1985).