

Aculturação na fusão de uma empresa brasileira com uma multinacional de commodities: A disseminação de novos valores nas práticas de gestão de pessoas

NAYARA APARECIDA SARAN SCHIAVON

FUNDAÇÃO PARA PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA - FUNDACE

IRENE KAZUMI MIURA

FEA-RP/USP

SONIA VALLE WALTER BORGES DE OLIVEIRA

FEA-RP/USP

Aculturação na fusão de uma empresa brasileira com uma multinacional de commodities: A disseminação de novos valores nas práticas de gestão de pessoas

1 INTRODUÇÃO

O que é cultura? Schein (2009, p. 8), psicólogo social e um dos principais autores sobre o tema, faz uma perspicaz definição de seu conceito abstrato: “a cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo”, ou seja, a cultura orienta e direciona inconscientemente o comportamento dos membros de um grupo. No entanto, a abstração não é impedimento de análise: a cultura pode ser observada por seus artefatos visíveis e justificada por valores e crenças propostas por líderes. Os valores são compartilhados e entendidos na sua essência pelas suposições básicas, que são aceitas como verdadeiras para determinado grupo (pensamentos e sentimentos inconscientes) (SCHEIN, 2009).

Contribuindo com a visão de Schein (2009), Massimi (2012) descreve que a cultura é a percepção do homem como gente. Os grupos humanos possuem visões de mundos, valores, crenças, interesses, desejos e maneiras de se relacionar diferentes entre si, constituindo diferentes culturas.

O ser humano, desde o seu nascimento, recebe constantemente estímulos do ambiente e de pessoas ao seu redor. A interpretação desses estímulos pelo indivíduo promove padrões de comportamentos semelhantes ao grupo social em que está inserido. Nesse sentido, o líder, na visão de Schein (2009), é o principal responsável pela disseminação da cultura, pois comunica suas crenças e valores a todo o grupo que quando compartilhados, esses valores passam a ser referenciados como característica fundamental do grupo, transformando-se em sua identidade.

O estudo da cultura organizacional é um campo dinâmico e complexo, pois necessita do entendimento sobre a história da organização, estratégias de mercado, práticas de gestão de pessoas, atividades, políticas e análise dos valores compartilhados pelas pessoas que trabalham nessa organização. Os valores organizacionais orientam o comportamento organizacional, tendo como base a sua missão, visão e o capital humano desejável. O desenvolvimento organizacional é fruto da perpetuação e manutenção dos seus valores.

O processo de globalização alavancou o desenvolvimento de fusões e aquisições (F&As) de empresas. As organizações objetivam nos processos de F&As vantagens econômicas e novas oportunidades para os interesses dos acionistas, porém o grande desafio que se deparam é com o choque cultural. Para Robbins, Judge e Sobral (2010), a perspectiva de um negócio dar certo está mais relacionada ao grau em que as duas culturas são compatíveis entre si do que somente considerar um demonstrativo financeiro favorável.

As mudanças estratégicas, estruturais e tecnológicas só possuem sucesso através do apoio ativo dos funcionários (DESSLER, 2014). Portanto, a disseminação de novos valores no processo de fusão ou aquisição necessita do envolvimento das lideranças e da área de Recursos Humanos para a promoção da mudança do comportamento organizacional e o desenvolvimento das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos colaboradores para os novos propósitos da organização.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A cultura organizacional está ligada à história da empresa e à personalidade de seus acionistas. A cultura define fronteiras, pois distingue uma organização das outras (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Os processos de F&As fazem parte da realidade mundial. Algumas empresas veem essa transformação como positiva para expansão do negócio e rentabilidade; para outras, essa transformação se torna uma questão de sobrevivência. As F&As desenvolvem mudança estratégica da empresa, missão e visão, gerando novos valores.

Considerando a relevância do tema da cultura organizacional para a construção da identidade da organização, é fundamental aprofundar os estudos sobre a transformação de valores nas empresas resultantes de compras ou fusões, pois é um grande desafio para a gestão de pessoas desenvolver novas competências nos funcionários alinhadas às mudanças. Portanto, o artigo pretende responder ao seguinte questionamento: Como é realizada a disseminação de novos valores na cultura organizacional em uma empresa resultante de processo de fusão?

Nesse sentido, o objetivo geral do presente estudo é compreender como é realizada a disseminação de novos valores na cultura organizacional em uma empresa que passou por processo de fusão.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- Identificar características dos valores organizacionais da empresa antes e pós-fusão;
- Analisar o efeito da mudança de valores organizacionais no processo de aculturação das empresas;
- Verificar como as práticas de gestão de pessoas são disseminadas e absorvidas no processo de fusão.

Neste artigo é apresentado um estudo de caso de uma empresa resultante de um processo de fusão de duas empresas e os desdobramentos nos valores organizacionais e na gestão de pessoas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Cultura Organizacional e Valores

De modo genérico, o conceito de cultura compreende que diferentes grupos têm padrões típicos de pensar, sentir e agir. Os modos peculiares de expressão e de interação social são constitutivos dos hábitos, costumes e crenças compartilhados pelos membros de uma sociedade. O conceito de cultura iniciou a transposição para os estudos organizacionais a partir de 1930, porém ganhou força no início de 1980 com a ampliação das multinacionais em todos os continentes do planeta (ZANELLI; SILVA; TOLFO, 2014)

O tema da cultura organizacional é abrangente e possibilita diferentes interpretações, como pode ser observado na pesquisa de Zanelli, Silva e Tolfo (2014), no qual evidenciou que cultura organizacional pode ser compreendida tendo como base dois pressupostos: a organização é uma expressão cultural na sua totalidade ou a cultura é uma variável que a organização tem. O primeiro defende a ideia que o cotidiano em uma sociedade organizacional é permeado de crenças, rotinas e rituais que a difere de outra sociedade; já o segundo, considera que a cultura deve ser ajustada conforme a adaptação da organização com o ambiente interno (aspectos socioemocionais dos membros do grupo) e o ambiente externo (relação da organização com o meio externo) (ZANELLI; SILVA; TOLFO, 2014).

Na visão de Trice e Beyer¹ (1984 apud BRASILEIRO; VIEIRA; HELAL, 2015), a cultura organizacional é constituída por uma rede de concepções, normas e valores considerados inquestionáveis que devem ser passados aos membros da organização por meio de ritos, rituais, histórias, gestos e artefatos visíveis para a preservação da mesma cultura.

Schein (2009) defende a ideia de que a cultura é abstrata, porém seus efeitos são observáveis e ajudam a entender a vida de grupos, organizações e ocupações profissionais. Na sua visão, a cultura é definida por crenças e suposições básicas compartilhadas, resultado da aprendizagem acumulada por um grupo, de maneiras eficazes de solucionar problemas de adaptação externa e de integração interna.

Ampliando os conceitos de Trice e Beyer (1984), Schein (2009) propõe que a cultura é orientada por três níveis: artefatos visíveis, as crenças e valores expostos, e as suposições básicas. No primeiro nível, os artefatos se referem aos produtos visíveis, tais como: ambiente físico, linguagem, tecnologia, produtos, criações artísticas, vestimentas, maneiras de se comunicar, expressões emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização; listas explícitas de valores, rituais e cerimônias observáveis. No segundo nível, as crenças e valores assumidos implicam nas crenças compartilhadas pelo grupo, que refletem as estratégias, metas e filosofias em nível consciente do grupo. O terceiro nível, das suposições básicas, é o mais difícil de ser decifrado, na percepção de Schein (2009), pois está relacionado a fatores inconscientes de como os membros sentem e pensam a organização e assim podem ser imaginadas no plano individual e do grupo, como mecanismos de defesa cognitivos e psicológicos que possibilitam o grupo continuar a funcionar. Nesse nível, pode-se pensar a cultura como o DNA da organização.

De modo simplificado, Robbins, Judge e Sobral (2010) define a cultura organizacional como um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais. A cultura refere-se à maneira pela qual os funcionários percebem as características da empresa, independentemente do fato de eles gostarem ou não delas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Os estudos sobre cultura organizacional apresentam os valores organizacionais como fundamentais para conduzir o comportamento da organização e de seus membros e demonstrar a tipologia cultural. Os valores são importantes para alinhar as expectativas individuais com os objetivos da organização. A missão e a visão das organizações estabelecem valores organizacionais como modelos de comportamentos para serem seguidos; portanto os valores são essenciais para a compreensão da cultura. Segundo Tamayoⁱⁱ (2007 apud ESTIVALETE; ANDRADE, 2012), os valores organizacionais orientam a vida da empresa e só atingem o seu *status* quando compartilhados pelos membros da empresa.

Os valores organizacionais possuem o importante papel de criar entre os funcionários modelos mentais semelhantes (ESTIVALETE; ANDRADE, 2012). Portanto, as mudanças organizacionais resultantes de processos de aquisições ou fusões implicam consequentemente em mudanças de valores e a necessidade da aculturação. Nesse sentido, observa-se a necessidade de um cuidado para com as pessoas da organização que já compartilham dos mesmos sentimentos e modo de agir e que devem ser treinadas, orientadas e desenvolvidas para um novo modelo mental (SANTOS; TOMEI, 2015).

3.2 Mudança Organizacional

As organizações passam constantemente por mudanças, sejam elas resultantes de mudanças econômicas, sociais, tecnológicas, políticas, legais e ambientais. Essas mudanças precisam ser analisadas no planejamento estratégico, pois podem interferir no seu produto ou serviço, colocando em risco o seu sucesso sustentável

Os autores Kurt Lewin, Burke e Litiwin, Greenwood e Hinings, e John Kotter se interessaram em estudar o fenômeno de mudança organizacional e criaram modelos que podem ser aplicados em futuras pesquisas sobre os temas.

O modelo de três etapas de Lewinⁱⁱⁱ (1951 apud ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010) define que todas as mudanças organizacionais se norteiam em três etapas: descongelamento (processo que busca superar as resistências individuais e a conformidade do grupo), movimento (processo que se destina a uma nova condição desejada), recongelamento que envolve o processo de uma nova estabilização resultante de intervenção de mudança através do equilíbrio entre forças impulsoras ou propulsoras (contrárias ao *status quo*) e/ou limitadoras ou restritivas (impedem o movimento fora do *status quo*).

O plano de oito passos de Kotter^{iv} (1996 apud ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 574) é baseado no modelo de três passos de Lewin (1951, op. cit.), consiste em uma sistemática para orientar os gestores na implementação de mudanças nas organizações, com um plano de oito passos, listados abaixo:

- 1) Estabelecer um sentido de urgência por meio da criação de uma razão convincente de que a mudança é necessária.
- 2) Formar uma coalizão com força suficiente para liderar a mudança.
- 3) Criar uma visão para direcionar a mudança e estratégias para atingir essa visão.
- 4) Comunicar a visão a toda a organização.
- 5) Dar autonomia a outros para buscar a visão, removendo barreiras à mudança e incentivando riscos e a busca de soluções criativas para os problemas.
- 6) Criar, planejar e recompensar 'vitórias de curto prazo que encaminhem a organização para a nova visão.
- 7) Consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas.
- 8) Reforçar as mudanças por meio da demonstração do relacionamento entre os novos comportamentos e o sucesso da organização.

O modelo de Burke e Litwin^v (1992 apud NEIVA; PAZ, 2007) tem como foco o conceito de cultura organizacional como responsável pelo processo de mudança. Portanto, a identificação sobre o conteúdo da mudança organizacional possibilita captar características e teorizar sobre a sistemática do processo de mudança. Os conteúdos, quando teorizados em modelos, norteiam a investigação e oferecem suporte para a avaliação da mudança. A percepção dos indivíduos sobre as mudanças também é uma fonte de análise.

Os autores Greenwood e Hinings^{vi} (1996 apud NEIVA; PAZ, 2007) buscaram entender e explicar o processo de mudança nas organizações. O processo de mudança, neste modelo, estabelece que as diferenças entre os interesses individuais e o grau de comprometimento dos indivíduos com os valores organizacionais desencadeia a insatisfação e funciona como precipitador da mudança organizacional.

3.3 A aculturação em Fusões e Aquisições

Flexibilidade é o que movimenta as organizações atuais em busca da sobrevivência no mundo globalizado. As organizações precisam se ajustar constantemente no dia-a-dia a diversas mudanças, sejam elas, culturais, políticas, econômicas e sociais.

Nesse contexto da globalização, os processos de Fusões e Aquisições (F&As) são cada vez mais frequentes e isso implica em mudanças organizacionais sob diferentes perspectivas, tais como financeira, operacional, estratégica e humana. As formas de integração e estratégias dos dois processos são distintos: a fusão acontece geralmente quando duas empresas do mesmo setor e da mesma atividade-fim se unem para criar uma nova organização, considerando que juntas podem obter maior vantagem competitiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON^{vii}, 2005 apud SANTOS; TOMEI, 2015) por supostos ganhos de sinergia e eficiência, enquanto que a aquisição ocorre quando uma empresa compra as operações da

outra, normalmente de setor diferente, assumindo o controle sobre ela (SCHRAEDER; SELF^{viii}, 2003 apud SANTOS; TOMEI, 2015).

No Brasil, o processo de liberalização econômica, com início na década de 1990, proporcionou o crescimento das F&As devido a vantagens com a desregulamentação do mercado local, grandes privatizações, maior competição internacional e evolução tecnológica. O processo de F&A envolve as fases: a) planejamento e seleção da(s) empresa(s) que será(ão) adquirida(s) ou que se pretende realizar a fusão; b) negociação sobre a transação; c) integração. O processo de integração é visto na maioria das vezes como hierarquizado, pois os funcionários sentem que as mudanças são de “de cima para baixo” (VASCONCELOS; CALDAS; WOOD JR, 2004).

A aculturação é o conceito antropológico que expressa o processo do contato de duas culturas diferentes que se influenciam e produzem alterações nos padrões da cultura original de uma ou de ambas as empresas. Esse processo desencadeia resistências das pessoas devido a conflitos culturais. A participação da alta direção para o processo de integração cultural é fundamental para o sucesso do negócio, pois as diferenças culturais podem tanto apresentar um ganho sinérgico quanto a destruição de valor para as empresas (SANTOS; TOMEI, 2015). A integração cultural, portanto, envolve planejamento e estratégia. Segundo Barros^{ix} (2001, apud TANURE; CANÇADO, 2005), a aculturação pode ser de três tipos: assimilação, mescla ou pluralidade. Na assimilação, a empresa adquirente detém uma cultura mais forte e impõe seus procedimentos, práticas e costumes sobre a empresa adquirida, exercendo seu total controle e provocando grandes mudanças na empresa adquirida. Na mescla, surge uma terceira cultura resultante da convivência das duas culturas das empresas, com moderado grau de mudanças para ambas. No entanto, observa-se que a cultura mais forte tende a dominar a outra, de modo sutil ou ostensiva. Na pluralidade, há a convivência de diferentes culturas com poucas mudanças em ambas. Nesse caso, o processo é transitório e a interferência da empresa adquirente sobre a adquirida é gradual e são estudados sistemas de controle e acompanhamento independentes do predominante na empresa adquirente (TANURE; CANÇADO, 2005).

As mudanças organizacionais surgem efeito na cultura organizacional a longo prazo. Os colaboradores percebem as primeiras mudanças a partir dos artefatos visíveis propostos por Schein (2009), isto é, mudanças na infraestrutura, benefícios, normas e procedimentos. Posteriormente, os colaboradores passam a responder conforme os novos valores ocasionando mudanças mais profundas no pensamento.

As práticas de gestão de pessoas são fundamentais para a mudança, consolidação e manutenção de uma nova cultura de valores. Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), as práticas de recursos humanos, tais como o processo seletivo, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento de carreira e os procedimentos de promoção estão alicerçadas nos valores organizacionais e orientam o comportamento humano, recompensando os funcionários que seguem os procedimentos e punindo, ou até expulsando, aqueles que os desafiam.

Os gestores eficientes para o sucesso da fusão e aquisição são aqueles que conseguem conduzir o processo alinhando as estratégias das duas empresas, mas que também cuidam da integração cultural das duas empresas. O processo de aculturação se torna evidente pelo contato de colaboradores com culturas diferentes e quando não equilibrado gera desconfiança e insegurança entre os funcionários da empresa mais fragilizada, podendo-se perceber resistências quanto às normas e procedimentos implementados (SANSON, 2015).

4 METODOLOGIA

Com o intuito de atingir os objetivos propostos, a pesquisa tem caráter exploratório, com dados coletados em entrevistas semiestruturadas ou questionário. O estudo foi desenvolvido de forma qualitativa e descritiva, com base em um estudo de caso, cujo protocolo é apresentado no quadro 1.

Quadro 1- Modelo de protocolo de estudo de caso

| Pergunta de Pesquisa | Objetivo Geral | Objetivos específicos | Perguntas específicas | Fonte de dados/evidências | Referencial teórico de sustentação |
|---|---|---|--|---|---|
| Como é realizada a disseminação de novos valores na cultura organizacional em uma empresa, resultante de processo de fusão? | Compreender como é realizada a disseminação de novos valores na cultura organizacional em uma empresa que passou por processo de fusão. | Identificar características dos valores organizacionais da empresa antes e pós-fusão. | Quais eram a missão, visão e valores da empresa antes e pós fusão? Quais as mudanças de valores percebidos pelos funcionários? | Entrevistas semiestruturadas ou aplicação de questionário com pessoas que trabalhavam na área administrativa no momento da fusão. | Schein (2009); Zanelli, Silva e Tolfo (2014); Robbins, Judge e Sobral (2010); Massimi (2012) |
| | | Analisar o efeito da mudança de valores organizacionais no processo de aculturação das empresas. | Como foi conduzido o processo de gestão de mudanças pela nova diretoria? O clima organizacional mudou com a nova gestão? | | Schein (2009); Robbins, Judge e Sobral (2010); Brasileiro, Vieira e Helal (2015); Camargos e Barbosa (2015); Estivaleta e Andrade (2012); Savão, Tanure e Duarte (2006) |
| | | Verificar como as práticas de gestão de pessoas são disseminadas e absorvidas no processo de fusão. | Quais as mudanças nos subsistemas: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; cargos e salários; avaliação de desempenho; segurança do trabalho; benefícios. | | Siqueira (2014); Robbins, Judge e Sobral (2010); Schein (2009); Dessler (2014); Neiva e Paz (2007); Sanson (2015); Santos e Tomei (2015); Tanure e Cançado (2005) |

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base no protocolo sugerido por Freitas e Jabbour (2011).

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é uma investigação empírica que possibilita estudar um fenômeno complexo e contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, quando o fenômeno e o contexto não podem ser claramente distinguíveis. Trata-se de um método que engloba planejamento, coleta e análise de dados.

A mudança cultural estudada é de uma empresa de grande porte do sudeste do Estado de São Paulo, que passou por processo de fusão em 2009, unindo o seu negócio junto a uma empresa multinacional de grande porte, cujos nomes das empresas serão mantidos em

confidencialidade e identificadas como empresas A (empresa de São Paulo) e B (multinacional europeia).

Os sete participantes foram selecionados para a pesquisa por conveniência de indicações, sendo três representantes do departamento de Recursos Humanos, um do departamento de Assistência Social, um do Financeiro, um do Jurídico, e um do Comercial.

O foco das entrevistas baseou-se nas percepções dos entrevistados sobre as mudanças na cultura e nas práticas de gestão de pessoas. O roteiro de entrevista semiestruturada foi adaptado do referencial a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos-EPRRH (DEMO^x, 2008 apud SIQUEIRA, 2014, p. 251-253). Para interpretação das evidências trazidas pelos entrevistados, o *software* de análise de dados Atlas TI foi utilizado como ferramenta auxiliar assistida pelo computador para atendimento da necessidade de estratégia analítica.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi caracterizada pela gestão de mudanças de valores culturais e sua relação com as mudanças nas práticas de gestão de pessoas nos subsistemas de Recrutamento e Seleção, Cargos e Salários, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Benefícios e Segurança do Trabalho.

5.1 Mudança de Valores e Clima Organizacional

A empresa A foi fundada em 1936 e iniciou suas movimentações de fusões e aquisições no ano de 1998, com uma empresa familiar muito parecida com sua cultura. Em 2007, teve um novo marco de aquisições e fusões com empresas do mesmo ramo industrial a fim de obter vantagens econômicas para os acionistas e expansão para outras regiões do Brasil. Nesse processo, a fusão com uma das empresas, de característica também familiar, gerou um choque cultural e financeiro devido à má condução do processo: falhas na comunicação e não planejamento econômico.

No início do ano de 2009, a empresa estava com problemas econômicos devido ao mercado e à falta de incentivos governamentais, o que culminou na sua fusão anunciada com a empresa B. A empresa B, que trabalhava com *commodities*, interessou-se em expandir seu mercado de negócios para o ramo industrial da empresa A. Porém, a mudança organizacional de 2009 foi percebida pelos entrevistados como um processo de aquisição, e não fusão, como atesta um dos funcionários de Recursos Humanos: “Foi uma aquisição. Na verdade, foi uma aquisição... O grupo foi vendido...”.

A interpretação do processo de mudança organizacional, como aquisição pelos entrevistados, está alicerçado no controle de gestão e planejamento estratégico exercido pela empresa B, pois esta implantou mudanças nas práticas de gestão e estabeleceu uma nova cultura, impondo os seus valores e procedimentos, mesmo que não houvesse trabalhado antes com a mesma atividade-fim da empresa A (SANTOS; TOMEI, 2015)

O choque cultural foi grande, segundo os relatos dos participantes, e relacionam ao fato da empresa A ser de característica familiar e brasileira, e a empresa B ser de característica multinacional e francesa. Percebe-se que essa mudança de cultura e gestão está diretamente relacionada à missão, visão e valores da nova empresa. Antes da fusão, os participantes relatam que a empresa era voltada para o “capital humano”, uma empresa de maior “pessoalidade” (proximidade entre gestor e funcionário), que buscava a produtividade, mas também se preocupava com os funcionários, pois, como exemplo, havia na sua estrutura de Recursos Humanos, um Departamento de Assistência Social. Com a fusão, os participantes expressam que a empresa busca apenas a produtividade financeira e ser mais rentável,

tomando como uma das primeiras medidas o fechamento do Departamento de Assistência Social e cortes de benefícios, tais como campo de futebol, academia, eventos festivos e práticas de assistencialismo ao funcionário. Um colaborador da área de Recursos Humanos descreve os valores (Quadro 2) que norteavam a empresa antes da fusão e os novos valores implantados:

Quadro 2- Diferenças de valores organizacionais da empresa A antes da fusão e pós-fusão com a empresa B

| Valores antes da fusão | Valores Pós-fusão |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Integridade ✓ Valorização das Pessoas, ✓ Inovação constante ✓ Sustentabilidade Econômica, Social e Ambiental. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprometimento ✓ Humildade ✓ Diversidade ✓ Empreendedorismo. |

Fonte: Elaborado pelas autoras.

De acordo com Schwartz^{xi} (2005 apud ESTIVALETE; ANDRADE, 2012), os novos valores implantados precisavam ser motivadores do comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho (ESTIVALETE; ANDRADE, 2012), que migrava de uma gestão familiar para uma gestão profissional. Nesse sentido, a empresa B, quando assumiu o controle da gestão, assumiu um posicionamento que vai ao encontro do modelo de três etapas proposto por Lewin^{xii} (1951 apud ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010): descongelamento, movimento e recongelamento.

Na primeira etapa, de descongelamento, a empresa B precisou buscar superar as resistências individuais e a conformidade com o grupo, e essa fase de aculturação foi percebida de maneiras diferentes pelos entrevistados. As diferentes interpretações do processo de mudança cultural envolvem os artefatos visíveis citados por Schein (2009), ou seja, os valores e crenças perpetuados pelos líderes geram pensamentos e sentimentos inconscientes no grupo, e associados à forma como cada pessoa vivenciou o mesmo fenômeno. Segundo o relato do participante do Jurídico, a mudança foi classificada como “cautelosa” com relação ao quadro de funcionários; não houve um plano de demissões e reestruturações de imediato; os funcionários foram avaliados e oportunizadas alternativas de trabalho. Já no relato do participante do Comercial, a mudança foi considerada como “radical” e uma “gestão do medo”.

[...] Cada profissional foi avaliado. Foi oportunizada uma continuidade no trabalho, não propriamente como empregado da empresa. Por exemplo, os advogados jurídico-trabalhistas foram terceirizados, mas todo advogado que estava ali teve a oportunidade de ir para o escritório que estava absorvendo o trabalho. (Jurídico)

[...] Foi super-radical. Não teve etapas. Quem não se adaptou, ficou... Eu já tinha passado por três, estava descolado... Eu participava de eventos da diretoria, eventos tipo... Meeting que tinha no Guarujá, eu participei... Eu senti o RH bastante autoritário. O RH colocava medo nas pessoas, e eu acho que não deve ser assim.... Não teve uma gestão de fazer uma transição suave mesmo. (Comercial)

Na segunda etapa, de movimento, a empresa B iniciou o processo para a nova condição desejada e um estado de equilíbrio, isto é, o *status quo*, substituindo lideranças da empresa para colocar seus profissionais de outras unidades que já mantinham uma confiança e necessários para implantar as mudanças na gestão e mudanças de hierarquia no organograma da empresa. Porém, os líderes que consideraram como “profissionais-chaves” da organização permaneceram. Todos os participantes caracterizam o clima organizacional nessa época como de insegurança para as pessoas que continuaram a trabalhar na empresa. Alguns trabalhadores

já sentiam que seriam substituídos e outros que não se adaptaram pediram para sair da empresa.

Na terceira etapa, de recongelamento, a empresa B determinou as diretrizes da nova empresa conforme o seu sistema de gestão profissional e a adaptação tornou-se necessária para o colaborador que desejava continuar na empresa.

A nova cultura trouxe melhorias na metodologia de trabalho e maior transparência em alguns processos, porém a satisfação das pessoas da organização não era mais o foco da nova gestão. O participante Jurídico descreveu o sentimento ambivalente no clima organizacional nessa fase de recongelamento resultante das mudanças:

[...] Houve uma profissionalização, você acaba tendo metodologia de trabalho melhorada. Agora, em determinados aspectos, acho que não. Eu acho que aonde se faz necessário o tratamento humano, eu acho que foi um pouco prejudicial [...].
(Jurídico)

O processo de aculturação foi do tipo assimilação (TANURE; CANÇADO, 2005), pois a empresa B detém uma cultura mais forte em relação ao sistema de gestão e impôs na nova empresa todos seus procedimentos, práticas e costumes. A assimilação é evidenciada na fala de um participante de Recursos Humanos:

[...] Na verdade assim, foi um processo que não teve muita escolha, né? Já foi definido quais seriam as lideranças das equipes, né. A maioria dos times eram pessoas já de confiança deles... E as pessoas foram assumindo as áreas e instituindo as maneiras de trabalhar, mudando o que tinha que ser mudado [...]. (RH)

No processo de aculturação e mudança organizacional, nota-se que a empresa B não seguiu o plano de oito passos proposto por Kotter^{xiii} (1996 apud ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Nos relatos dos participantes percebe-se que a comunicação da nova visão não teve como estratégia fortalecer os gestores para comunicar a nova visão e mudança dos valores. A mudança acontecia por determinação das diretrizes gerais da empresa. A empresa B implantou o seu modelo de gestão presente nas outras unidades, transferindo pessoas já adaptadas à sua cultura, que não davam autonomia e não consultavam os líderes da empresa A. As pessoas não tinham mais acesso direto à direção da empresa; as comunicações tornaram-se formais e burocratizadas.

De maneira geral, a fusão anunciada entre a empresa A e a empresa B caracterizou-se na prática como uma aquisição da empresa B sobre a empresa A, pois a empresa B modificou todo o método de gestão, o que ficou evidente nos novos valores praticados pela empresa. A empresa B, segundo os entrevistados, não estudou o produto, o clima organizacional e a cultura da empresa A; a sua ação foi de implementar mudanças sem considerar o contexto. A gestão estudava as oportunidades para as pessoas que desejavam continuar na empresa; já as que não se adaptavam, eram desligadas ou pediam para sair da empresa. O choque cultural foi considerado intenso na amostra das entrevistas e, atualmente, há poucas pessoas da empresa A que continuam na empresa. A nova empresa transformou tanto a cultura como a lógica da produção, destinada hoje a vendas para o exterior.

5.2 Práticas de Gestão de Pessoas

Os novos valores organizacionais implementados pela empresa B na cultura da empresa A trouxeram uma necessidade de esforço de adaptação social. O quadro 3 apresenta as mudanças de valores percebidos pelos entrevistados nas categorias Qualidade de Vida, Expectativas Profissionais, Participação do colaborador nas tomadas de decisão e resolução

de problemas, Incentivos à integração dos colaboradores e Reconhecimento do desempenho do colaborador.

Quadro 3- As mudanças de valores com a fusão das empresas A e B

| Categorias | Mudanças de valores |
|---|---|
| Qualidade de vida | Redução de benefícios Redução das horas extras Aprendizado Melhoria salarial Melhorias nas instalações (banheiro; refeitório) Plano de saúde diferenciado por cargo Redução do lazer do funcionário Clima de insegurança Aumento de treinamentos de saúde e segurança |
| Expectativas profissionais | Maior oportunidade de crescimento Oportunidades de movimentações Clareza sobre as oportunidades internas Mudança geográfica |
| Participação do colaborador nas tomadas de decisão e resolução de problemas | Programa para ouvir os colaboradores Diminuição da autonomia Canal de comunicação interna Hierarquia modificada |
| Incentivos à integração dos colaboradores | Diminuição de eventos Fechamento de atividades de lazer Integração de times de trabalho no layout Acompanhamento de novo funcionário no período de adaptação |
| Reconhecimento do desempenho do colaborador | Matriz Nine Box PPR |

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os dados sugerem que o conceito de qualidade de vida está baseado nas vivências pessoais e profissionais de cada participante. Evidenciaram-se aspectos positivos com a redução da carga horária de trabalhos, possibilidades de aprendizado, conquistas de melhorias salariais, aumento de treinamentos de saúde e segurança do trabalho, melhorias na estrutura de banheiros e alimentação. Já os aspectos negativos estão relacionados à parte social, aos sentimentos de insegurança com relação à permanência do emprego, aos cortes de benefícios e redução dos espaços de lazer dos colaboradores.

Com relação à categoria de expectativas profissionais, a multinacional trouxe maiores oportunidades aos colaboradores, tanto de transferências entre suas unidades, quando de crescimento nas áreas. Os colaboradores sentiram maior confiança e transparência da empresa em seus planos de carreira.

Sobre a participação do colaborador e na tomada de decisão e resolução de problemas, observa-se que a sistemática de gestão foi burocratizada, aumentou o nível de hierarquias na empresa e conseqüentemente houve uma diminuição da autonomia. No entanto, a empresa criou programas e canais de comunicação para ouvir os colaboradores em reclamações e sugestões de melhorias para a empresa.

O reconhecimento de desempenho do colaborador é proveniente da avaliação Nine Box, no caso de cargos de gestão. Para todos os demais cargos, o reconhecimento é feito pela Participação por Resultados (PPR). Sobre a Avaliação de Desempenho, os entrevistados relataram que no nível operacional, a área de Recursos Humanos não controlava essas avaliações; essas eram realizadas pelo próprio gestor no seu departamento e o *feedback* era

diário. A Avaliação Nine Box foi implementada pela empresa B e é realizada em plataforma *online*, na qual o gestor avalia se as metas são cumpridas e se reúnem em um comitê para fazer a calibragem do posicionamento do avaliado no painel Nine Box. Posteriormente a esse processo, os gestores se reúnem com os subordinados para os *feedbacks* individuais.

Na nova empresa, as informações passaram a ser mais disseminadas, principalmente por veículos digitais, como e-mails, Intranet e na nova gestão os *feedbacks* se tornaram mais presentes, porque havia metas a serem cumpridas. Sobre a coerência entre o discurso e práticas gerenciais, percebeu-se que a empresa B alinhou com os gestores sobre as mudanças, houve um planejamento e estruturação de metas para traçar diretrizes aos departamentos, porém observou-se mudanças de estratégias e nem sempre conseguiam executar o que planejavam; além disso, havia um sistema de hierarquia. Sobre a empresa A, os entrevistados tinham contato direto com os diretores que passavam as orientações.

Nos subsistemas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, Segurança do Trabalho e Benefícios foram implementadas algumas mudanças nas políticas de Recursos Humanos na migração do modelo de gestão familiar para o modelo de gestão profissional, sendo que a alteração na política de Benefícios impactou diretamente na vida do colaborador e os entrevistados relataram exemplos de resistências e insatisfações das pessoas.

Nas práticas de Recrutamento e Seleção, foram identificadas mudanças significativas na gestão profissional. Os processos seletivos se tornaram mais formais e estruturados, pois houve a criação de um *check list* para as etapas de contratação e a utilização de testes específicos e psicológicos na avaliação dos candidatos. A assistente social qualifica o processo como “mais organizado”. O processo seletivo de cargos de liderança passou a ser feito somente na matriz de São Paulo, enquanto as vagas operacionais continuaram na sede. Percebeu-se também que os processos se tornaram mais disputados e atraíram candidatos mais qualificados devido ao fato de a empresa pertencer a uma multinacional. Na gestão familiar era comum a entrada de funcionários por indicações internas.

A empresa B trouxe para a cultura, a sistematização do programa *trainee*, com jovens de formação sólida (com nível de escolaridade de graduação e pós-graduação) para desenvolvê-los em carreiras estratégicas para empresa. Anteriormente, na cultura da empresa A, a carreira para posições mais estratégicas era construída por indicação das pessoas que trabalhavam mais de vinte anos na empresa.

A multinacional foi citada por todos os entrevistados como proveniente de uma cultura muito forte na gestão da Segurança do Trabalho, na qual a equipe disseminava os valores de saúde e segurança com grande volume de treinamentos. Os treinamentos consistiam na conscientização diária de falar sobre o assunto, nos treinamentos obrigatórios das normas regulamentadoras e outros treinamentos relacionados ao tema de segurança e saúde. O departamento de Segurança do Trabalho que respondia na hierarquia da empresa A para o gestor de Recursos Humanos, com a fusão, passou a responder hierarquicamente para o gestor industrial. A fusão também trouxe a criação de um comitê para avaliar todas as questões de segurança de trabalho, incluindo as investigações, e nos casos que se identifica negligência do uso de EPI pelo colaborador e não por falta de treinamento, o comitê tem poder para julgar o caso com advertências e desligamentos.

Sobre o subsistema de Treinamento e Desenvolvimento, os entrevistados não relataram muito sobre programas de desenvolvimento das competências dos colaboradores. No geral, as demandas eram pontuais, de acordo com necessidades levantadas por cada setor tanto na empresa A, como na empresa B. O entrevistado comercial relatou que eram listados alguns cursos no *feedback* da avaliação de desempenho, porém os cursos não eram liberados

pela empresa. Já na empresa A, o funcionário da área comercial relata que a empresa financiava a formação dos colaboradores com uma porcentagem.

A política de Cargos e Salários sofreu alterações com a fusão das empresas A e B. Houve um trabalho detalhado da área de Recursos Humanos sobre a nova estruturação dos níveis dos cargos e a pesquisa das práticas salariais do mercado. Nesse sentido, a gestão profissional estudou o seu quadro interno de funcionários e as competências dos mesmos e fizeram movimentações, como promoções, desligamentos e transferências entre suas unidades. As pessoas que não se adaptaram ao novo modelo de gestão acabaram pedindo para sair da empresa. Este trabalho envolveu muita negociação com diferentes sindicatos, segundo um dos participantes de Recursos Humanos que na época da fusão foi responsável por esse contato com o sindicato:

[...] Foi feito um trabalho de Cargos e Salários, colocar todas as unidades, categorias, pisos salariais e faixas para enquadrar nível de cada cargo. Falam que é fácil, porque cada departamento você tem o Trainee, o Junior, o Pleno, o Sênior, o supervisor e o gerente, então imagina isso em cada departamento, depois em cada unidade e depois no grupo. Isso são impactos que levam a fusão ou a questão toda do que o RH tem que ficar atento e até mesmo gerenciar tudo isso dentro do conceito salário, dentro do conceito cargo [...]. (RH)

Por último, a Política de Benefícios passou por várias alterações para redução de custos e isso gerou um grande impacto no clima organizacional, pois impactou diretamente na percepção de qualidade de vida do funcionário, como visto anteriormente. A integração dos colaboradores na nova empresa ficou restrita ao ambiente de trabalho, com diminuição dos eventos festivos e o fechamento das atividades de lazer (academia, campo de futebol, pesque-pague). O plano de saúde passou por planejamento de redução de custos, como foi explicado por um dos participantes de Recursos Humanos:

[...] A empresa mudou de operadora algumas vezes, agora mais recentemente um público deixou de ter direito ao plano de saúde, por exemplo, se a pessoa for entrar por contrato de safra, ela não tem direito ao plano. Dependendo do cargo que vai entrar, não tem direito de estender o plano para a família [...]. (RH)

De modo geral, analisando o contexto de como os valores foram disseminados nas práticas de gestão de pessoas, a cultura da empresa pós-fusão pode ser entendida, conforme o pressuposto de Zanelli, Silva e Tolfo (2014), como uma variável, na qual se buscou a consolidação de uma cultura ajustada, resultante do processo de adaptação dos aspectos socioemocionais das pessoas que permaneceram na empresa e das pessoas transferidas de outras unidades que chegaram na empresa A para implantar as políticas da empresa B. Como formou-se uma pluralidade cultural na empresa A, devido às suas fusões e aquisições anteriores com empresas do mesmo ramo industrial e a nova fusão com uma *commodity*, percebeu-se que a nova empresa sediava grupos de pessoas com padrões de pensar, sentir e agir próprios. Com a imposição de novos hábitos, costumes e crenças compartilhados pela empresa B, as pessoas necessitavam ajustar seu comportamento com as novas diretrizes, o que os entrevistados relataram que foi um período muito difícil, pois algumas vezes, as próprias lideranças não apoiavam e não divulgavam aos subordinados as mudanças (ZANELLI; SILVA; TOLFO, 2014)

Segundo os níveis propostos por Schein (2019), no primeiro nível de artefatos visíveis, o *layout* do ambiente físico dos departamentos foi modificado para conceito aberto, construiu-se um centro de vivência para descanso dos funcionários no horário de almoço; o cardápio do

restaurante agregou mais opções saudáveis; o destino do produto de foco nacional passou para foco exterior, o que modificou também a produção e qualidade; e a maioria dos colaboradores antigos saiu da empresa. Portanto, a história e cultura da empresa A não era mais contada e as pessoas que chegavam já entravam com o conceito de cultura do novo modelo de gestão, com uma nova estrutura, novos procedimentos, novas regras e novos processos.

Nesse sentido, no segundo nível, as crenças e valores compartilhados da nova empresa passaram a fazer mais sentido no aspecto orçamentário e produtivo, na opinião dos entrevistados, porém, não nos valores humanos (SCHEIN, 2009), e os colaboradores que permaneceram na empresa sentiram um clima organizacional ruim, como pode ser visualizado na resposta de um participante da área de Recursos Humanos:

[...] A empresa familiar já não existia. Nova gestão, novas estratégias, muitas mudanças... Muitos não suportaram a pressão e decidiram sair da empresa. Os que ficaram, sofreram muito com as mudanças, mas se tornaram mais fortes. Ouvia-se muito falar "não somos mais uma pessoa, mas um número para a empresa". Daí pra frente a ideia era trabalhar com menos pessoas e mais responsabilidade [...]. (RH)

No terceiro nível, das suposições básicas, é mais difícil a análise segundo Schein (2009), pois está relacionado ao sentimento e pensamento dos membros sobre a organização, algo que muitas vezes está no inconsciente e não é expressado. Porém, na entrevista, os participantes relataram que os sentimentos de insegurança e medo eram os que predominavam nas pessoas que permaneceram na empresa logo após a fusão, e os pensamentos estavam associados aos desligamentos, como está explicitado na fala da assistente social:

[...] Insegurança... Total... E assim chegavam até falar comigo, né. A gente entrava no ônibus pra ir embora e alguém falava: "Oh, gente, hoje eu estou aqui hein, amanhã eu não sei como vai ser." No outro dia: "... hoje eu que estou dando bom dia, amanhã eu não sei se vou te dar [...]". (Assistente social)

As pessoas da empresa A e B mantinham suposições diferentes pelo próprio fato da empresa A ter uma característica e lógica de pensamento para favorecer o mercado nacional e a empresa B, promover mais espaço no mercado internacional. Porém, a empresa B não considerou toda a tecnologia e qualidade desenvolvida na empresa A até então. O seu movimento foi de implementar mudanças, no mesmo estilo de gestão das outras unidades. Na opinião dos entrevistados, não faziam sentido algumas ações estratégicas, pois não se considerava o contexto.

A empresa deve compartilhar os seus valores com os membros da organização para obter sucesso na aculturação e promover uma gestão de mudanças dos artefatos, crenças e pressupostos (ESTIVALETE; ANDRADE, 2012). A empresa B, quando assumiu o controle da empresa A, iniciou o processo de disseminação de novos valores "goela abaixo", conforme termo utilizado pela assistente social. Observa-se que não houve uma preparação e desenvolvimento de competências voltadas para o novo cenário; a adaptação era necessária para todos como meio de sobrevivência na empresa. Os participantes relataram que as mudanças foram dirigidas por funcionários que já trabalhavam na empresa B e a autonomia sobre os processos diminuiu, pois aumentou-se a hierarquia de cargos. A imposição dos novos valores organizacionais desencadeou insatisfações e resistências (NEIVA; PAZ, 2007), tanto dos operacionais, quanto de algumas lideranças da empresa A, que não concordavam com as novas políticas. Os gestores precisaram ser mais ativos nesse período porque eram orientados a compartilhar as informações recebidas, além do Recursos Humanos utilizar os murais, e-mail e Intranet para divulgação.

No estudo de caso em específico, a empresa de *commodities* avaliou o quadro de funcionários com relação às competências e ofereceu oportunidades aos que compartilhavam ou concordavam com os seus valores culturais, e para desenvolvê-los e coordená-los, trouxe representantes de suas outras unidades para orientar o novo modelo de gestão. As práticas de gestão de pessoas passaram por uma reestruturação em suas políticas e processos, observando melhorias, porém nota-se falhas de comunicação, gestão e estratégia com relação às alterações, pois a empresa não estudou o impacto das novas medidas e não planejou uma mudança gradual, causando a insatisfação em alguns aspectos.

6 CONCLUSÃO

A aculturação e a transformação de valores nas empresas resultantes de fusões ou aquisições é um processo complexo e desafiante para a gestão de pessoas, conforme apresentado no levantamento da literatura acadêmica para o presente estudo; por isso trata-se de um tema relevante para a tomada de decisão e negociação das organizações que desejam iniciar esses processos.

A pesquisa qualitativa atingiu os seus objetivos específicos de identificar características dos valores organizacionais da empresa antes e pós-fusão, analisar o efeito da mudança de valores organizacionais no processo de aculturação das empresas e verificar como as práticas de gestão de pessoas são disseminadas e absorvidas no processo de fusão, conforme as conclusões descritas a seguir.

Portanto, o modelo de estudo de caso possibilitou responder à questão de pesquisa: “Como é realizada a disseminação de novos valores na cultura organizacional em uma empresa resultante de processo de fusão?”

Conclui-se que as mudanças de valores organizacionais nos processos F&As implicam na implementação de ações e políticas que impactam diretamente nas atividades e expectativas dos colaboradores. Portanto, os líderes são os principais agentes de mudanças das premissas básicas e são considerados como responsáveis pela disseminação dos novos valores aos seus subordinados. O investimento em programas de desenvolvimento de líderes para serem agentes de mudanças nos processos de F&As é fundamental para a sobrevivência do negócio, tendo a Comunicação como uma competência-chave para ser trabalhada.

Como limitação da pesquisa, o estudo de caso não tem como objetivo a generalização dos resultados e sim o aprofundamento do conhecimento sobre o tema estudado. Dessa forma, os resultados encontrados não constituem padrões de comportamento, pois dizem respeito à amostra específica. Uma das limitações deste estudo é o fato de os entrevistados terem sido indicados por conveniência às pesquisadoras e não haver uma diversificação maior de áreas da empresa na amostra estudada.

Para novas pesquisas sobre o assunto, sugere-se o aprofundamento entre a relação valores organizacionais e clima organizacional, pois observou-se um sofrimento psíquico no processo de modelagem de comportamento e premissas básicas tanto para o líder quanto para os operacionais, podendo gerar uma insatisfação generalizada que poderá repercutir nos resultados da empresa futuramente.

REFERÊNCIAS

BRASILEIRO, F. S.; VIEIRA, F. A. A.; HELAL, D. H. Ritos de passagem e conhecimento: uma relação de cunho simbólico e cognitivo das organizações. **Transformação**, Campinas, v. 27, n. 2, p. 179-188, 2015.

CAMARGOS; M. A.; BARBOSA, F. V. Eficiência informacional do mercado de capitais brasileiros em anúncios de fusões e aquisições. **Production**, Belo Horizonte, v. 25, n.3, p. 571-874, 2015.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução por Cecília Leão Oderich. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional com base na concepção dos colaboradores do setor bancário. **RAM – Revista de Administração do Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 13, p. 214-244, 2012.

FREITAS, R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.

MASSIMI, M. (Org.). **Psicologia, Cultura e História: Perspectivas em diálogo**. Rio de Janeiro: Outras Letras, 2012.

NEIVA, E. R.; PAZ; M. G. T. Percepção da mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 1, p. 31-52, 2007.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Tradução por Rita de Cássia Gomes, 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANSON, M. A.; Gestão de Pessoas na Fusão e Aquisição de empresas: uma pesquisa bibliométrica. **Revista Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 56-74, 2015.

SANTOS, G.; TOMEI, P. A. Análise quantitativa da estratégia de integração cultural da fusão das empresas Y e Z. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., Rio de Janeiro, RJ, 2015. **Anais...** Rio de Janeiro: Inovarse, 2015, p. 1-21.

SAYÃO, A. C. M.; TANURE, B.; DUARTE, R. G. Mudanças na Cultura Pós-Aquisição: O caso da empresa Alfa. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., Salvador, BA, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Tradução por Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Belo Horizonte, v. 45, n. 2, p. 10-22, 2005.

VASCONCELOS, F. C.; CALDAS, M. P.; WOOD JR, T. Fusões e Aquisições no Brasil: Uma análise crítica do teatro de operações. **Comportamento Organizacional e Gestão**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 43-58, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R.; Cultura Organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ⁱ TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organizational culture through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

ⁱⁱ TAMAYO, A. Impactos dos valores da organização sobre o estresse ocupacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 20-33, maio/ago. 2007.

ⁱⁱⁱ LEWIN, K. **Field theory in social science**. Nova York: Harper e How, 1951.

^{iv} KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

^v BURKE, W.; LITWIN, G. A causal model of organizational performance and change. **Journal of Management**, v. 18, n. 1, p. 523-545, 1992.

^{vi} GREENWOOD, R. E.; HINNINGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.

^{vii} HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégia**. São Paulo: Thomson, 2005.

^{viii} SCHRAEDER, M.; SELF, D. R. Enhancing the success of mergers and acquisitions: An organizational culture perspective. **Management Decision Journal**, v. 41, n. 5, p. 511-522, 2003.

^{ix} BARROS, B. T. (Org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

^x DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.

^{xi} SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

^{xii} LEWIN, K. **Field theory in social science**. Nova York: Harper e How, 1951.

^{xiii} KOTTER, John P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.