

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA EM PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM CONTEXTOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES: a experiência de uma empresa do segmento de tecnologia

ANTONIO CÉSAR BARBARINI

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

MARCOS MORITA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

WALTER SHUITI KUSSANO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA EM PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM CONTEXTOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES: A experiência de uma empresa do segmento de tecnologia

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo de rápidas transformações, as mudanças organizacionais são cada vez mais frequentes e esperadas, como forma das empresas se adaptarem às condições impostas pelo macro contexto no qual estão inseridas. Muitas dessas mudanças ocorrem em segmentos bastante dinâmicos e competitivos, como o setor de tecnologia, e se concretizam por meio de fusões e aquisições (M&As). Por outro lado, as fusões e aquisições podem ser consideradas uma das mudanças organizacionais mais difíceis que os funcionários podem enfrentar em suas carreiras profissionais (Chung; Du; Choi, 2014). Os líderes desempenham um papel central na mudança nos vários níveis da organização e podem servir como agentes de mudança e modelos aos participantes do processo (Stouten; Rosseau; De Cremer, 2018), e as interações entre os líderes e participantes podem contribuir de maneira positiva ou negativa para a dinâmica da confiança organizacional, dependendo das percepções dos envolvidos (Reynolds; Lander, 2023).

A literatura sobre mudança organizacional e o papel da liderança na gestão da mudança é bastante variada. Oreg e Berson (2019), destacam que os conceitos de liderança e mudança organizacional estão intimamente ligados e são frequentemente discutidos em conjunto. Graebner (2004), reforça que as ações dos líderes podem contribuir para uma transição eficaz, após a aquisição, e para a obtenção do valor empresarial esperado, ao reduzir as emoções negativas dos funcionários sobre a mudança. Em um contexto de transição, onde normalmente “o passado pode parecer um lugar de segurança e proteção e o futuro um lugar de incerteza e confusão” (Bansal, 2016), é natural que ocorram situações de resistência à mudança. Battilana e Casciaro (2013) comentam sobre a importância do papel dos agentes de mudança, especialmente dos líderes, na superação de eventuais situações de resistência à mudança.

No entanto, há uma oportunidade de se entender mais profundamente como a liderança pode influenciar os processos de mudança organizacional no contexto de fusões e aquisições, uma estratégia cada vez mais utilizada por empresas de diferentes segmentos. De acordo com (Klok et al., 2023), o número de fusões e aquisições em todo o mundo aumentou de 2.676 em 1985 para 44.926 em 2020. Mais especificamente, empresas do setor de tecnologia, de maneira geral, costumam usar fusões e aquisições como uma estratégia para adquirir diversas bases de conhecimento externas e capacidades para a criação de conhecimento (Lee; Lee, 2021).

Este estudo de caráter empírico baseou-se em uma pesquisa qualitativa interpretativa básica (Merriam, 1998) e teve como objetivo compreender a influência da liderança em processos de mudança organizacional em contextos de fusões e aquisições em uma empresa do segmento de tecnologia, que na última década adquiriu cerca de vinte empresas, entre startups e empresas de médio porte, com o objetivo de sair de um mercado maduro e saturado para um mercado novo e mais atraente. De maneira mais específica, procurou entender as percepções dos líderes sobre sua influência em processos de mudança e seus principais desafios, explorando também como os líderes lidam com a dinâmica da confiança dos funcionários em contextos de fusões e aquisições.

Como principais implicações deste trabalho, espera-se contribuir com novas reflexões e ampliação da literatura existente sobre o tema, oferecendo-se uma perspectiva atual sobre um fenômeno cada vez mais presente no contexto das organizações do segmento de tecnologia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são apresentados os principais fundamentos teóricos que serviram de base para este trabalho.

2.1. Mudança organizacional

Ao longo dos anos, o objetivo básico da mudança organizacional tem sido o mesmo: fazer mudanças fundamentais na forma como os negócios são conduzidos para ajudar a lidar com um ambiente de mercado novo e mais desafiador (Kotter, 1995). E embora existam muitas teorias sobre mudança organizacional, alguns conceitos têm se mantido duráveis ao longo dos anos, como os três estágios de mudança propostos no trabalho seminal de Lewin (1951) – “descongelar” um estado existente, mudar para um estado novo e desejável e “recongelar” esse novo estado, servindo de base para muitos modelos de mudança teóricos e práticos (Weick; Quinn, 1999; Sonenshein, 2010).

Embora as investigações sobre os modelos de implementação da mudança baseados na abordagem de Lewin (1951) tenham levado a conclusões importantes, também apresentam limitações, considerando apenas o estudo de certos tipos de significados construídos por líderes e funcionários; além disso, ignora a importante perspectiva e as respostas dos funcionários (ou participantes) da mudança (Sonenshein, 2010). Moran e Brightman (2000) enfatizam que a mudança organizacional tem uma importante dimensão pessoal, sendo um momento para que as pessoas possam reexaminar e ajustar os seus próprios valores e crenças e a menos que elas consigam integrar a mudança a nível pessoal, não poderão sustentá-la no nível organizacional.

Implementar mudanças estratégicas é uma das tarefas mais importantes de uma organização (Sonenshein, 2010); gerir organizações de modo a que tenham uma forte capacidade de mudança já é bastante desafiante, mas gerir organizações de modo a que tenham uma forte capacidade de produzir resultados criativos é especialmente complicado. No entanto, a criatividade organizacional é essencial para sistemas sociais complexos, o que ocorre provavelmente na maioria dos setores (Woodman, 2014), mas de maneira especial no setor de tecnologia.

Uma mudança não é apenas uma substituição, mas também pode incluir o fortalecimento das competências existentes (Weick; Quinn, 1999) e no contexto das fusões e aquisições, é importante também se considerar a estratégia utilizada pelas organizações, que podem incluir: uma abordagem por absorção, de preservação da empresa adquirida ou uma abordagem denominada “simbiose”, onde no início as empresas coexistem, até a incorporação da empresa adquirida pela compradora (Klok et al., 2023). Estudos de Tarba et al. (2019) indicam que o potencial de sinergia (semelhanças e complementaridades) entre as empresas, a eficácia da integração pós-aquisição e as diferenças culturais organizacionais influenciam positivamente o desempenho geral da aquisição na fusão de empresas de alta tecnologia.

2.2. A influência do líder na mudança organizacional

As características do líder se manifestam nas escolhas estratégicas, que incluem escolhas administrativas, de gestão de pessoas e de planejamento organizacional, que por sua vez moldam os resultados organizacionais. Os líderes têm um papel importante em facilitar esforços coletivos para o alcance de objetivos. Além disso, estudos sobre a percepção dos líderes e os resultados das mudanças organizacionais baseiam-se na compreensão de que os líderes influenciam a criação de sentido para os colaboradores no processo de mudança organizacional (Oreg; Berson, 2019).

Os líderes podem influenciar as interpretações dos participantes em processos de mudança comunicando a visão, dando sentido e ajudando na interpretação das mudanças. Através do comportamento visionário, os líderes podem ajudar os participantes a conectarem suas percepções concretas e práticas aos objetivos abstratos da mudança, o que pode trazer

implicações nas respostas às mudanças. Os indivíduos interpretam a realidade através das suas interações com os outros, especialmente quando a situação é ambígua e a informação objetiva não está disponível, como no contexto relativamente dinâmico e indeterminado da mudança organizacional (Berson; Oreg; Wiesenfeld, 2021).

A liderança que deseja inspirar o seu time faz uso de palavras, slogans, metáforas, símbolos, imagens, gestos e cerimônias, para gerar expectativas, para estimular intelectualmente e fornecer visões de futuros realistas e alcançáveis (Bass, 2007). Aprender sobre o impacto das escolhas estratégicas dos líderes nos destinatários da mudança é importante não só para compreender como a mudança influencia o bem-estar e as atitudes profissionais dos colaboradores da organização, mas também nos resultados da mudança a longo prazo na organização (Oreg; Berson, 2019).

2.3. Resistência às mudanças

O fenômeno da resistência ao processo de mudança organizacional pode ocorrer no nível dos sistemas nas organizações, por meio da manifestação dos colaboradores no exercício de suas atividades, nos seus comportamentos ou no cumprimento das normas, (Lewin, 1951), ou podem ocorrer no nível psicológico (Dent, Goldberg, 1999). A resistência às mudanças impacta negativamente o desempenho organizacional e a liderança têm o papel como mediadora dos níveis de resistência nos processos de mudança, o que afeta o desempenho da organização (Sabino, et al., 2021). Entretanto, um processo de resistência à mudança pela implementação de uma tecnologia, pode ao menos parcialmente ser aliviado por meio de uma comunicação eficiente, precisa e completa, com foco no esclarecimento e na superação das dúvidas, (Barrett, 2018).

A resistência à mudança envolve uma série de fatores emocionais, psicológicos e sociais que dificultam a adaptação das pessoas às novas situações, (Levine; Cohen, 2018) e que inclui ainda o medo do desconhecido, o desconforto diante de uma potencial perda de controle e a tendência instintiva de preferir o familiar ao desconhecido (Peus et al. 2009; Hubbart, 2023).

Para superar a resistência dos membros da organização, o agente de mudança deve exercer influência social em favor da formação de coalizões, porque a incapacidade de neutralizar ou conquistar adversários em potencial pode frustrar os esforços de mudança. No entanto, a capacidade dos agentes de mudança de superar a resistência à mudança depende não apenas do conteúdo de sua visão, de sua comunicação eficaz e dos novos planos e processos, mas também da estrutura e do conteúdo dos relacionamentos interpessoais que eles estabelecem dentro da organização (Battilana; Casciaro; 2013)

2.4. Dinâmica de confiança dos funcionários em contextos de M&As

McAllister (1995) definiu confiança como “a medida em que uma pessoa está confiante e disposta a agir com base nas palavras, ações e decisões de outra. A confiança dos funcionários de maneira específica é definida como o nível de confiança e a vontade dos funcionários em se abrirem à organização (Hon; Grunig, 1999). Dentro do contexto da mudança organizacional, a confiança leva os funcionários a se sentirem motivados e envolvidos no processo de mudança (Islam et al., 2021), o que poder representar um efeito positivo no sentido de apoiar a proposta (Men; Yue; Liu; 2020). A confiança na liderança é importante pois são os líderes que tomam as decisões, que afetam a vida das equipes. Os liderados, quando confiam em seus líderes, tendem a manifestar atitudes mais proativas, com menos medo de assumir riscos (Da Silva, Consolação Paiva, Da Silva, 2019).

Para compreender melhor como as iniciativas de mudança estratégica são bem-sucedidas ou falham, é necessário olhar para a complexa interação de confiança entre indivíduos dentro das organizações, tais como entre funcionários, gestores intermediários e gestores do topo, bem como a confiança que estes indivíduos têm nas políticas e práticas da

organização. Em situações de incerteza e vulnerabilidade por parte dos colaboradores, em contexto de rupturas organizacionais, como uma fusão, a confiança na organização pode ajudar a navegar com sucesso nessas transições. (Reynolds; Lander, 2023). Na mesma linha, Bansal (2016), destaca que a confiança é um aspecto comportamental importante no processo de integração pós-fusão, mas a variável menos estudada na perspectiva de fusões e aquisições.

Stahl et al (2011) sugerem que certos aspectos dos processos de fusões e aquisições, como o do histórico de relacionamento e da distância entre empresas, o histórico de colaboração e as diferenças de desempenho pré-aquisição são maus preditores de confiança, enquanto as variáveis do processo de integração, como a velocidade de integração, a qualidade da comunicação e o multiculturalismo do adquirente, são os principais fatores que influenciam a confiança.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho, incluindo o contexto da pesquisa, informações sobre os participantes, a coleta e análise de dados.

3.1. Contexto de pesquisa

A pesquisa foi realizada com gestores de uma empresa de tecnologia, a qual realizou na última década dezenas de fusões e aquisições com o objetivo de diversificar seu negócio principal, cujo resultado vinha apresentando margens decrescentes, devido à entrada de novos concorrentes e consequente amadurecimento do mercado. Essa estratégia reverteu os resultados da companhia, comprovado pela expansão do grupo e pelo crescimento no valor de suas ações, assim como pela diminuição na participação do negócio original no balanço patrimonial.

Esta experiência em fusões e aquisições fez com que desenvolvesse uma metodologia robusta para integração das empresas adquiridas, com a criação por exemplo, de um escritório de integração, responsável por toda a jornada de integração, desde a procura das empresas até a pós-integração, desenhando manuais, práticas de *onboarding*, estratégias de integração, procedimentos de comunicação, reuniões e encontros periódicos e criação de oportunidades aos talentos, temas que serão melhor detalhados na análise dos dados, com alguns exemplos, retirados de excertos das entrevistas.

Alguns itens merecem ser destacados: o processo de seleção e busca de empresas a serem adquiridas, a manutenção de seus fundadores, além da criação do escritório de integração anteriormente mencionado. Quanto à seleção das empresas adquiridas, em geral são startups, devido ao segmento tecnológico disruptivo, cujos fundadores têm um perfil mais independente e empreendedor, características que se alinham com a empresa adquirente (apesar da maturidade no estágio atual, também teve origem como uma startup criada por seus fundadores). A manutenção dos fundadores à frente de suas startups, liderando seus times de origem, pode ser um dos fatores relevantes para diminuição da resistência à mudança ou maior aceitação da mudança, na maioria das vezes pela dinâmica de confiança previamente estabelecida entre os envolvidos.

3.2. Participantes

Os participantes foram essencialmente gestores de uma grande empresa de tecnologia: head de RH de uma das verticais de negócio, diretor de operações, diretora de produtos, gerente de integração e diretora jurídica, pertencentes às empresas adquirente e adquiridas, cujo perfil está detalhado no quadro 1 a seguir. É importante salientar que todos estão há pelo menos três anos na empresa, ou seja, vivenciaram e vivenciam no dia a dia as dificuldades e desafios da gestão da mudança em um contexto de fusões e aquisições.

Quadro 1 - Perfil dos participantes

#	Empresa	Cargo	Tempo da Casa	Formação
1	Adquirente	Head de RH - Unidade de Negócios WWW	5 anos	Psicologia
2	Adquirida	Co-Fundador e Diretor de Operações	9 anos	Ciência da Computação
3	Adquirida	Diretora de Produtos	5 anos	Marketing
4	Adquirente	Gerente Executiva de Integração	3 anos	Engenharia Química
5	Adquirente	Diretora Jurídica	19 anos	Direito

Fonte: Elaborado pelos autores

3.3. Estratégia de investigação

A estratégia de investigação representa a forma como o pesquisador intervém no campo para coletar dados e informações necessárias à sua pesquisa (Creswell, 2007). Para este trabalho, foi utilizada uma metodologia de natureza qualitativa e como estratégia de investigação a pesquisa interpretativa básica, apontada por Merriam (1998) como uma forma de identificar padrões recorrentes em temas e categorias que delineiam um processo, bem como descrevê-lo, interpretá-lo e entendê-lo. Está alinhado à uma abordagem paradigmática interpretativista, procurando entender definições sociais de uma determinada situação e caracteriza-se pelo entendimento de diferenças e padrões de significados, não se atendo apenas à medição e comprovação de variáveis e hipóteses previamente estabelecidas (Gephart, 1999).

3.4. Coleta de dados

Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, que podem ser consideradas como um canal aberto em que o entrevistado responde às perguntas dentro de sua compreensão, mas sem perda de foco e atuação livre (May, 2004). Neste contexto as perguntas e respostas são parametrizadas por questões e objetivos pré-estabelecidos. As entrevistas foram realizadas por meio da plataforma MS Teams, no período de 17 a 31 de outubro de 2023, seguindo um roteiro de perguntas pré-estabelecido e sempre com a presença de no mínimo dois participantes do grupo, com o objetivo de garantir que nenhum tópico deixasse de ser abordado. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas e revisadas para análise. As entrevistas duraram de 35 a 45 minutos.

O roteiro da entrevista composto por oito itens, foi elaborado a partir de uma matriz de amarração adaptada de Mazzon (1981), de acordo com os objetivos e referencial teórico identificados, em linha com os construtos principais do trabalho: (a) influência do líder na mudança organizacional, (b) resistência às mudanças e (c) dinâmica de confiança dos funcionários em contextos de M&As.

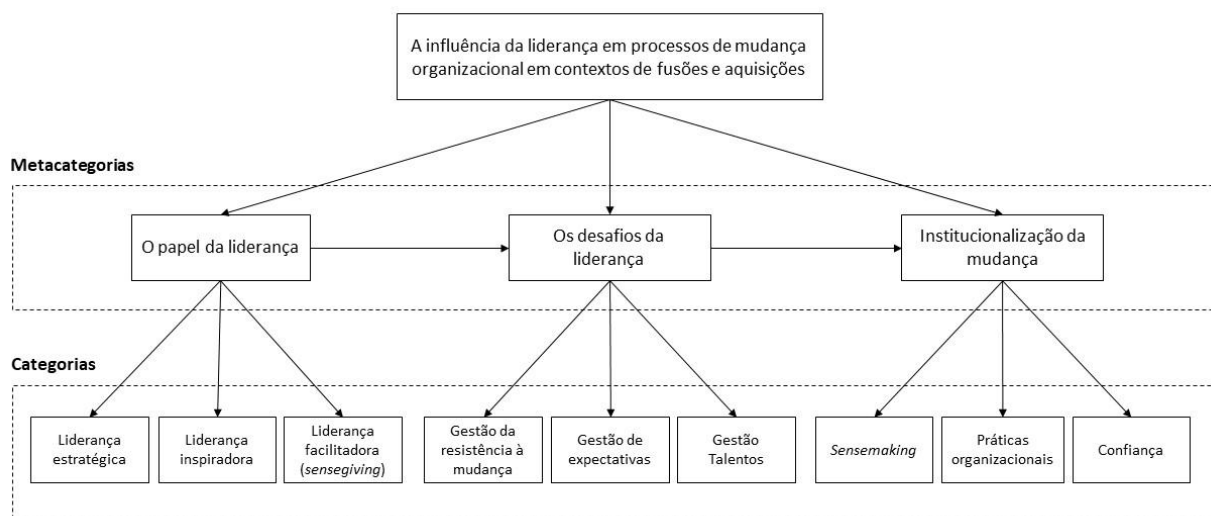
3.5. Análise de dados

Para a análise de dados, adotou-se a abordagem proposta por Flores (1994), que destaca que um dado adquire significado a partir da realidade, demandando assim sua elaboração e expressão apropriadas. Desta forma, os dados inerentemente apresentam limitações, sendo importante desvelar seu real significado para que de fato tenham utilidade. A interpretação do conteúdo textual engloba a identificação das unidades de significado nos dados coletados, a análise de suas inter-relações, bem como a consideração de sua relação com o contexto global, levando em conta também os fundamentos teóricos identificados.

Para facilitar o processo de análise, os dados transcritos das entrevistas foram previamente consolidados com a ajuda de uma planilha MS Excel. A análise foi dividida em um processo organizado em várias etapas: a) para cada questão, foram extraídos os excertos correspondentes das entrevistas; b) os excertos foram reduzidos; c) nova redução em palavras-chave; d) análise de similaridade dos termos e comparação com categorias à priori (definidas com base nos construtos); e) identificação de eventuais categorias emergentes ou categorias à posteriori e f) as categorias foram analisadas para identificação de similaridades e posterior agrupamento em

Esse processo resultou na formação de 9 categorias agrupadas em 3 metacategorias representadas através da figura 1, chamada por Flores (1994) de sistema de categorias.

Figura 1 – Sistema de categorias a partir dos dados das entrevistas



Fonte: Elaborado pelos autores

O entendimento deste sistema com as categorias, metacategorias e elementos correspondentes servirá de base para as análises dos dados nos itens seguintes. O quadro 2 apresenta a definição das categorias estruturadas a partir do agrupamento dos dados obtidos nas entrevistas.

Quadro 2: Meta Categorias e categorias

Metacategorias	Categorias	Definição
O papel da liderança	Liderança estratégica	Entende o contexto e estratégia da organização para a mudança (<i>sensemaking</i> como líder). Tem visão sistêmica, com foco em resultados e objetivos. Tem comportamento empreendedor e inovador.
	Liderança facilitadora	Ajuda as pessoas a entenderem o sentido da mudança (<i>sensegiving</i>), facilita a compreensão do contexto, tem proximidade e empatia com as pessoas, sabe ouvir.
	Liderança inspiradora	Compartilha o propósito, visão e direção da organização, considerando o contexto da mudança. Usa comunicação transparente e mantém conversas francas.
Desafios da liderança	Gestão da resistência à mudança	Gestão das situações de eventuais resistências à mudança no contexto de M&As. Gestão do

		processo de adaptação e transição, além de mediação de conflitos.
	Gestão de expectativas	Gestão e alinhamento de expectativas e percepções divergentes entre empresas em M&As. Alinhamento de processos, normas e regras.
	Gestão de talentos	Gestão de pessoas e equipes durante mudança organizacional. Microgestão com conversas individuais para retenção de talentos e desenvolvimento.
Institucionalização da mudança	Práticas organizacionais	Práticas da organização para promover a mudança, incluindo ações de comunicação e integração, como alinhamento cultural e de valores, compartilhamento de conhecimento e boas práticas, colaboração.
	Confiança	Dinâmica da confiança dos funcionários em contextos de M&As, envolvendo temas como credibilidade, coerência, ética e transparência.
	Sensemaking	Interpretação do processo de mudança por parte dos funcionários, criação de sentido e entendimento do contexto da mudança.

Fonte: Elaborado pelos autores

3.5.1. O Papel da Liderança

Na metacategoria “o papel da liderança” são apresentados os aspectos relacionados aos papéis desempenhados pelos líderes, nas categorias liderança estratégica, liderança facilitadora e liderança inspiradora.

3.5.1.1. Liderança estratégica

A categoria liderança estratégica está relacionada ao entendimento do contexto e estratégia da organização para a mudança (como um processo de *sensemaking* por parte do líder). Alguns comportamentos que são destacados nessa categoria são: visão sistêmica, com foco em resultados e objetivos, além dos comportamentos empreendedor e inovador. O entrevistado E3 comenta:

E3: [...] eu acho que esse processo de aquisição pela YYY foi muito bem conduzido. O respeito da YYY perante a empresa que estava sendo adquirida, né? Mas um respeito tão grande de continuar dando liberdade pra empresa, que foi adquirida de continuar conduzindo os negócios como ela estava conduzindo, né, recebendo, obviamente orientações, debatendo. A gente sabe que você tem que debater e conversar com mais pessoas num processo como esse.”

O entrevistado E5 comenta sobre o papel do líder no momento de transição e a sua atuação estratégica:

[...] Durante o processo de mudança organizacional, o líder desempenha um papel crucial, enfatizando a importância da comunicação clara e da empatia. A condução de reuniões conjuntas, eventos e integração eficaz são estratégias para tornar a transição suave e benéfica para todos[...]

3.5.1.2. Liderança facilitadora

A liderança facilitadora ajuda as pessoas a entenderem o sentido da mudança (*sensegiving*), dá orientação e facilita a compreensão do contexto, cria proximidade, empatia e sabe ouvir as preocupações das pessoas. O entrevistado E3 comenta:

[...] a liderança, quando ela fica próxima do time, por mais que ela não tenha as respostas, mas se a liderança consegue levar para o time uma certa segurança, eliminar aquelas ideias, que as pessoas começam a ter e desenvolver, aquilo passa a ser um mundo paralelo que só existe para ela, né? Eu tento manter uma boa transparência, né?

Dentro sempre do que é possível e durante esse processo, sempre coloquei para eles, o que tá passando, o que estava acontecendo, como que estava sendo o comportamento, como que a gente estava se sentindo. Porque eu acho que isso dá contexto e ajuda na outra empresa é fazer isso também, né? Não tinha muito jeito, mas fazia isso dentro do que dava para fazer, porque tentando mostrar que o lado positivo, né [...]

O entrevistado E1 comenta sobre como o líder pode facilitar o processo de entendimento dos objetivos da organização:

[...] o líder tem que entender o direcionamento da empresa, pois as mudanças e aquisições são frequentes, e passar para as pessoas que a empresa é um organismo vivo (tem colaboradores, tem que ter clientes e tem que atingir resultados, o que também deve ser parte das conversas sobre gestão de mudanças) [...]

3.5.1.3. Liderança inspiradora

Como características da liderança inspiradora, destacam-se a constante comunicação do propósito, visão e direção da organização, considerando o contexto da mudança, com conversas transparentes. O entrevistado E1 destaca:

[...] Compartilhar a estratégia com transparência, entre todos os níveis de liderança e com todos os colaboradores, para uma mudança sustentável. Ter 3 pessoas "compradas" de verdade é melhor do que ter 30 que estão na dúvida... Empresa como família, que está mudando por causa de certos motivos. Ter valores definidos, que sejam cobrados no dia a dia; relação de confiança para cobrar o par, liderado e gestor, sobre comportamentos necessários e valores da empresa [...]

O entrevistado E5 destaca em seus comentários características da liderança inspiradora:

[...] Depois disso, eu acho que quando você fala de engajamento e motivação, é importante que você traga o time pra perto, explique o porquê que a gente fez determinadas mudanças, quais são os desafios, quais os benefícios, o que é que a gente tem de expectativa, então eu acho que dar feedback para o time, reconhecer as contribuições importantes, enfim, eu acho que, depois do que eu coloquei, sobre uma visão clara e efetiva, você engajar e motivar é algo que faz muito sentido e é muito importante [...]

3.5.2. Desafios da Liderança

Na metacategoria “desafios da liderança” são consideradas as categorias relacionadas à gestão da resistência à mudança, gestão de expectativas e gestão de talentos.

3.5.2.1. Gestão de resistência a mudanças

Nesta categoria são considerados os aspectos relacionados à gestão das situações de eventuais resistências à mudança no contexto de M&As, gestão do processo de adaptação e transição, além de mediação de situações de conflitos. Na fala do entrevistado E1, pode-se destacar:

[...] Tentam superar situações de resistências como encontros com os funcionários para explicar o contexto da mudança, a estratégia do negócio, os porquês, fazer conexão com o dia a dia das pessoas. Trabalho recorrente para continuar o direcionamento, com muitas reuniões com a participação dos funcionários [...]

O entrevistado E2 comenta sobre maneiras encontradas para gerenciar a resistência durante a transição:

[...] Superar a resistência à mudança envolve reconhecer sua inevitabilidade e abordar elementos como propriedade e distanciamento. Utilizar uma matriz para analisar produtos, processos, equipe e tecnologia ajuda a identificar resistências específicas,

permitindo estratégias direcionadas. Em situações extremas, remover membros do time com convicções discordantes pode ser necessário [...]

3.5.2.2. Gestão de expectativas

Na categoria gestão de expectativas estão incluídos temas como a gestão e alinhamento de expectativas e percepções divergentes entre empresas em M&As., além de alinhamento de processos, normas e regras. O entrevistado E4 destaca vários aspectos relacionados a essa categoria:

[...] Quando você é adquirido por uma empresa que é de capital aberto, aí você tem que ficar muito atento, porque obviamente, você vai ter que se submeter a regras que não são regras da empresa, são regras da CVM, que você tem que obrigatoriamente cumprir... um empreendedor normalmente é *multitasking*, né? Quando você traz para uma empresa grande, você vai ter uma área financeira, uma área fiscal, uma área contábil, vai ter um RH... aí ele tem um choque de realidade. E aí ele tem uma percepção, que é uma reclamação que eu ouço de algumas pessoas: “Perdeu a agilidade” - porque era eu mesmo, eu fazia tudo, né? Mas não é que perdeu a agilidade. É que você agora se enquadrando num conjunto de processos e normas que antes a sua empresa pequena não precisava, mas grandes corporações e em particular as que são de capital aberto têm regras e regras importantes [...]

Outros exemplos incluem o alinhamento quanto aos processos, como a compra de equipamentos, como comenta o entrevistado E5:

[...] Existe num primeiro momento ali um conflito, um desconforto, você tira da zona de conforto. Então, se a pessoa por exemplo está ali acostumada a fazer, vamos para a área de compras: você pega uma empresa menor, às vezes ele não tem um processo desenhado, uma governança desenhada. Então, de repente o time de compras ou o fundador, vai lá com o cartão de crédito dele e compra um notebook e leva para o time,” tem uma promoção ali na Fast Shop, vou comprar”. E quando você entra para uma organização, você tem que ter processos. Poxa, ele é o melhor fornecedor, você tem que fazer uma negociação, uma RFP, então, quais são as melhores práticas? Qual o prazo que a gente tem para pagamento? Assim, você tem uma série de movimentos que você precisa aprender a lidar, quando você entra para a cultura organizacional, ela passa por desafios [...]

3.5.2.3. Gestão de talentos

A categoria “gestão de talentos” refere-se à gestão de pessoas e equipes durante mudança organizacional, incluindo a “microgestão”, que considera conversas individuais para retenção de talentos e desenvolvimento. Um exemplo prático foi trazido pela entrevistada E5, onde o escopo das tarefas e funções foi aumentado, uma vez que as atividades desenvolvidas pela adquirente são mais amplas do que as realizadas pela adquirida:

[...] Eu acho que a gente tem experiências muito positivas. A gente compra empresas em vários graus de maturidade... quando você abre para um grupo, não só a própria compradora, mas todas as empresas, todo o rol de negócios que a gente tem abre um leque de possibilidades de conhecimento, de atividades novas a serem exploradas, então essas pessoas conseguem alavancar a carreira, seja com cursos, com conhecimento, oportunidades etc. [...]

O entrevistado E1 destaca ações de proximidade e de “Microgestão” de pessoas da equipe:

[...] Em um processo de mudança eu tenho um processo de microgestão de pessoas onde além de mapear as afinidades, as características dessas pessoas, eu tenho um processo sistemático de ouvir, de dar feedbacks para esses clientes, eu acho que essa ferramenta ajuda muito no processo de mudança, entendeu? [...]

3.5.3. Institucionalização da Mudança

A metacategoria “institucionalização da mudança” incluir as categorias práticas organizacionais, confiança e criação de sentido ou interpretação da mudança (*sensemaking*).

3.5.3.1. Práticas Organizacionais

Na categoria “práticas organizacionais” foram consideradas as práticas da organização para promover a mudança, incluindo ações de comunicação e integração, como alinhamento cultural e de valores, compartilhamento de conhecimento e boas práticas e colaboração.

Um dos aspectos para se destacar, é a experiência desenvolvida pela empresa no processo de aquisição de outras empresas, o que a levou a construir um processo robusto de *onboarding*, que inclui reuniões periódicas, gerenciamento de atividades, organização, definição de prioridades e ampla comunicação, responsabilidades pertencentes ao escritório de integração ou IMO - *Integration Management Office*. As falas dos entrevistados a seguir, reforçam esses aspectos:

E4: [...] Eu acho que a sacada da YYY foi montar essa área de IMO, que o volume de aquisições foi bastante grande, expressivo, e se eu não tivesse uma área de integração que tivesse ali atenta, com certeza, a gente ia naufragar. Porque são muitas atividades, muitas coisas, muitas pessoas, tudo acontecendo ao mesmo tempo e precisa de alguém ali pra dar um norte, organizar a coisa, ver quais são as prioridades. Porque é bastante complexo o processo do *post-merger integration*. Então ter ali uma pessoa que guia faz diferença.[...]

E4: [...] Tem algo que a gente fala muito aqui, que é a gestão da mudança. Quero fazer dois comentários. A gestão da mudança: não é um negócio que você vai fazer da noite pro dia, não é uma coisa que “só fiz hoje, estava no meu *checklist*, dei *check* e fui embora” - não, a gestão da mudança é contínua...você tem que estar perto, tem que estar ouvindo, saber as reclamações que surgem, quais os ruídos que tão dando, como é que você trata esse ruído.[...]

E5: [...] Sim, eu falo que a gente aprendeu a comprar empresa. Então, a cada aquisição a gente foi melhorando, entendendo as dores, entendendo os desafios, entendendo, porque assim, a gente foi melhorando e realmente agora pegou como é que funciona e assim eu te falo que mais ou menos em, 90 dias a gente tá com a empresa rodando e assim com os processos implementados. Então, a gente aprendeu a fazer de forma muito rápida, muito célere. [...]

Outro tema relacionado às práticas organizacionais mencionadas se refere às trocas de conhecimentos entre os colaboradores das diversas empresas adquiridas, as quais ocorrem por meio de fóruns, comunidades virtuais e encontros, algo comum entre os programadores e empresas de tecnologia, conforme comentários do entrevistado E4:

[...] E tem um negócio que é bem bacana, que a gente tem feito mais, que é assim, pensa sob a ótica de uma empresa de tecnologia. Eu tenho duas vertentes que eu vou comentar; a primeira é: pensa que todo mundo é desenvolvedor de software: um desenvolve em Java, outro em Python - o tanto de conhecimento que se tem ali, é muito conhecimento! Então, a gente tem feito mais fóruns de trocas de conhecimento, você aprende um negócio, depois aprende outro. Cria-se comunidades virtuais para trocar experiências, isso é muito bacana, e você vê isso acontecer naturalmente. Quando você pensa em gestão de conhecimento, tem muito conhecimento aqui, isso é muito bacana...então a gente tem promovido aqui eventos desses times pra eles se falarem, trocarem práticas [...]

O alinhamento prévio entre a cultura da empresa adquirente e as empresas adquiridas, procurando startups e fundadores que compartilhem dos mesmos valores: paixão pelo que faz, criatividade, diversão, honestidade, trabalho em equipe, ou seja, uma cultura mais informal,

considerando que a empresa adquirente também nasceu como uma startup. O entrevistado E4 comenta:

[...] É por isso que aqui, em particular, quando a gente faz a aquisição, antes de adquirir a empresa tem todo o estudo, uma análise mais qualitativa, vamos assim dizer, do perfil da empresa, do perfil cultural...Então, tem sim que tomar esse cuidado de escolher as empresas que o fit cultural esteja mais perto do que o que a gente tenha aqui em relação aos valores, às práticas que a gente tem [...]

3.5.3.2. Confiança

A categoria “confiança” considera temas relacionados à dinâmica da confiança dos funcionários em contextos de M&As, envolvendo temas como credibilidade, coerência, ética e transparência. O entrevistado E2 destaca:

E2: [...] "Eu tenho um negócio que eu vendi para YYY há dois anos, eu ainda estou em um período de *earnout*, isso significa que eu tô na mesma via, o interesse de todo mundo é crescer o negócio... eu conversei com muita gente aqui, eu vi que era muito horizontal, tinha um padrão ético bem maior do que outras situações que eu vivi, tinha um grau de informalidade que me interessava também no trato com as pessoas. Beleza e, olha, já passaram dois anos e meio e eu posso dizer que eu fiz a leitura correta, tô muito feliz [...]"

O entrevistado E3 também destaca aspectos relacionados à confiança:

E3: [...] Foi um processo de conquista das pessoas chave... na medida que elas começaram a ver essas mudanças, a gente começou um processo de aproximação mesmo, de ouvir, entender e conversar. Então o processo foi revertido muito nesse cara a cara, no *one a one* E3: [...]"

3.5.3.3. Sensemaking

Em ambientes dinâmicos e complexos como nas organizações podemos considerar como um ponto importante a construção de sentido, ou “*sensemaking*” que contribui para os colaboradores lidarem como momentos de incerteza e se adaptarem em cenários propostos em momentos de mudança organizacional, conforme comenta o entrevistado E3:

[...] A comunicação é peça chave, né? Eu trabalho aqui bastante com projetos, né? E a gente sabe que quando o projeto dá errado é porque teve problema, provavelmente de comunicação, 80% dos casos foi alguma comunicação...algum desalinhamento de expectativa, né? Na medida que você vai cortando esse tipo de imaginação fértil, né, que acontece mesmo. Eu acho que você sempre traz as pessoas para o mesmo contexto que aí tem uma certa imprevisibilidade. Tem algumas dúvidas, mas você sabe que não tem muito mais daquilo que eles estão vendo, né?"

A construção de sentido, ou “*sensemaking*” pode ser considerado relevante especialmente relevante em situações complexas, ou ambíguas, onde uma compreensão imediata pode ser desafiadora, como destaca o entrevistado E1:

[...] O líder precisa estar próximo da equipe, entender as perspectivas do colaborador, o que motiva cada um, de maneira específica. O líder tem que entender o processo e o caminho da mudança para conseguir disseminar isso para os liderados (se não, ele também entra no fluxo de resistência à mudança) [...]"

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os comentários dos entrevistados destacados na seção de análise de dados, evidenciam diversos aspectos considerados nas metacategorias. Na metacategoria “o papel da liderança”, a importância da liderança estratégica no entendimento e orientação de mudança, que se inicia pela criação de sentido (*sensemaking*) por parte dos líderes, é crítica para a efetividade do processo. Os líderes das empresas adquiridas, na maioria fundadores das empresas, destacaram a importância de entenderem o contexto e as diferenças em fazerem parte de outro negócio. Como destaca Oreg e Berson (2019), as características do líder se manifestam em suas decisões

estratégicas, que incluem escolhas de planejamento organizacional, administrativas, de gestão de pessoas, que por sua vez moldam os resultados organizacionais.

De acordo com os *insights* identificados nas entrevistas, o líder não precisa ser um super-herói, que tenha todas as respostas certas, mas é importante que ele se mantenha próximo da equipe, especialmente em momentos de incerteza. Depois de fazer o próprio *sensemaking*, fica evidente a importância do papel dos líderes em ajudar as pessoas a construir o próprio entendimento da mudança. Em situações muitas vezes complexas, é importante facilitar o processo, oferecendo informações “mastigadas”, tirando dúvidas, entendendo as preocupações, para as pessoas possam fazer a conexão com sua realidade prática. Como destacam Berson, Oreg, Wiesenfeld (2021), nos processos de mudança organizacional, os participantes têm que traduzir a visão muitas vezes abstrata e os objetivos da mudança em comportamentos implementáveis.

Os líderes entrevistados destacam a importância da mobilização e alinhamento de toda a organização ao longo do processo de mudança. Como parte de uma liderança inspiradora, compartilhar a visão e o propósito ajuda a esclarecer a direção na qual uma organização precisa se mover, e isso vai além de compartilhar apenas números (Kotter, 1995). Além disso, o comportamento inspirador da liderança também inclui incutir orgulho nos indivíduos por meio de eventos e ações com foco no gerenciamento de significado, moldagem de expectativas por parte das equipes, além da visão e estímulo intelectual dos colaboradores (Bass, 2007).

Com relação aos desafios da liderança, a gestão da resistência à mudança é um tema chave em qualquer processo de mudança organizacional, mas especialmente em M&As. Vários dos entrevistados reconheceram a própria dificuldade em lidar com a resistência, como “ex-proprietários” de empresas que tinham total controle e autonomia para tomada de decisões. Da mesma maneira que inicialmente realizaram o próprio *sensemaking*, também tiveram que administrar um processo de “autogestão” da resistência à mudança. De acordo com Huy et al. (2014), o modo como os funcionários fazem atribuições positivas ou negativas sobre os motivos dos líderes ao longo do processo de mudança, ou experimentam reações emocionais positivas ou negativas em relação aos seus líderes, pode afetar seus comportamentos em relação às mudanças propostas. A decisão pela manutenção dos fundadores das empresas adquiridas, como líderes das novas verticais de negócio parece ter sido uma decisão que contribui bastante para diminuir eventuais oposições e resistências às mudanças. Embora um número mínimo de pessoas tenha deixado a empresa, a grande maioria preferiu continuar como parte da empresa adquirente.

Gerenciar expectativas em mudanças é outro desafio importante da liderança. De acordo com Huy et al. (2014), os grupos de interesse externos, como investidores, agências reguladoras e clientes, têm grandes expectativas de melhoria rápida do desempenho da organização. Da mesma maneira, se faz necessária a gestão de expectativas dos funcionários, para que possam entender novos processos, práticas e normas existentes. No caso da empresa adquirente, além das expectativas normalmente criadas em um processo de aquisição, agrega-se um fator novo e contrastante com a realidade das empresas adquiridas – a empresa adquirente é uma empresa de capital aberto, ou seja, com várias regras a serem seguidas. Esse aspecto confrontava com o espírito das startups e empreendedores, cujo perfil costuma ser bem mais independente, informal, ágil e “mão-na-massa”. Nesse sentido, os líderes tiveram que administrar as situações de conflito, esclarecendo sobre as novas regras e processos, que apoiam a estratégia da empresa. Nessa linha Angwin et al. (2016), destacam que em situações de M&A, não é suficiente olhar para a identificação social anterior com uma organização, mas considerar a intenção estratégica comunicada, pois isso pode ajudar a proteger ou construir o compromisso estratégico dos funcionários com a nova empresa.

A gestão dos talentos também é um dos desafios comuns às organizações, mas que se tornam ainda mais sensíveis em processos de M&As, pela possibilidade natural das pessoas

optarem por deixar as empresas ou pela duplicação de estruturas existentes, especialmente em áreas de suporte ou *back-office*. No setor de tecnologia, os entrevistados destacaram que a guerra por talentos é muito grande e há a preocupação de retenção dos talentos-chave. Além dos processos sob responsabilidade de RH para manutenção e desenvolvimento de talentos (programas de desenvolvimento, políticas de remuneração e benefícios), os líderes têm um papel crítico em ações de “microgestão”, que envolvem conversas individuais sobre desempenho e desenvolvimento, coaching e mentoring.

A metacategoria institucionalização da mudança, destacou temas emergentes das entrevistas com os líderes da empresa, como diversas práticas organizacionais. De acordo com Kotter (1995), até que novos comportamentos estejam enraizados em normas sociais e valores compartilhados, eles estão sujeitos à degradação ao longo do processo de mudança. A transformação real pode levar tempo, e importante que se tenha metas de curto prazo a serem cumpridas e comemoradas ao longo do processo. Nesse sentido, a criação do escritório de integração (IMO) parece ser uma decisão importante para apoiar a institucionalização da mudança e alinhamento das práticas organizacionais, como processos, normas e procedimentos e *onboarding*. A atuação dessa área, em parceria com o RH, promovendo encontros periódicos entre líderes e funcionários. Além disso, as ferramentas, iniciativas e encontros informais para compartilhamento de conhecimentos e boas práticas entre os funcionários das diferentes verticais de negócio parece ser uma ideia interessante para a gestão do conhecimento organizacional.

Outro aspecto importante no processo de institucionalização da mudança é a dinâmica de confiança criada entre as pessoas e as pessoas e a organização. Huy et al. (2014) destaca que a confiança emerge como um elemento crucial na dinâmica de mudança organizacional, influenciando a aceitação ou resistência dos funcionários com base na percepção da legitimidade tanto da mudança proposta quanto dos líderes encarregados de implementá-la. Nesse sentido, a manutenção dos fundadores das *startups* no comando das atividades das verticais de negócio, sendo reconhecidos como líderes “legítimos”, também contribui como um fator de manutenção da confiança. Para Reynolds e Lander (2023), a dinâmica da confiança durante as mudanças organizacionais, especialmente aquelas sob um elevado sentimento de incerteza e vulnerabilidade, como as fusões e aquisições, pode assumir formas bastante diferentes, dependendo do nível de confiança organizacional.

Integrando os diversos temas discutidos, o líder tem papel crucial, por meio do exercício da liderança estratégica, facilitadora e inspiradora diante dos desafios inerentes ao processo de mudança, como gestão da resistência à mudança, gestão de expectativas e gestão de talentos. Entendendo a mudança como um fenômeno e um processo, e não apenas um evento, sua institucionalização ocorre por meio de práticas organizacionais que contribuem para construir uma dinâmica de confiança com as pessoas, que estão em contínuo processo de interpretação da realidade organizacional e construção de sentido (*sensemaking*).

A comunicação aberta e transparente é fundamental na construção de sentido por parte das pessoas. Porém ela vem tanto em palavras quanto em ações, e as últimas geralmente são a forma mais poderosa; nada prejudica mais a mudança do que o comportamento de pessoas importantes que é inconsistente com suas palavras (Kotter, 1995). Para Angwin et al. (2016), a comunicação organizacional eficaz durante as fusões e aquisições ajuda a reduzir a incerteza, orienta o negócio durante a transição, aumenta o grau de compromisso pós-fusões e aquisições com a “nova” organização e aumenta as taxas de sucesso das fusões e aquisições.

Kotter (1995) destaca que dois fatores são particularmente importantes na institucionalização da mudança na cultura corporativa: o primeiro é a tentativa consciente de mostrar às pessoas como as novas abordagens, comportamentos e atitudes ajudaram a melhorar o desempenho; o segundo é dedicar tempo suficiente para garantir que a próxima geração de líderes realmente personifique a nova abordagem. Nesse sentido, programas de

desenvolvimento de novos gestores alinhados com o propósito, valores, cultura e estratégia da organização, são fundamentais para que as mudanças e futuras aquisições continuem sendo bem-sucedidas.

Como conclusão, embora a empresa estudada venha crescendo rapidamente e alcançando resultados expressivos, até mesmo desenvolvendo uma *expertise* própria com uma metodologia estruturada para a rápida integração de empresas adquiridas, alguns aspectos também merecem reflexão após a análise de dados. Um deles refere-se ao desenvolvimento de líderes nos diferentes níveis; apesar da tentativa de criação de programas corporativos para o desenvolvimento de lideranças, o engajamento dos participantes parece não ter sido satisfatório. Talvez o maior envolvimento dos participantes das empresas adquiridas na construção de ações de desenvolvimento propostas pela empresa adquirente, possa fazer sentido.

Outro aspecto também tem relação com a participação dos funcionários das empresas adquiridas. Embora se fale muito de ações de diversidade e inclusão, normalmente em processos de aquisições acabam prevalecendo as práticas e políticas da empresa adquirente. A consideração de práticas de inclusão e participação dos funcionários, como coautores da realidade organizacional, em um processo de *sensegiving* com os gestores e a organização. Como destaca Sonenshein (2010), a mudança estratégica envolve alterar a construção de significados dos funcionários, usando um discurso que define uma nova direção para uma empresa. Embora os gestores utilizem o discurso para exercer influência sobre os colaboradores durante a implementação da mudança, os colaboradores também constroem os seus próprios significados que podem ser diferentes dos promovidos pelos gestores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi o de compreender a influência da liderança em processos de mudança organizacional em contextos de fusões e aquisições em uma empresa do segmento de tecnologia. Após o processo de construção e análise dos dados, destacaram três metacategorias, o papel da liderança, os desafios da liderança e a institucionalização da mudança, com suas respectivas categorias. Diversos temas emergentes, como práticas organizacionais específicas, microgestão de talentos e a especialização em processos de aquisição de empresas, reforçam o dinamismo das empresas de tecnologia em constante adaptação em um segmento bastante competitivo.

O estudo também oferece oportunidades para reflexão sobre a ampliação dos processos de *sensegiving*, normalmente atribuídos aos líderes e agentes de mudança, e a maior participação dos funcionários das empresas adquiridas, atuando também como protagonistas no processo de mudança organizacional, em linha com práticas de diversidade e inclusão nas organizações.

Uma das limitações do estudo foi contar somente com a opinião dos agentes de mudança, os quais costumam ter uma visão favorável da mudança e uma visão predominante individualista e cognitiva dos resistentes à mudança (Bartunek et al., 2011; Ford et al., 2008). Nesse sentido, seria interessante também escutar funcionários de outros níveis da organização. Outra limitação foi a realização do estudo em uma única organização, embora a empresa represente um caso emblemático de rápida expansão no setor de tecnologia por meio de M&As e as entrevistas tenham sido realizadas com líderes tanto da empresa adquirente, como das adquiridas.

Por outro lado, essas potenciais limitações também indicam oportunidades para a continuidade dos estudos sobre o tema, que pode envolver outras empresas do mesmo segmento, ou até mesmo de outros segmentos (o que permitiria a comparação das experiências), contemplando também a participação de funcionários dos diferentes níveis organizacionais.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGWIN, D. N. et al. How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 20, p. 2370-2397, 2016
- BANSAL, A. "Employee trust dynamics during organizational change: a context of mergers and acquisitions", **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, Vol. 8 No. 1, pp. 55-69., 2016.
- BARRET, A. K. (2018). Electronic Health Record (EHR) Organizational Change: Explaining Resistance Through Profession, Organizational Experience, and EHR Communication Quality, **Health Communication**, 33:4, 496-506, 2018.
- BASS, B. Inspirational Processes of Leadership The Inspirational Processes of Leadership. **Journal of Management Development**, p. 21–31, 2007.
- BARTUNEK, J. M.; BALOGUN, J. Considering planned change anew: Stretching large group interventions strategically, emotionally, and meaningfully. **Academy of Management Annals**, 5(1), 1–52, 2011.
- BATTILANA, J.; CASCIARO, T. Overcoming resistance to organizational change: Strong ties and affective cooptation. **Management Science**, 59(4), 819–836, 2013.
- BERSON, Y.; OREG, S.; WIESENFELD, B. A construal level analysis of organizational change processes. **Research in Organizational Behavior**, 41, 1-13, 2011.
- CHUNG, G. H.; DU, J.; CHOI, J. N. How do employees adapt to organizational change driven by cross-border M&As? A case in China. **Journal of World Business**, v. 49 (1), p. 78-86, 2014
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DA SILVA, F. C., CONSOLAÇÃO PAIVA, W, DA SILVA, HÁ. Correlações entre confiança e comportamentos de cidadania organizacional: reflexões e considerações para gestores públicos de um município mineiro. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 12 (2), p. 317-335, 2019.
- DENT, E.; GOLBERG, S. Challenging “resistance to change.” **Journal of Applied Behavioral Science**, 35: 25– 41, 1999.
- FORD, J.; FORD, L; D’AMELIO, A. Resistance to change: The rest of the story. **Academy of Management Review**, 33(3), 362–377, 2008.
- FLORES, J. G. **Análisis de Datos Cualitativos. Aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.
- GEPHART, R. Paradigmas and Research Methods. **Academy of Management**, RMD Forum, v.4, 1999.
- GRAEBNER, M. Momentum and serendipity: How acquired leaders create value in the integration of technology firms. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 8–9, p. 751–777, 2004
- HON, L.; GRUNING, J. Measuring relationships in public relations. Gainesville, FL: **Institute for Public Relations**, 1999.
- HUBBART, J. A. Organizational Change: The Challenge of Change Aversion. **Administrative Sciences**, v. 13, n. 7, 2023.
- HUY, Q; CORLEY, K, KRAATZ, M. From support to mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. **The Academy of Management Journal**, v. 57, p. 1650–1680, 2014.
- ISLAM, N.; FUROOKA, F.; IDRIS, A. Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change, **Asia Pacific Management Review**, v. 26, n. 2, p.95-102, 2021.

KLOK, Y.; KROON, D.; KHAPOVA, S. The role of emotions during mergers and acquisitions: A review of the past and a glimpse into the future. **International Journal of Management Reviews**, v. 25, n. 3, p. 587–613, 2023.

KOTTER, John P. Leading change: Why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, p. 1-9, 1995.

LEE, Jeonghwan; LEE, Jinju. Enablers of postacquisition joint knowledge creation: evidence from joint patenting in high-tech mergers and acquisitions. **Journal of Knowledge Management**, v. 26, n. 3, p. 743-762, 2022.

LEVINE, E.; COHEN, T. R. You can handle the truth: Mispredicting the consequences of honest communication. **Journal of Experimental Psychology: General** 147: 1400–29, 2018

LEWIN, K. **Field theory in social science**. New York: Harper & Row, 1951.

MCALLISTER, D. Affect- and cognition-based trust as foundations for inter[1]personal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, 38(1), 24-59, 1995.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MAZZON, J. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. 1981. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12133/tde-10032023-095351/publico/DrJoseAfonsoManzon.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2023.

MEN, L.; YUE, C.; LIU, Y. “Vision, passion, and care:” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. **Public Relations Review**, v. 46, n. 3, p. 1-12, 2020.

MERRIAM, S.B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. São Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MORAN, J.; BRIGHTAN, B. Leading organizational change. **Journal of Workplace Learning**, v. 12, n. 2, p. 66–74, 2000.

OREG, S; BERSON, Y. Leaders’ impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. **The Academy of Management Annals**, 13, 272–307, 2019.

PEUS, C., FREY, D, GERKHARDT, G., FISCHER, TRAUT-MATTAUSCH, E. Leading and Managing Organizational Change Initiatives. **Management Revue** 20: 158–75, 2009.

REYNOLDS, Noelia-Sarah; LANDER, Michel W. From Building and Preserving to Eroding Trust: A Multi-level Analysis. **Group & Organization Management**, p. 10596011231190155, 2023.

SABINO, L., et al. Leadership, communication, and resistance influence organizational performance. **Latin American Business Review**, 22(3), 265-286, 2021.

SONENSHEIN, Scott. We're changing—Or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 477-512, 2010.

STAHL, Günter K. et al. Trust dynamics in acquisitions: A case survey. **Human resource management**, v. 50, n. 5, p. 575-603, 2011.

STOUTEN, J.; ROUSSEAU, D.; DE CREMER, D. Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. **Academy of Management Annals**, v. 12, n. 2, p. 752–788, 2018.

TARBA, Shlomo Y. et al. The impact of organizational culture differences, synergy potential, and autonomy granted to the acquired high-tech firms on the M&A performance. **Group & Organization Management**, v. 44, n. 3, p. 483-520, 2019.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, v.50, p. 361–386, 1999. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>

WOODMAN, R. W. The science of organizational change and the art of changing organizations. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 50(4), p. 463–477, 2014. <https://doi.org/10.1177/0021886314550575>