

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Ricardo Ribeiro

**UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO: BARREIRAS E OPORTUNIDADES
RELACIONADAS COM O ELEMENTO HUMANO EM PROCESSOS DE FUSÃO E
AQUISIÇÃO ENTRE EMPRESAS**

TAUBATÉ - SP

2020

Ricardo Ribeiro

**UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO: BARREIRAS E OPORTUNIDADES
RELACIONADAS COM O ELEMENTO HUMANO EM PROCESSOS DE
FUSÃO E AQUISIÇÃO ENTRE EMPRESAS**

Monografia apresentada para obtenção
do certificado de Bacharel pelo curso de
Psicologia do Departamento de Psicologia
da Universidade de Taubaté.
Área de concentração: Psicologia
Orientadora: Profa. Ma. Andreza Cristina
Both Casagrande Koga.

TAUBATÉ - SP

2020

**Grupo Especial de Tratamento da Informação - GETI
Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBi
Universidade de Taubaté - UNITAU**

R484e Ribeiro, Ricardo

Um estudo bibliométrico: barreiras e oportunidades relacionadas com o elemento humano em processos de fusão e aquisição entre empresas / Ricardo Ribeiro. -- 2020.

97 f. : il.

Monografia (graduação) - Universidade de Taubaté,
Departamento de Psicologia, 2020.

Orientação: Profa. Ma. Profa. Ma. Andreza Cristina Both
Casagrande Koga, Departamento de Psicologia.

Coorientação: Prof. Me. Angelo Correia dos Santos,
Departamento de Psicologia.

1. Fusões. 2. Aquisições. 3. Pesquisa bibliométrica. 4. Estudo
Psicológico. 5. Resistência a Mudança. I. Universidade de Taubaté.
Departamento de Psicologia. Curso de Psicologia. II. Título.

CDD - 158

RICARDO RIBEIRO

**UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO: BARREIRAS E OPORTUNIDADES
RELACIONADAS COM O ELEMENTO HUMANO EM PROCESSOS DE FUSÃO E
AQUISIÇÃO ENTRE EMPRESAS**

Monografia apresentada para obtenção
do certificado de Bacharel pelo curso de
Psicologia do Departamento de Psicologia
da Universidade de Taubaté.
Área de concentração: Psicologia
Orientadora: Profa. Ma. Andreza Cristina
Both Casagrande Koga.

Data: ___/___/___

Resultado:_____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ma. Andreza Cristina Both Casagrande Koga

Universidade de Taubaté

Prof. Me. Angelo Correia dos Santos

Universidade de Taubaté

Dedico este trabalho a minha esposa Betânia e a meus filhos Pedro e Gabriel, motivos e exemplos para mim.

AGRADECIMENTOS

Sou grato pelas oportunidades que obtive em minha vida. Estes eventos se mostraram fruto do esforço e dedicação de meus pais, professores, mentores profissionais e do estímulo, paciência e suporte de minha família. Habilidades e características inatas recebi sem ter feito nada por merecer; mas graças a educação e o exemplo da família e dos amigos aprendi que para tudo existe um propósito e que no final da jornada nossa missão é apresentar o valor do trabalho realizado ao longo da vida utilizando tudo que me foi dado.

“Não temos exatamente uma vida curta, mas desperdiçamos uma grande parte dela. A vida, se bem empregada, é suficientemente longa e nos foi dada com muita generosidade para a realização de importantes tarefas. Ao contrário, se desperdiçada no luxo e na indiferença, se nenhuma obra é concretizada, por fim, se não se respeita nenhum valor, não realizamos aquilo que deveríamos realizar, sentimos que ela realmente se esvai. Desse modo, não temos uma vida breve, mas fazemos com que seja assim. Não somos privados, mas pródigos da vida. Como grandes riquezas, quando chegam às mãos de um mau administrador, em um curto espaço de tempo, se dissipam, mas se modestas e confiadas a um bom guardião, aumentam com o tempo, assim a existência se prolonga por um largo período para o que sabe dela usufruir”

(Sobre a brevidade da vida, Sêneca).

RESUMO

Dentro de ambientes organizacionais é fato que a intensa competição ocasionada por um mercado globalizado exerce influência significativa nas iniciativas estratégicas das grandes organizações. A fusão com outra entidade que possa trazer eficiência e redução de custos pela sinergia, ou então a aquisição de uma empresa que permita acesso a novos mercados mais atrativos é sempre uma opção muito interessante para garantir a rentabilidade ou até mesmo a sustentabilidade de negócios. Porém devido à complexidade destas operações o alto índice de insucesso financeiro, é apontado como a maior barreira para a consolidação da união de dois grupos com culturas, valores e pessoas diferentes a resistência decorrente dos aspectos humanos. O objetivo deste trabalho de pesquisa é o estudo bibliométrico das publicações que investigaram casos reais e ensaios acadêmicos sobre Fusões e Aquisições, que apresentem as condições e situações que provocam reações não desejadas nos indivíduos bem como as recomendações para que esta barreira seja reduzida a patamares que não prejudiquem o sucesso destas operações. O método utilizado foi a pesquisa na base Scopus por publicações a partir do ano 2000 que contivessem as palavras chave *Merge* e *Acquisition*. Em função da grande quantidade de resultados obtidos, refinamentos adicionais foram feitos incluindo filtros para concentrar o espectro da pesquisa a somente fatores psicológicos, que cobrissem as várias facetas dos comportamentos humanos: identidade organizacional, identificação com a organização, choque cultural, aculturação, percepção de justiça no trabalho, interação entre pares, riscos em F&A, gerenciamento de recursos humanos, liderança, mudança cultural, aceitação de novas práticas de trabalho, gestão de talentos, cultura organizacional, capital psicológico e resistência à mudança. Os resultados confirmam que a alta incidência de fracassos em obter os resultados financeiros podem ser atribuídos a causas relacionadas com a interação humana. A comunicação, o medo e insegurança, a justiça, o choque cultural, o planejamento, o estilo de liderança, o capital psicológico e senso de continuidade foram os principais elementos evidenciados. Fruto desse panorama a conclusão foi que estes elementos essenciais são normalmente negligenciados durante a fase de planejamento ou então colocados em segundo plano em detrimento das análises financeiras e de mercado e que isso acaba por se tornar a principal barreira em operações de Fusão e Aquisição.

Palavras chave: Fusões. Aquisições. Pesquisa bibliométrica. Estudo Psicológico. Resistência à mudança.

ABSTRACT

Within organizational environments it is a fact that the intense competition caused by a globalized market has a significant influence on the strategic initiatives of large organizations. The merger with another entity that can bring efficiency and cost reduction through synergy, or the acquisition of a company that allows access to new, more attractive markets is always a very interesting option to guarantee profitability or even business sustainability. However, due to the complexity of these operations, a high level of failure in delivering the expected financial results is identified and the greatest barrier to the consolidation of the union of two groups with different cultures, values and people is systematically being attributed to the resistance resulting from human aspects. The objective of this research work is the bibliometric study of publications that investigated real cases and academic essays on Mergers and Acquisitions, which present the conditions and situations that cause unwanted reactions in individuals as well as the recommendations for this barrier to be reduced to levels that do not hinder the success of these operations. The method used was the search in the Scopus database for publications starting in the year 2000 that contained the keywords Merge and Acquisition. Due to the large amount of results obtained, further refinements were made including filters to concentrate the research spectrum to only psychological factors, which covered several of the various facets of human behavior: organizational identity, identification with the organization, culture shock, acculturation, perception of justice at work, peer interaction, M&A risks, human resource management, leadership, cultural change, acceptance of new work practices, talent management, organizational culture, psychological capital and resistance to change. The results confirmed the high incidence of failures to obtain the financial results which can be attributed to human interaction. Communication, fear and insecurity, justice, culture shock, planning, leadership style, psychological capital and sense of continuity were the main elements highlighted. As a result of this panorama, the conclusion was that these essential elements are usually neglected during the planning phase or otherwise placed in the background at the expense of financial and market analysis and that this ends up becoming the main barrier in Merger and Acquisition operations.

Keywords: Mergers. Acquisitions. Bibliometric research. Psychological Study. Resistance to Change.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Motivos para Fusões e Aquisições	22
QUADRO 2 – Tipos de Fusões e Aquisições.....	23
QUADRO 3 – Fontes de Resistência.....	27
QUADRO 4 – Pressupostos e Contrapressupostos da teoria da resistência.....	28
QUADRO 5 – Elementos que configuram o padrão cultural de uma empresa.....	33
QUADRO 6 – Elementos de liderança cultural.....	65

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Passos do processo de resistência a mudança.....	29
FIGURA 2 – Evolução do conceito do termo “cultura”.....	30
FIGURA 3 – Exemplos de demonstração da cultura de uma organização.....	31
FIGURA 4 – Elementos utilizados na análise de Mintzberg.....	36
FIGURA 5 – Publicações ao longo dos anos.....	50
FIGURA 6 – Tipos de documentos (filtro final).....	51
FIGURA 7 – Países de origem (filtro final).....	51
FIGURA 8 – Área do assunto (filtro final).....	52
FIGURA 9 – Acoplamento bibliográfico autores.....	53
FIGURA 10 – Acoplamento bibliográfico fonte.....	53
FIGURA 11 – Acoplamento bibliográfico por citação de organizações.....	54
FIGURA 12 – Esquema do experimento da influência de um par.....	67
FIGURA 13 – Estrutura conceitual do efeito da liderança transformadora.....	70
FIGURA 14 – Justiça e Comprometimento.....	74
FIGURA 15 – Influência do capital psicológico nas atitudes e comportamentos..	75
FIGURA 16 – Resistência dos indivíduos em um processo de F&A.....	76
FIGURA 17 – Modelo de parceria de ética corporativa.....	77
FIGURA 18 – Dinâmica bicultural temporal e espacial.....	78
FIGURA 19 – Processo de aculturação.....	79

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Fusões e Aquisições no mundo e valores envolvidos.....	16
TABELA 2 - Fatores importantes para o sucesso da integração.....	38

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Quantidade de Fusões e Aquisições do mundo.....	17
GRÁFICO 2 – Quantidade de Fusões e Aquisições na América do Sul.....	17
GRÁFICO 3 – Relação entre a identificação dominantes e não dominantes.....	57
GRÁFICO 4 – Relação entre a identificação das diferenças.....	57
GRÁFICO 5 – Valor médio do Produto Interno Bruto no grupo das indústrias.....	59
GRÁFICO 6 – Número médio de Fusões no grupo das indústrias.....	59
GRÁFICO 7 – Número médio de demissões no grupo das indústrias.....	60
GRÁFICO 8 – Número médios de membros de sindicato (indústrias).....	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de Pesquisa	15
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Relevância do estudo.....	16
1.4 Delimitação da pesquisa.....	19
1.5 Organização da pesquisa	20
2 REVISÃO DE LITERATURA	21
2.1 Definições e conceitos sobre Fusões e Aquisições	22
2.2 A questão da Lei anti-trust	24
2.3 A diferença nos planos de benefícios oferecidos aos empregados.....	25
2.4 Os fatores humanos como elemento essencial	27
2.5 O grande dilema: as diferenças culturais entre empresas	30
2.6 A manifestação do Poder	36
2.7 Política de Comunicação e de Recursos Humanos	38
3 MÉTODO	43
3.1 Tipo de pesquisa	43
3.2 Área de realização	45
3.3 Coleta de Dados	46
3.4 Análise dos dados.....	48
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	51
4.1 Aspectos Quantitativos	51
4.2 Aspectos Qualitativos.....	56
REFERÊNCIAS	89

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica da economia mundial atual é extremamente ágil e flexível o que favorece uma condição de competitividade acirrada entre as empresas. Este panorama leva organizações a terem que repensar a maneira como estão estruturados seus recursos, mercados e ativos como forma de se manter viva e de forma sustentável no mercado. Algumas ações decorrentes deste processo muitas vezes são difíceis de serem tomadas, muitas delas envolvendo revisões do quadro de funcionários, mercado foco onde atua localização de suas unidades operacionais e parcerias estratégicas. É dentro deste último elemento que se encontram o que no mundo dos negócios é chamado de fusões e aquisições (F&A).

Nesse processo, há entidades com estruturas organizacionais distintas, localização física diferente e, principalmente, culturas próprias e bem definidas, que por interesse mútuo ou não, decidem se associar na forma de uma empresa única para que possam ter complementação de suas operações e mercados para propiciar condições vantajosas de mercado. E essa vantagem pode ser, tanto no aspecto de clientes quanto de custo, reforçando a possibilidade de se manterem ativas e saudáveis bem como a perspectiva de expandirem suas atividades.

Daniel e Metcalf (2001) identificaram em seus estudos que 83% das aquisições não conseguiram atingir os objetivos estabelecidos para o processo de fusão e aquisição e 53% na verdade até o reduziram. Very (apud MOREIRA, 2007) identificou cinco razões principais que podem ser apresentadas como justificativa para este fracasso. Dentre elas, as reações coletivas internas, as quais se apresentam sob a forma de resistência de diversos tipos, como políticas ou culturais, bloqueiam ou retardam os processos de integração.

Se para alguns *stakeholders* isso representa uma grande oportunidade de sucesso trazendo grandes expectativas positivas quanto aos resultados, para outros, os funcionários, na maioria das vezes, traz consigo a insegurança do risco de uma possível perda de seus empregos, alterações profundas de suas rotinas de trabalho e, em muitos casos, a perda de poder e autonomia.

Segundo Camargos (2008) a Lei das Sociedades Anônimas apresenta como definição de fusão a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações. De forma mais simplificada o processo de fusão resulta no desaparecimento das duas

firmas existentes anteriormente, com o surgimento de uma nova firma. Já uma aquisição, por sua vez, é a compra de uma firma por outra, na qual somente uma delas, geralmente, mantém a identidade. Essa compra pode ser de ações sem direito a voto (aquisição de participação) ou com direito a voto no mercado de capitais (aquisição do controle), além dos ativos ou de unidades de negócio de outra empresa.

Mateus et al. (2008, p. 9) em seu trabalho de pesquisa ressaltou a importância de que nas organizações envolvidas nessas operações “não se deve considerar apenas a transação financeira, mas também os conflitos culturais, que por sua vez, podem causar grandes danos, se não forem administrados corretamente”.

Em sua pesquisa Klendauer e Deller (2009) evidenciaram o fato de que tradicionalmente, as fusões são consideradas fracassadas devido a razões econômicas racionais. Verificando na literatura, eles encontraram um estudo meta-analítico recente de desempenho de fusão que evidenciou as variáveis mais comumente estudadas na literatura de finanças e estratégia não ofereciam nenhuma explicação significativa dos resultados da fusão (KING et al., 2004 apud KLENDAUER; DELLER, 2009). Por esta razão os fatores humanos estão cada vez mais sendo reconhecidos por desempenharem um papel importante no sucesso de F&A.

Independente dos altos índices de insucessos financeiros relatados, segundo Barros (2003, p. 17) F&A trata-se de um fenômeno que tende a continuar. Em todos os setores, o processo de fusões e incorporações tem sido motivado pela lógica competitiva, que pressupõe saltos tecnológicos e busca de novos mercados.

1.1 Problema de Pesquisa

Uma vez que organizações decidem consolidar suas operações na forma de uma união ou mesmo quando há uma aquisição com a consequente tomada de controle, o papel do elemento humano está envolvido no complexo processo de transformação que culminará em uma nova organização. Quais são as pesquisas que estão sendo feitas em âmbito global nos últimos 20 anos sobre barreiras de natureza humana em operações de Fusão e Aquisição?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Realizar um levantamento bibliométrico das pesquisas e relatos de casos que têm sido publicados nos últimos 20 anos, sobre as principais barreiras pessoais relacionadas ao âmbito empresarial quando organizações decidem por realizar um processo de fusão ou aquisição e as medidas de controle adotadas. O foco do estudo é identificar o interesse dos relatos e pesquisas quanto ao fator humano no contexto das F&A.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para que o objetivo principal deste estudo seja alcançado, é necessário que uma série de etapas anteriores seja completada, constituindo-se assim, em objetivos específicos.

- Realizar uma pesquisa bibliométrica baseada na contagem de número de publicações, seus autores, países de origem, tipos de publicações e ano publicação.
- Identificar informações complementares que permitam ampliar o conhecimento das forças, condições e situações que se configurem como barreiras para este processo de mudança e medidas que possam ser tomadas para prevenir o insucesso dessas operações.

1.3 Relevância do estudo

Caixeta (2010) afirma que o processo de F&A tem sido usado globalmente como estratégia de crescimento para as empresas, dentre outras finalidades.

Junior (2008) em sua pesquisa afirma que no Brasil tal como nos Estados Unidos há um mercado ativo de negociações de controle, que é o objetivo das operações de Fusão e Aquisição. Além disso, ressalta que as F&A entre organizações despertam grande interesse de estudo por parte de acadêmicos, por conta das vastas cifras envolvidas e as controvérsias que provocam.

Seo e Hill (2005) indicam que as F&A necessariamente envolvem mudanças organizacionais às quais integrarão algumas ou todas as partes das funções e atividades das organizações envolvidas nesse processo.

Piza (2010) em seu estudo entendeu que F&A são processos complexos e que requerem muito planejamento das ações, paciência na negociação e adaptação cultural mútua. Ressalta ainda que o sucesso desses processos está intimamente ligado, dentre outras coisas, à velocidade de integração das equipes e das culturas locais e individuais das empresas envolvidas.

Percebe-se que a quantidade de processos de F&A no mundo vem crescendo gradativamente ao longo das últimas décadas e os valores envolvidos nessas transações atingem cifras de bilhões de dólares. A Tabela 1 mostra que é possível identificar que somente no ano de 2019, dezessete transações com valores acima de 5 bilhões de dólares foram feitas no mundo e 58 outras com patamares acima de 1 bilhão de dólares. Em 2020, somente até agosto/20 (período de recorte do trabalho) esses números indicam cinco casos acima de 5 bilhões de dólares e 47 eventos acima de 1 bilhão de dólares.

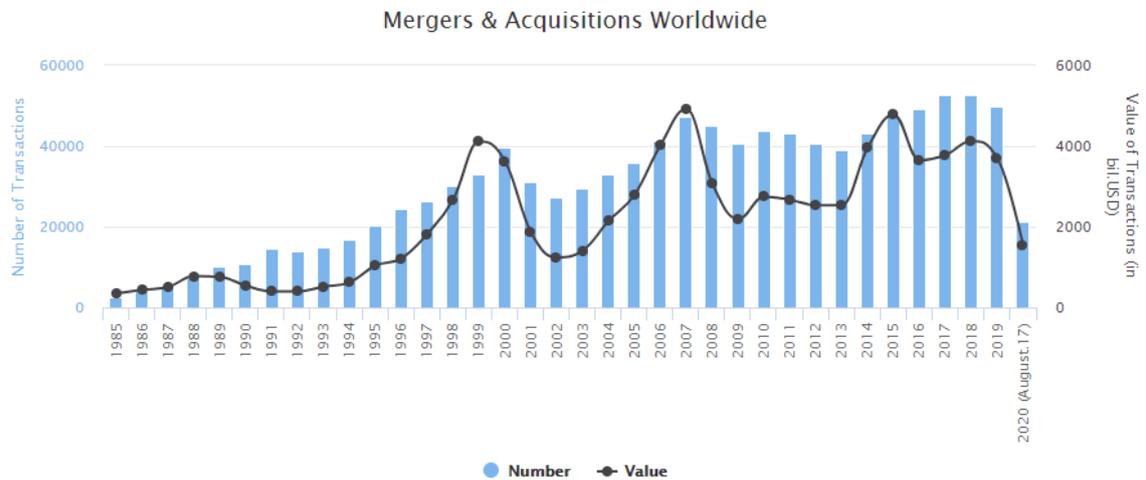
Tabela 1 – Fusões e Aquisições no mundo e valores envolvidos

Ano	>5 bil. USD	>1 bil. USD
2009	4	35
2010	9	44
2011	19	70
2012	6	52
2013	9	57
2014	8	67
2015	21	73
2016	15	78
2017	14	74
2018	21	86
2019	17	58
2020	5	47

Fonte: The Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (2020).

Através do Gráfico 1 é possível perceber a distribuição destas transações no mundo e na América do Sul nos últimos 35 anos confirmando a crescente atividade de processos de F&A no mundo.

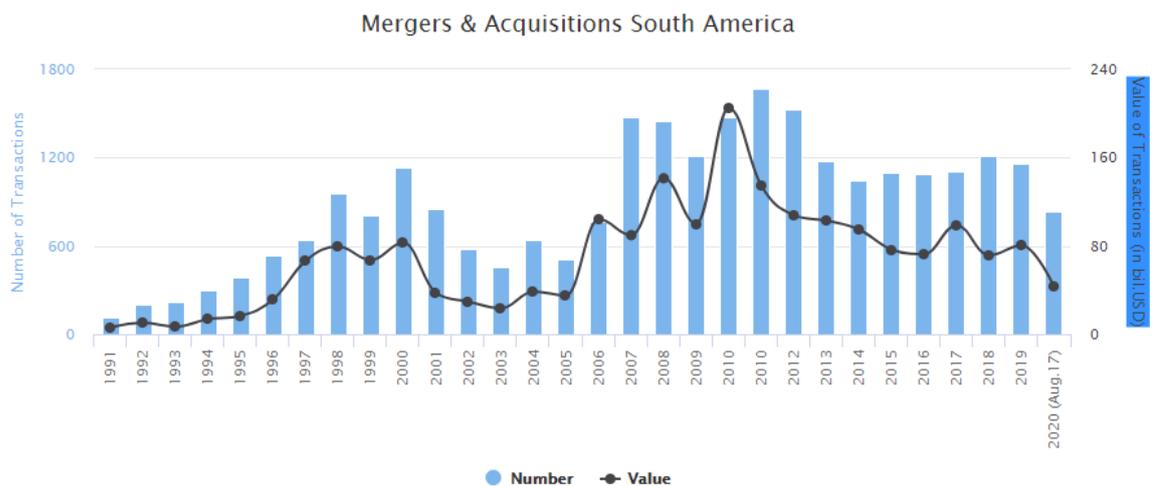
Gráfico 1 – Quantidade de Fusões e Aquisições do mundo



Fonte: The Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (2020).

Já na América do Sul essas atividades são indicadas no Gráfico 2 apresentando valores elevados e estáveis do ano de 2013.

Gráfico 2 – Quantidade de Fusões e Aquisições na América do Sul



Fonte: The Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (2020).

A motivação para escolha deste tema, além da relevância no mercado também está relacionada com a experiência do autor. A organização para qual ele trabalha, de presença global, está realizando um processo de aquisição que envolve

as duas maiores empresas de produtos de laminados de alumínio do mundo e as etapas iniciais de integração se encontram no momento da execução deste estudo sendo postas em prática. Membro de um dos diversos grupos criados para tratar a consolidação dos processos de duas empresas em um único protocolo está vivenciando na prática, neste momento, todos os vieses que têm origem nas diferenças culturais das diversas unidades produtivas e de pesquisa espalhadas em três continentes.

O conteúdo e resultado deste trabalho serão de imenso valor para que o autor possa, junto com seu grupo, elaborar um plano de integração eficaz, e que leve em conta todas as principais barreiras já identificadas por processos semelhantes no mercado.

1.4 Delimitação da pesquisa

Uma pesquisa, como todo trabalho científico, está sujeita a limitações as quais o pesquisador precisa identificar e avaliar para se certificar que não coloquem em risco as suas conclusões.

Este estudo bibliométrico valeu-se de bases de dados e bibliografia as mais abrangentes possíveis, procurando investigar de forma geral os aspectos humanos nas atividades de F&A mais relevantes no mundo todo.

A partir das referências bibliográficas apresentadas ao final, é possibilitado àquele que deseja se aprofundar no tema uma literatura farta e detalhada sobre todos os microprocessos que envolvem os aspectos humanos e seu impacto nas dimensões econômica, estratégica e legais desse tipo de transação.

Há de se salientar ainda a relevância da influência da cultura local, ou do país, no contexto dessa pesquisa. Poderá ser observado o relato da grande influência que a cultura do local onde as empresas estão instaladas na cultura interna da organização e que isso representa variações importantes no contexto humano e deverão, obviamente, serem consideradas durante a fase de planejamento desses processos. Temas relacionados com o comportamento geral comum a todos os seres humanos podem ser considerados como padrão, porém foi constatado em vários trabalhos bibliográficos que questões específicas locais se convertem em muitas situações nas causas fundamentais do insucesso destes processos.

1.5 Organização da pesquisa

O trabalho está estruturado em quatro capítulos. No primeiro, identificado como Introdução, é apresentada a contextualização do tema, os objetivos da pesquisa, o que se pretende investigar, bem como a razão pela qual essa pesquisa é importante e suas implicações. Como todo trabalho científico, a investigação objeto desse trabalho possui limitações quanto à cobertura e aplicabilidade e essas considerações são também apresentadas nessa seção. No segundo capítulo é realizada uma revisão geral da literatura, onde se pretendeu explorar conceitos, investigar brevemente a legislação pertinente a esses casos, as dimensões do aspecto humano tais como benefícios, a motivação, diferenças culturais, o poder, as políticas de RH, estudo de casos e dados estatísticos atuais que apoiarão a discussão dos resultados. No terceiro capítulo é descrito o método utilizado para a pesquisa, que inclui a tipificação da investigação, a área de realização, o procedimento de coleta de dados e sua subsequente análise. Finalmente no quarto e último capítulo são apresentados os resultados obtidos bem como a discussão e considerações finais sobre o trabalho.

As referências finalizam o documento desta pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O tema que envolve a questão humana e social nos processos de fusões e aquisições mostra-se polêmico desde o início da era industrial moderna. Até onde uma corporação tem obrigações sociais e pode (ou deve) alocar recursos financeiros para este fim? Em seu trabalho, Ashley (1999) discorre sobre a questão histórica da responsabilidade social corporativa. O tema aparece em evidência no início do século XX nada menos importante empresa Ford. Naquela ocasião, Henry Ford como presidente e acionista majoritário, decidiu não distribuir parte dos dividendos aos acionistas com a argumentação que iria destiná-los, dentre outras coisas, para aumento de salários. A medida foi prontamente contestada por alguns dos outros acionistas justificando que uma corporação existe para o benefício de seus acionistas e que os diretores corporativos têm livre arbítrio somente quanto aos meios para atingir esta finalidade. O caso foi à Suprema Corte do estado americano de Michigan onde foi dado parecer favorável ao grupo de acionistas contestante. Desde então, o fato de que uma corporação tem que atender somente aos interesses de seus acionistas tem sido constantemente contestado (Ashley, 1999, p. 106).

Ashley (1999) alerta para o fato de que em processos de reestruturação de empresas de capital aberto onde existe um número reduzido de participantes, o tema relacionado com a responsabilidade corporativa social será considerado de relevância secundária em detrimento da maximização da riqueza dos acionistas. Para ele, este assunto só será tratado com a devida atenção caso estes possam ser valorados em termos financeiros.

Há registro de outros casos que foram julgados pela corte americana com pareceres favoráveis à alocação de recursos para ações sociais. Coutinho e Camargos (2008) ressaltam que esse contexto exige um motivo mais abrangente para as fusões e aquisições, o de maximização da riqueza de todos os *stakeholders* da firma, e não apenas do acionista. No atual ambiente de mercado, as empresas dependem cada vez mais de uma motivação social para sobreviver e crescer. Assim, as F&A também exigem a observância do impacto e das consequências para todos os *stakeholders* das firmas envolvidas.

2.1 Definições e conceitos sobre Fusões e Aquisições

Existem inúmeros aspectos que permeiam os processos de fusão e aquisição, todos bastante complexos, e que muitas vezes se encontram associados uns aos outros. Para se iniciar a análise destas diversas dimensões há que se entender primeiramente os conceitos e propósitos dos processos de fusão e aquisição.

A atividade de fusão e aquisição não está totalmente assimilada e sedimentada em uma teoria geral que lhe sirva de suporte. O que existe é um conjunto de explicações que se propõem a lhe conferir legitimidade; as explicações derivam principalmente da teoria da firma que, por sua vez, apresenta uma explicação lógica para o surgimento, evolução e aumento do tamanho da firma e também da atividade de fusões e aquisições, porquanto se trata de uma forma rápida de a firma crescer, (COUTINHO; CAMARGOS, 2008, p. 274).

Segundo Coutinho e Camargos (2008), Firma é a denominação dada para um dos principais organismos econômicos e se originou no trabalho de Adam Smith chamado A Riqueza das Nações. Esse termo deu origem ao que hoje se chama A Teoria da Firma segundo a qual uma Firma se estabelece como um organismo dotado de objetivos e peculiaridades passando a ser um fim em si mesmo e constituindo-se em um agente de mudanças.

Estes dois autores também indicam que fusões e aquisições ocorrem em movimentos cíclicos, ou em ondas. A literatura internacional especializada indica quatro ondas de F&A as quais desempenharam um papel relevante no mercado global, particularmente na concentração de capitais, reestruturação patrimonial e consolidação de setores econômicos. Coutinho e Camargos (2008, p. 290) listam estes quatro grandes episódios: o primeiro foi chamado de A Grande Onda (1887-1904) seguido do Movimento das Fusões (1916-1929), As Fusões dos Conglomerados (anos 1960) e finalmente pela Onda dos Anos 1991-2002.

Junior (2008) relata que no Brasil também houve a ocorrência de ondas. A mais recente e relevante ocorreu no período entre 1991 a 2002 e foi ocasionada pelo processo de privatização de empresas estatais fruto do Programa Nacional de Desestatização (PND). Segundo ele, nesse período tais transações atingiram a expressiva marca de US\$ 39,7 bilhões de dólares.

Mas, afinal, por que empreender uma tarefa que é tão complexa e causa tantos distúrbios nas organizações? O Quadro 1 indica os principais motivos que

levam organizações a se movimentarem nessa direção. Vê-se logo que o elemento econômico está presente em quase todas as justificativas constituindo-se no agente principal para este processo de mudança.

Oliveira e Rocha (2006) em sua pesquisa indicam que o objetivo principal de uma fusão ou aquisição não deve estar atribuído diretamente às organizações ou na que irá surgir deste processo, mas sim na criação de valor para os principais *stakeholders*, acionistas, fornecedores, empregados, clientes. Ressaltam ainda que o valor econômico é alavancado quando a organização resultante vir a possuir mais ativos econômicos que as suas antecessoras.

Quadro 1 – Motivos para Fusões e Aquisições

Expectativas Assimétricas	diferentes expectativas sobre o futuro levam os investidores a atribuírem valores diferentes a uma mesma firma, ocasionando propostas de compra
Irracionalidade Individual nas Decisões de Dirigentes	justificativa hipotética para as fusões, segundo a qual, sob condições de incerteza, os indivíduos nem sempre tomam decisões racionais. Irracionalidades estas, diluídas ou anuladas quando consideradas de forma agregada na interação dos vários agentes econômicos (Roll, 1986)
F&As como uma Alternativa a Dividendos e Recompra de Ações	situação presente em firmas com fluxos de caixa livres
Compensações e Incentivos Tributários	advindos de créditos tributários, relativos a prejuízos acumulados por uma das firmas envolvidas poderem ser compensados em exercícios futuros pela outra firma que venha apresentando lucros
Custos de Reposição e Valores de Mercado	situação existente quando os custos de reposição dos ativos de uma firma forem maiores que o seu valor de mercado. Isto é, quando a razão “Q de Tobin” de uma da firma for menor do que a unidade (“Q de Tobin” < 1)
Sinergias Operacionais e Gerenciais	advindas de possíveis reduções nos custos em função do aumento do nível de produção, maior racionalização do esforço de pesquisa e desenvolvimento, uso conjunto de insumos específicos não divisíveis e transferência de tecnologia e conhecimento (<i>know-how</i>)
Efeitos Anticompetitivos e Busca do Poder de Monopólio	advindos de ganhos com o aumento da concentração de mercado e da conseqüente redução da competição
Redução do Risco de Insolvência	advindo da fusão entre duas ou mais firmas com fluxos de caixa sem correlação perfeita (F&As conglomerado e co-seguro)
Razões Gerenciais	as F&As podem ocorrer visando tanto o aumento do bem-estar dos diretores das firmas, mesmo que a operação cause impacto negativo no valor de mercado de suas ações, como a substituição de diretores que não estejam maximizando o valor de mercado de suas firmas

Fonte: Coutinho e Camargo (2008, p.283).

Fusões e aquisições por sua vez também apresentam modalidades diferentes as quais dependem da motivação para este processo. As classes de fusões e aquisições são definidas em função do mercado que atendem. Rock (1994, p. 402) admite através da definição de mercado relevante que uma mesma operação possa ser classificada em classes diferentes. Ele exemplifica este conceito fazendo uma comparação entre latas de bebidas em alumínio e garrafas de vidro. Caso estejamos analisando o segmento de mercado de embalagens, uma fusão ou aquisição de

duas empresas, uma de latas de alumínio e outra de garrafas de vidro seria considerada uma fusão do tipo *horizontal*; contudo se estes produtos forem considerados como manufaturados de alumínio e de vidro esta operação seria nomeada como uma fusão da classe chamada *conglomerado*. A definição de *mercado relevante* pode ser feita levando como referência o produto ou então a área geográfica.

No Quadro 2 são apresentadas por Suen e Kimura (1997) todas as classes hoje reconhecidas no mercado para fusões e aquisições.

Quadro 2 – Tipos de Fusões e Aquisições

Tipo	Descrição
Horizontal	As empresas atuam na mesma linha de negócios. As razões que normalmente explicam este tipo de fusão são as economias de escala e a redução de custos.
Vertical	As empresas que se fundem estão em etapas diferentes de determinado processo de produção. A fusão de uma empresa fabricante de massas alimentícias e um moinho de trigo configura-se em um exemplo de fusão vertical. O objetivo neste caso é diminuir custos de transação externos devido a imperfeições de mercado, assim como buscar economias de escala através de operações integradas e sistêmicas, como planejamento de estoques e de produção, transporte etc.
Conglomerado	É a combinação de empresas em negócios não relacionados.
Congênere	Envolve firmas da mesma indústria, mas que não atuam na mesma linha de negócios, não são nem fornecedor nem cliente.

Fonte: Suen e Kimura (1997).

Como referido na explicação acima de cada modalidade, a escolha será feita em função da estratégia que sustenta a proposta da F&A. À depender da topologia do mercado, legislações locais e plano de sustentabilidade futura a abordagem para uma fusão ou união deverá ser adaptada para maximizar a possibilidade de sucesso nessa transação.

2.2 A Lei Antitruste

Uma barreira enorme na validação das fusões e aquisições é o processo de aprovação pelos órgãos reguladores de mercado. No Brasil esta função é desempenhada pela autarquia federal denominada CADE (Conselho Administrativo

de Defesa Econômica) a qual se encontra vinculada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública e componente do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC). Esta autarquia tem por objetivo orientar, fiscalizar, prevenir e apurar abusos do poder econômico, atuando na prevenção e na repressão. As agências antitruste desempenham um papel crucial na proteção da competição de mercado.

Meta, Srinivasan e Zhao (2019) ressaltam que os órgãos reguladores antitruste ao analisarem a proposta de alguma fusão ou aquisição significativa para o mercado, avaliam os benefícios para os consumidores, particularmente relacionados com redução de preços de produtos ou serviços, por conta do aumento da economia de escala devido a fusão ou aquisição de duas ou mais empresas e a disponibilização de uma gama maior de produtos devido a um esperado aumento da inovação. Por outro lado, está atento para a proteção dos consumidores quanto a ocorrência do efeito contrário, ou seja, um aumento nos preços por conta da redução na concorrência o que influencia também em menos opções de fabricantes e redução nas taxas de inovação.

O foco dessa aprovação é impedir que a organização resultante adquira total domínio do mercado impedindo a competição. Como consequência, os consumidores, fornecedores, e o mercado poderão ser impactados negativamente por um domínio total e feroz de uma empresa única que teria a possibilidade de estabelecer sozinha, sem critérios, todas as regras de preços, prazos, quantidades mínimas e máximas de fornecimento.

2.3 A questão dos planos de benefícios oferecidos aos empregados

Uma das questões mais sensíveis de serem tratadas nas fusões e aquisições é a das diferenças entre os pacotes de benefícios que fazem parte da política salarial das empresas envolvidas. Raramente elas são idênticas, o que obriga a uma revisão neste processo, que poderá abranger todas as empresas, para que haja equidade da política salarial na organização. Esses planos podem ser a maior fonte de questões de responsabilidade legal e sua análise precisa ser conduzida cuidadosamente pelos representantes de todas as empresas envolvidas na transação.

Em algumas situações o plano de benefícios dos empregados irá ditar como a transação será estruturada: como uma compra de ações ou compra de ativos. Nos casos mais extremos, o plano de benefícios (e suas responsabilidades legais) pode ser a razão pela qual o negócio não se concretize. Em outras circunstâncias, pode ser usado como a maior ferramenta para que a transação se consuma (DANIEL; METCLIF, 2001. Tradução do autor).

Os autores Daniel e Metcalf (2001) apresentam que existem, por exemplo, vários tipos de planos de aposentadoria para empregados. Eles podem possuir uma modalidade na qual o funcionário contribui regularmente com um valor fixo e cujo montante ele poderá ter acesso quando se aposentar; já em outros, o qual o valor do benefício depositado pelo empregador depende de regras, tais como anos de contribuição e idade e, obviamente o seu salário. Além disso, há os planos de saúde que podem ou não prover cobertura após a aposentadoria, o seguro de vida em suas diferentes modalidades de cobertura, benefícios para alimentação e transporte, ajuda para formação suplementar, etc.

Como raramente os planos de benefícios são idênticos, estes autores afirmam que é necessário que se garanta que até a data da oficialização da transação que todos os funcionários recebem exatamente o prescrito nos planos de suas respectivas empresas. A questão é complicada e depende de legislação específica de cada país para determinar quais serão as regras para o pacote de benefícios da organização resultante e, invariavelmente, transitará por questões legais e negociações sindicais quando se aplicarem.

Daniel e Metcalf (2001) apontam outra questão muito importante: a que trata do plano de compensação, ou remuneração, dos empregados. Eles indicam que está é um dos maiores indicadores dos valores, crenças e filosofia operacional das empresas, pois indica como ela recompensa os funcionários pelos resultados obtidos. Seus principais componentes são:

- 1- Política de salários e sua relação com o mercado
- 2- Participação nos lucros, bônus, etc.
- 3- Definição de cargos e salários
- 4- Política de promoções
- 5- Plano de treinamento e capacitação

Claramente essa é uma questão muito sensível, pois impacta diretamente todos os funcionários das empresas envolvidas e uma das suas principais consequências é discutida na sessão a seguir.

2.4 Os fatores humanos como elemento essencial

Olhando o contexto atual da economia mundial e da própria sociedade, é bastante reduzida a quantidade de empresas que não estão sofrendo pressões para mudar. Grouard e Meston, (2001), afirmam que se isso não está acontecendo, é porque algum tipo de redoma protetora está atuando e protegendo a empresa desse efeito, mas que a história mostra que tais protecionismos não duram para sempre e quando deixam de atuar deixam as empresas no cruel mundo da competição.

Como em qualquer processo, a questão da motivação das pessoas é essencial para o sucesso da atividade e são muitas vezes relegadas a um segundo plano, ou até mesmo desconsideradas, quando do planejamento para implementação.

Grouard e Meston (2001) também identificaram que há uma concentração das atenções nos processos de Fusão e Aquisição nas questões técnica ocasionando com que os temas organizacionais e emocionais fiquem banidos a um segundo plano. Isso leva a utilizarem abordagens amadoras ou improvisações as quais levam a resultados abaixo do esperado.

Kurtz e Duncan (1998) relatam que a falta de motivação por sua vez compele as pessoas a demonstrarem resistência a mudanças configurando-se assim como uma das principais barreiras para uma mudança bem-sucedida.

Zaltman e Ducan (1977, p. 63) definem resistência como qualquer conduta que objetiva manter o status quo em face da pressão para modificá-lo.

Segundo Colin Green, diretor de operações da Rolls-Royce (apud GROUARD; MESTON, 2001) a liderança é a essência das mudanças bem-sucedidas e que mudar não significa ser mais a mesma empresa, mas passar para um estado de evolução. Portanto, no nosso contexto contemporâneo, mudar tornou-se uma rotina e a antiga busca pela estabilidade deu lugar à agilidade e fluidez.

Hernandes e Caldas (2001) realizaram um estudo buscando questionar os padrões explicativos e classificatórios das razões da resistência à mudança.

Segundo eles, tradicionalmente é aceito o seguinte modelo explicativo para mudanças:

- a) Trata-se de uma circunstância inevitável;
- b) Ela é nociva à organização;
- c) Constitui-se de um comportamento natural dos seres humanos;
- d) É um comportamento exibido exclusivamente por empregados;
- e) Configura-se como um fenômeno massificado.

Robbins (2009) resume as principais fontes de resistência à mudança em duas categorias: individuais e organizacionais indicadas no Quadro 3. As fontes de resistência individual à mudança residem nas características humanas básicas tais como percepção, personalidade e necessidades. As fontes organizacionais residem na própria estrutura da organização.

Quadro 3 – Fontes de Resistência

Fontes da Resistência Individual
<p><i>Hábitos:</i> criamos hábitos ou respostas programadas para enfrentar a complexidade da vida. Quando defrontamos com a mudança, esta tendência de responder de acordo com o costume transforma-se em fonte de resistência.</p> <p><i>Segurança:</i> as pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.</p> <p><i>Fatores econômicos:</i> as mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor em relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração é vinculada à produtividade.</p> <p><i>Medo do desconhecido:</i> a mudança faz o conhecido ser trocado pela ambigüidade e pela incerteza.</p> <p><i>Processamento seletivo de informações:</i> as pessoas processam seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas só ouvem o que querem ouvir. Ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.</p>
Fontes da Resistência Organizacional
<p><i>Inércia estrutural:</i> as organizações possuem mecanismos internos — como seu processo de seleção e as regras formais — que produzem estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.</p> <p><i>Foco limitado de mudança:</i> as organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Você não pode fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas aos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema mais amplo.</p> <p><i>Inércia de grupo:</i> mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora.</p> <p><i>Ameaça à especialização:</i> as mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.</p> <p><i>Ameaça às relações de poder estabelecidas:</i> qualquer redistribuição de autoridade para a tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.</p> <p><i>Ameaça às alocações de recursos estabelecidas:</i> nas organizações, os grupos que controlam recursos consideráveis freqüentemente vêem a mudança como uma ameaça. Eles costumam se contentar com as coisas do jeito que estão.</p>

Fonte: Robbins (2009, p. 426).

Basta uma simples busca na internet pelo tema “resistência a mudanças” que será possível identifica centenas de trabalhos e pesquisas sobre este tema. O que estes autores se perguntaram foi: se sabemos tanto (sobre como preveni-la ou superá-la), por que a resistência à mudança ainda é considerada uma das principais

barreiras à transformação organizacional bem-sucedida? A resposta a que chegaram revela que, de fato, mesmo a despeito de tanta pesquisa e experimentação, ainda não se sabe muita coisa sobre o que é a resistência à mudança, suas causas, quando é mais provável que aconteça, o efeito que pode (ou não) produzir em esforços de transformação ou os métodos que podem existir para lidar com ela. Utilizando-se então dos princípios da Psicologia da Percepção, eles questionaram esse padrão tradicional e conceberam um novo modelo, o qual denominaram de Resistência Individual à Mudança através da qual dão uma abordagem individual ao problema em vez da abordagem clássica massificada. Essa metodologia permite uma análise mais detalhada sobre quem realmente poderia resistir ao processo de transformação e por quais motivos.

Hernandes e Caldas (2001) afirmam que é possível propor um modelo de resistência individual à mudança com base na crítica dos modelos tradicionais sobre o assunto, na revisão de seus discutíveis pressupostos e na proposição de contrapressupostos. O quadro 4 apresenta a comparação entre os pressupostos que são utilizados nos modelos tradicionais e os propostos nessa diferente abordagem.

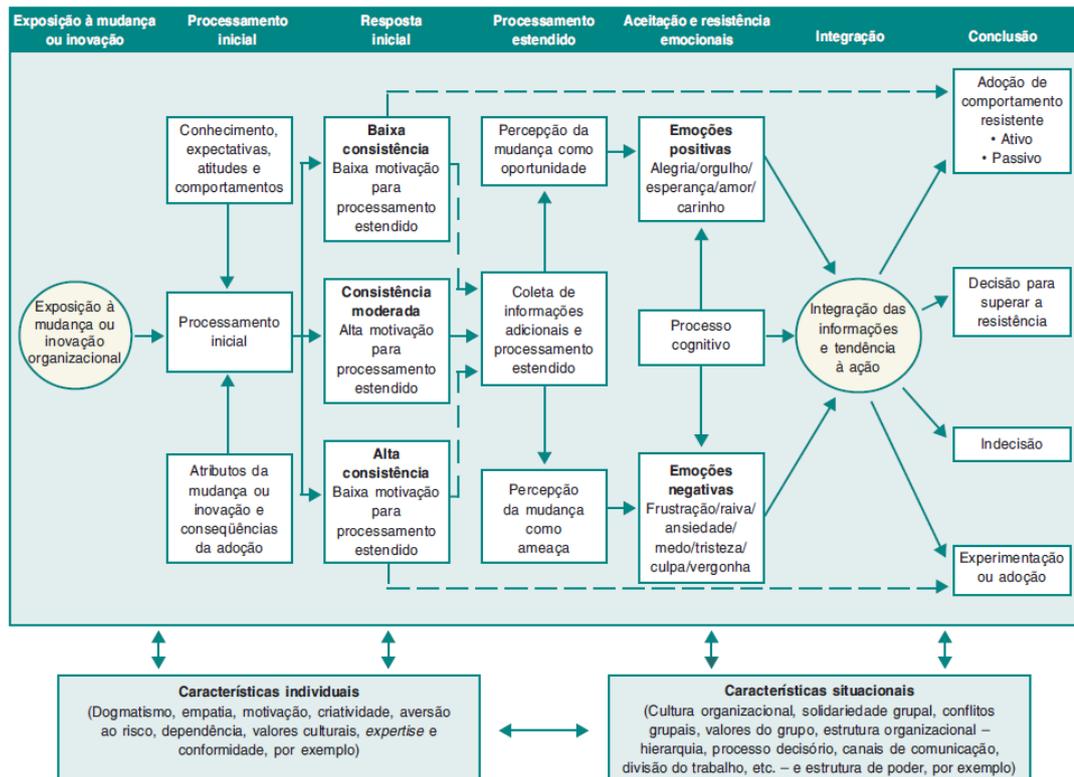
Quadro 4 – Pressupostos e Contrapressupostos da teoria da resistência

Pressupostos	Contrapressupostos
<ul style="list-style-type: none"> ■ A resistência à mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A resistência é escassa/somente acontecerá em circunstâncias excepcionais. ■ Ao tentar preveni-la, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento. ■ A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.
<ul style="list-style-type: none"> ■ A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A resistência é um fenômeno saudável e contributivo. ■ A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudança fracassados ou inadequadamente desenhados.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A resistência – quando ocorre – pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança E empregados (derivado da proposição original de Lewin).
<ul style="list-style-type: none"> ■ A resistência à mudança é um fenômeno grupal/coletivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A resistência é tanto individual quanto coletiva – a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.

Fonte: Hernandez e Caldas (2001, p. 37).

Como resultado o modelo criado representa o processo perceptual individual em situações de mudança organizacional, compreendendo uma série de sete estágios desde a exposição aos estímulos apresentados pelo ambiente até a adoção de um comportamento indicados pela Figura 1.

Figura 1 – Passos do processo de resistência a mudança



Fonte: Hernandes e Caldas (2001, p. 39).

Decorrentes deste processo os seguintes resultados possíveis são:

- adoção de um comportamento resistente;
- decisão para superar a resistência;
- indecisão;
- adoção espontânea da mudança.

2.5 O grande dilema: as diferenças culturais entre empresas

Robbins (2005) define cultura organizacional como sendo um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. A cultura de uma empresa pode ser classificada como forte, quando os valores são intensamente acatados e amplamente compartilhados e tem um alto impacto sobre o

comportamento dos funcionários. Ao contrário uma cultura fraca não exibe estas características. Tradicionalmente os fatores básicos que norteavam as decisões sobre F&A estavam relacionados com vantagens financeiras e/ou sinergia de produtos. Agora, a principal preocupação é a compatibilidade cultural. [...] A principal causa dos fracassos foi o conflito entre as culturas organizacionais. (Robbins, 2005 p. 380).

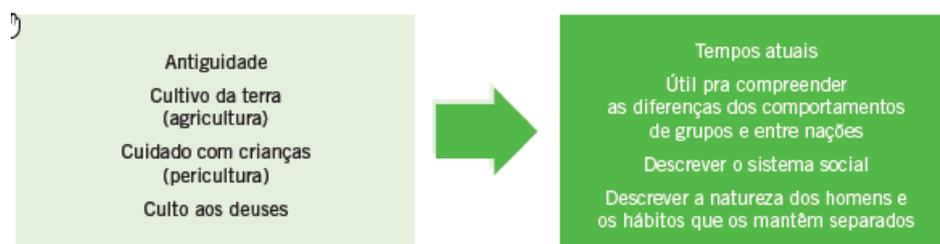
Empresas são comunidades e como tal possuem identidade própria. Ela se caracteriza por crenças, princípios e atuações, partilhados pelos respetivos membros, fazendo a distinção daquela empresa com as restantes (CAMARA, GUERRA E RODRIGUES, 2013, p. 45). A cultura organizacional constitui um mecanismo de orientação e ajuste das atitudes e comportamentos dos empregados.

Estes autores também indicam que várias vezes alguns aspectos muito importantes são tratados de forma secundária e causam o fracasso dos processos de Fusão e Aquisição entre empresas e citam:

- a) A compatibilidade das culturas empresariais;
- b) O impacto das fusões e aquisições nas pessoas;
- c) A comunicação interna durante o processo da F&A e o envolvimento das pessoas.

Segundo Zanelli, Andrade e Bastos (2014) o termo cultura se originou na antiguidade para designar atividades ligadas ao cultivo da terra, os protocolos utilizados para o cuidado com as crianças e finalmente relação com os deuses. Porém esta terminologia foi se alterando ao longo da evolução da humanidade para culminar na tentativa de descrever o comportamento de grupos conforme indicado pela Figura 2.

Figura 2 – Evolução do conceito do termo “cultura”

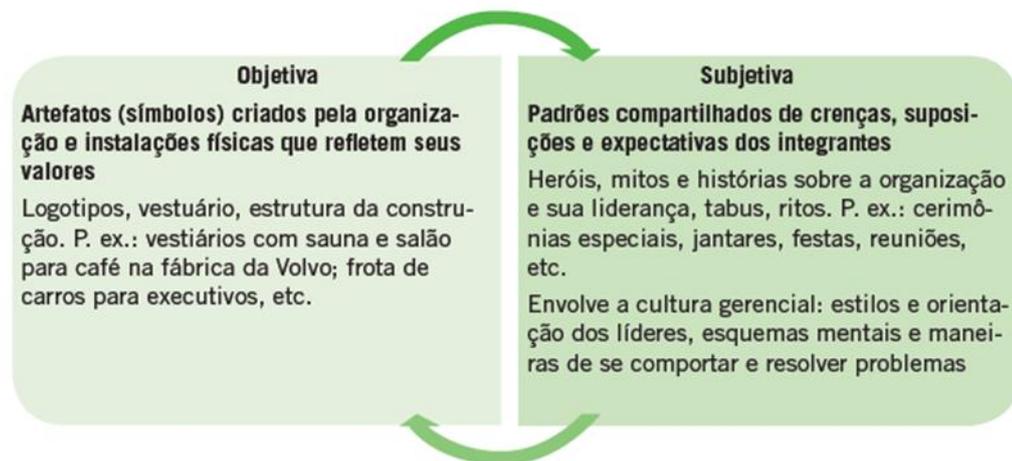


Fonte: Zanelli, Andrade e Bastos (2014, p. 492).

Zanelli, Andrade e Bastos (2014) revelam que a cultura pode ser descrita pelo ponto de vista psicológico como uma forma de expressão do inconsciente humano, de cognição ou como símbolos que estão enraizados nas comunidades os quais determinam os comportamentos e forma de agir dos indivíduos e grupos.

Ainda segundo estes autores, como mostrado pela Figura 3, a cultura de uma empresa é percebida por elementos que se mostram de forma objetiva ou subjetiva.

Figura 3 – Exemplos de demonstração da cultura de uma organização



Fonte: Zanelli, Andrade e Bastos (2014, 501).

Cartwright e Cooper (1993) afirmam que mais do que alavancar os resultados financeiros das empresas envolvidas, as fusões e aquisições estão mais associadas à baixa moral dos empregados, insatisfação com o trabalho, comportamentos improdutivos, atos de sabotagem, roubo, *turn-over* e absenteísmo altos bem como o agravamento dos indicadores de saúde e segurança pessoal e greves. Eles indicam que as avaliações são sempre conduzidas do ponto de vista estratégico e econômico para no final se descobrir que a parte “humana” e o suporte de um profissional da área de análise do comportamental são essenciais. Estes autores citam pesquisas que indicam que cerca de um terço ou até mesmo metade dos casos onde houve um insucesso em processos de fusão e aquisição a culpa foi atribuída a problemas com funcionários. Subestimar as dificuldades inerentes ao processo de juntar duas culturas distintas, a saída de pessoas chave e desmotivação são apontadas como efeito colaterais indesejáveis.

Hofstede et al. (1997) encontrou em sua pesquisa que existem duas correntes que analisam cultura organizacional. A primeira delas trata a cultura como algo que a organização tem. Já a segunda considera que cultura organizacional é algo que a organização é. A primeira abordagem é típica do ambiente da administração ao passo que a segunda se oriunda de estudos para compreender a cultura e encontrada mais no ambiente acadêmico.

Segundo Maanen e Barley (1985), pode ocorrer a fragmentação da cultura em subculturas. Estas se caracterizam por, mesmo compartilhando da ideologia comum a toda a organização, admitir pequenas variações próprias de seu ambiente. Como característica, elas desenvolvem um vocabulário e linguagens próprias, normas e éticas específicas e, em casos mais extremos, desenvolver até mesmo uma missão diferente da organização. Estes subgrupos podem ser transitórios (por exemplo, um projeto ou tarefa pontual) ou permanentes.

Cartwright e Cooper (1993) definem cultura organizacional como símbolos, valores, ideologias e pressupostos que operam de maneira muitas vezes até mesmo inconsciente e que direcionam o comportamento e atitude das pessoas. Elas “mantém a ordem e regularidade na vida das pessoas e somente se tornam visíveis e perceptíveis para a mente das pessoas quando são ameaçadas ou perturbadas”. E isso é o que mais ocorre nos processos de fusão e aquisição.

Zanelli, Andrade e Bastos (2014) indicam ainda outra componente importante da cultura organizacional. Como empresas estão inseridas em comunidades, é inevitável que elas tenham em si representadas as projeções e expressões da cultura da localidade ou da nação onde opera implicando a compreensão de que uma organização é também o produto de um determinado contexto sociocultural e se apresenta como um elemento muito significativo. Os autores relatam ainda que os traços mais marcantes da cultura de uma organização decorrem de fatos históricos marcantes na trajetória da organização os quais deixaram marcas profundas nos valores e hábitos da empresa. Dakessian (2014, p.74) apresenta em sua tese de doutorado que existe uma preocupação nas questões de nacionalismo quando a transação envolve empresas de países diferentes.

Nesse contexto, são apresentados no Quadro 5 os elementos essenciais que devem ser observados quando se desejar realizar um mapeamento dos padrões culturas de uma organização.

Quadro 5 – Elementos que configuram o padrão cultural de uma empresa

<p>Mecanismos primários</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Em que os líderes prestam atenção, avaliam e controlam com regularidade? ● Como os líderes reagem aos incidentes críticos e às crises organizacionais? ● Qual é o critério usado pelos líderes para alocar recursos escassos? ● Como é feita a apresentação, o ensino e o treinamento para cada função? ● Qual é o critério usado pelos líderes para alocar recompensas e <i>status</i>? ● Qual é o critério usado pelos líderes para recrutar, selecionar, promover, aposentar e demitir os membros da organização? <p>Mecanismos secundários de articulação e reforço</p> <ul style="list-style-type: none"> ● O <i>design</i> e a estrutura da organização. ● Os sistemas e os procedimentos da organização. ● As regras e os rituais da organização. ● O desenho do espaço físico, das fachadas e dos edifícios. ● As histórias, as lendas e os mitos sobre as pessoas e os acontecimentos. ● Declarações formais sobre a filosofia, os valores e os princípios da organização.
--

Fonte: Zanelli, Andrade e Bastos (2014, p. 506).

Um processo de aculturação sempre ocorre na união de duas empresas. O trabalho de Cartwright e Cooper (1993, apud MOREIRA, 2007) conceitua aculturação como a atividade na qual organizações com culturas distintas entram em contato, conflitam e se adaptam fazendo alterações em suas práticas financeiras e gerenciais bem como nos comportamentos dos seus funcionários. Para estes autores, fracassos acontecem nos processos de fusão e aquisição e eles podem ser distinguidos dentro de duas dimensões. A primeira, chamada de racional, deve-se a fatores puramente técnicos tais como elementos financeiros e estratégicos. Na segunda categoria incluem-se os temas relativos à emocionalidade ao qual estão submetidos especialmente aqueles que têm que tarefas de programar as mudanças e ajustes necessários nas organizações.

Na conclusão de sua pesquisa de um caso de sucesso, Cartwright e Cooper (1993) encontraram que a média gerência é a mais impactada pelo processo de união de empresas. Eles são em última instância os responsáveis por executar as rotinas para a integração e sofrem enorme pressão para demonstrarem o quanto estão “ajustados” ao novo ambiente corporativo. O estresse psicológico é grande por muitas vezes não poderem expressar verbalmente sua ansiedade e medo e serem considerados como bloqueadores para o processo. Como contramedida, estes

autores sugerem a contratação de serviços de aconselhamento e treinamento para lidar com situações estressantes para mitigar os efeitos psicológicos nocivos.

Robbins (2005) em seu livro que trata sobre Comportamento Organizacional apresenta vários modelos de desenvolvimento de grupos. Um deles aplica-se a questão indicada nos parágrafos anteriores nas referências feitas a Zanelli, Andrade e Bastos (2014). A ocorrência de uma fusão ou aquisição abala a estrutura das empresas obrigando a um rearranjo dos subgrupos existentes, o que pode ser maior ou menor grau a depender do tipo do processo, obrigando muitas vezes a uma reconstrução grupal. Segundo Robbins, a evolução do desenvolvimento de grupos passa por cinco estágios, a saber:

- 1- Formação: caracteriza-se por uma grande dose de incerteza sobre os propósitos do grupo, sua estrutura e liderança. Fase do “reconhecimento do terreno”.
- 2- Tormenta: Quando surgem os conflitos no grupo devido à resistência aos limites impostos à sua individualidade.
- 3- Normalização: Quando as relações entre os membros começam a se tornar mais próximas e o grupo apresenta o início de um processo de coesão. Há uma demonstração clara do sentido de identidade grupal e camaradagem.
- 4- Desempenho: Quando a estrutura já se encontra totalmente funcional e aceita e a energia do grupo se volta para o esforço e desempenho da tarefa a ser realizada.
- 5- Interrupção: Para grupos temporários, por exemplo, um projeto, comissões, equipes e similares é o momento quando o grupo se prepara para a sua dissolução.

Apesar desse modelo não ser unanimidade na comunidade (ROBBINS, 2009, p.188), ele coloca uma luz sobre a questão da reestruturação do grupo e etapas que podem se esperar na sua reconfiguração.

Grant (2016) afirma que cultura é provavelmente a causa única mais importante para determinar como as organizações se comportam. Ela leva um tempo muito longo para se desenvolver e não pode ser alterada facilmente. Quando o ambiente externo muda, uma cultura interna muito enraizada e eficaz pode ser tornar disfuncional. A chave é reconhecer como é a cultura de uma organização e garantir que a nova estrutura e sistema trabalhem com a cultura e não contra ela. Muito

frequentemente choques de cultura, choques de personalidade entre os gerentes seniores ou incompatibilidade dos sistemas de gerenciamento podem resultar na degradação ou destruição das novas capacidades que se busca através de uma fusão ou aquisição.

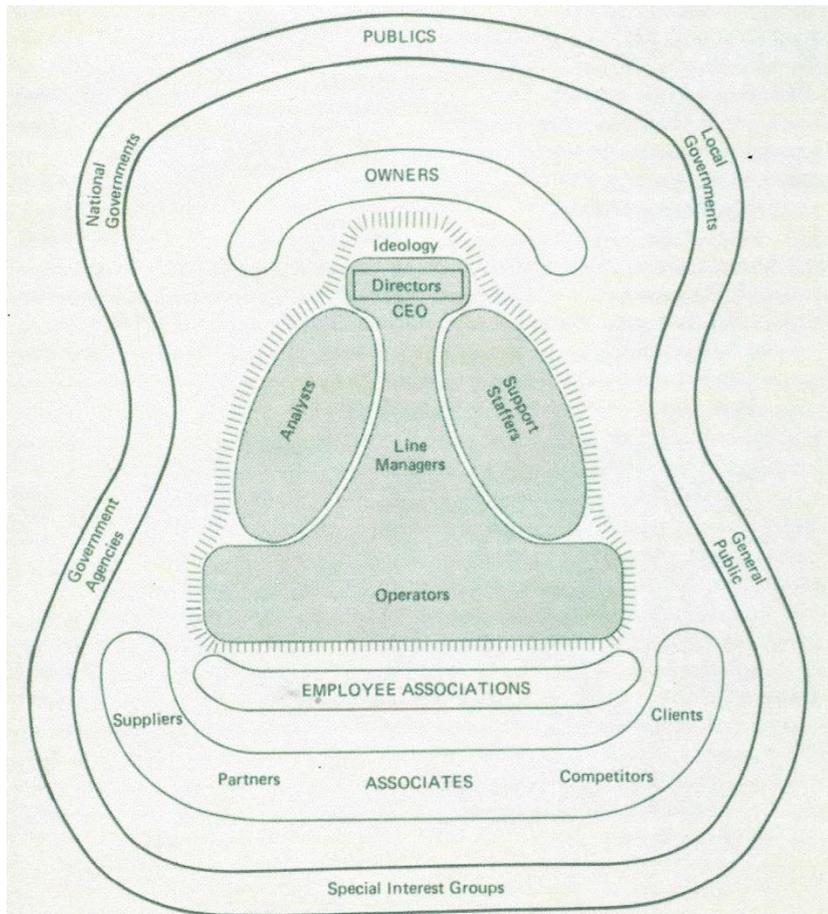
2.6 A manifestação do Poder

Robbins (2005) define poder como a capacidade de (um indivíduo) A tem de influenciar (outro indivíduo) B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A. Ele afirma que essa propriedade representa um potencial e uma dependência. Esse último termo é especialmente importante, pois em função do grau de dependência o poder exercido será maior ou menor. Este autor indica três características do recurso controlado que são importantes na definição do grau de dependência: A importância do recurso, sua escassez e não-substituição.

Tanure, Evans e Pucik (2007) apontam que a cultura brasileira de concentração de poder não deixa dúvidas sobre quem é o responsável pela decisão nem sobre quem deve colocar em prática o que foi decidido. Dados obtidos de sua pesquisa (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 9) apontam que nas estatais 74% dos participantes afirmam que os superiores diretos são percebidos como autoritários, enquanto este índice cai para 52% nas multinacionais e 48% para empresas privadas nacionais. Segundo estes autores, o líder oferece proteção e o liderado retribui com lealdade. O rompimento das relações significa uma derrota moral para o chefe. Ressaltam ainda que especialmente nas instituições governamentais esse efeito se apresenta da forma mais pronunciada sendo comum o culto ao poder e até mesmo o nepotismo. Porém as pessoas se mostram hoje cada vez mais partidárias da descentralização, da maior participação nas decisões e na autonomia.

Mintzberg (1983) realizou um profundo estudo o qual é referência na literatura sobre todas as questões que envolvem o poder nas organizações onde ele relaciona o poder e a política nas organizações. Ele propõe que o comportamento nas organizações é um jogo de poder, no qual os influenciadores internos e externos à organização tentam controlar as ações e decisões da organização através do uso de seu poder de influência. A Figura 4 indica o modelo utilizado por Mintzberg para suas análises.

Figura 4 – Elementos utilizados na análise de Mintzberg



Fonte: Mintzberg (1983, p.53).

Baseado nisso, Mintzberg (1983, capítulo 17) propõe seis tipos de configurações naturais de poder nas organizações:

1) Instrumental: que está submisso aos desejos de um influenciador ou de um grupo de influenciadores externos. Há o predomínio neste tipo de organização de controles burocráticos devido ao controle externo desta organização; a organização se limita a perseguir e maximizar as metas determinadas por estes influenciadores externos que exercem o poder. Os participantes internos têm poucas oportunidades de exercer o poder na organização na qual atuam;

2) Sistema fechado: Neste tipo de organização o poder fica a cargo dos administradores chaves que vão dirigir a organização através de um sistema de metas e objetivos. A coalizão interna burocrática utiliza de controles internos e padrões burocráticos de trabalho. É independente do ambiente externo, desta forma a organização tenta controlar o seu meio ambiente de forma a servir a si mesma;

3) Autocrática: neste modelo o poder está focado no executivo principal atuante na coalizão interna, que controla e dirige através de meios e qualidades pessoais. Encontra-se este modelo em organizações de pequeno porte;

4) Missionária: este modelo geralmente surge de organizações que foram lideradas por um líder carismático ou de tradições fortes que geraram uma missão clara da qual os colaboradores compartilham. O poder é exercido através desta ideologia facilmente identificada na organização;

5) Meritocrática: o poder é exercido pelos especialistas, aqueles que detêm o maior conhecimento. A coalizão interna é do tipo profissional. Neste modelo de organização os profissionais são altamente capacitados e pouco leais à organização, pois são mais focados em suas atividades profissionais;

6) Arena política: este modelo de organização é baseado no conflito: interno que é politizado, e o externo, que é dividido. As pressões conflitivas são impostas de fora da organização e as disputas políticas ocorrem internamente. Este tipo de organização funciona como um meio de transição de uma para outra configuração natural.

Khoury (2002) em seu trabalho encontrou que a política tende a ser muito relevante para o sucesso dos processos de F&A, pois ela não está diretamente ligada com os processos operacionais e tecnologias. Ele constatou que indivíduos e grupos articulam durante o processo de transição para destacar valores que permitam reforçar o poder influenciando a configuração das estruturais de acordo com sua conveniência. Isso se deve ao fato de que a estrutura organizacional, o organograma, é um dos principais veículos de comunicação para demonstrar as relações de poder em uma organização e, o autor ressalta, que fornece vantagens ao atribuir controle da alocação de recursos, comunicação e distribuição simbólica de poder.

2.7 Política de comunicação e de Recursos Humanos

Mateus et al. (2008) realizaram o estudo de cinco casos de F&A analisando o aspecto da comunicação e sua influência construção de uma nova identidade perante os públicos envolvidos das organizações correlacionadas ao processo de aquisição, com o objetivo de facilitar e melhorar do processo de integração entre as empresas.

Tanure et al. (2007) afirma que existem bastante evidências de que os fatores relacionados com pessoas é um dos elementos mais importantes para o funcionamento de uma estratégia de aquisição. Quatro são os principais elementos:

- a) Retenção de talentos essenciais;
- b) Comunicação eficiente;
- c) Retenção de executivos e
- d) Integração cultural.

Os autores concluem parecer natural que a gestão de Recursos Humanos deva desempenhar um papel significativo em todas as fases do processo de Fusão ou Aquisição. Normalmente o momento do envolvimento de RH será a partir do momento em que a negociação é oficializada. Seu papel na fase de *Due Diligence* durante o qual deverá fazer uma avaliação da cultura da empresa e uma auditoria sobre seu capital humano.

Em um estudo comparativo, Deloitte (2017) aponta para evolução da relevância do papel da comunicação nas integrações (incluem F&A) nos últimos anos. Através do resultado indicado na Tabela 2 é possível perceber que na última pesquisa o quesito comunicação saltou para a terceira posição dos mais relevantes.

Tabela 2: Fatores importantes para o sucesso da integração

Fatores importantes para o sucesso da integração	Posição em 2015	Posição em 2017
Possuir um forte apoio dos executivos	1	1
Desenvolver um plano de projeto abrangente com governança de riscos, otimizando o uso de recursos, orçamento e tempo	4	2
→ Manter uma comunicação transparente e consistente com os colaboradores	5	3
Promover o envolvimento da Administração de ambas as empresas (adquirente e adquirida)	2	4
Alocar uma equipe dedicada para a integração	3	5
Realizar due diligence operacional	6	5
Desenvolver um plano robusto de sinergia	7	6
Avaliar e abordar a adequação cultural entre as duas organizações	9	7
Alocar um orçamento adequado para a integração	10	7
Iniciar o planejamento de integração durante a fase de due diligence	8	8
Contratar uma empresa externa para auxiliar na integração	11	10

Fonte: Deloitte (2017, p. 6).

As constatações de Mateus et al. (2008) indicaram ser possível identificar que o papel das comunicações nas organizações foi essencial para que as culturas organizacionais pudessem ser integradas. Este autor e seus colegas relatam que as

expressões verbais e visuais configuram o processo de formação da cultura interna a qual consolida a identidade da empresa.

Torquato (1991) atribui à cultura da organização a formação de redes de comunicação formal e informal.

Fluxo da informação é uma sequência de eventos que transita de um ponto de partida a outro de chegada, ou seja, tem uma fonte de emissão e outra de recepção. O ponto de partida é a fonte emissora, que dinamizada por uma objetivação provoca um fluxo no tempo-espaço (trânsito), chegando ao ambiente de objetivação onde se opera o processamento pela interação dialética entre a informação, a inteligência e a comunicação. (VIEIRA, 2006, p.48)

Oliveira (2003) em suas pesquisas sobre seus estudos sobre os fluxos informacionais indica que eles podem ser divididos em dois tipos:

1) Redes de Comunicação Formais: Trata-se das informações que transitam pelas várias unidades trabalho tais como as diretorias, gerências, divisões, departamentos, seções, por meio de memorandos, atas, relatórios, planilhas;

2) Redes de Comunicação Informais: Estão associados às informações oriundas das próprias pessoas através das relações humanas nas várias unidades de trabalho.

Esses fluxos se processam por meio de símbolos e bens culturais dentro das empresas e, nessa interação, a comunicação se aplica na definição dos processos decisórios e na análise sobre os impactos das políticas definidas.

Torquato (2002) o qual afirma que fluxos são classificados em quatro tipos diferentes:

- a) O fluxo descendente está relacionado às comunicações gerenciais formais, obedecendo à linha hierárquica de cima para baixo.
- b) No fluxo ascendente, comumente referida como rádio peão, segue a direção oposta, de baixo para cima e menos formal.

- c) As comunicações entre mesmos níveis hierárquicos são denominadas como sendo do tipo fluxo lateral e se configuram como uma maneira de criação e uniformização de ideias e informações.
- d) Fluxo diagonal é definido como informações trocadas entre dois níveis hierárquicos de áreas ou departamento diferentes.

Mateus et al. (2008) apontam também que a comunicação é utilizada como mediação de interesses e preferencialmente deve acessar os melhores e mais eficazes canais para permitir maior interatividade e fluxo constante de informações. Eles também enquadram as modalidades de comunicação organizacional em quatro tipos:

a) A Comunicação Institucional: É a modalidade que constrói e forma a imagem e identidade corporativa.

b) A Comunicação Mercadológica – feita pela equipe de Marketing e cuida do processo comunicativo com vistas a objetivos mercadológicos tais como divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa;

c) A Comunicação Interna é a articula toda a interação entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e flui por todos os setores da organização;

d) A Comunicação Administrativa cuida da disseminação do conhecimento sobre como as funções administrativas estão estruturadas permitindo a viabilização de todo o sistema organizacional.

Robbins (2009) faz uma análise bem detalhada de todos os aspectos da comunicação que existe em organizações. Um dos segmentos, no entanto, é aplicável à questão de fusões e aquisições: trata das barreiras para uma comunicação eficaz. Ele afirma que a comunicação pode ser distorcida ou dificultada. Um dos elementos utilizados neste propósito é a Filtragem. Ela se refere a manipulação da informação pelo emissor para que ela seja vista de maneira mais favorável pelo receptor, nem sempre correspondendo exatamente ao conteúdo original. Segundo ele, quantos mais níveis de estrutura existir na organização maior a chance de ocorrerem filtragem no processo de comunicação. Fatores como medo de dar más notícias ou o desejo de agradar um grupo ou indivíduo levam as pessoas a distorcer o conteúdo de informações muitas vezes importantes. Outro fator também é digno de nota. A Percepção Seletiva que ocorre quando o receptor no processo de

comunicação vê e escuta seletivamente tendo como base as suas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais. Eles podem também muitas vezes projetar seus interesses pessoais e expectativas na decodificação às mensagens a serem transmitidas.

Desta forma a escolha do melhor canal de comunicação deve levar em conta todos os elementos citados anteriormente. Barros (2003) recomenda que o conteúdo das comunicações sobre Fusões ou Aquisições deva ser claro sobre os objetivos e metas da transação, das sinergias que serão obtidas e o quanto a integração entre as empresas envolvidas é importante. Sempre se devem clarificar expectativas quanto à arquitetura organizacional não dando margem para especulações. Quando a forma da comunicação à autora indica que elas devam ser ágeis informando primeiramente os funcionários antes de qualquer movimento, serem regulares dando oportunidade para os funcionários possam fazer perguntas, dar sugestões e evitar o sigilo explicando nos casos onde questões confidenciais não puderem ser divulgadas ainda.

Além dos processos de comunicação que é um dos papéis críticos da área de Recursos Humanos, Barros (2003) acrescenta a gestão de talentos como outra área vital. Este processo tende a ser mais crítico segundo a autora em empresas que atuam em mercados em crescimento onde a disputa pelos melhores talentos é sempre maior. Segundo Robbins (2005), a unificação dos processos de avaliação também é muito importante, pois fatores tais como métricas e valores de referência são essenciais para a garantia da justiça e equidade na avaliação dos profissionais, especialmente nos primeiros anos da fusão ou aquisição.

3 MÉTODO

3.1 Tipo de pesquisa

A Bibliometria foi a técnica escolhida para esta investigação científica. Segundo Pimenta et al. (2017), os estudos de natureza bibliométrica possuem um papel fundamental para a compreensão da qualidade e do desempenho das atividades de produção científica de conhecimentos em uma determinada área.

Como esse trabalho também poderá ser utilizado como referência dentro do campo prático, é importante que ele registre da maneira mais acurada possível as experiências que têm sido encontradas nas grandes organizações em projetos de fusões e aquisições para que o nível de problemas seja minimizado e a probabilidade de sucesso aumentada.

Segundo Soares, Picolli e Casagrande (2018) a fonte de muitos padrões para produção científica é o Manual de Publicação da Associação Americana de Psicologia – APA, o qual vem sendo adotado como norma de formatação de artigos em periódicos, revisão de literatura, também conhecida como artigos de revisão, revisão sistemática da literatura ou revisão integrativa da literatura. De acordo com o este manual:

As revisões de literatura, incluindo sínteses de pesquisa e metanálises, são avaliações críticas de material que já foi publicado. Nas metanálises, os autores usam procedimentos quantitativos para combinar estatisticamente os resultados de estudos. Ao organizarem, integrarem e avaliarem material publicado anteriormente, os autores de revisões de literatura consideram o progresso da pesquisa para esclarecimento de um problema. Em certo sentido, as revisões de literatura são tutoriais uma vez que os autores:

- definem e esclarecem o problema;
- resumem as investigações anteriores para informar o leitor sobre o estado da pesquisa;
- identificam relações, contradições, lacunas e inconsistências na literatura;
- sugerem o(s) próximo(s) passo(s) para a resolução do problema.

(APA, 2012, p.26 apud SOARES, PICOLLI e CASAGRANDE, 2018, p.313)

Os componentes das revisões de literatura podem ser organizados de diversas formas (por exemplo: agrupando pesquisas com base na semelhança nos conceitos ou teorias de interesse, semelhanças metodológicas entre os estudos revisados, ou o desenvolvimento histórico da área).

Chuek e Amatuze (2015) encontraram que Aristóteles já propunha que novas ideias surgiriam por meio do debate entre de ideias anteriores e novos pensamentos

indicando que esse tema remonta aos primórdios da humanidade. Esta linha de pensamento parte do princípio de que devemos saber o que todos falam a respeito de um tema para evoluirmos em termos de conhecimento.

Medeiros e Vitoriano (2015) a definem como uma técnica estatística utilizada para mensurar aspectos da produção acadêmica que contribui para o desenvolvimento da ciência. O trabalho a ser desenvolvido seguirá os preceitos do estudo exploratório, por meio de uma pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2008, p.50) “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos”.

Através de suas pesquisas, Okubo (2001) descobriu que a ideia de examinar a literatura data do início do século passado. Já em 1917 Cole e Eales publicaram uma análise estatística da história da anatomia comparativa. Esse fato ressalta este autor, foi um marco na história da análise bibliográfica e, pois, Cole e Eales foram um dos primeiros pesquisadores a publicarem uma literatura para representar o progresso de pesquisa em um determinado campo. Porém o termo bibliometria foi somente introduzido por Pritchard em 1969 (LUNDBERG, 2006, p. 9) definindo-o como “a aplicação de métodos matemáticos e estatísticos a livros e outras mídias de comunicação”.

“A bibliometria é uma ferramenta estatística que mapeia e gera diferentes indicadores de tratamento de gestão da informação e do conhecimento”. (GUEDES; BORSCHIVER, 2005, p. 76). De acordo ainda com Guedes e Borschiver (2005) a bibliometria possui várias leis e princípios empíricos que usam métodos matemáticos e estatísticos, que estabelecem diretrizes de busca e classificação na pesquisa científica.

Já Silva e Menezes (2001) definem pesquisa quantitativa como sendo aquela que concentra sua atenção em tudo que possa ser quantificável e ser traduzido em números para que seu resultado possa posteriormente ser classificado e analisado através do uso de ferramentas estatísticas.

Segundo Guedes (2012) existem três principais leis utilizadas na bibliometria. Elas são a Lei de Bradford, a qual analisa a produtividade de periódicos, a Lei de Lotka, que avalia a produtividade científica de autores e finalmente as Leis de Zipf que contabilizam a frequência da incidência de palavras chave.

A bibliometria é uma ferramenta importante na gestão da informação registrada, disponível para os pesquisadores das diversas áreas do conhecimento humano (ROSTIROLLA, 2014).

Os resultados obtidos após uma análise bibliométrica podem abranger os seguintes elementos: (1) identificação de tendências e o crescimento do conhecimento em uma área; (2) previsão da produtividade e identificação da influência de autores individuais, organizações ou países; (3) medição do surgimento de novos temas; 4) análise dos processos de citação e co-citação, além de outros temas (GIUSTI et al., 2011).

Como resultado de sua pesquisa Lundberg (2006) encontrou que estratégias rudimentares de identificação de artigos, além de outros fatores, podem fornecer dados incorretos para situações onde decisões precisarão ser tomadas com base nessas análises. Por outro lado, o uso correto e refinado de indicadores de pesquisa pode por sua vez propiciar informações valiosas para aqueles que precisam se apoiar em bases seguras para tomadas de decisão.

Este estudo irá realizar uma análise quantitativa e qualitativa das principais questões que envolvem os aspectos humanos em operações de fusão e aquisição entre instituições procurando identificar diferentes métodos da liderança e suas implicações, os vieses presentes nas fases de pré e pós integração das empresas e principais recomendações para o sucesso desse processo.

Para que a pesquisa pudesse ser a mais abrangente possível, ela se concentrou somente em textos que tinham o título e palavra-chave em inglês.

3.2 Área de realização

Segundo Gläsel (2003) as fontes de dados para pesquisas bibliométricas são fundamentalmente bancos de dados bibliográficos. Segundo ele, análises bibliográficas podem ser conduzidas a partir de qualquer lista suficientemente grande compilada e publicada por uma instituição científica. No entanto, as fontes mais confiáveis são os grandes bancos de dados especializados ou multidisciplinares que foram fornecidos primeiro em formato impresso, mas posteriormente também em formato eletrônico.

Okubo (2001) indica que a escolha por um banco de dados deve-se apoiar diretamente nos objetivos da pesquisa. Cada banco de dados tem seu conteúdo

específico e um critério de classificação e não existem dois bancos de dados idênticos implicando que, por exemplo, para um assunto específico a quantidade de artigos pode variar.

A escolha da base de dados Scopus se deu por ser uma das mais utilizadas atualmente e seu acervo vem sendo incrementado rapidamente. Soares, Picolli e Casagrande (2018) afirmam fruto de suas pesquisas, que no Brasil tradicionalmente os estudos bibliométricos são desenvolvidos a partir das informações obtidas de grandes bases de dados como Web of Science e Scopus. Já Costa et al. (2012) apontam que a base Scopus não foi projetada com um índice de citações, porém inclui citações de documentos desde 1996. Eles ressaltam que o principal objetivo desta base de dados é fornecer ferramentas de busca pelo autor e assunto. A proprietária desta base de dados é a empresa internacional de informações analíticas Elsevier. Ela tem empreendido sistematicamente esforços para aprimorar a Scopus para incluir dados de outras bases da Elsevier com o objetivo de ampliar sua área de cobertura. Atualmente a base Scopus é o maior banco de dados de resumos e citações da literatura com revisão por pares: revistas científicas, livros, processos de congressos e publicações do setor indexando mais de 18.000 títulos de periódicos segundo Costa (2012).

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada na base de dados Scopus no período compreendido entre 06 de junho até 31 de agosto de 2020 com o acesso obtido através de uma conta credenciada externa à Universidade. Uma investigação inicial exploratória foi executada buscando pelos dois temas principais da pesquisa: “MERGE” ou “ACQUISITION”. A escolha pelos termos em inglês foi feita para que a abrangência pudesse ser a maior possível, uma vez que ao configurar as buscas neste formato, também seriam inclusas as pesquisas brasileiras uma vez que as publicações feitas no Brasil sempre incluem palavras chave também nessa língua. Esse primeiro ensaio retornou 1.528.783 resultados. Ficou claro que o processo de seleção e pesquisa iria requerer múltiplas interações através do uso de filtros adicionais para que fosse possível chegar a um valor razoável de documentos para análise.

A partir desta primeira pesquisa foram realizados nove outros ciclos de busca durante os quais eram restringidos os filtros de busca de acordo com as premissas dos temas que se desejava investigar. O processo de seleção dos filtros era sempre feito observando-se os resultados obtidos através da leitura do título das publicações. Quando se observava que o contexto do documento não se referenciava a questões que envolviam os aspectos emocionais e psicológicos, anotavam-se as palavras-chave do documento e elas eram inseridas como filtros adicionais. O critério definido incluía ainda que seriam selecionadas unicamente as publicações que tivessem pelo ao menos uma citação. Foram excluídos todos os documentos cujo conteúdo versava sobre o mesmo assunto. Foram selecionados também pelo tipo da dimensão do problema humano tratado, à saber: identidade organizacional, identificação com a organização, choque cultural, acultramento, percepção de justiça no trabalho, interação entre pares, riscos em F&A, gerenciamento de recursos humanos, liderança, mudança cultural, aceitação de novas práticas de trabalho, gestão de talentos, cultura organizacional, capital psicológico e resistência à mudança.

Na décima busca foram retornados 23 documentos que foram utilizados para analisados na próxima etapa.

Os elementos de seleção escolhidos nesse ciclo final foram:

1- Período da pesquisa: Entre os anos 2000 e 2020

2- Área do assunto da pesquisa:

a- Business, Management and Accounting

b- Psychology

c- Decision Sciences

d- Social Sciences

3- Keywords:

Mergers, Acquisitions, Culture, Leadership ,Organizational Culture, Acculturation, Change Management, Corporate Culture, HRM, Human, Human Resource Management, Humans, Organizational Identification, Bi-cultural Individuals, Business Ethics, Conflict, Corporate Strategy, Cross-border M&A, Cross-cultural, Cultural Differences, Culture Clash, Human

Experiment, Integration, Layoffs, Organisational Culture, Organizational Attachment, Organizational Behaviour, Organizational , Justice/fairness, PMI, Personality, Post-merger Integration, PsyCap, PsycINFO, Psychology, Resistance To Change, Risk, Social Behavior, Social Dominance, Social Support, Stress, Talent Management, Theoretical Model, Trade Unions, True And Fair View, Work Psychology, Leadership.

3.4 Análise dos dados

Segundo Okubo (2001) é importante notar que os indicadores obtidos dos bancos de dados bibliométricos devem sempre se colocados sob perspectiva. Eles devem ser usados em uma abordagem comparativa e os resultados absolutos não são muito indicativos por si e só devem ser considerados quando analisados de forma comparativa.

No Brasil, os indicadores mais populares em artigos bibliométricos são baseados em contagem de número de artigos, número de revistas, número de autores, número de autorias, número de instituições ou número de citações. As distribuições de frequência usadas nas Leis de Lotka, de Bradford e Zipf são bem menos utilizadas nos artigos bibliométricos. Os demais indicadores, como índice de afinidade, laços científicos e co-citações, por sua vez, raramente são utilizados (SPLITTER; ROSA; BORBA, 2012).

Pendlebury (2008) utilizou um método que emprega dez regras para análise de publicações e citações. Elas são:

- 1- Considerar se os dados obtidos endereçam a questão que se quer pesquisar;
- 2- Selecionar os tipos de publicações, a definição dos campos de pesquisa e os anos para realizar os filtros;
- 3- Avaliar se o parâmetro de contagem de citações será aquele chamado de “completo”, quando se credita a todos os autores o número de citações, ou fracionado, que é quando as citações são divididas entre os autores;
- 4- Julgar quando é necessário que a lista das referências obtida seja editada para eliminar fatores que estejam fora do contexto ou possam causar confusão;

- 5- Comparar “bananas” com “bananas”. Cuidar para não comparar dados com significados intrínsecos diferentes;
- 6- Utilizar medidas relativas e não absolutas;
- 7- Usar múltiplas variáveis para avaliação;
- 8- Reconhecer que pode haver desvios na análise da contagem das citações.
- 9- Confirmar que os dados finais coletados são relevantes para o tema da pesquisa;
- 10- Perguntar se os resultados obtidos fazem sentido.

A partir do tema desta pesquisa foram estabelecidos critérios para filtrar os dados, os quais proporcionarão a massa de dados adequada para as análises subsequentes. Os objetivos deste trabalho possuem duas características distintas: o primeiro deles propõe investigar a quantidade de publicações de pesquisas sobre o aspecto humano nas F&A, os países de origem, tipos de documento, autores e ano de publicação considerando que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas. Dessa forma, o primeiro grupo tem como característica ser quantificável.

Deste modo, foram avaliados a partir dos critérios descritos a seguir:

- a- Ano das publicações;
- b- Tipo de documento;
- c- Produção bibliográfica por continente ou país;
- d- Área do assunto das publicações;

O segundo grupo, busca a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados às principais barreiras humanas nos processos de F&A e encontrar possíveis soluções e recomendações para que estas sejam evitadas ou minimizadas. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Isso são características básicas de um processo de pesquisa qualitativa.

Os aspectos avaliados qualitativamente foram:

- a- Que fatores principais de ordem humana interferem significativamente no sucesso dessas operações;
- b- Que medidas precisam ser adotadas para mitigar estes impactos.

A análise qualitativa, no entanto, representa o foco principal deste trabalho. Através da análise detalhada das publicações selecionadas, objetiva-se extrair informações que estabeleçam diretrizes para a concepção de planos robustos e bem-sucedidos para os projetos de fusão e aquisição.

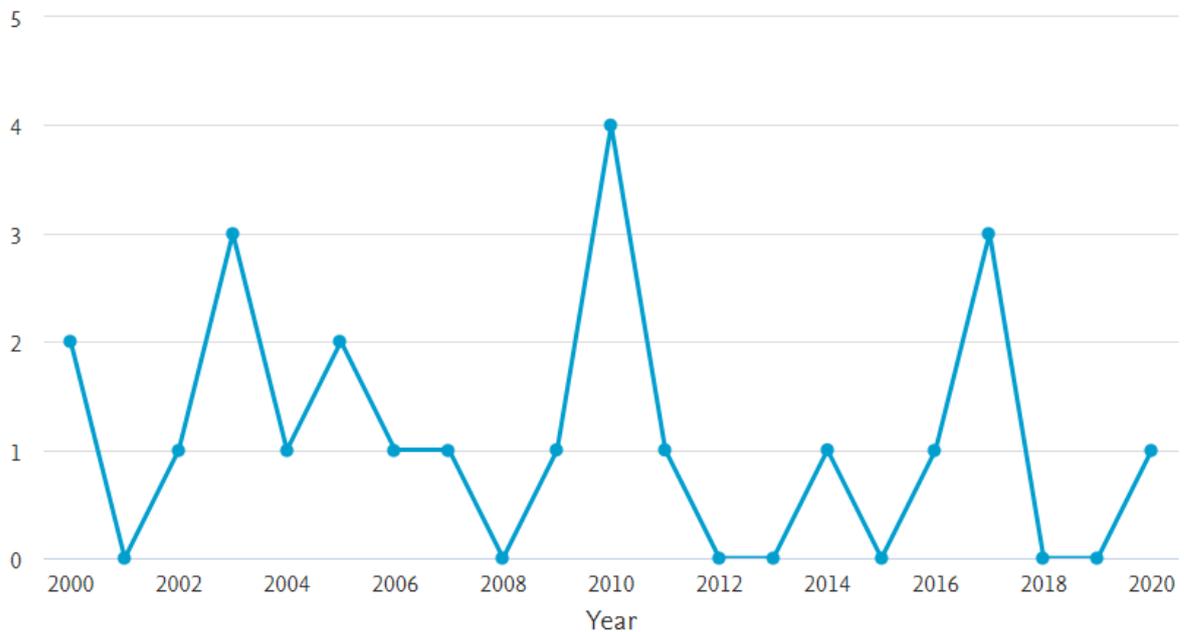
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Aspectos Quantitativos

As análises estatísticas dos dados obtidos através da plataforma Scopus e do software VOSViewer produziram dados plenamente suficientes para que se possa responder as indagações quantitativas definidas para este trabalho.

Os resultados dessa investigação são apresentados a seguir.

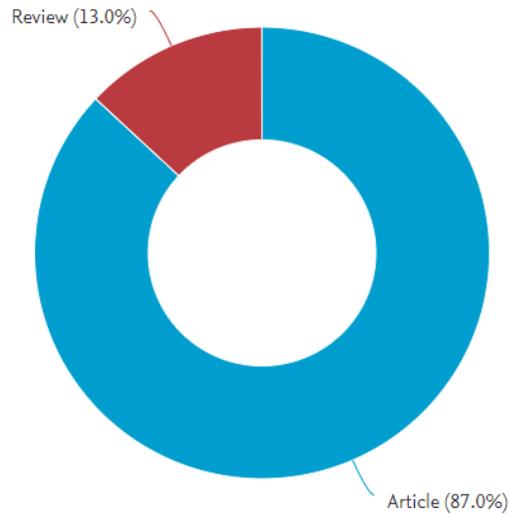
Figura 5 – Publicações ao longo dos anos



Fonte: Base Scopus.

A distribuição de publicações científicas ao longo do período selecionado apresentado na figura 5, vinte anos, indicou que há uma distribuição homogênea ao longo dos anos indicando que o interesse pelo tema este sempre presente nesse período. Isso é corroborado pelos dados da Tabela 1 que indicam também uma distribuição regular de operações de fusão e aquisição nesse período. Correlacionando-se os dados da amostra final indicados pela Figura 5 com os registros anuais de todas as operações desse tipo indicadas pelos Gráficos 1 e 2, constata-se coerência dos dados o que é mais uma evidência de que a amostra selecionada representa com segurança o que ocorreu nesse período.

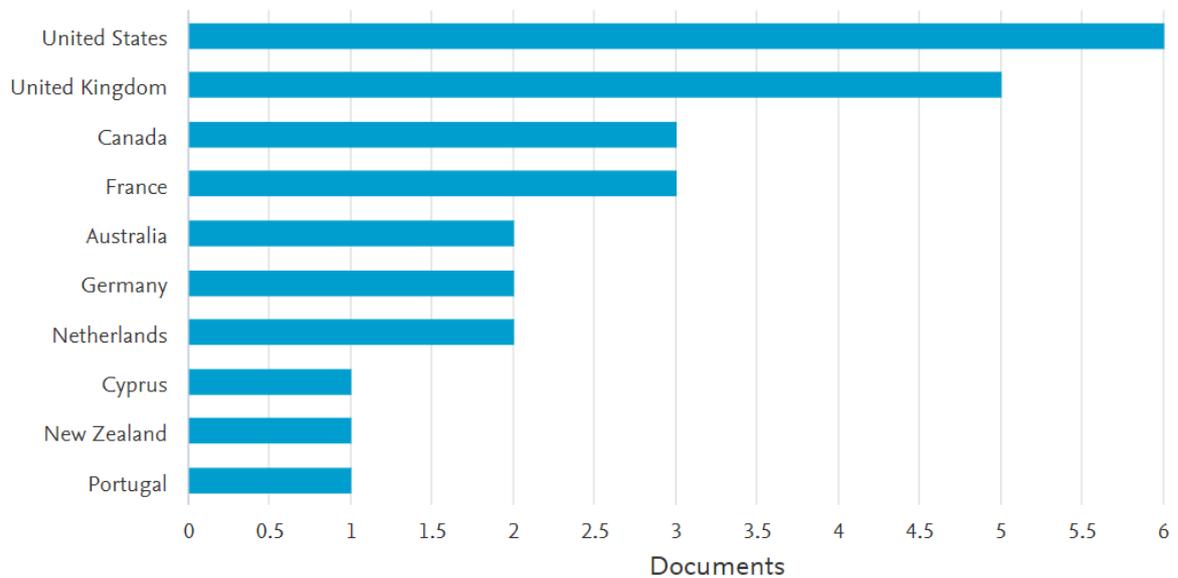
Figura 6 – Tipos de documentos



Fonte: Base Scopus.

A figura 6 indica que do total dos documentos investigados, 87% são artigos científicos. Isso substância a amostra com dados seguros e verificáveis, oriundos de publicações científicas. Essa é uma demonstração do interesse da comunidade pela essência do tema.

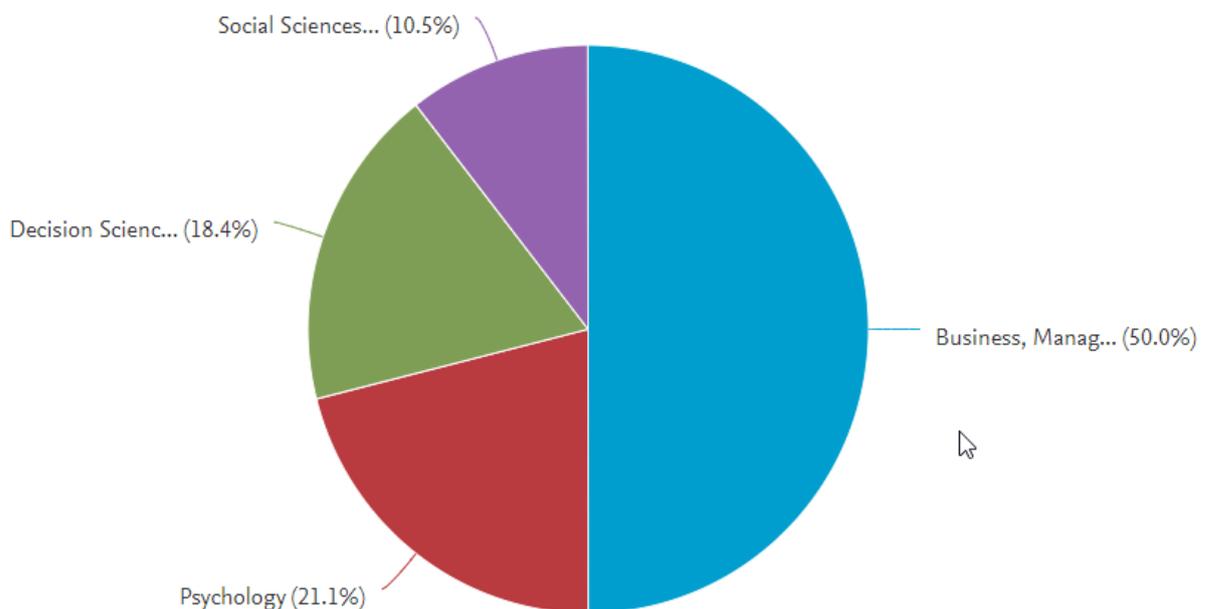
Figura 7 – Países de origem



Fonte: Base Scopus.

Quatro países, Estados Unidos, Reino Unido, Canadá e França concentram aproximadamente 74% das publicações conforme apresenta a figura 7. Isso indica onde existe o maior interesse pelo conteúdo dessas pesquisas. Fica claro que é nos grandes países capitalistas onde há a demanda para se identificar as raízes do insucesso financeiro destas transações sendo um sinal claro da pressão por ajuste que propiciem melhores resultados financeiros existente no maior país capitalista do mundo.

Figura 8 – Área do assunto

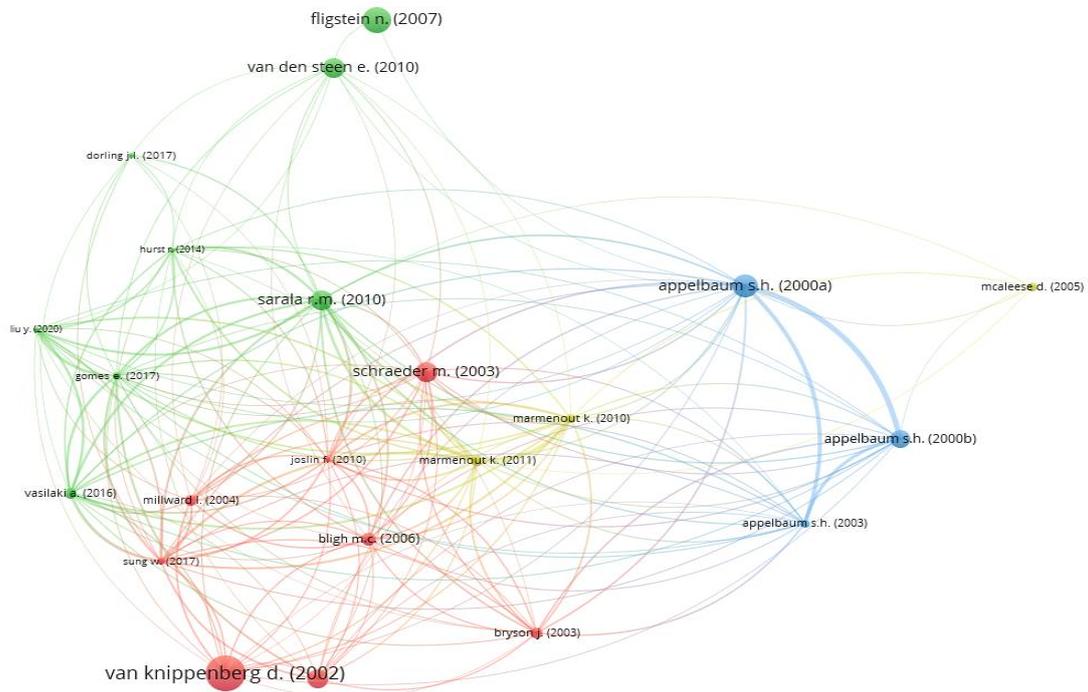


Fonte: Base Scopus.

Exatamente metade das publicações, como mostrado na figura 8, está associada com negócios ou sua gestão e 21,1% se originam de estudos na área de psicologia (5 documentos). Essas evidências indicam a atenção que foi lançada para os aspectos emocionais e relacionais dos indivíduos e a sua associação com o problema.

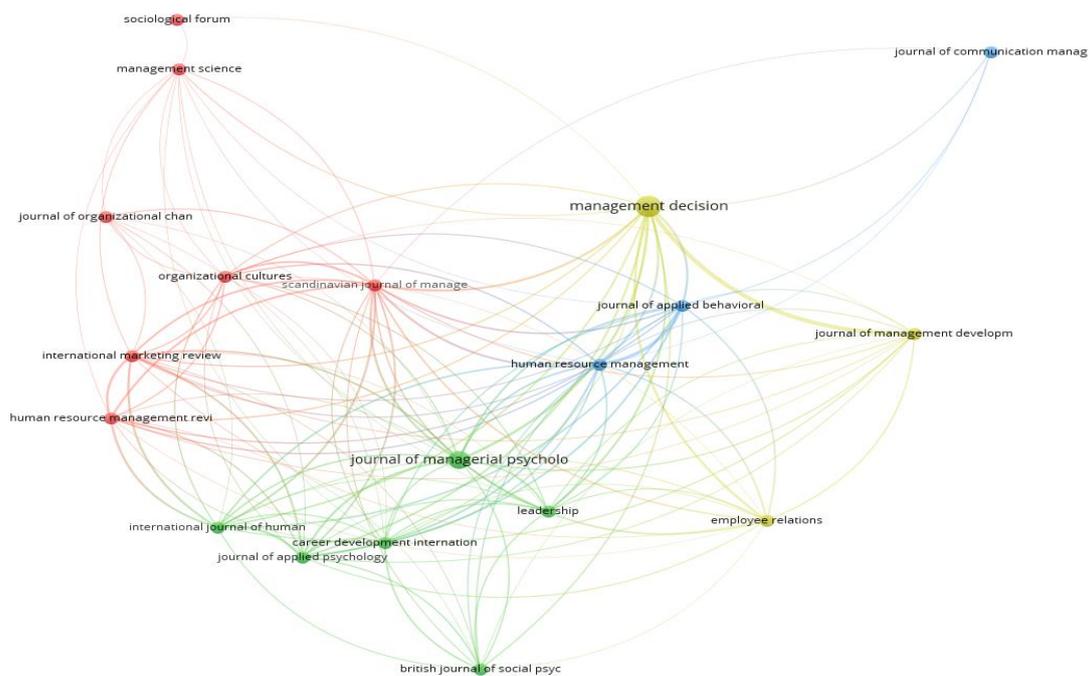
Isso se explica pelo fato citado por Barros (2003, p. 47) de que pouca atenção é dada ao planejamento da integração. Todas as energias se concentram na fase de negociação e questões ligadas à transição e coordenação da integração são normalmente postergadas.

Figura 9 – Acoplamento bibliográfico autores



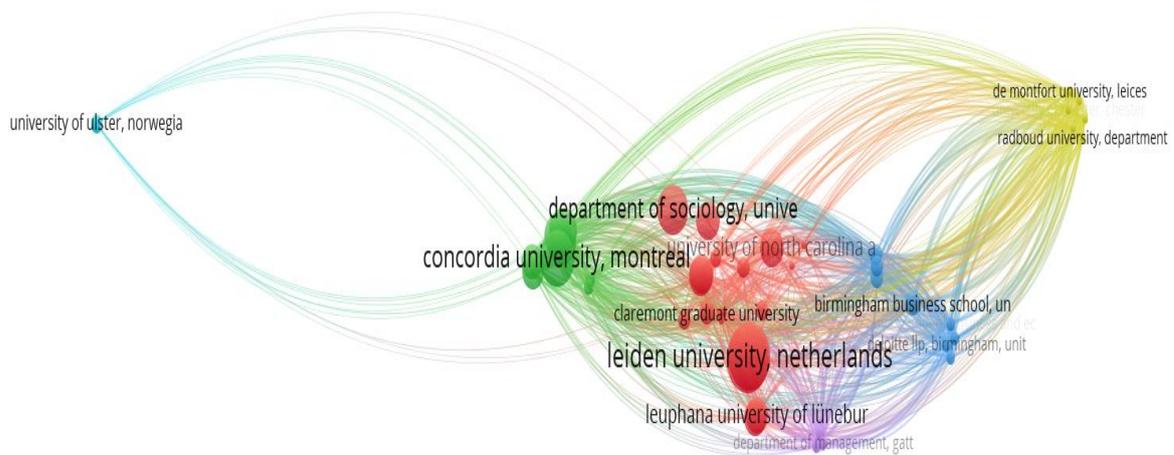
Fonte: Scopus e VOSviewer. Dados da pesquisa.

Figura 10 – Acoplamento bibliográfico fonte



Fonte: Scopus e VOSviewer. Dados da pesquisa.

Figura 11 – Acoplamento bibliográfico por citação de organizações



Fonte: Scopus e VOSviewer. Dados da pesquisa.

As Figuras 9, 10 e 11 apresentam os acoplamentos bibliográficos entre os autores, áreas detalhadas das pesquisas e as instituições são hospedeiras dos pesquisadores. Observa-se que apesar dos pesquisadores estarem localizados em diferentes instituições há uma intensa relação de seus trabalhos onde uns se apoiam nos avanços de seus colegas para aprofundarem o estudo sobre o tema. O mesmo se aplica as instituições com o destaque para a Universidade de Leiden na Holanda.

As grandezas mensuráveis bem como a pesquisa bibliográfica disponibilizaram dados que dão uma ideia perfeita da relevância do tema fusão e aquisições. Desde o primeiro acesso à base Scopus ficou claro que o assunto que envolve estas operações é objeto de intensa pesquisa e curiosidade.

Uma das contribuições desse trabalho é mostrar que todo o investimento concentrado nessa área advém da expressiva quantidade de dinheiro envolvida nessas transações. Somente em 2019 dezessete eventos envolveram cifras unitárias acima de US\$5 bilhões e cinquenta e oito ultrapassaram US\$1 bilhão (Tabela 1 - The Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances, 2020) e que também, infelizmente, boa parte desse montante aportados nessas transações não teve o retorno financeiro esperado.

Lovallo e Khaneman (2003) afirmam que aproximadamente três quartos das operações de fusão e aquisições nunca se pagam, ou seja, as perdas dos acionistas da instituição que realiza a aquisição são maiores do que os ganhos dos acionistas da organização que foi adquirida. Além disso, a grande maioria dos esforços para a

entrada em novos mercados é abandonada em poucos anos. Não são poucas as publicações encontradas que apresentam resultados financeiros desapontadores de para estas operações de mercado e esses elementos causais tornam-se, por esta razão, muito importantes para qualquer iniciativa desta ordem. Já Fligstein e Shin (2007) afirmam que não existem evidências que fusões ou demissões elevem a lucratividade da indústria.

É natural então, e até mesmo necessário, que exista substancial investimento em pesquisa para que se possa entender quais são os elementos que conduzem a este quadro decepcionante do ponto de vista financeiro.

Na revisão dos vinte e três documentos selecionados se observou uma perfeita coerência entre as menções feitas acima por Lovallo e Khaneman (2003), Fligstein e Shin (2007) e Knippenberg et al. (2002). Os dados indicam que dezessete do total dos documentos analisados (74%) apresentam dados estatísticos indicando elevadas taxas de insucesso em fusões e aquisições. As taxas giram em torno de 50-70% de insucesso dependendo da pesquisa e a métrica utilizada para estas avaliações é o retorno financeiro prometido para os acionistas e para o mercado em geral.

Estas evidências, com uma abrangência tão grande, levam à necessidade de se estabelecer critérios bem específicos para que se possa selecionar desse universo de estudos aqueles que se aplicam pontualmente ao propósito dessa investigação. O processo interativo de seleção demonstrou ser eficaz selecionando vinte e três documentos chave os quais apresentaram uma amostra significativa das condições que permeiam o aspecto humano de F&A.

4.2 Aspectos Qualitativos

A análise da dimensão qualitativa foi feita por meio da leitura dos documentos selecionados na pesquisa para elaborar um pequeno sumário sobre o conteúdo particular do documento e a conclusão a que ele chegou.

Knippenberg et al. (2002) realizaram uma brilhante pesquisa focada especialmente nas questões psicológicas associadas com os indivíduos das empresas que participam de operações de fusão e aquisição. Eles afirmam que já é bastante reconhecido que fusões e aquisições têm um grande impacto psicológico nas pessoas envolvidas e que um dos fatores críticos para o sucesso é o vínculo

psicológico das pessoas com as suas respectivas organizações. Segundo eles, indivíduos definem seu *self* como membros de uma organização assumindo características que são típicas desse grupo. Quanto mais o indivíduo tem seu *self* associado com a organização maior será a influência em suas atitudes e comportamentos dos padrões da organização e estabelecem a seguinte definição “identificação organizacional é a percepção de unidade ou pertencimento a uma organização, onde o indivíduo se define em termos da organização da qual é membro” (KNIPPENBERG et al., 2002, p. 234 tradução do autor). Como consequência, quanto maior a identificação organizacional maior a probabilidade que o indivíduo assuma a perspectiva da empresa e aja em seu maior interesse.

Ao ocorrer uma fusão ou aquisição os indivíduos entendem que surgirá uma nova organização e que isso irá requerer em maior ou menor extensão mudanças na “sua” empresa. Dependendo do grau de mudança, poderá inclusive haver a percepção irão trabalhar em outra empresa. O que o estudo desses pesquisadores indica é que o essencial para a manutenção da identificação com a empresa é haver um *senso de continuidade*. Porém isso pode não acontecer e gerar um senso de descontinuidade quando, e isso é frequente, há a sugestão de que a organização resultante será a continuação de outra organização devido à integração dos dois grupos poderá dar a sugestão de que o seu grupo deverá assumir a maneira de operar do outro grupo e assim ser uma verdadeira ameaça ao estilo de vida anterior.

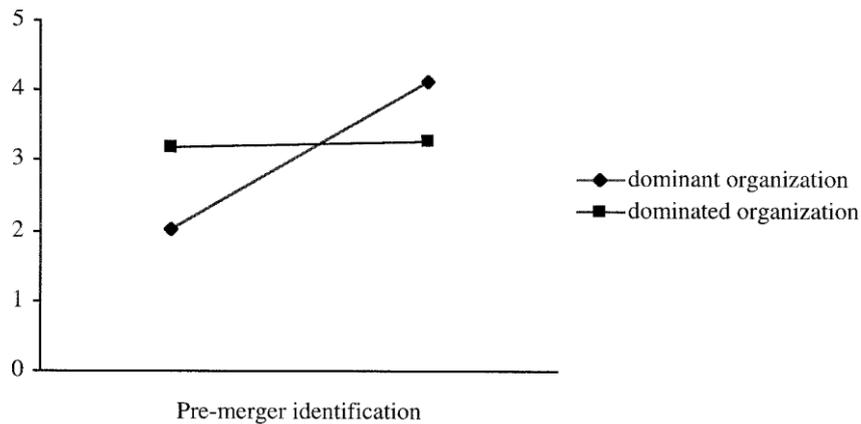
Fusões em geral, e ao contrário de aquisições, sugerem que as partes são iguais. Porém os autores afirmam que mesmo as fusões, no fundo, serão do ponto de vista psicológico percebidas como aquisições devido ao fato de que uma das partes será sempre mais rica, maior, mais viável economicamente ou mais poderosa e influente que o outro parceiro. Essa percepção da dominância organizacional representa um papel importante em como uma fusão ou aquisição será experienciada pelos indivíduos das organizações envolvidas, pois representará uma mudança pequena para os indivíduos da empresa dominante que se virão dentro de uma organização muito similar com a que estavam e uma grande reviravolta para a outra parte.

Esses autores realizaram um grande trabalho com o objetivo de analisarem o impacto da identidade social das empresas envolvidas em uma operação de fusão ou aquisição no sucesso dessa iniciativa. Eles descobriram que a percepção da

identidade organizacional da empresa resultante seguirá uma continuidade. Os valores positivos da identidade social estarão associados a empresa dominante no processo enquanto os aspectos negativos serão atribuídos a empresa dominada.

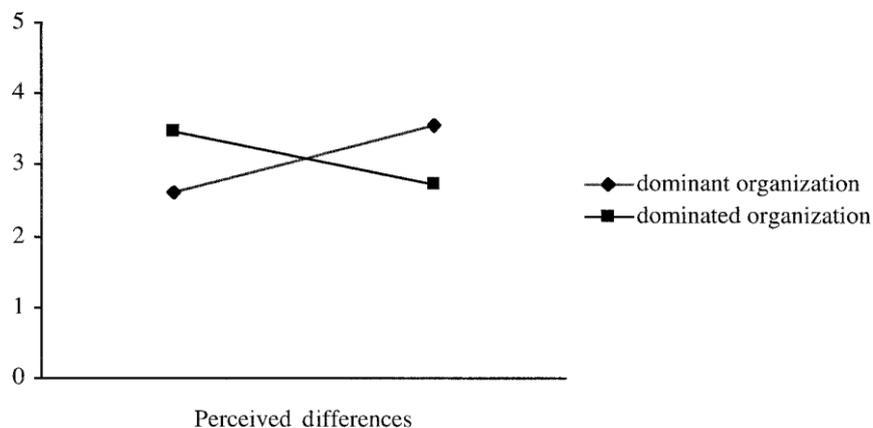
Os Gráficos 3 e 4 resumem de forma gráfica os resultados obtidos

Gráfico 3 – Relação entre a identificação dominantes e não dominantes



Fonte: Knippenberg et al. (2002, p. 243).

Gráfico 4 – Relação entre a identificação das diferenças



Fonte: Knippenberg et al. (2002, p. 244).

Os autores concluem que os dados obtidos corroboram a proposição de que a posição dominante em uma fusão é propícia para a percepção do senso de continuidades entre as identidades pré e pós-fusão e que a posição dominada está associada com descontinuidade (baixo nível de percepção de identificação). Esses dados também suportam também com a proposição geral de que o senso de

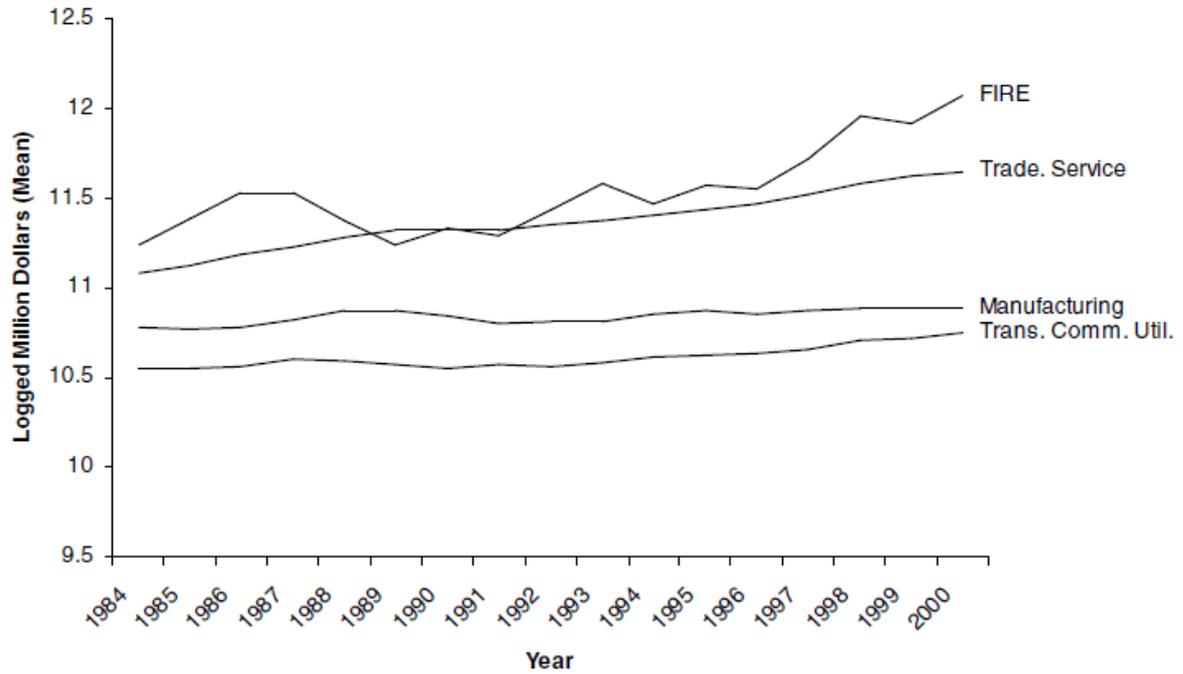
continuidade está diretamente associado com a identificação organizacional após uma fusão.

Para Knippenberg et al. (2002) as diferenças culturais entre as empresas envolvidas em operações de fusão e aquisição são apontadas como a maior fonte dos problemas chamados psicológicos destas transações.

Fligstein e Shin, 2007 analisaram a relação entre medidas drásticas tomadas por empresas que se encontravam em situação difícil de lucratividade e retorno para os acionistas. Eles encontraram que empresas nesta condição procuraram se reorganizar financeiramente vendendo linhas de produtos ou então se engajando em fusões e outras medidas drásticas incluindo a redução da força de trabalho. Eles analisaram 62 empresas entre o período de 1984-2000 em situações precárias onde tomaram a decisão de identificar medidas para satisfazer os analistas de mercado e investidores e elevar os preços das ações convencendo a comunidade de investidores que a empresa estava mais focada no seu core e na rentabilidade do negócio. Eles constataram que as empresas utilizaram de dois mecanismos principais: a competição e a imitação. Nesse segundo caso, a imitação eram ações tomadas para se adequar ao que outras entidades entendem como sendo a tática mais eficiente. Segundo eles, empregados eram vistos mais e mais como custo de produção e que a redução do número deles, dos salários e benefícios com certeza era uma boa estratégia para este objetivo.

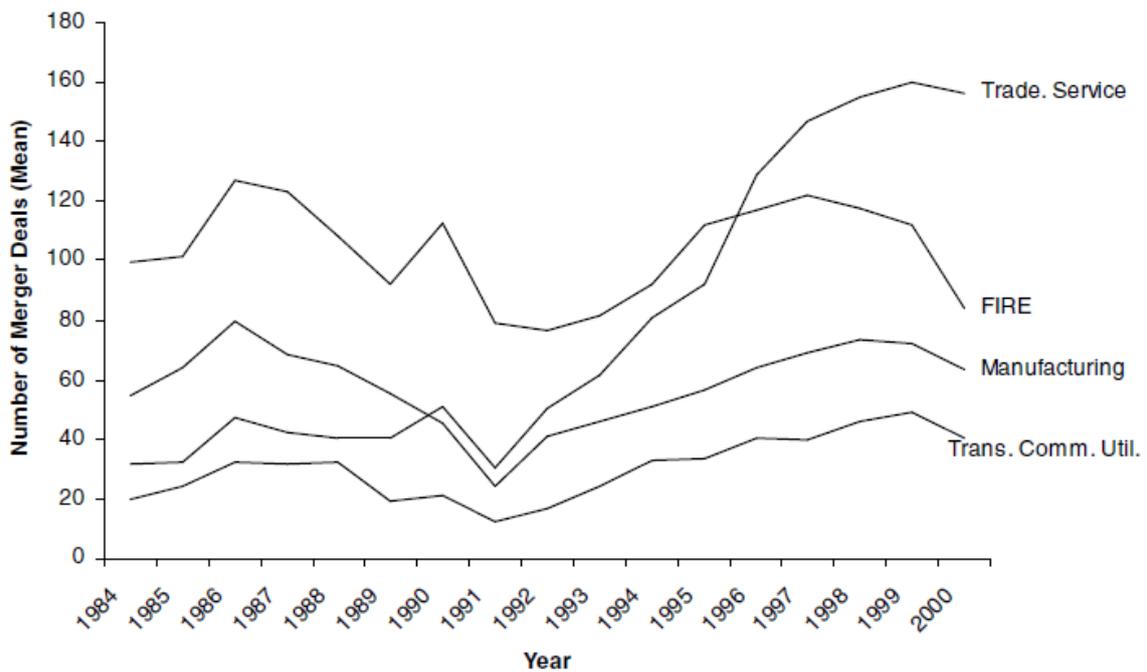
Como conclusão de seu trabalho, eles verificaram que a economia americana foi transformada durante os anos 1980 e 1990 pela lógica de maximização do valor para acionista. Os dados por eles coletados, embora tenham que ser olhados com cuidado, indicam que fusões e aquisições *per se* não ajudaram a rentabilidade na indústria, mas sim na quantidade de recursos aportados para o crescimento das empresas, no aumento dos serviços e o uso de investimentos em sistemas computadorizados o que permitiu demissões e o processo de de-sindicalização, efeitos que, sim, produziram melhorias no lucro. Os Gráficos 5 a 8 a seguir suportam as análises e conclusões descritas acima.

Gráfico 5 – Valor médio do Produto Interno Bruto no grupo das indústrias



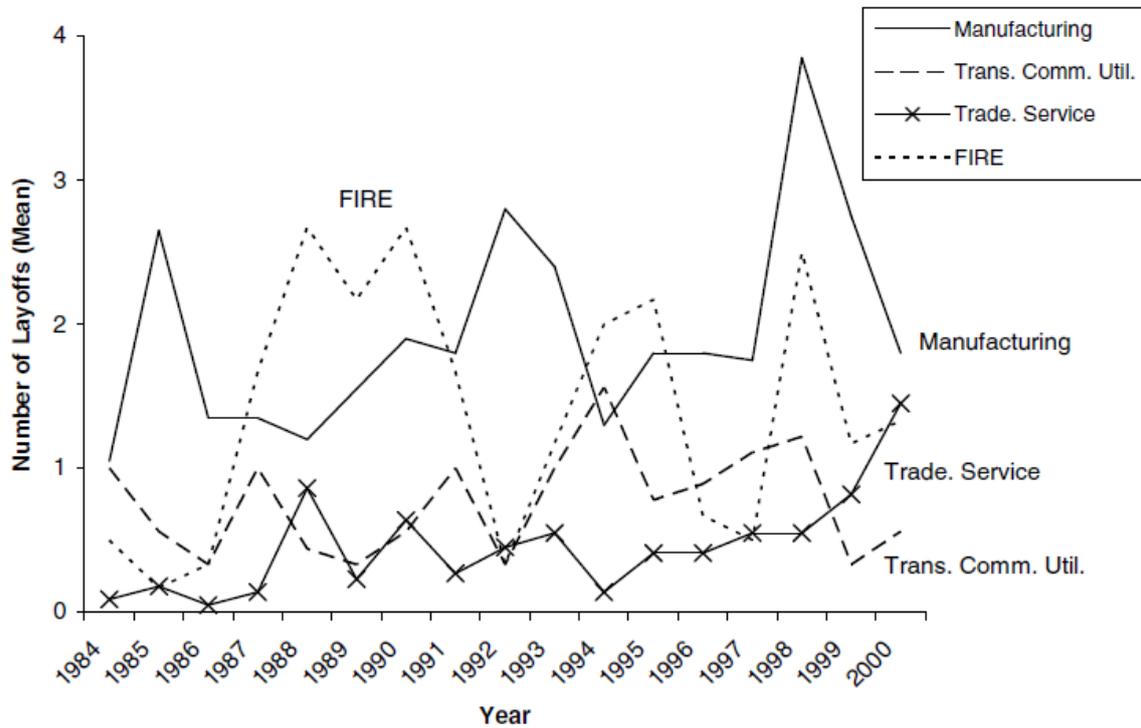
Fonte: Fligstein e Shin (2007, p. 56).

Gráfico 6 – Número médio de Fusões no grupo das indústrias



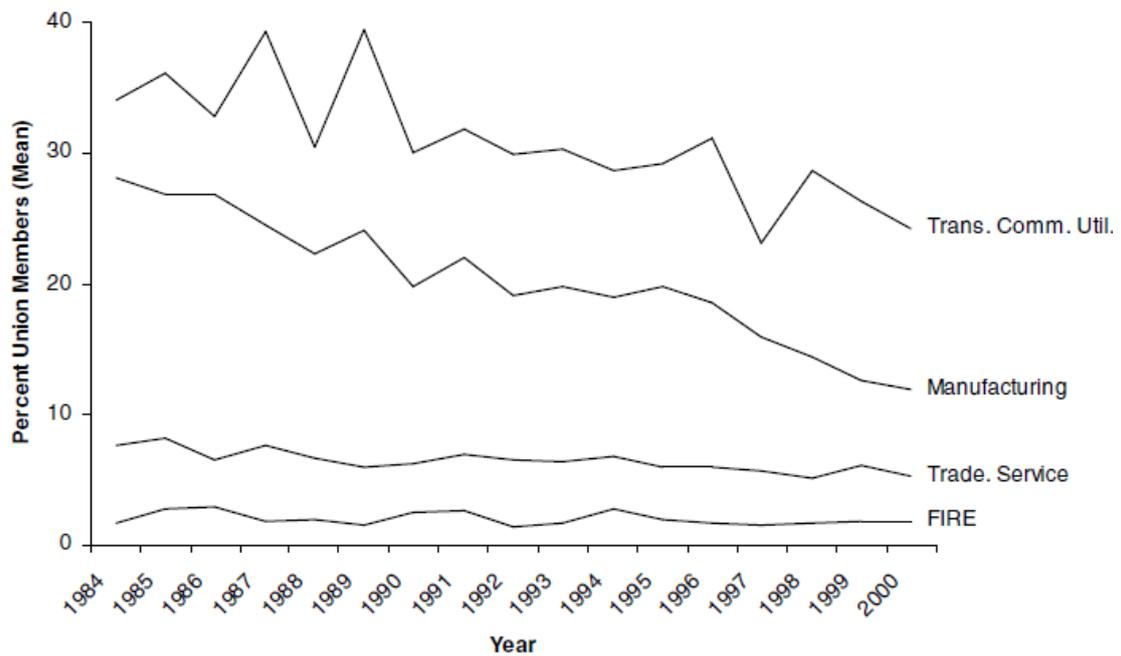
Fonte: Fligstein e Shin (2007, p. 57).

Gráfico 7 – Número médio de demissões no grupo das indústrias



Fonte: Fligstein e Shin (2007, p. 58).

Gráfico 8 – Número médios de membros de sindicato (indústrias)



Fonte: Fligstein e Shin (2007, p. 59).

Appelbaum et al (2000) identificou que a comunicação nos processos de fusão e aquisição desempenha um fator crucial para o sucesso. Segundo ele, ela deve ser clara, consistente, factual, empática e atualizada para permitir que os indivíduos possam desenvolver mecanismos de enfrentamento dessa situação. Apesar de mudanças culturais serem difíceis de serem conseguidas, elas são possíveis através de um processo de comunicação sólido e estruturado. Para estes autores, a quantidade de informação e diversidade dos métodos empregados aumentam as chances de sucesso. Eles apontam alguns pontos que os gerentes precisam estar atentos sendo os principais:

- a- Nunca faça promessas e se tiver que fazer garanta que seja cumprida;
- b- Nunca existe informação em excesso;
- c- Nesses processos, gerentes devem trabalhar para trazer soluções para os problemas dos indivíduos;
- d- Devem exercer humildade e estarem aptos a ouvirem o que está sendo dito;
- e- Devem ajudar os indivíduos a se sentirem confortáveis.

Steen (2010) focou sua pesquisa nos custos associados ao choque cultural entre organizações e os benefícios de se adotar homogeneidade nos processos das partes envolvidas. O seu trabalho parte da definição de que cultura é o grau com o qual os membros têm crenças similares sobre qual é a melhor maneira de fazer as coisas. A quantificação das perdas e benefícios associados com a homogeneidade foi conduzida pela premissa de que crenças e valores compartilhados impactam em como os objetivos dentro da organização são disseminados e o grau de aderência a eles. Os fatores da homogeneidade associados aos indivíduos foram:

- 1- O nível de delegação de autoridade diminui quando da ocorrência de uma fusão ou aquisição. Um gestor será mais propenso a delegar responsabilidade para seus subordinados se estes forem oriundos de mesma organização de origem que ele;
- 2- O nível de satisfação e motivação da equipe também será maior caso o gerente for oriundo de mesma organização de origem que eles;

- 3- Nível de coleta de informações pelos subordinados, para se manterem aptos a sustentar uma argumentação será maior caso o gerente não seja oriundo de mesma organização de origem que eles;
- 4- O nível de experimentação dentro da organização quando membros de equipes se originam de empresas diferentes;
- 5- Haverá a necessidade de mais tempo para a coordenação de tarefas pelo entre os executantes se eles forem oriundos da mesma empresa;
- 6- O nível de influência na execução de atividades será maior quando os empregados forem oriundos de empresas diferentes;
- 7- O nível global de distorção das informações será maior, pois um subordinado estará mais propenso a distorcer informações quando o seu gerente for oriundo da empresa diferente da dele.

Segundo o autor, estes componentes do choque cultural são consistentes com observações informais que indicam que, mesmo após anos, indivíduos explicam seu comportamento como função da empresa de origem de seus colegas de trabalho.

Sarala (2010) concentrou a atenção de sua pesquisa para combinar as dimensões cultural e pessoal em fusões e aquisições e o papel que desempenham como fatores de sucesso após a operação ter sido completada e incluiu múltiplos níveis de cultura em sua análise. Ele estabeleceu dois níveis de cultura as denominando de cultura nacional e cultura organizacional.

Seu estudo mostrou que as diferenças nas culturas organizacionais aumentam os conflitos na fase posterior a processo de F&A. Surpreendentemente, ele encontrou que as diferenças culturais relacionadas com a nacionalidade não impactam nos conflitos pós-integração. O autor cita que uma possível explicação é o fato deste tema ser avaliado na fase de planejamento das operações de F&A levando-se em conta o risco geral de operações em um determinado país e que ações de contenção e seus respectivos custos sejam incluídos na avaliação da viabilidade do negócio. Além disso, o planejamento pode incluir ajustes dos métodos de operação para se adequarem ao contexto local, como por exemplo, respeito aos hábitos religiosos, regra de feriados, relações entre gêneros e assim neutralizar o potencial conflito de um choque cultural entre diferentes culturas das nações.

Sarala (2010) também identificou que as diferenças culturais organizacionais aumentam após a operação de F&A ter sido concluída. Sua hipótese de causa baseia-se na teoria de atração social e identidade social as quais sugerem que diferenças culturais organizacionais levam a categorizações do tipo faz-parte do grupo e não-faz-parte-grupo o que torna o conflito mais evidente e severo. O autor evidenciou que em uma aquisição ou fusão onde existe um majoritário, se a parte dominante insistir em preservar sua própria cultura e não ser flexível para aprender com a associada, isso poderá afetar negativamente a construção de uma nova cultura organizacional compartilhada.

Schraeder e Self (2003) realizaram um importante trabalho analisando o impacto da cultura nos processos de fusão e aquisição. Eles encontraram um crescente interesse em examinar as facetas humanas e culturais das fusões e aquisições desde que as explicações tradicionais não estão sendo suficientes para explicar as taxas de falhas nestes processos. Na perspectiva deles, investidores e o mercado também demonstrando um aumento na sensibilidade das implicações culturais nesses casos. Estes autores citam um caso peculiar ocorrido nos Estados Unidos onde durante um processo de negociação de compra foi apresentado à corte o argumento de que a fusão iria representar um sério risco a cultura corporativa da empresa minoritária e que um segundo proponente, apesar de apresentar um valor de mercado final da empresa resultante menor, implicaria em impacto menor na integridade da cultura desta empresa.

Uma analogia representa um fato bastante interessante apresentado por estes autores. Segundo eles, alguns pesquisadores sugerem que a cultura está para uma organização da mesma forma que a personalidade está para um indivíduo, fato esse que leva os membros de organizações a se unirem criando um senso e coesão. É um produto de adaptações bem-sucedidas ao ambiente.

Na avaliação de Schraeder e Self (2003) na fase de pré-aquisição as empresas realizam o chamado *due dilligence*, que basicamente consiste em uma avaliação completa da empresa com a qual se pretende realizar a operação. Essa operação, no entanto, é falha, pois não inclui uma avaliação completa dos aspectos culturais para avaliar se haverá um casamento adequado entre as empresas ou um risco sério potencial.

Aspectos comportamentais identificados nos indivíduos dessas instituições incluem medo de demissões, perda de controle, possibilidade de mudanças, perda de identidade e reputação. Essas reações variam desde luto e choque até casos extremos tais como sinônimo de perda de um ente querido. Em contrapartida, eles descobriram que há perspectivas positivas também tais como a esperança de novos processos operacionais, novos objetivos, a integração de novas funções e conseqüentemente o aprendizado de novas habilidades.

Estes autores citam que pesquisas indicam que alguns dos desafios associados com fusões e aquisições podem ser endereçados através da formação de equipes de trabalho e desafiá-los quanto às perspectivas do futuro da organização e que o processo de aculturação pode ser alavancado através de treinamentos, suporte as equipes e indivíduos e socialização. O stress é alto entre o corpo de funcionários e experiências indicaram que *workshops* de alívio e gerenciamento do stress foram benéficos no suporte durante o período de transição.

Em resumo, a essência de suas investigações se encontra em apontar a falta de esforços organizacionais para endereçar as questões da compatibilidade cultural antes do início dos protocolos oficiais de uma fusão ou aquisição.

Klendauer e Deller (2009) abordaram a questão de F&A sob a perspectiva de justiça e os frequentes comentários do baixo comprometimento organizacional de gerentes com a organização resultantes, especialmente por conta de sua posição “sanduiche”; são liderados e lideram ao mesmo tempo. Eles analisaram na sua pesquisa como a atitude dos gerentes pode ser explicada pelo grau de justiça percebida dos resultados das decisões (justiça distributiva), processos de tomada de decisão (justiça processual) e da maneira como os gerentes foram tratados por seus líderes durante o processo de fusão (justiça interacional). Altos níveis de integração geralmente exigem que sejam tomadas decisões sobre fatores como custo e eficiência as quais, sob o ponto de vista técnico e gestão dos recursos humanos, nem sempre representam a escolha ideal, muitas vezes provocando nos gerentes uma percepção de injustiça.

Estes autores concluíram que as três dimensões de justiça não têm efeitos independentes quando consideradas simultaneamente e que podem ser estendidas ao contexto de fusões corporativas. Falando de uma forma mais pragmática, a justiça interacional pode ser considerada mais viável e menos dispendiosa de ser

colocada em prática do que as justiças distributiva ou processual. Para tanto, é crítico o estabelecimento de uma sólida estratégia de comunicação interna. Os autores indicam que ela deve ser ágil e honesta para evitar a perda de confiança e de comprometimento, e a primeira informação comunicada é de extrema importância para a percepção das ações subsequentes. É fundamental que os gerentes afetados em fusões se sintam tratados com educação, honestidade e respeito, pois a forma como eles se sentem tratados tem influência significativa em seu comprometimento e, conseqüentemente, em seu desempenho no processo de liderar a integração.

Bligh (2006) em sua investigação sobre o choque cultural indica que vários termos têm sido associados à diferença cultural tais como identidade da companhia, dificuldades de comunicação, problema com recursos humanos, choques de egos e conflitos entre grupo e que muitas vezes a questão da cultura acaba se tornando o bode expiatório quando há o insucesso.

Foi identificada (TRICE; BEYER, 1993, apud BLIGH, 2006) uma série de comportamentos e características de líderes para facilitar a inovação cultural quando comparados com a tarefa de manutenção de uma cultura.

Quadro 6 – Elementos de liderança cultural

Elements of cultural leadership	Innovation	Maintenance
Personal qualities	<ul style="list-style-type: none"> ■ Self-confidence ■ Dominant personality ■ Strong convictions ■ Evangelist ■ Dramatic and expressive 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Confidence in group ■ Facilitator ■ Strong convictions ■ Catalyst ■ Persuasive
Perceived situation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Crisis 	<ul style="list-style-type: none"> ■ No crisis or manageable one
Vision and mission	<ul style="list-style-type: none"> ■ Radical ideology 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conservative ideology
Follower attributions	<ul style="list-style-type: none"> ■ That leader has extraordinary qualities needed to deal with crisis 	<ul style="list-style-type: none"> ■ That leader represents existing values that were successful in the past
Performance	<ul style="list-style-type: none"> ■ Repeated success in managing crisis 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Continuation of success
Leader behaviors	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effective role model ■ Creates impression of success and competence ■ Articulates ideology ■ Communicates high expectations, confidence in followers 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effective role model ■ Creates impression of success and competence ■ Articulates ideology ■ Communicates high expectations, confidence in followers
Administrative actions	<ul style="list-style-type: none"> ■ Motivates ■ New structures and strategies; or radical changes in structures and strategies 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Motivates ■ Refurbishes and strengthens existing structures and strategies; or incremental changes in structures and strategies
Use of cultural forms	<ul style="list-style-type: none"> ■ Communicates new cultural ideologies and values 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Affirms and celebrates existing cultural ideologies and values
Use of tradition	<ul style="list-style-type: none"> ■ Establishes new traditions 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Continues existing traditions
Persistence over time	<ul style="list-style-type: none"> ■ Change is institutionalized 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Continuity is made appealing and vital

Fonte: Trice e Beyer, 1993 apud Bligh, 2006, p. 400.

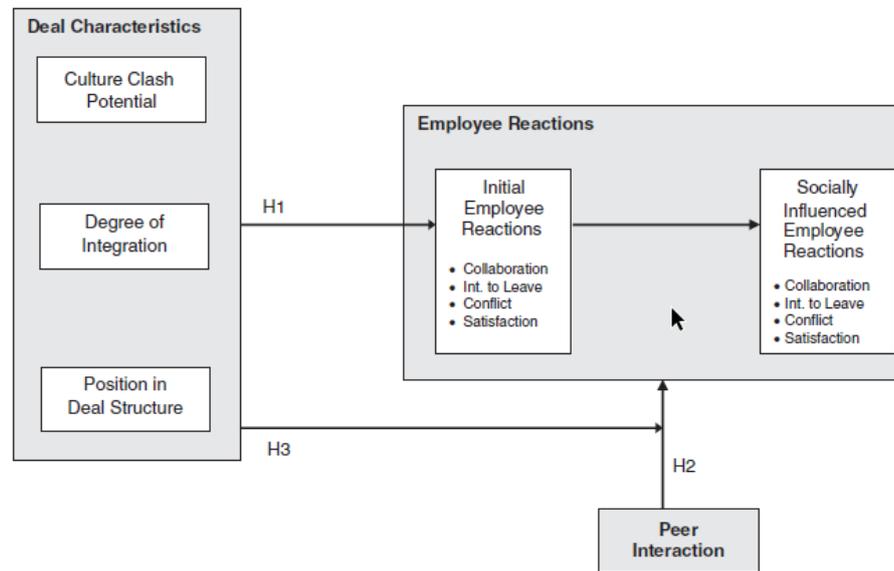
Observa-se pelo conteúdo do Quadro 6 que em vários casos a competência necessária para inovar é exatamente a necessária para manutenção enquanto em outros casos é justamente a oposta, sugerindo perfis de liderança especialmente flexíveis e resilientes para esta tarefa, exigindo a habilidade de reconhecer e utilizar as diferenças culturais em cada etapa da fusão ou consolidação para estimular o engajamento das equipes. Os autores relatam também casos onde a pressão psicológica foi tamanha para alguns indivíduos que se fez necessário a criação de espaços para que estas emoções pudessem ser liberadas e ressignificadas para tornar-se uma condição de trabalho melhor para eles e seus companheiros. Cabe aos líderes identificarem quando os padrões de estresse atingem níveis preocupantes e se utilizando de técnicas não convencionais proporem atividades que possam ter uma função liberadora de tensões internas trazendo descontração e harmonia para a equipe.

Ao final a autora cita alguns elementos importantes adicionais para os líderes:

- 1- A importância de se criar expectativas moderadas (não exageradas) para as mudanças que estão por vir;
- 2- Capacidade de articular uma mudança de ideologia de uma forma que encoraja os indivíduos a ver como a mudança irá beneficiá-los, a seus colegas e a organização;
- 3- Os líderes deverão ter capacidade de mover a organização e equipes;
- 4- Estarem atentos para as relações com os outros setores da organização de forma a estabelecer times integrados.

Marmenout (2011) realizou um trabalho bastante interessante que buscou obter em um experimento controlado identificar como um indivíduo reage frente a uma fusão no período subsequente a concretização do processo frente a influência da interação com um par de trabalho. O experimento realizado selecionou três variáveis para serem manipuladas e quatro indicadores do estado do indivíduo. A este sistema foi adicionada a variável que se quer investigar, que é a influência de um par no trabalho. As reações iniciais do indivíduo foram então comparadas com as obtidas depois da interação social com o par. A Figura 12 mostra esquematicamente o processo.

Figura 12 – Esquema do experimento da influência de um par



Fonte: Marmenout (2011).

O estudo dessa autora revelou o efeito prejudicial significativo causado pela interação entre pares, explicado pelo construto de processo de grupo de ruminação coletiva. Foi evidenciado que os resultados se tornam significativamente mais prejudiciais para o sucesso da fusão depois que os funcionários discutem o evento com seus pares. Por fim, a análise qualitativa dos dados gerou uma compreensão mais aprofundada dos efeitos observados e levou à conceituação do processo grupal de ruminação coletiva, definido como a discussão repetitiva e passiva dos problemas organizacionais e suas consequências negativas com um grupo de pares. São sugeridos três instrumentos, o envolvimento ativo, a distração (outro tema para as discussões entre funcionários, podendo ser relacionado ao trabalho ou outro de ordem geral de interesse do grupo) e liderança positiva como ferramentas para influenciar a maneira como os funcionários discutem o evento de fusão.

Millward e Kyriakidou (2004) trataram do impacto de F&A no processo de formação da identidade dos indivíduos devido a interferência que isso causa nos processos cognitivos e emocionais. Segundo essas autoras, a manutenção de uma continuidade da identidade é crucial para o ajuste emocional e cognitivo necessário ao processo de transformação aconteça da forma necessária.

O resultado da pesquisa indicou que enquanto os indivíduos na organização sentirem que estão se desenvolvendo, por exemplo, aprendendo novas habilidades, adquirindo conhecimentos importantes, ganhando credibilidade pessoal e confiança,

e como consequência aumentando a sua empregabilidade, as organizações podem sobrepujar as dificuldades relacionadas com a preocupação com o futuro e insegurança no trabalho. Ao fazer isso, as organizações preservam o investimento humano que ela precisa para ter o sucesso financeiro necessário.

Ao dar uma perspectiva de futuro atrativa, a organização dá um sentido para os funcionários para a sua permanência na empresa. De forma simples, os indivíduos podem resistir às mudanças organizacionais a menos que a identidade futura percebida seja atrativa tal como a atual. O novo paradigma organizacional deve ser desejável, ou seja, garantir uma mínima segurança e perspectivas de desenvolvimento. Porém durante fusões e aquisições, é importante que os gerentes e profissionais de RH estejam alerta aos sinais de concorrência negativa e garantam que os funcionários sejam mantidos informados sobre os impactos em seus empregos e no futuro na empresa. Embora alguma competição seja boa, ela não é boa quando cria tensão e conflito negativo na organização.

Bryson (2002) fez uma abordagem bastante não convencional sobre a questão do planejamento e execução de projetos de fusão e aquisição pensando sobre o papel da gestão de recursos humanos. Segundo ela, são abundantes na literatura os efeitos emocionais em todos os envolvidos, particularmente a preocupação com a perda do emprego, injustiça nos protocolos da transação de F&A entre outros. Porém é fato constatado também que a transparência e uma comunicação honesta têm um efeito estabilizador nessas relações. A autora descreve um case no qual o envolvimento do sindicato foi utilizado para reduzir tensões entre os indivíduos e as organizações. Segundo ela, desconsiderar a participação sindical é colocar em risco a operação que resultará em greves e prejuízos. Esta proposição de envolvimento sindical no processo de fusões e aquisições para um trabalho conjunto com o a gestão de recursos humanos pode ser vista como tendo quatro dimensões:

- 1- Alta prioridade para a Gestão das Relações Humanas e para as Relações Industriais (novo realismo);
- 2- Baixa prioridade para a Gestão das Relações Humanas e alta prioridade para as Relações Industriais (coletivismo);
- 3- Alta prioridade para a Gestão das Relações Humanas e baixa prioridade para as Relações Industriais (individualismo);

4- Baixa prioridade para a Gestão das Relações Humanas e para as Relações Industriais (buraco negro);

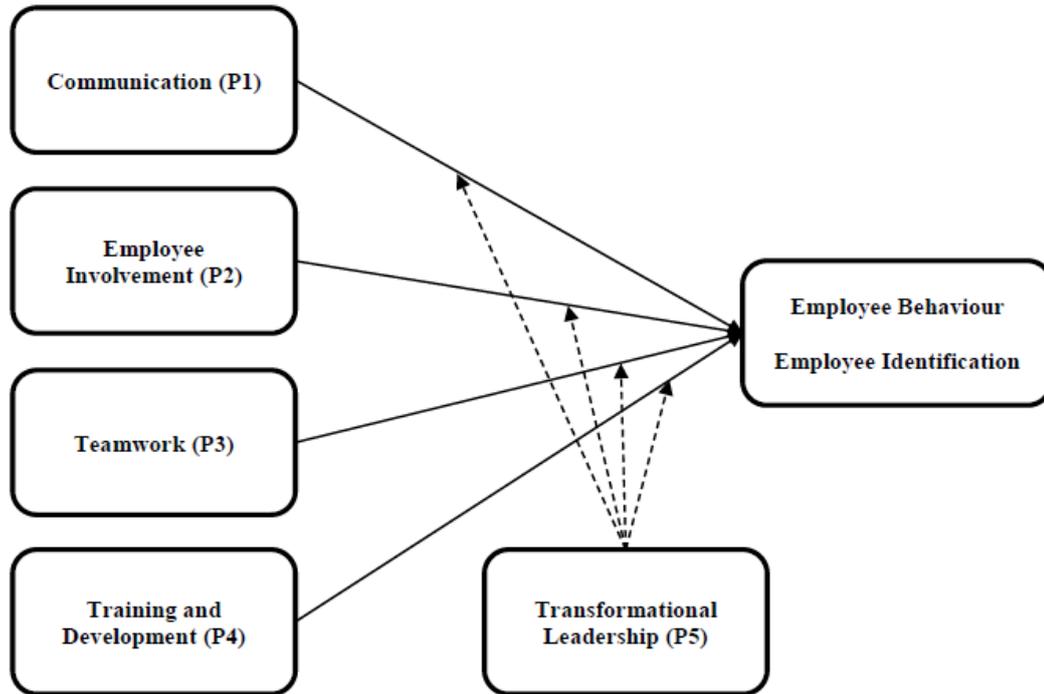
A autora se pergunta: será que o modelo do *new realism* deve ser considerado uma utopia? Ela cita como vantagens uma maior justiça na elaboração e execução dos procedimentos necessários a transação, o endereçamento antecipado de possíveis problemas potenciais e uma melhoria na qualidade e profundidade da comunicação. No seu trabalho ela busca colocar o foco no fato de que a participação sindical nos processos de fusão e aquisição tem sido ignorada principalmente nos estudos acadêmicos bem como na baixa relevância do impacto dos riscos associados com a gestão de recursos humanos.

Vasilak, Tarba, Ahammad e Glaister (2016) investigaram a influência do estilo de liderança nos processos de fusão e aquisição. Segundo estes autores, a literatura que aborda com profundidade a relevância das práticas necessárias de RH no desenho de uma estratégia para F&A é escassa. Em seus estudos eles encontraram que o estilo de liderança tem um efeito significativo na retenção de talentos durante processos dessa natureza. A teoria da Identidade sugere que o autoconceito de um indivíduo consiste de dois tipos de identidade: a pessoal, que consiste das características pessoais, e a social, derivada do grupo onde ele se insere e a suas associações emocionais (BOEN et al., 2006 apud VASILAK, TARBA; AHAMMAD; GLAISTER, 2016, tradução do autor). Eles explicam que quando ocorre uma fusão ou aquisição os indivíduos precisarão ser reclassificar como membros de uma nova organização.

Como já mencionado por outros autores anteriormente, é importante para tornar a transição mais suave que a percepção de identidades seja preservada ao máximo, e estes autores afirmam que a liderança, como agentes da mudança, deve trabalhar com suas equipes esta questão de continuidade.

Os autores identificaram quatro eixos principais de práticas de RH que levam a comportamentos positivos e adequados. As práticas de comunicação, o envolvimento dos empregados, práticas de trabalho em equipe, treinamento e desenvolvimento e um quinto elemento adicional que é a liderança transformacional. Para eles estas articulações ocorrem como indicado na Figura 13.

Figura 13 – Estrutura conceitual do efeito da liderança transformadora



Fonte: Vasilak, Tarba, Ahammad e Glaister (2016, p. 17).

Percebe-se que o impacto das práticas de RH em processos de fusão e aquisição é contingente com o estilo de liderança.

Marmenout (2010) também estendeu seu trabalho para analisar como as características de um acordo de fusão ou aquisição influenciam a atitudes dos empregados. Sua pesquisa indica que esta influência é grande e que os indivíduos avaliam a situação baseados no contexto que é apresentado a eles. Segundo ela, o potencial para um choque de culturas afeta a percepção dos funcionários através da Similaridade Cultura Percebida. Parte do ceticismo frente ao sucesso da operação de F&A pode ser atribuído ao fato de que os indivíduos se resguardam para não se decepcionarem evitando confiar na organização dominante e assim evitar desapontamentos.

Marmenout (2010, p. 332) afirma que a fusão de empresas totalmente iguais é muito rara e nesses casos existe *de facto* sempre um vencedor e um perdedor. A autora ainda indica que posição do indivíduo dentro da estrutura influencia fortemente a sua percepção do nível de poder que o grupo no qual se encontra terá. Entretanto, e esse é um importante aspecto revelado por esta autora neste trabalho, uma percepção alta de poder *não* reduz a percepção de incerteza, definida como o

grau em que as pessoas parecem estar carentes de informações críticas sobre o ambiente e ao seu futuro incluindo ainda o quanto o indivíduo está preocupado com seu emprego. Por outro lado, a autora também encontra que a percepção de poder está mais ligada quanto à satisfação do indivíduo com a união e sua intenção de deixar a empresa. É muito importante que na fase pós-fusão que o passado seja tratado com devido respeito para que não cause mais resistência dos empregados.

Finalmente ela conclui que não se deve assumir que os indivíduos que têm a percepção de estarem em uma melhor posição em uma operação de F&A (por exemplo, oriundo da empresa dita vencedora ou dominante) apresentem baixa incerteza quanto ao futuro. Embora pareça que eles estejam em uma posição mais confortável ainda assim, o anúncio de uma fusão ou aquisição irá criar uma grande quantidade de incerteza para eles também.

Hargie (2005) indica que é largamente aceito que cultura pode servir organizações de várias formas tais como o gerenciamento de incertezas coletivas, criando uma ordem social, continuidade e compromisso com a identidade. Contudo em função da intensa competição internacional, grande diversidade cultural no ambiente do trabalho e a ampliação das escolhas dos clientes culturas precisam ser adaptadas e alteradas continuamente para que se possa sobreviver. Esse é o panorama que se apresenta também quando fusões e aquisições ocorrem. Em função disso, a autora apresenta cinco princípios universais que segundo ela deveriam ser aplicados em quaisquer organizações, independentemente do tipo de produto ou serviço que ela oferece.

- 1- Criar uma estratégia cultural geral:
- 2- Desenvolver líderes culturais:
- 3- Compartilhar a cultura comunicando eficazmente para o *staff*;
- 4- Medir a *performance* cultural;
- 5- Comunicar a cultura quando estiver lidando com clientes.

Para Applebaum e Gandell (2003, p. 371) fusões e aquisições são em geral muito bem planejadas em termos dos aspectos legais e financeiros. Portanto os casos de insucesso que têm sido reportados largamente na literatura só podem ser atribuídos a um planejamento pobre dos recursos humanos. Com base em um estudo da literatura existente sobre práticas de RH para operações de F&A, estes autores elaboraram um modelo de estrutura de implementação considerando as três

fases conhecidas deste processo: pré, durante e pós fusão/aquisição. Nesse modelo eles identificaram os elementos-chave em cada passo que precisam fazer parte de uma estratégia de abordagem.

Não importa o quão único seja considerado pelas organizações envolvidas em uma operação de F&A, é imperativo que a alta direção adote o modelo de 3 etapas já reconhecido no Mercado e aja de acordo.

- 1- Não há soluções padrão para a execução de uma F&A. É responsabilidade da organização criar seus próprios mecanismos e plano de ação que respondam adequadamente a sua cultura e situação.
- 2- É crítico ter um departamento de RH efetivo e uma equipe alocada ao projeto durante todas as três fases.
- 3- O líder deve ter claro quais são as melhores práticas que impactam na estratégia do negócio e no resultado final e ser capaz de colocá-las em prática.

Estes autores ressaltam a importância de nunca se referir a um processo de F&A como algo usual no negócio, independente de quantas vezes ele tenha acontecido. Ao se fazer isso, se destrói a credibilidade da alta gestão e impede que sejam reconhecidos os esforços dos funcionários que estão atuando fortemente em definir estratégias de enfrentamento para as mudanças que estão acontecendo ao redor deles. Embora algumas vezes eles necessitem de um alerta de que eles ainda têm um trabalho a fazer, eles precisam de ajuda para estabelecer as prioridades, objetivos e metas. E, finalmente, a alta gerência precisa ser percebida pelos empregados como praticante do que pregam, como uma maneira de reforçar a eles o que está sendo dito.

Sung e Fagan (2015) realizaram ensaios empíricos modelando diferentes cenários e condições das empresas em uma operação de fusão simulada. Seus resultados indicaram que mudanças na percepção do status tanto organizacional quanto pessoal, levam a mudanças na identidade organizacional. Eles concluíram que a valência organizacional e status pessoal se relacionam com as percepções de identidade social dos funcionários e, portanto, afetam a identificação organizacional. Além disso, reconheceram que a segurança do emprego, a justiça distributiva, bem como a continuidade do emprego, relaciona como os funcionários percebem sua

relação de troca social com a organização e, portanto, afetam também o vínculo organizacional.

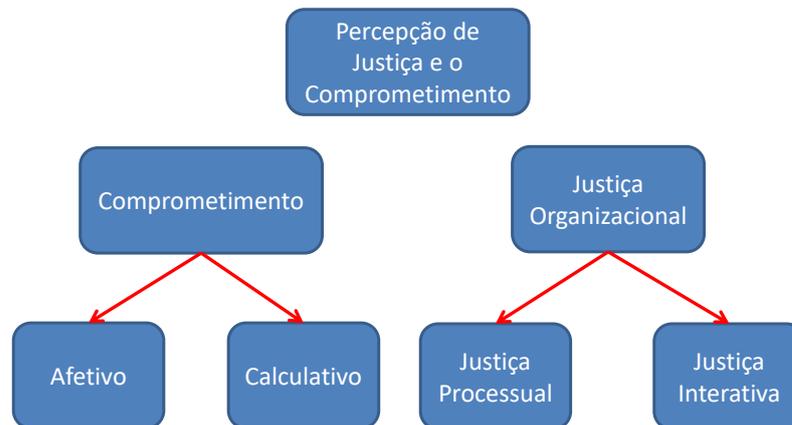
Tanure, Evans e Pucik, (2007) encontraram em sua pesquisa que a questão psicológica influencia os processos de F&A até mesmo antes da efetivação do negócio. Executivos relataram que apesar de toda a racionalidade que envolve os estudos avaliativos da viabilidade e benefícios dessas transações, eles se sentem particularmente estimulados e desafiados. Segundo os autores, apenas 17,6% das operações tiveram como motivo principal de venda a atratividade do preço.

Embora as decisões nessas operações sejam pautadas pela racionalidade e baseadas em informações, dados e projeções quantitativas apresentadas aos acionistas, é perceptível a influência de fatores psicológicos relacionados a necessidade de prestígio e ao fascínio que o jogo de poder exerce sobre o top management (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 24).

Gomes, Mellahi, Sahadev e Harvey, (2017) conduziram uma interessante pesquisa avaliando a percepção de justiça e compromisso organizacional em uma operação de fusão internacional envolvendo dois parceiros culturalmente muito diferentes, uma empresa Britânica e outra Japonesa. Os resultados encontrados confirmaram a forte associação entre a percepção de justiça durante a fusão e o compromisso com a nova organização. Porém, surpreendentemente, os resultados *não* corroboram a associação largamente relatada dos efeitos entre conceitos de justiça diferentes entre as duas organizações e o comprometimento dos empregados. Também foi encontrado pelos autores que a justiça processual, definida como sendo a percepção de que as estruturas de governança utilizadas para gerenciar a aquisição e os procedimentos e processos na tomada de decisão são justos, tem *uma forte influência* sobre o comprometimento dos empregados para com a organização que a justiça interacional, definida como a percepção de ser tratado com respeito e dignidade nas interações com a administração e colegas da empresa adquirente. A Figura 14 mostra de forma mais detalhada e completa esses conceitos. Esse fato sugere os procedimentos estabelecidos durante a fase de integração de uma F&A tornam-se críticos na determinação dos níveis de interação e engajamento entre os membros das duas organizações. Isso também corrobora o

que é indicado por boa parte da literatura de que se for dada a chance aos empregados de se envolverem ativamente na elaboração dos procedimentos eles provavelmente terão a sensação de controle do processo.

Figura 14 – Justiça e Comprometimento



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gomes, Mellahi, Sahadev e Harvey, (2017).

Gomes, Mellahi, Sahadev e Harvey, (2017) também *não* encontraram evidências de que as interações exerçam forte influência sobre o comprometimento dos empregados conforme outros estudos sugerem.

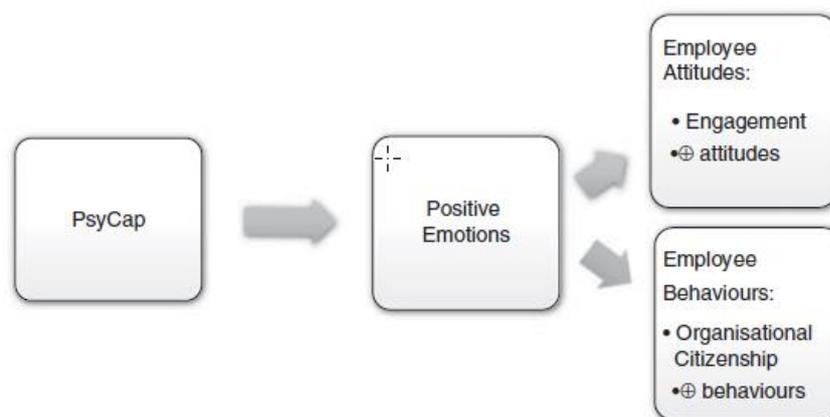
Joslin, Walters e Dudgeon (2010) investigaram o papel dos fatores socioculturais nas atitudes e comportamento no trabalho e no sofrimento psíquico após uma fusão organizacional interna entre dois grupos situados em locais diferentes e com culturas e procedimentos distintos. Os autores encontraram que a aceitação percebida e os padrões de trabalho afetaram indiretamente o sofrimento psicológico por meio de uma influência nas atitudes e no comportamento no trabalho.

Paralelamente, ao contrário da pesquisa sociológica que presume que os grupos de fusão dominantes são menos prováveis de serem afetados pela intrusão de outro grupo cultural em seu domínio, estes autores encontraram que as fusões são inquietantes para *todas* as partes envolvidas na fusão, independentemente de ser a parte dominante ou dominada. O fato de a testagem ter sido feita em ambas as partes representa um passo à frente no entendimento da metodologia de aculturação dentro dos ambientes de negócios.

Dorling (2017), em um estudo bem atual se preocupou em analisar os possíveis impactos do conceito de capital psicológico, oriundo da psicologia positiva, na resistência de indivíduos durante a fase pós-fusão/aquisição. O método se baseia na afirmação de que emoções negativas desencadeiam resistência sob a influência do capital psicológico. Ao medir e avaliar as necessidades de capital psicológico dos funcionários torna-se aparente aqueles que são resistentes. Desta forma o seu capital psicológico pode ser desenvolvido através de intervenções personalizadas. Segundo essa autora, a resistência aos esforços de mudança organizacional é um fenômeno psicológico que se transformou em um conceito psicológico. Em 1952, Lewin introduziu um dos modelos básicos para compreender a mudança organizacional e documentou amplamente que a resistência era o principal obstáculo para mudanças organizacionais bem-sucedidas.

A autora cita o trabalho de Luthan afirmando que capital psicológico se baseia na capacidade psicológica positiva, sistematizada através da autoeficácia, que é a confiança para assumir e se esforçar o necessário para ter sucesso em tarefas desafiadoras, do otimismo sobre o sucesso agora e no futuro, na esperança em perseverar em direção às metas e, quando necessário, redirecionar caminhos para metas para ter sucesso e finalmente na resiliência para quando assolado por problemas e adversidades, possa sustentar e se recuperar e até mesmo ir além para alcançar o sucesso. Estes valores podem ser medidos, desenvolvidos e efetivamente aproveitados na melhoria do desempenho tanto para o indivíduo quanto para a organização e sua ação pode ser representada pela Figura 15.

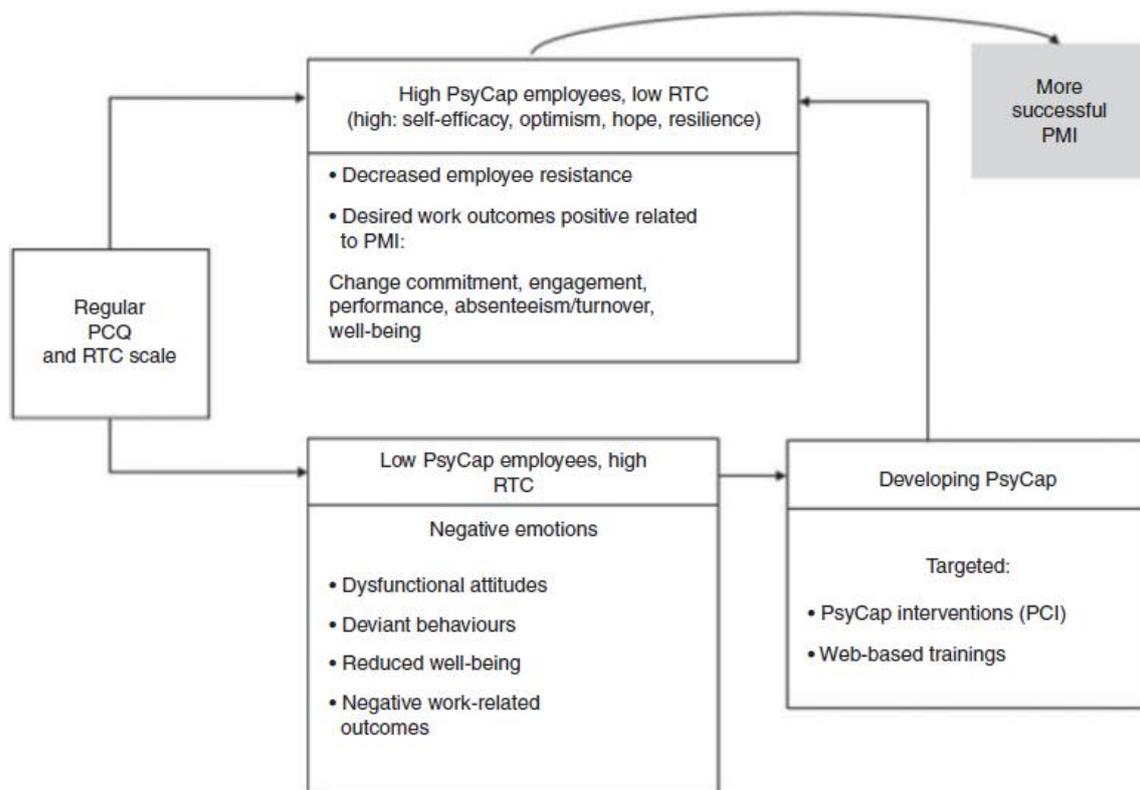
Figura 15 – Influência do capital psicológico nas atitudes e comportamentos



Fonte: Dorling (2017, p. 944).

A autora sugere ao final uma proposta indicada na Figura 16 para um processo de avaliação e atuação utilizando o recurso dos conceitos de capital psicológico para mitigar a resistência nos processos de fusão e aquisição.

Figura 16 – Resistência dos indivíduos em um processo de F&A



Fonte: Dorling (2017, p. 949).

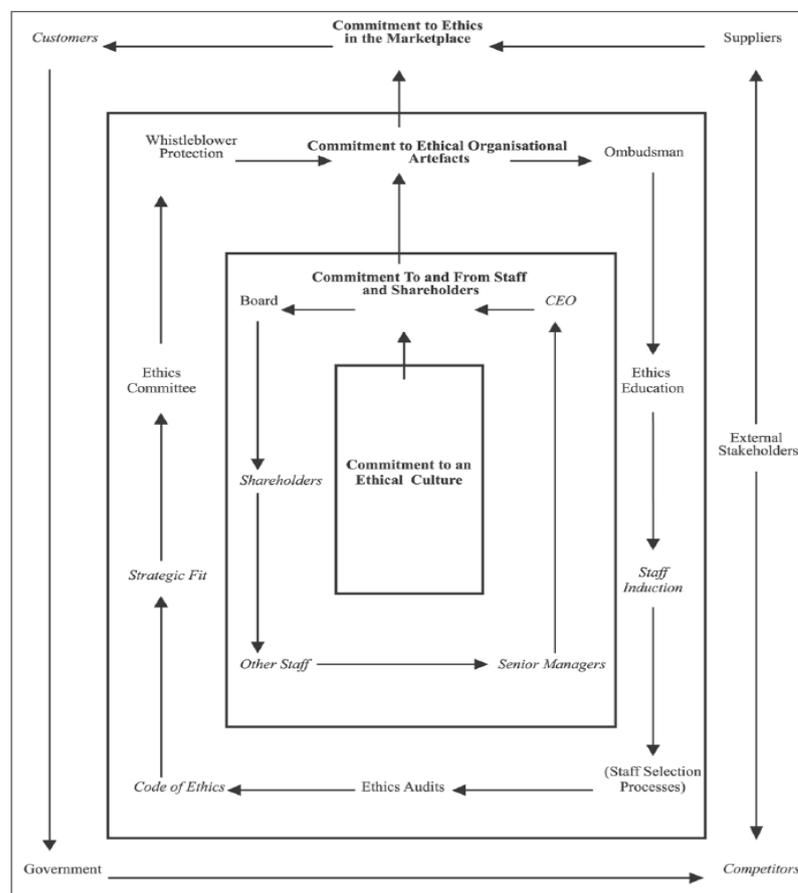
Citando ainda Larson et al. (2013), a autora finaliza indicando que os funcionários com níveis mais baixos de capital psicológico podem ter esse atributo elevado se estiverem próximos àqueles que o têm em um alto nível. Assim, indivíduos de alto nível podem ser importantes durante o PMI como agentes de mudança.

As questões éticas também são objeto de estudo e podem representar uma das questões do insucesso. Wood (2005) realizou uma investigação em uma operação de F&A entre duas empresas australianas com enfoque exclusivo nas questões éticas sob a perspectiva da congruência das culturas éticas. Os resultados

encontrados indicam que ambas as empresas possuíam um código de ética. Porém a profundidade até a qual abordam as questões dentro da organização variava, um deles bem maior do que o outro e associando com questões específicas relevantes ao negócio, enquanto o outro era mais abrangente.

Uma observação bastante importante feita pelo autor é a de que a existência de um código de ética não afeta somente o público interno das organizações envolvidas, transcendendo as suas fronteiras, pois ele impacta nas políticas da corporação. Isso pode ser visto pela Figura 17. Tendo esses dois comentários em conta, percebeu-se que durante a fase de execução da fusão das organizações se percebe que na realidade as diferenças entre as elas são maiores do que as avaliadas na fase de pré-união. Como resultado destas diferenças e garantir o comprometimento serão necessárias novas políticas, novas posições e novas iniciativas de treinamento e não somente realizar uma mistura dos códigos de éticas existentes.

Figura 17 – Modelo de parceria de ética corporativa



Fonte: Wood (2005, p. 12).

Liu et al. (2020) pesquisaram a questão da gestão de talentos e o papel de RH em operações de fusão ou aquisição em operações que envolveram diferentes culturas. O método de abordagem escolhido avaliou essa questão em duas dimensões, a cultura e espacial conforme indicado pela Figura 18.

Figura 18 – Dinâmica bicultural temporal e espacial

DIMENSIONS	Temporal →	Pre-Merger	During Merger	Post-Merger
Spatial ↓				
Country Culture		Bi-cultural employee provides HR function with early diagnostics and insights into national culture for the cross-cultural M&A	Bi-cultural employees work with HR function to indicate critical incidents and national culturally significant moments for the M&A development	Bi-cultural employees work with HR function to translate ongoing national cultural context into the organizational fabric
Organizational Culture		HR function aims to prepare the M&A synergized cross-cultural organizational culture by identifying and consulting with bi-cultural employees and advisors	HR function works to build cross-cultural liaison for the ongoing M&A by assembling bi-cultural individuals into relevant teams and groupings	HR function works to ensure that the newly combined and emergent cross-cultural environment is functioning appropriately. HR function works to ensure bi-cultural staff are retained as they have ready currency in the international job market
Individual Identity		Bi-cultural individuals find that the cultural dimensions of their identity are given in a premium in advance of the cross-cultural merger	Bi-cultural individuals may feel that the new cross-cultural collaborative environment operates well for them. As such they work in tandem with the HR function to engender the smooth running of the operation. Alternatively they may experience accultural oscillations	Bi-cultural individuals continue to support and develop the emergent and evolving cross-cultural environment in conjunction with the HR function. Disaffected and dissatisfied bi-cultural employees may leave the organization.

Fonte: Liu et al. (2020, p. 5).

Os autores ao final do trabalho ressaltam a importância dos funcionários biculturais para garantir o sucesso. Isso significa que esse grupo de talentos merece atenção especial da administração e deve ser orientado para apoiar os processos chave de uma fusão ou aquisição. No trabalho é apresentada a conceituação de empregados biculturais como sendo aqueles que podem se identificar com duas ou mais culturas distintas por devido ao fato de terem internalizados mais de um esquema cultural, ou seja valores, atitudes, crenças e pressupostos comportamentais (BRANEN, THOMAS e GARCIA, 2016, p. 1).

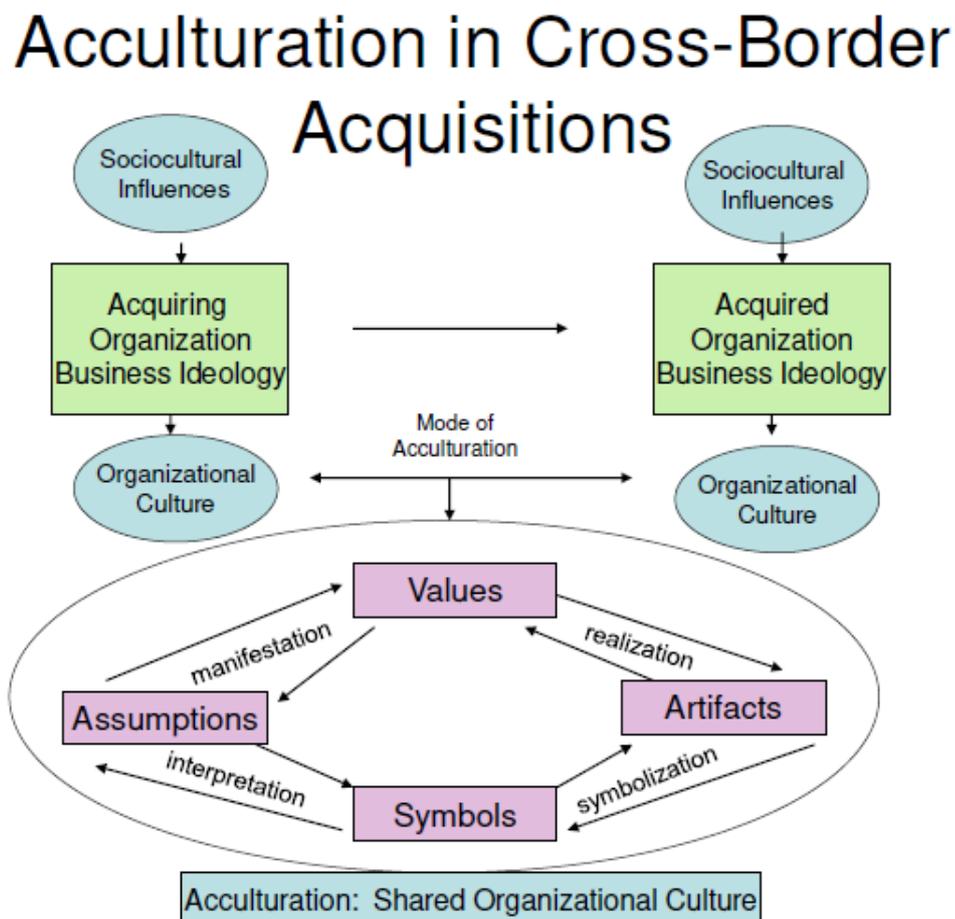
Por esta razão, é vital que os funcionários biculturais não sejam esquecidos ou, pior ainda, marginalizados, em função de ações e estratégias gerenciais durante as F&A, pois isso poderia prejudicar o sucesso da M&A e, em última instância, levar ao seu fracasso.

Hurst (2014) estudou o processo chamado de aculturação, definido em seu estudo como sendo as mudanças que acontecem quando duas culturas interagem. Hurst (2014, p. 68) cita Nahavandi e Malekzadeh (2018) indicando que estas mudanças podem se apresentar de quatro formas diferentes:

- 1- Integração ou combinação de atributos de cada cultura;
- 2- Assimilação que é o processo de uma cultura dominar a outra;
- 3- Separação quando as duas culturas permanecem autônomas;
- 4- Deculturação, definida quando um grupo abre mão totalmente de sua cultura para adotar a de outro grupo.

Para Hurst (2014, p. 69) cultura é a cola que une uma organização e seus membros. Ele apresenta um modelo, indicado pela Figura 19, sobre o processo de aculturação que ocorre em um processo de fusão e aquisição.

Figura 19 – Processo de aculturação



Fonte: Hurst (2014, p. 71).

Os resultados deste estudo fornecem informações importantes sobre os mecanismos que auxiliam a aculturação em aquisições. Seis temas emergiram dos dados sobre a cultura organizacional e sua influência na aculturação:

- 1- A Crença de que a padronização de processos é a chave para uma integração bem-sucedida;
- 2- A questão da Adaptabilidade, definida como sendo a disposição para mudar a estratégia atual se ela não estiver funcionando;
- 3- O investimento em pessoas, que inclui treinamento, incentivo e ambiente de trabalho;
- 4- A identificação com a organização (seus produtos, clientes, reputação);
- 5- A vontade de aprender;
- 6- O hábito de seguir as diretivas dos superiores.

Sintetizando os dados obtidos da pesquisa dos aspectos qualitativos deste trabalho, os resultados indicam que uma parcela grande do insucesso é atribuída às questões do aspecto humano. É abundante a quantidade de referências que foi possível notar durante a leitura das publicações que apontam uma alta taxa de insucesso na entrega do resultado financeiro das operações de fusão e aquisição. Este parece de fato ser o grande propulsor da curiosidade sobre o tema.

Os tópicos a seguir representam a tônica nos textos investigados em detalhe:

- 1- A questão da identidade do indivíduo na organização

Os indivíduos como tal estabelecem uma relação muito íntima com a organização para a qual trabalha de tal forma que ela modifica e é incorporada como parte da identidade do indivíduo. Quando ocorre uma fusão ou aquisição, dependendo da condição dessa operação, é como se parte do indivíduo deixasse de existir; foi apresentado inclusive em um dos documentos casos sugerindo associação com o processo da morte. Evidentemente isso traz muitas consequências negativas para as pessoas induzindo ao desânimo, à falta de iniciativa e motivação.

- 2- A necessidade da percepção de continuidade

Os artigos indicaram que a percepção de continuidade pode mitigar significativamente os efeitos da perda da identidade. Se houver a

habilidade necessária, o processo poderá ser conduzindo realizando um link entre a configuração organizacional anterior com a futura apresentado como um processo natural de evolução. Essa estratégia obviamente precisa estar sedimentada em outros fundamentos tais como a ética, procedimentos dentre outros.

3- O tema da dominância

Os textos também se referem ao fato de que mesmo em fusões onde as partes têm igual representatividade, de fato, sempre haverá a supremacia de uma delas. Isso gera dois efeitos emocionais e psicológicos importantes: no grupo da parte dita dominante poderão surgir atitudes de soberba e desprezo pela outra parte e desconsideração em graus elevados. Já na parte dominada é comum a ocorrência de atitudes deprimidas, desejo de abandonar a organização, revolta e resistência.

4- Medo e a insegurança

A primeira pergunta que surge na cabeça dos indivíduos é “o que irá acontecer comigo?”. A incerteza do futuro gera inevitavelmente medo e insegurança. Esses sentimentos podem ser grandemente minimizados quando se utiliza de métodos que demonstrem a continuidade, um processo de comunicação transparente e ágil e que propicie a participação dos indivíduos da construção do processo de integração.

5- O choque cultural e o processo de aculturação

Esse é um tema muito importante e se fez presente em quase todas as publicações, o *cultural clash*. Até mesmo em casos onde a fusão aconteceu entre áreas internas de uma mesma organização este fenômeno esteve presente. Grupos são caracterizados por possuírem culturas próprias, na verdade esse é um dos critérios de definição de grupos, o que lhes dá identidade, valores e padrões éticos e enfim segurança. A partir do momento em que essa estrutura se torna ameaçada por (1) ter que se dissolver ou (2) ter que incorporar membros de outra “tribo” são trazidos à tona todos os sentimentos que se caracterizam por objetivarem a manutenção do *status quo*. Eles se manifestam sob a forma de forte resistência, muitas vezes velada, baixa

produtividade, agressividade gerando angústia, frustração e vontade de abandonar a organização.

6- A percepção de justiça nas ações e procedimentos

Apesar de este tema ter sido citado em mais de um dos artigos, um dos trabalhos focou justamente no estudo dos diferentes tipos de justiça que aparecem nessas situações. Ele demonstrou que os indivíduos podem aceitar situações, mesmo quando elas lhe são desfavoráveis, quando há demonstração de justiça e equidade no processo. A chave para uma transição adequada é a participação dos indivíduos na elaboração dos protocolos de unificação e uma atitude coerente e congruente da alta administração e dos líderes.

7- A homogeneidade da ética organizacional

Foi identificado pelos trabalhos que as avaliações iniciais pré-fusão ou aquisição muitas vezes não é capaz de identificar a profundidade das diferenças entre as organizações e muitas vezes o campo ético é que se vê em maiores dificuldades. Em virtude da existência de múltiplos subgrupos as incompatibilidades das éticas processuais são sempre muito relevantes. Um fato muito importante é que o domínio da ética transcende as fronteiras da empresa, pois afeta como a organização interage com o mundo externo e isso nem sempre pode ser percebido nas avaliações iniciais. Os principais *stakeholders* nessa questão são a comunidade, o governo, fornecedores e clientes.

8- A preservação e cuidado com os talentos

Anteriormente citado, alguns dos efeitos nocivos das operações de F&A quando não bem gerenciada é a desmotivação, frustração, raiva que provocam como consequência a saída de muitos profissionais. Trata-se então de uma questão de preservar a continuidade do próprio negócio uma vez que os talentos são o capital intelectual das organizações e, muitas vezes, um dos principais motivos que se leva a considerar uma fusão ou aquisição. Os talentos devem se constituir de indivíduos biculturais, e por esta característica, serem utilizados extensivamente pela estratégia de RH para suportar e influenciar as equipes facilitando o processo de integração no tempo e no espaço.

9- O estilo da liderança

Ressaltada pela grande maioria das publicações consultadas com uma das questões chaves e que influencia em uma vasta gama de comportamentos e atitudes indesejáveis nos processos de F&A. A maneira como os líderes abordam a questão junto a suas equipes faz toda a diferença. Suas atitudes devem ser voltadas para o envolvimento de todos os membros no desenho operacional da integração, promover uma visão positiva do processo procurando unir o passado com o futuro, para criar e solidificar a sensação de continuidade. Há que se ter congruência nas atitudes e ações, garantindo justiça e equidade nos procedimentos e que estas estejam alinhadas com sua retórica.

Um dos textos ressalta a necessidade de ser criado um espaço onde a emoções e sentimentos possam se expandir livremente e resignificados. A atitude do líder deve permitir que essas manifestações ocorram e que sejam envolvidas de respeito e atenção necessários.

10-O envolvimento dos indivíduos no processo de fusão ou aquisição

Esse elemento por mais óbvio que possa parecer precisa ser ressaltado. Ele tem influência direta na percepção de justiça no desenrolar do processo e, em última estância, minimiza a resistência e suporta adequadamente aos indivíduos na elaboração adequada das questões que com certeza surgirão por conta das mudanças que irão ocorrer.

11- O Capital Psicológico

O texto do autor Dorling (2017), versou especificamente sobre o Capital Psicológico e qual a relação que existe com a resistência dos indivíduos. Através da definição dos conceitos da Psicologia Positiva, o texto discorre sobre as características das quatro dimensões do Capital Psicológico, a eficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência e quais fatores se associam com as principais barreiras encontradas em processos de F&A. Como apontado por Dorling (2017), o Capital Psicológico é um recurso de natureza psicológica o qual não é adquirido, dado que é intrínseco a

natureza humana, é fundamental que as organizações tenham conhecimento e ferramentas para identificar estes atributos nos indivíduos, e assim poder utilizá-los articulando grupos e líderes para promoverem o acultramento necessário inerente a integração. Registrou-se que este conceito está fortemente ligado com as atitudes e comportamentos considerados desejáveis e relevantes em um processo de F&A. Esse modelo por ainda fornecer dados através da aplicação de inventários para que as carências sejam identificadas e um trabalho prévio de treinamento ou acompanhamento possa ser feito junto aos elementos com maiores dificuldades.

12-A grande importância da comunicação

Esse tema esteve presente em todas as publicações estudadas. Todos os pesquisadores ressaltam que (1) a agilidade, (2) a transparência, (3) a capilaridade e (4) a prevenção da distorção da informação são condições *sine qua non* para o sucesso de um plano de comunicação. Mais ainda, eles enfatizam que o descuido com este plano pode significar o colapso completo de uma fusão ou aquisição. Falhas nesse processo às vezes se originam de problemas muito simples; Appelbaum (2020) cita que atrasos intencionais na veiculação de informações importantes para a comunidade envolvida nas F&A se devem muitas vezes ao medo dos líderes e gestores de que o anúncio até mesmo da intenção da realização de operações desta natureza, possa resultar na redução da produtividade, sabotagem, êxodo de empregados ou até mesmo causar pânico no valor das ações no mercado.

13- A relevância da área de Recursos Humanos

Permeando todos os itens mencionados anteriormente e o último dos elementos chave que foi mencionado em todos os documentos encontra-se a gestão adequada de Recursos Humanos. Alguns autores encontraram que em muitos planos de avaliação da viabilidade de uma fusão ou aquisição a questão de Recursos Humanos é deixada em segundo plano por conta da complexidade das avaliações financeiras, dos ativos e do mercado. Isso é ressaltado como sendo um erro capital. A abrangência da gestão de RH inclui a avaliação das culturas das

empresas envolvidas, os talentos de ambas as organizações, a investigação dos padrões éticos e suas possíveis singularidades regionais, o treinamento e desenvolvimento e todo o processo de comunicação. Um dos trabalhos ressalta fortemente a questão da perspectiva que os indivíduos podem ter com relação ao que eles teriam de vantagens com uma operação dessa natureza. Foi revelado que as oportunidades de aprendizado de novas habilidades, o treinamento e exposição a uma dimensão diferente de experiência profissional podem facilmente sobrepujar o receio e desconfiança e se tornar um parceiro muito útil no manejo das condições adversas mencionadas acima.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura utilizada como referência é farta, completa e atual, o que permitiu que fossem feitas associações diretas com o tema do estudo.

Com base nos dados e análise apresentados é possível afirmar que o presente trabalho atendeu integralmente aos objetivos estabelecidos. A pesquisa conduzida na base de dados Scopus revelou a grande quantidade de publicações científicas que foi realizada nos últimos 20 anos sobre o tema Fusões e Aquisições e através de um processo de refinamento racional e sistematizado foram selecionados os 23 documentos de pesquisa que representam fielmente o que tem sido investigado da influência do elemento/fator humano nessas transações. Os dados evidenciaram os tipos de publicações e sua quantidade e através da ferramenta VOSviewer análises adicionais permitiram demonstrar os autores principais e seus países de origem e a correlação mútua entre eles. Adicionalmente, correlações também entre as publicações das instituições de pesquisa foram apresentadas.

Das análises quantitativas obteve-se uma vasta gama de informações fruto de casos reais analisados de Fusões e Aquisições bem como pesquisas e simulações dos principais fatores associados com o sucesso ou fracasso destas operações. Estes fatores se mostram particularmente relevantes para as organizações e o meio profissional, pois posiciona indicadores na longa trajetória desde a análise da viabilidade do negócio até a consolidação dos processos de F&A na empresa resultante. São claros os sinais de alerta quanto ao papel fundamental que todas as dimensões humanas representam nesse processo e os cuidados que precisam ser tomados para que uso correto do planejamento e de práticas de manejo seja realmente eficaz.

Ficou claro também que nenhum dos documentos finais trás experiências de empresas brasileiras, o que de maneira alguma representa que não esteja sendo feita pesquisa no Brasil e na América Latina sobre este tema. Esse fato somente sugere que o tema parece não ter a mesma relevância que a nível global e que pesquisas adicionais devem concentrar seu foco nas peculiaridades esperadas fruto de legislações trabalhistas e sociais muito mais complexas e uma cultura distinta do que aquelas dos países referenciados nos trabalhos.

Através de documentos adicionais aos selecionados na base Scopus se obteve alguns indícios da complexidade do cenário brasileiro. Khoury (2002) em um

estudo de caso identificou que nos trabalhadores brasileiros há uma valorização especial quanto ao relacionamento interpessoal. Na sua conclusão, esse comportamento sugere os profissionais brasileiros parecem considerar o desenvolvimento e manutenção do relacionamento pessoal como algo mais importante que a própria conclusão de uma atividade, particularmente se esta última trouxer o risco de desestabilizar o ambiente ou a relação. Esses resultados indicam que no Brasil durante processos de Fusão e Aquisição haverá uma tendência da força de trabalho se unir em torno de suas relações em detrimento do processo de união. Esta evidencia sem dúvida deve ser levada em conta durante a elaboração da estratégia de execução desses processos. Segue-se a isso a necessidade de pesquisa científica profunda sobre os processos psicológicos envolvidos nesse fenômeno a fim de melhor caracterizá-lo e apresentar técnicas específicas de manejo.

Outra grande oportunidade para exploração no campo organizacional se refere ao estudo conduzido por Fleury (1989), o qual indicou que mudanças são mais facilmente alavancadas nos momentos de crise e que nos momentos onde há mais estabilidade na organização as resistências a mudanças são maiores. Isso indica que momentos de transição da economia, fator que por si só já é um elemento estressante para os segmentos afetados, pode ser particularmente propício para a promoção processos de mudanças como as necessárias por F&A desde que conduzido de forma adequada.

Finalmente deve mencionada uma questão importante que foi identificada como sendo um dos fatores fundamentais associados com o insucesso na entrega dos benefícios financeiros em transações de Fusão e Aquisições: a deficiência no processo de avaliação do negócio, ou *due diligence*. Devido a restrições dos órgãos reguladores anti-trust, sigilo e o risco de possíveis impactos nos mercados financeiros que uma simples informação do estudo de operações dessa natureza provoca, são muito limitadas as informações que podem ser obtidas para se realizar uma avaliação completa, principalmente dos aspectos que envolvem cultura e o elemento humano. Tal imprecisão leva consequentemente a avaliações que deixam de levar em conta elementos que no final se configuram como fatais para o sucesso. Recomendam-se estudos e pesquisas adicionais sobre como esta avaliação pode ser feita sem ferir as leis de mercado e regulamentações.

REFERÊNCIAS

- APPELBAUM, Steven et al. **Anatomy of a merger: Behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post- stages (part 1)**. Management Decision, n.38(9), p. 649-662, nov. 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/239777070_Anatomy_of_a_merger_Behavior_of_organizational_factors_and_processes_throughout_the_pre-during-post-stages_part_1. Acesso em: 11. ago. 2020.
- APPELBAUM, Steven. **Anatomy of a merger: Behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post- stages (part 2)**. Management Decision, n.38(10), p. 674-684, dec. 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235277929_Anatomy_of_a_merger_Behavior_of_organizational_factors_and_processes_throughout_the_pre-during-post-stages_part_2. Acesso em: 11. ago. 2020.
- APPELBAUM, Steven; GANDELL, Joy. **A cross method analysis of the impact of culture and communications upon a health care merger**. Journal of Management Development, v. 22, n. 5, p. 370-409, 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/243462311_A_cross_method_analysis_of_the_impact_of_culture_and_communications_upon_a_health_care_merger_Prescriptions_for_human_resources_management. Acesso em: 12 set. 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6023**: Informação e documentação — Referências — Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 10520**: Informação e documentação — Citação em documentos — Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- ASHLEY, PATRICIA ALMEIDA. **A Responsabilidade Social Corporativa em um contexto de Fusões, Aquisições e Alianças**. Revista Organizações e Sociedade, v.6, n. 16, Universidade Federal da Bahia, Salvador: 1999.
- BALDÉ, GENAICA. **As Fusões e Aquisições como Mecanismos de Criação de Valor**: Estudo de Caso da NOS Comunicações. Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Financeira. Instituto Superior de Gestão, Lisboa: 2016.
- TANURE, Betania; EVANS Paul; PUCIK, Vladimir. **A Gestão de Pessoas no Brasil: Virtude e Pecados Capitais**, Elsevier, São Paulo: 2007.
- BARROS, Betania Tanure. **Fusões e Aquisições no Brasil**: Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos, Atlas, São Paulo: 2003.
- BLIGH, Michelle C. **Surviving Post-merger “Culture Clash”: Can Cultural Leadership Lessen the Casualties?**. SAGE Publications, v. 2(4), p. 395-426, 2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1742715006068937>. Acesso em: 12 set. 2020.

BRANEN, Mary Yoko; THOMAS, David C.; GARCIA, Dominie. **Biculturals as Natural Bridges for Intercultural Communication and Collaboration**. IWIC '09: Proceedings of the 2009 international workshop on Intercultural collaboration, p. 207-210, 2009. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/234810846_Biculturals_as_natural_bridges_for_intercultural_communication_and_collaboration. Acesso em: 04 Out. 2020.

BRYSON, Jane. **Managing HRM risk in a merger**. Employee Relations, v. 25, n. 1, p. 14-30, 2003. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/235291203_Managing_HRM_risk_in_a_merger. Acesso em: 12 set. 2020.

CAIXETA, Renata Pereira. **O processo de Fusão e Aquisição (F&A): um estudo de caso em uma Micro e Pequena Empresa (MPE)**, Anais do VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Florianópolis: 2010.

CAMARA, Pedro, GUERRA, Paulo Baureira, RODRIGUES, Joaquim Vicente. **Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**, 6ª ed., Publicações Dom Quixote. Alfragide: 2013.

CAMARGOS, Marcos Antonio de. **Fusões e aquisições de empresas brasileiras: criação de valor, retorno, sinergias e risco**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas - Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

CARTWRIGHT, Sue; COOPER, Cary. **The Psychological Impact of Merger and Acquisition on Individual: A Study of Building Society**, Human Relations magazine, v.46, n.3, 1993.

CHUEK, Gabriel Vouga, AMATUCCI, Marcos; **O que é bibliometria?** Um introdução ao fórum. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais, v.10. n. 2, 2015. Disponível em

https://www.researchgate.net/publication/281464015_O_que_e_bibliometria_Uma_introducao_ao_Forum. Acesso em 22 set. 2020.

COSTA, Teresa et al. A Bibliometria e a avaliação da Produção Científica: indicadores e ferramentas. Atas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 2012. Disponível em

<https://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/429>. Acesso em 22 set. 2020.

COUTINHO, Eduardo Senra; CAMARGOS, Marco Antonio. **A teoria da firma e a Fundamentação Teórica para Fusões e Aquisições: uma Análise de suas interfaces**. Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração-ANPAD, RAC-Eletrônica, v. 2, n. 2, art. 7, p. 273-295, Curitiba: 2008.

DANIEL, Tereza; METCALF, Gary. **The Management of People in Mergers & Acquisitions**. Edição digital via Amazon account - Kindle, Quorum Books. Westport, 2001.

DAKESSIAN, Leon Chant. **Explorando os Efeitos da Distância Cultural e Psíquica sobre o Desempenho das Fusões e Aquisições**: O Caso das Aquisições Internacionais Realizadas pela Multilatinas. Tese (Doutorado em Ciências) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

DELOITTE. **Estudo sobre Fusões e Aquisições na América Latina**: Melhores práticas de integração e separação de empresas na região. Deloitte: 2017. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/mergers-acquisitions/Fusoes-Aquisicoes-America-Latina-Deloitte.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2020.

DORLING, Jennifer Linda. **Impact of psychological capital on the resistance to change during post-merger integration**: A theoretical model. Journal of Organizational Change Management, v. 30, n. 6, p. 936-956, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/319233366_Impact_of_psychological_capital_on_the_resistance_to_change_during_post-merger_integration_A_theoretical_model. Acesso em: 12 set. 2020.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **Cultura e Poder nas Organizações**. Atlas, São Paulo: 1989.

FLIGSTEIN, Neil; SHIN, Taek-Jin. **Shareholder Value and the Transformation of American Industries 1984-2001**. UC Berkeley Working Paper Series, 2007. Disponível em: <https://escholarship.org/uc/item/4r16k6j6>. Acesso em: 11 set. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIUSTI, LORENZO JOSÉ MARTINS et al. **Sustentabilidade na engenharia de produção**: um estudo bibliométrico de 2001 a 2011. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., Anais eletrônicos... São Paulo, 2011. Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=6. Acesso em: 18 set. 2020.

GLÄSER, WOLFGANG. Bibliometrics as a research field: A course on theory and application of bibliometric indicators. KU Leuven - Department of Managerial Economics, Strategy and Innovation (MSI), Course Handout, 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/242406991>. Acesso em 22 set.2020.

GOMES, Emanuel; MELLAHI, Kamel; SAHADEV, Sunil; HARVEY, Amy; **Perceptions of justice and organizational commitment in international mergers and acquisition**. International Marketing Review, v. 34, n. 6., 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/318688286_Perceptions_of_justice_and_organizational_commitment_in_international_mergers_and_acquisitions. Acesso em: 12 set. 2020.

GRANT, Robert. **Contemporary Strategy Analysis**. 9^a.ed, Wiley, West Sussex: 2016.

GROUARD, Bernoît; MESTON Francis. **Empresa em Movimento: Conheça os fundamentos e técnicas da gestão de mudanças**. 1^a ed. São Paulo: Negócios Editora, 2001.

GUEDES, Vania Lisboa da Silveira. **A bibliometria e a gestão da informação e do conhecimento científico e tecnológico: uma revisão da literatura**. Salvador: Ponto de Acesso, V.6, n.2 ,p. 74-109, 2012. Disponível em <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/5695/4591>. Acesso em: 10 Ago. 2020.

GUEDES, VANIA LISBOA DA SILVEIRA; BORSCHIVER, SUZANA. **Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica**. VI Encontro Nacional de Ciências da Informação, Anais [...]. Salvador: UFBA, 2005. Disponível em http://www.cinform-antiores.ufba.br/vi_anais/trabalhos.htm. Acesso em: 22 Set. 2020.

HARGIE, Owen. **Five guiding principles of culture management: A synthesis of best practice**. Journal of Communication Management, n. 9(2), p. 155-170, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235273902_Five_guiding_principles_of_culture_management_A_synthesis_of_best_practice. Acesso em: 12 set. 2020.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. **Resistência à Mudança: uma Revisão Crítica**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 2, abr-jun, p.31-45, 2001. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000200004>. Acesso em: 14 ago. 2020.

HOFSTEDE, Geert; NEUIJEN, Bram; OHAYV, Denise Daval; SANDERS, Geert. **Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases**. Administrative Science Quaterly, v.35, p.286-316, February 1990.

HURST, ROBIN. **The Role of Organizational Culture in Cross-border Acquisition: A Look at the Process of Acculturation**. Organization Culture, v. 13, n. 3, p. 67-80, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/307039474_The_Role_of_Organizational_Culture_in_Cross-border_Acquisitions_A_Look_at_the_Process_of_Acculturation. Acesso em 12 set. 2020.

JOSLIN, Felicity; WATERS, Lea; DUDGEON, Paul; **Perceived acceptance and work standards as predictors of work attitudes and behavior and employee psychological distress following an internal business merger**. Journal of Managerial Psychology, v. 24, n. 1. P. 22-43, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235253781_Perceived_acceptance_and_work_standards_as_predictors_of_work_attitudes_and_behavior_and_employee_psychological_distress_following_an_internal_business_merger. Acesso em: 12 set. 2020.

JUNIOR, José Vieira da Costa. **Retornos anormais versus performance operacionais anormais de firmas brasileiras envolvidas em fusões e aquisições no período de 2002 a 2006**, Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

KLENDAUER, Ruth; DELLER, Jürgen. **Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers**. *Journal of Managerial Psychology*, v.24, n.1, p. 29-25, 2009. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/200824400_Organizational_justice_and_managerial_commitment_in_corporate_mergers. Acesso em: 12 ago. 2020.

KNIPPENBERG, Daan van et al. **Organizational Identification after a merger: A social identity perspective**. *British Journal of Social Psychology*, n.41, p.233-252, 2002. Disponível em:

<https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/1821637/Knippenberg+British+Journal+of+Social+Psychology+41+2002+u.pdf>. Acesso em: 11 set. 2020.

KHOURY, André. **Choque Cultural nas Empresas em Processo de Globalização: Um Estudo de Caso**, Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP, São Paulo: 2002.

KURTZ, P., DUNCAN, A. **Shared service centres: overcoming resistance to implementation of a shared service centre**. *Management Accounting*, v.76, n. 7, p. 47-48, 1998.

LIU, Yipeng et al. **Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity**. *Human Resource Management Review*. 2020. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/338552850_Talent_management_and_the_HR_function_in_cross-cultural_mergers_and_acquisitions_The_role_and_impact_of_bi-cultural_identity. Acesso em: 12 set. 2020.

LOVALLO, Dan; KAHNEMAN, Daniel. **Delusions of Success: How Optimism undermines Executive's Decision**. *Harvard Business Review*, v. 81, n.7, p. 56-63, 2003. Disponível em: <https://hbr.org/2003/07/delusions-of-success-how-optimism-undermines-executives-decisions>. Acesso em 28 set. 2020.

LUNDBERG, Jonas. **Bibliometrics as a research assessment tool - impact beyond the impact factor**. 2006. Tese (Doutorado em Ciências) - Karonlinska Institutet, Stockholm, 2006.

MARMENOUT, KATTY. **Peer Interaction in Mergers: Evidence of Collective Rumination**. *Human Resource Management*, v. 50. n. 6, p. 783-808, 2011, Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/264738414_Peer_interaction_in_mergers_Evidence_of_collective_rumination. Acesso em: 12 set. 2020.

MARMENOUT, KATTY. **Employee Sensemaking in Mergers: How Deal Characteristics Shape Employee Attitudes**. Journal of Applied Behavioral Science, n. 46, p. 329, 2010. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021886310371373>. Acesso em: 12 set. 2020.

MATEUS, ADALBERTO ANDRADE et al. **A Participação da Comunicação Organizacional como Aspecto Facilitador durante os Processos de Aquisição**, Monografia como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Faculdade de Comunicação e Artes da PUC Minas, Belo Horizonte: 2008.

MEDEIROS, José Mauro Gouveia de; VITORIANO, Maria Albeti Vieira. **A evolução da bibliometria e sua interdisciplinaridade na produção científica brasileira**. Revista digital de Bibliotecomina e Ciência da Informação, v.13, n.3, p.491-503, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/299353573_A_evolucao_da_bibliometria_e_sua_interdisciplinaridade_na_producao_cientifica_brasileira. Acesso em: 22 set. 2020

META, Mihir; SRINIVASAN, Suraj; ZHAO, Wanli. **Political Influence and Merger Antitrust Reviews**. Harvard Business School Working Paper 19-114, 2019. Disponível em: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/19-114_1379a335-4e52-4c61-87ce-80b28345c588.pdf. Acesso em: 08 ago. 2020.

MILLWARD, Lynne; KYRIAKIDOU, Olympia. **Linking pre- and post-merger identities through the concept of career**. Carrer Development Internacion, v. 9(1), n. 1, p. 12-27, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/242011628_Linking_pre-_and_post-merger_identities_through_the_concept_of_career. Acesso em: 12 set. 2020.

MINTZBERG, HENRY. **Power In and Around Organizations**, Prentice-Hall, Englewoos Cliffs: 1983.

MOREIRA, Manoel José. **Dos grupos às categorias sociais: Contributos para a compreensão dos processos de fusões e aquisições de empresas**. Dissertação (Doutorado em Psicologia) - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto, 2007.

PENDLEBURY, DAVID. **Using bibliometrics in evaluating research**. Thomson Reuters Research Department, White Paper, Philadelphia, 2008. Disponível em: http://wokinfo.com/media/mtrp/UsingBibliometricsinEval_WP.pdf. Acesso em 22 set. 2020.

PIMENTA, Alcineide Aguiar et al. **A Bibliometria nas Pesquisas Acadêmicas**. Revista Scientia, v. 4, n. 7. 2017. Disponível em: https://flucianofeijao.com.br/novo/wp-content/uploads/2017/12/EDUCAR_PARA_A_CIDADANIA_FINANCEIRA.pdf. Acesso em: 14 out. 2020.

PIZA, JOAQUIM MOREIRA DE TOLEDO. *Fusões e Aquisições: Um estudo de caso de dois processos envolvendo empresas de Catering aéreo*, Trabalho de Conclusão de curso de graduação em Engenharia de Produção Mecânica, USP, São Carlos: 2010.

OKUBO, Yoshiro. **Bibliometric Indicators and Analysis of Research Systems: Method and Examples**. Organization for Economic and Co-operation and Development, Science, Technology and Industry Working Papers 1997-2001. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/bibliometric-indicators-and-analysis-of-research-systems_208277770603. Acesso em 22 set. 2020.

OLIVEIRA, Ivone Lourdes de. **Novo Sentido da Comunicação Organizacional: Construção de um Espaço Estratégico**. Congresso Anual em Ciência da Comunicação, XXVI, Belo Horizonte; 2003.

OLIVEIRA, UALISON RÉBULA; ROCHA, HENRIQUE MARTINS. **Fusões e Aquisições para alavancagem de recursos e otimização da estrutura organizacional**. XIII SIMPEP – Bauru: 2006. Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/31.pdf. Acesso em: 13 ago. 2020.

ROBBINS, STEPHEN, **Comportamento Organizacional**. 11^a.ed, Prentice Hall, São Paulo: 2009.

ROCK, MILTON; ROCK, ROBERT; SIKORA, MARTIN. **Mergers and Acquisition Handbook**. 2 ed., McGraw-Hill, New York: 1994.

ROSTIROLLA, Gelsi. **Bibliometria como tema de tese: análise a partir da biblioteca digital de teses e dissertações**. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE BIBLIOMETRIA E CINETOMETRIA, 4., 2014, Recife. Anais eletrônico... Recife: UFPE, 2014. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/55503>. Acesso em: 22 set. 2020.

SARALA, Riikka M.. **The impact of cultural differences and acculturation factors on post-acquisition conflict**. Scandinavian Journal of Management, n.26, p. 38-56, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095652210900092X>. Acesso em: 11 ago. 2020.

SCHRAEDER, Mike; SELF, Dennis. **Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective**. Management Decision, v.41, p. 511-522, 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/225083830_Enhancing_the_success_of_mergers_and_acquisitions_An_organizational_culture_perspective. Acesso em: 11 ago. 2020.

SEO, MYEONG-GU; HILL, SHARON. **Understanding the human side of Merger & Acquisition: An Integrative Framework**, The Journal of Applied Behavioral Science, v.41, n.4, NTL Institute, Washington: 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

Disponível em:

<http://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf>. Acesso em: 23 set. 2020.

SPLITTER, Karla; ROSA, Carolina Aguiar da; BORBA, José Alonso. **Uma análise das características dos trabalhos “ditos” bibliométricos publicados no Enanpad entre 2000 e 2011**. In: ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

SOARES, SANDRO VIEIRA; PICOLLI, ICARO ROBERTO AZEVEDO; CASAGRANDE JACIR LEONIR. **Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade**. Revista Administração: Ensino e Pesquisa, v.19, n.2, p. 308-319, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/326024734_Pesquisa_Bibliografica_Pesquisa_Bibliometrica_Artigo_de_Revisao_e_Ensaio_Teorico_em_Administracao_e_Contabilidade. Acesso em: 22 set. 2020.

STEEN, Eric Van den. Culture Clash: The costs and Benefits of Homogeneity. Management Science, v.56, n. 19, p.1718-1738, Oct. 2010. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40864736https://www.jstor.org/stable/40864736>. Acesso em: 11 Ago. 2020.

SUEN, A; KIMURA, H. **Fusão e Aquisição Como Estratégia de Entrada no Mercado Brasileiro**. Caderno de Pesquisas em Administração, Programa de Pós-graduação da FEA/USP, São Paulo, 1997.

SUNG, Wookje; FAGAN, Jesse; WOEHLER, Meredith; LABIANCA, Giuseppe. **Individuals' Responses to Organizational Mergers**. Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2015, p. 13851. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/291378790_Individuals'_Responses_to_Organizational_Mergers. Acesso em 12 set. 2020.

THE INSTITUTE FOR MERGERS, ACQUISITION AND ALLIANCES (IMAA). **M&A Statistics**. Disponível em: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>. Acesso em: 21 ago. 2020.

TORQUATO, GAUDÊNCIO. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneiras, 1991.

TORQUATO, GAUDÊNCIO. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VAN MAANEN, JOHN; BARLEY, STEPHEN. **Cultural Organization: Fragments of a Theory**, MIT – School of Management, Cambridge: 1985.

VASILAK, Athina; TARBA, Shlomo, AHAMMAD, Mohammad, GLAISTER, Alison J.; **The moderating role of transformational leadership on HR practices in M&A integration**. International Journal of Human Resource Management, n. 27(20), p.

2488-2504, 2016. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2016.1204556>. Acesso em: 12 set. 2020.

VIEIRA, ELEONORA MILANO. **Fluxo informacional como processo à construção de modelo de avaliação para implantação de cursos em educação à distância**. 2006. 183f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

WOOD, Greg. **The relevance to international mergers of the ethical perspective of the participants**. Corporate Governance International Journal of Business in Society, v. 5, n. 5, p. 39-50, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235322013_The_relevance_to_international_mergers_of_the_ethical_perspectives_of_participants. Acesso em: 12 set. 2020.

ZALTMAN, G., DUNCAN, R. **Strategies for planned change**. New York: Wiley & Sons, 1977.

ZANELLI, JOSÉ CARLOS; ANDRADE, JAIRO EDUARDO BORGES; BASTOS, ANTONIO VIRGÍLIO BITTENCOURT. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2ª. Ed., Artmed, São Paulo: 2014.