

**ANÁLISE QUANTITATIVA DOS IMPACTOS DO PROCESSO DE  
ACULTURAÇÃO NA FUSÃO DAS EMPRESAS Y E Z**

**QUANTITATIVE ANALYSIS OF THE IMPACTS OF THE PROCESS OF  
ACCULTURATION ON MERGER OF THE COMPANIES Y AND Z**

**ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS IMPACTOS DEL PROCESO  
DE ACULTURACIÓN EN FUSIÓN DE LAS EMPRESAS, Y Y Z**

---

**Guilherme Carneiro Felipe dos Santos**

Mestre em Administração de Empresas  
pela Pontifícia Universidade Católica do  
Rio de Janeiro (PUC/RJ)  
guicfs@hotmail.com

*Contextus*

ISSNe 2178-9258

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: Marcelle Colares Oliveira

Avaliação : Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

Recebido em 17/06/2013

Aceito em 09/01/2015

2ª versão aceita em 26/01/2015

3ª versão aceita em 30/01/2015

**Patrícia Amélia Tomei**

Doutora em Administração pela  
Universidade de São Paulo;  
Professora Associada da PUC/RJ  
patomei@iag.puc-rio.br

**RESUMO**

O presente estudo teve o objetivo de analisar o processo de integração cultural de uma fusão envolvendo empresas brasileiras (denominadas Y e Z) por meio de uma análise quantitativa. Com intuito de mapear diferenças entre as percepções dos funcionários originários das empresas Y e Z, utilizou-se questionário eletrônico baseado no modelo conceitual de pesquisa desenvolvido por Liao e Yen (2003), contendo questões referentes à cultura organizacional e às atitudes de trabalho dos empregados. O índice de resposta da pesquisa foi de 67%. A análise dos dados foi efetuada por intermédio do teste estatístico não paramétrico de Mann-Whitney (teste-U). Os resultados apontam para a existência de percepções culturais distintas entre os membros originários de cada empresa, sugerindo que o processo de integração da fusão está incompleto e que a organização se encontra num período de estresse da aculturação, no qual não há concordância entre os funcionários sobre o melhor modo de integração.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Fusão e aquisição. Aculturação. Compatibilidade cultural.

## ABSTRACT

This study has the purpose of examine the effects of the cultural integration process between the merger of companies Y and Z, based on a quantitative analysis. The data collection instrument used in the research consisted of a questionnaire based on the conceptual research model developed by Liao and Yen (2003), composed of questions relating to organizational culture and employee work attitudes, based in a Llikert scale. The survey response rate was 67% and is composed of 16 respondents originating from company Y and 14 respondents originating from company Z. Data analysis was made through a non-parametric statistical test, Mann-Whitney (U-test), due to the violation of the requirements for normal application of the t-test. The statistical results of the research point to the existence of different cultural perceptions among the members from each previous company, thereby implying that the merger integration process is still incomplete.

**Keywords:** Organizational culture. Mergers and acquisitions. Acculturation. Culture compatibility.

## RESUMEN

El presente estudio tiene por objetivo analizar el proceso de integración cultural de una fusión con empresas brasileñas (que nombrará Y y Z) sobre la base de un análisis cuantitativo. Para asignar las diferencias entre las percepciones de los empleados, se utilizó un cuestionario electrónico basado en el modelo conceptual de la investigación desarrollada por Liao y Yen (2003), cuestiones relacionadas con la cultura organizacional y las actitudes de trabajo empleado, evaluadas basado en escala de Likert. La tasa de respuesta de la encuesta fue del 67%, compuesto de 16 participantes procedentes de empresa Y y respondedores originários empresa Z 14. Análisis de datos se realizó mediante la prueba estadística no paramétrica de la prueba de Mann-Whitney (-U). Resultados estadísticos de la encuesta apuntan a la existencia actual de distintas percepciones culturales entre los miembros de cada empresa, lo que sugiere que el proceso de integración de fusión es todavía incompleto.

**Palabras claves:** Cultura organizacional. Fusiones y adquisiciones. Aculturación. Compatibilidad cultural.

## 1 INTRODUÇÃO

As fusões, normalmente descritas como a consolidação de duas organizações numa única, são cada vez mais populares como estratégias que convergem em torno de temas, como o crescimento, a diversificação, a economia de escala e a obtenção de uma presença global.

O sucesso da fusão entre duas empresas é geralmente avaliado em termos financeiros, mas pode carregar com ele um preço que é muitas vezes esquecido: o de

integrar os recursos humanos de duas organizações independentes numa única nova empresa.

Estima-se que entre 35% e 50% de todas as fusões fracassem por causa de problemas de recursos humanos, e 85% desses insucessos são imputáveis à gestão da cultura organizacional. Segundo o estudo de Mitleton-Kelly (2006), 65% de todas as fusões e aquisições (F&A) fracassaram em produzir qualquer benefício para os acionistas, e mais da

metade desse percentual efetivamente destruíram valor.

No primeiro semestre de 2012, foram realizadas no Brasil, 433 transações relevantes de fusões e aquisições, segundo mapeamento da KPMG (2012), um número significativo que vem despertando o interesse por essa temática de diversos pesquisadores nacionais. Barros *et al.* (2001) enfatizaram que, para 62,8% dos empresários brasileiros, os aspectos mais importantes a serem considerados nas F&A estão relacionados à gestão da cultura organizacional e dos recursos humanos; entretanto, paradoxalmente, questões relativas ao choque cultural não estão nas principais preocupações desses dirigentes. Tanure e Cançado (2005), numa pesquisa realizada com 106 empresas e sete estudos de caso que abordam as F&A, enfatizaram a relação das características da cultura brasileira, como a informalidade da gestão e as relações personalizadas no sucesso dos processos. Oliveira *et al.* (2007) ressaltaram que, nas transações de aquisições nacionais, a escolha do processo de aculturação é fundamental.

Wood Jr, Vasconcelos e Caldas (2004) compararam a condução do processo de F&A de empresas brasileiras ocorridos no período entre 1996 e 2000 com processos envolvendo empresas estrangeiras e constataram que eles foram percebidos como mais coercitivos, com

maior burocracia, formalismo, impacto no comprometimento, resistência à mudança e queda de desempenho individual. Os autores enfatizam que a forma de conduzir uma F&A influencia significativamente os seus resultados.

É possível superar as dificuldades relacionadas com a fusão, uma vez que um elevado grau de integração cultural resulta do desejo de criar sinergias entre as duas empresas envolvidas (BARROS; PATRUS, 2011; NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1998; NGUYEN; KLEINER, 2003; MARKS; MIRVIS, 1992).

Estudos de mudança organizacional associados a fusões e aquisições (F&A), sob as mais diversas perspectivas (financeira, operacional, estratégica, humana), têm recebido grande atenção de pesquisadores tanto no meio acadêmico quanto no meio organizacional (RIAD, 2005; SEO, 2001). Contudo, apesar da extensa literatura defendendo a relevância da cultura organizacional no processo de mudança (SHRIVASTAVA, 1986; HOFSTEDE, 1981, 1998), observou-se uma lacuna na análise de processos de fusões organizacionais: sua relação com os resultados não é bem explorada (WEBER; CAMERER, 2003) e, sob o ponto de vista da integração cultural, ainda há uma falta de arcabouço teórico integrado, o que dificulta as análises empíricas realizadas. (SEO; HILL, 2005).

O presente estudo busca complementar esse tema através da análise do processo de integração cultural de uma fusão envolvendo empresas brasileiras (denominadas Y e Z) com base em uma análise quantitativa.

## 2 REFERENCIAL TEORICO

### 2.1 Conceituando Fusões e Aquisições (F&A)

Em geral, a literatura de F&A organizacionais aborda os dois processos como referência conjunta. No entanto, as duas formas de integração entre empresas apresentam definições e estratégias diferentes (SCHRAEDER; SELF, 2003), que podem ser resumidas em: fusões são estratégias utilizadas nas quais as empresas envolvidas no processo concordam em integrar suas operações, pois existe a possibilidade de juntas gerarem uma vantagem competitiva à nova organização (HITT *et al.*, 2005), e a aquisição ocorre quando uma companhia compra ou assume as operações da outra, obtendo o controle sobre ela. (SCHRAEDER; SELF, 2003).

Frensch (2007) é um dos autores os quais enfatizaram que o termo fusão deve ser reservado para retratar uma soma de percentuais iguais entre as empresas, focada em objetivos e motivações como: crescimento ou diversificação, sinergia, captação de fundos, aquisição de capacidade gerencial ou tecnologia,

economias de escala, poder de mercado, redução da ineficiência administrativa, vantagens fiscais, diversificação de risco, entrada em novos mercados, entre outros (GITTMAN, 2004; SAMUELS; WILKES, 1996).

Esse conceito será utilizado neste estudo, isto é, o termo fusão será exclusivo de transações envolvendo organizações com as mesmas participações na nova companhia com que busca sinergia e integração.

### 2.2 Processo de Aculturação em Fusões Organizacionais

O conceito antropológico o qual descreve o processo resultante do contato de duas culturas diferentes que, por alguma razão, misturam-se é chamado de aculturação. Nesse sentido, quando uma fusão entre organizações ocorre de maneira satisfatória, pode-se inferir que houve um consenso no melhor modo de ocorrência da aculturação (CARTWRIGTH; COOPER, 1993).

Para Berry, aculturação diz respeito às: *“Mudanças induzidas em dois sistemas culturais como um resultado da difusão de elementos culturais entre os dois sistemas”* (BERRY, p. 215, 1980).

O processo de aculturação ocorre quando grupos de indivíduos com diferentes culturas entram em contato, produzindo alterações nos padrões da

cultura original de um ou de ambos os grupos, ou seja, envolve a mútua influência de duas culturas independentes. No entanto, normalmente o fluxo da cultura não é equilibrado, pendendo mais para um lado em algumas ocasiões (BERRY, 1980, 1997).

A dificuldade do gerenciamento cultural tem sido amplamente discutida na literatura organizacional (PETTIGREW, 1979), a qual tem enfatizado três perspectivas inter-relacionadas de abordagem da cultura organizacional (MARTIN, 1992; CAVEDON, 2008): a consensual, que promove a integração organizacional (Schein, 1991; Martin e Frost, 1998); a diferenciação, com suas subculturas e conflitos intergrupos (ROSEN, 1991; BARTUKEK; MOCH, 1991); e a fragmentação, evidenciando a ambiguidade das ações nas organizações (MEYERSON, 1991).

Um dos maiores desafios de uma transformação organizacional é justamente a mudança cultural que não pode ser imposta e deve refletir as novas práticas, valores e comportamentos internalizados e vivenciados pelos membros da organização. (KOTTER, 1999).

Segundo Larson e Lubatkin (2000), a aculturação em F&A é o resultado de um processo conjunto no qual crença, suposições e valores das companhias participantes do processo anteriormente

independentes se unem para formar uma cultura conjunta. Esses autores destacaram as dificuldades em se concluir o processo de aculturação devido a conflitos culturais, já que, conforme colocaram Millward e Kyriakidou (2003), esses processos são cercados de incertezas e podem ameaçar a identidade do funcionário perante a empresa.

Assim, para obter um alto grau de sinergia entre as culturas das empresas envolvidas no processo de fusão, é preciso valorizar a gestão cultural (KEY, 1995), já que, num processo de fusão, incompatibilidades não resolvidas impedem a sinergia organizacional (PINEDA; KUMMER, 2007; FERRAZ; CORAIOLA, 2011); e a diversidade cultural pode interferir na tomada de decisão da alta gerência. (KRISHNAN, MILLER; JUDGE, 1997).

### **2.3 Conflitos culturais em processos de F&A**

Apesar do crescente número de operações de F&A envolvendo empresas ao redor do mundo, pode-se considerar que a grande maioria não atinge os objetivos iniciais pela qual a F&A foi idealizada (GALPIN; HERDON, 2007).

Quando duas organizações decidem participar de um processo de F&A, elas têm que estar cientes de que diferenças culturais podem ocasionar esses fracassos e problemas no processo de integração

(FRENSCH, 2007; LODORFOS; BOATENG, 2006; LAUSER, 2010).

A implementação de um processo de fusão impacta no surgimento de questões e ações relevantes que necessitam ser adotadas pelas companhias a fim de mitigar esses riscos de fracassos. (GALPIN; HERDON, 2007; WEBER; CAMERER, 2003).

As diferenças culturais pelas quais as empresas que participam de um processo de fusão estão expostas podem representar tanto um ganho sinérgico para a nova companhia (SALTER; WEINHOLD, 1979) quanto expor problemas socioculturais decorrentes de tal processo, ocasionando uma destruição de valor para as empresas.

Nesse sentido, é importante a participação da alta administração no processo de integração cultural (BLIGH, 2006; TENTENBAUM, 1999). Muitas vezes, para corresponder às expectativas de seus acionistas, a alta administração das empresas envolvidas em processos de F&A costuma focar mais em aspectos financeiros e estratégicos, em detrimento de aspectos organizacionais e humanos (BARROS, 2003), tal falha se refletirá mais à frente na integração entre as empresas envolvidas no processo (KONGPICHAYANOND, 2009).

O envolvimento da alta gerência, no alinhamento cultural das empresas

envolvidas durante a fase de negociação, implementação e consolidação da fusão, é fundamental para os resultados obtidos, (GROTEHUIS; WEGGEMAN, 2002; MCINTYRE, 2004; MITLETON-KELLY, 2006; WEBER, 1996) conforme assinalam os modelos e estratégias de mudança cultural após a fusão descritos a seguir.

## **2.4 Modelos e Estratégias de Mudança Cultural após a Fusão**

### ***2.4.1 Estágios de um Processo de Fusão***

Para a compreensão do processo de fusão organizacional, estudiosos identificam diferentes estágios cronológicos com características distintas conforme descreve-se a seguir:

**a) Estágio 1: Pré-Fusão e Aquisição**, no qual as organizações envolvidas definem a melhor maneira para alcançar os resultados esperados pela integração (LAFIX, 2002), e cada companhia busca entender a sua interseção e compatibilidade com a outra (KONGPICHAYANOND, 2009). Esse estágio começa com o estudo da possibilidade da fusão e termina com o anúncio oficial dela (SEO; HILL, 2005; DANIEL; METCALF, 2001);

**b) Estágio 2: *Due Diligence***, quando a empresa identifica os fatores culturais e organizacionais que podem por

em risco a integração entre as empresas (KONGPICHAYANOND, 2009);

c) **Estágio 3: Integração**, quando três questões são consideradas: a filosofia das empresas, os recursos existentes e o tempo de execução do processo (DAVENPORT *et al.*, 2003; DANIEL; METCALF, 2001);

d) **Estágio 4: Pós-Fusão e Aquisição**, quando ocorre a consolidação do processo e foca-se na sinergia das organizações envolvidas através de programas que estimulem os funcionários da nova companhia a entenderem a nova missão, a nova estratégia e a nova cultura (DANIEL; METCALF, 2001). Nessa fase, é que a importância da aculturação se evidencia, já que o processo de integração pós-fusão sofre um grau elevado de interferência ocasionado pelas diferenças culturais (VAARA, 2000).

#### **2.4.2 Processos de F&A**

Segundo Key (1995), os resultados da mudança cultural decorrentes dos processos de F&A podem assumir três formas: na situação denominada **Autonomia ou Semiautonomia**, as razões

das diferenças culturais são respeitadas, e há um apoio mútuo entre as organizações, sem afetar a sua natureza; na **Absorção e Assimilação**, há uma sobreposição de uma cultura em relação à outra, e a companhia deve comunicar aos empregados da empresa assimilada/absorvida os novos valores e pressupostos culturais; e, na **Cocriação de uma Nova Cultura**, há um grande esforço para a integração cultural, e, na nova cultura a ser formada, haverá traços das duas empresas.

Na análise do grau de mudança organizacional após um processo de F&A, Barros (2003), utilizando como referência Mirvis e Marks (1998) e Evans, Pucik e Barsoux (2002), criou uma tipologia com cinco situações: **absorção, transformação, integração, preservação e movimento**, conforme apresentado na Figura 1 a seguir.

**Figura 1** - Estratégias de Integração Cultural num processo de F&A

<b>Grau de Mudança Empresa Adquirida</b>	ALTO	Absorção : Empresa adquirida sujeita-se à empresa adquirente		Transformação : Ambas as companhias encontram novas formas de operação
			Integração Cultural : Melhor de ambas. Somatório das duas empresas	
	BAIXO	Preservação : Empresa adquirida mantém-se independente		Movimento Reverso : Empresa adquirida dita as regras do jogo
		BAIXO	ALTO	
<b>Grau de Mudança da Empresa Adquirente</b>				

Fonte: Barros (2003).

Na análise do grau de integração cultural num processo de F&A, Cartwright e Cooper (1993) denominaram de **Extensão da Fusão**, quando as diferenças de personalidades e de culturas entre as organizações são aceitas e coexistem; **Fusão Colaborativa**, quando o sucesso do processo de integração está intimamente relacionado à integração das operações e a uma troca de tecnologia ou expertise entre as companhias; e **Fusão Reestruturada**,

quando uma das empresas envolvidas no processo de fusão ou aquisição pretende realizar mudanças drásticas na outra companhia.

Berry (1980) apresentou um modelo de quatro estratégias de aculturação envolvendo dois questionamentos referentes ao que é considerado de valor, conforme apresentado no Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1** - Estratégia de Aculturação de Berry

<b>É considerado de valor para o grupo manter relações com outros grupos?</b>	SIM	<b>Assimilação:</b> grupo abre mão da identidade cultural e se move no sentido da maior sociedade ou grupo.	<b>Integração:</b> manutenção da integridade cultural, bem como o movimento para se tornar parte integrante de um grupo maior.
	NÃO	<b>Marginalização:</b> há pouco interesse na manutenção da cultura do grupo e no relacionamento com demais grupos culturais.	<b>Separação:</b> manutenção da integridade cultural acompanhada pela rejeição aos demais grupos.
		NÃO	SIM
<b>É considerada de valor para o grupo a manutenção de sua identidade e características?</b>			

Fonte: Berry (1980).



Com base na tipologia de integração de Berry (1980, 1997), Nahavandi e Malekzadeh (1998) propuseram uma adaptação à prática organizacional com um modelo o qual parte do princípio que o ponto central do processo de aculturação ocorre no momento da negociação das duas empresas envolvidas no processo de fusão, quando se deve escolher qual será o melhor mecanismo para o processo de aculturação. Segundo os autores, durante a implementação de um processo de F&A, os membros das organizações envolvidas podem apresentar concepções diferentes em relação ao modo de aculturação no processo. Dessa forma, o modo de aculturação adotado será um fator preponderante para o sucesso da F&A.

Em estudo envolvendo 270 processos de F&A, Galpin e Herndon (2007) apontaram quatro princípios que podem auxiliar as companhias a obterem um processo de fusão bem sucedido: **efetivo planejamento e execução**, que tendem a aumentar a probabilidade de

sucesso da fusão em até 50%; **compartilhamento da visão** entre gerentes, funcionários e acionistas; **efetivo alinhamento** da alta gerência das duas organizações; e **transição rápida e focada**, já que, para os autores, processos de F&A bem sucedidos não são reativos, uma vez que a mudança é estruturada com antecedência para ser posta em prática o quanto antes.

### **2.3. Fontes de Problemas e Impacto nos Estágios de Integração das F&A**

Seo e Hill (2005), baseados em uma revisão de mais de 100 livros e artigos acadêmicos e profissionais, analisaram diferentes fontes de problemas e impactos que são desencadeados nos diferentes estágios de implementação da fusão ou aquisição. Eles foram resumidos no Quadro 2 a seguir:

**Quadro 2** - Fontes de Problemas e Impacto nos estágios da Integração das F&A

TEORIAS	FONTES DE PROBLEMAS	ESTÁGIOS DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DA FUSÃO E AQUISIÇÃO			
		PRÉ-FUSÃO	COMBINAÇÃO FORMAL	COMBINAÇÃO OPERACIONAL	FASE DE ESTABILIZAÇÃO
ACULTURAÇÃO	ACULTURAÇÃO	BAIXO	MEDIO	ALTO	MÉDIO-ALTO
ANSIEDADE	INCERTEZA	MÉDIO-ALTO	ALTO-MÉDIO	BAIXO	BAIXO
	ANSIEDADE PROLONGADA	BAIXO	BAIXO	BAIXO-MÉDIO	BAIXO (ALTO)
IDENTIDADE SOCIAL	PERDA DE IDENTIDADE	BAIXO	ALTO-MÉDIO	MEDIO-BAIXO	BAIXO
	CONFLITO INTER-GRUPOS	BAIXO	MÉDIO-ALTO	ALTO-MÉDIO	BAIXO
CONFLITO	AMBIGUIDADE NOS PAPÉIS	BAIXO	BAIXO	ALTO-MÉDIO	BAIXO
CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO	MUDANÇAS NO TRABALHO	BAIXO	BAIXO	MÉDIO-ALTO	MÉDIO-BAIXO
JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	TRATAMENTO INJUSTO	BAIXO	MÉDIO-ALTO	MEDIO	MÉDIO-BAIXO

Fonte: Seo e Hill (2005).

Quando culturas diferentes se encontram e se influenciam mutuamente, a nova organização pode experimentar uma ansiedade em virtude de o que era previamente familiar aos funcionários estar sendo modificado. Crenças, valores e normas, há muito tempo acordadas e aprovadas, necessitam ser refeitas, gerando um sentimento de insegurança e incerteza aos membros das companhias envolvidas no processo (STYHRE; BORJESSON, 2006; BUONO; BOWDITCH, 1989). Nas pesquisas de Seo e Hill (2005), a ansiedade decorrente da incerteza e a expectativa do impacto negativo na carreira e no trabalho dos empregados são fontes de problemas no processo de integração, e, na medida em que são prolongadas, maiores serão os

impactos na empresa, o que é ressaltado nos trabalhos de Ivancevich *et al.* (1987), os quais afirmam que não é apenas o grau, mas também a duração da incerteza e da ansiedade que tomam conta do empregado em processos de F&A, os quais são uma fonte importante de estresse; e que esses comportamentos são difíceis de serem gerenciados, já que eles se manifestam diferentemente em cada profissional e variam de acordo com a fase do processo de integração de F&A.

Para os autores, outro ponto importante, na análise dos processos de F&A, é a questão da identidade social, já que geralmente ao menos uma das organizações envolvidas no processo passará por uma transformação em sua

identidade organizacional; e, como a identidade individual, por vezes, está relacionada com uma posição de um grupo ao qual essa pessoa faz parte, em um cenário de mudanças, esse indivíduo tende a permanecer próximo identificado com o seu grupo (SEO; HILL, 2005).

Segundo Seo e Hill (2005), os conflitos e a ambiguidade, nos papéis e desempenhos esperados dos funcionários, estão relacionados à incerteza gerada por um processo de F&A; interferem nas expectativas e necessidades individuais; e afetam a satisfação e motivação no trabalho, conforme confirmam estudos de Sims e Szilagyi (1976), Igarria e Guimarães (1993).

Por fim, para Seo e Hill (2005), os processos de fusão e aquisição geralmente podem ser associados a um processo de seleção e substituição da força de trabalho da nova organização, e, quando os empregados percebem um tratamento justo por parte da alta administração, a tendência

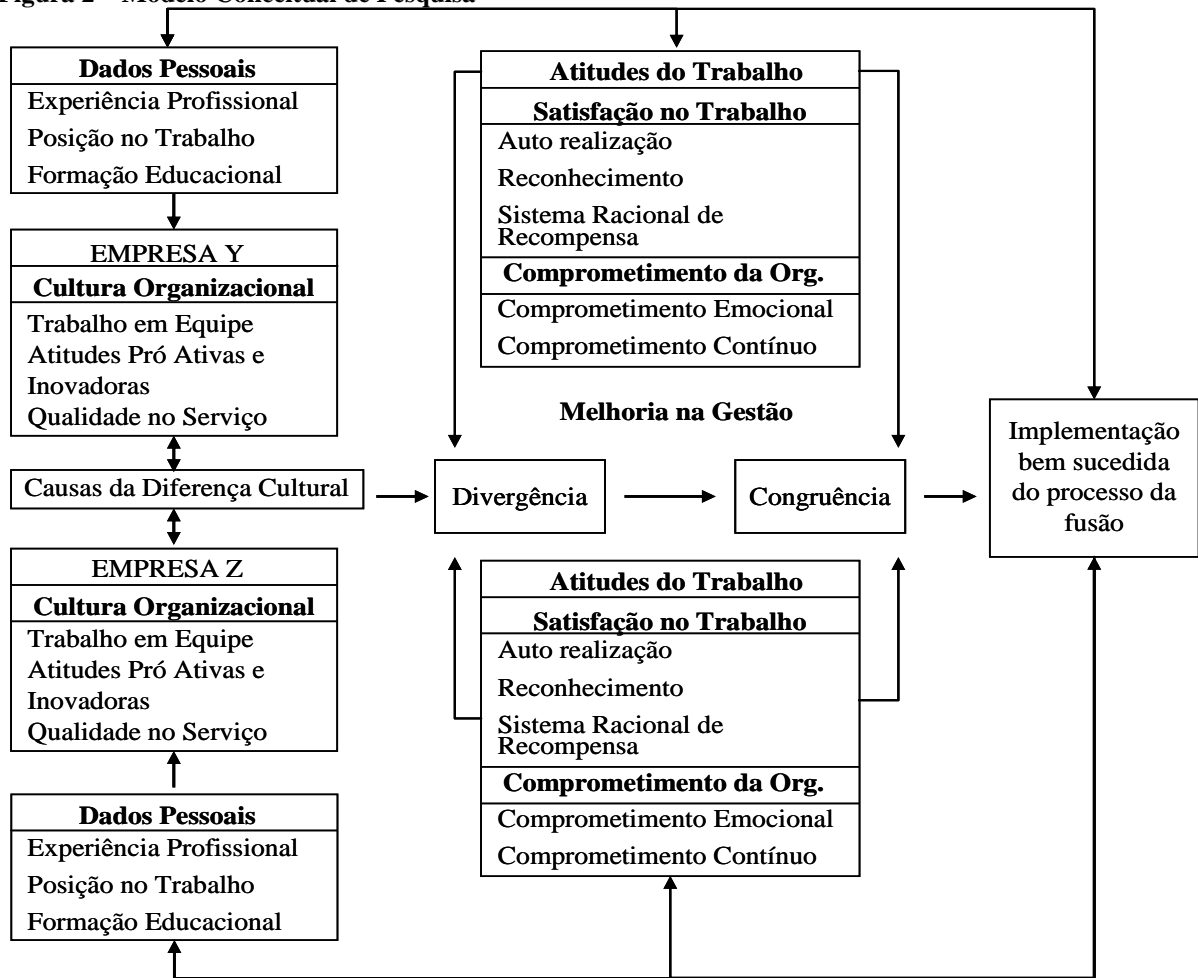
é ocorrer uma cooperação à mudança. Nesse sentido, é que se aplica à Teoria da Justiça Organizacional, com intuito de se analisar como essas decisões da alta administração afetarão as percepções e comportamentos da força de trabalho. Nos estudos de Greenberg (1987), o autor afirmou que o comportamento dos empregados reflete como as decisões são tomadas e como eles são tratados durante o processo de integração de uma F&A.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Modelo Analítico e Linha da pesquisa**

Com intuito de capturar as inter-relações das diversas dimensões relacionadas à cultura organizacional e as atitudes dos empregados das organizações envolvidas no processo de fusão, utilizou-se o modelo de Liao e Yen (2003), descrito no fluxograma, Figura 2, a seguir:

Figura 2 – Modelo Conceitual de Pesquisa



Fonte: Liao e Yen (2003).

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória, analítica e descritiva, objetivando a comparação entre as variáveis dos construtos (SNOW; THOMAS, 1994) e as variáveis escolhidas (BICKMAN *et al.*, 1997).

### 3.2 Universo e Amostra

O presente estudo foi limitado aos funcionários provenientes de duas empresas (que serão identificadas como Y e Z) as quais foram fusionadas em 2007, escolhidas por conveniência e acessibilidade.

O universo da pesquisa foi composto por 45 empregados que permaneceram no quadro atual da nova companhia após a fusão das empresas Y e Z, isto é, 28 oriundos da empresa Y e 17 oriundos da empresa Z.

A seleção da amostra ocorreu de maneira não probabilística e por acessibilidade. O retorno das informações de 30 empregados (16 originários da empresa Y e 14 provenientes da empresa Z) garantiram uma taxa de representatividade de aproximadamente 67%.

### 3.3 Coleta e Tratamento de Dados

Para coletar os dados primários da pesquisa, foi utilizado um questionário eletrônico por meio do *Qualtrics Survey Software* com base nos trabalhos de Liao e

Yen (2003), no qual o conteúdo das 35 perguntas a serem avaliadas, com base na escala Likert de cinco pontos, foi agrupado em dimensões conforme descrição apresentada no Quadro 3 a seguir:

**Quadro 3 - Dimensões da Cultura Organizacional e do Comportamento dos Funcionários**

Dimensões	Número das Questões
D <sub>1</sub> Cultura Organizacional	No. 01 a No. 16
D <sub>11</sub> Trabalho em Equipe	No. 01 a No. 06
D <sub>12</sub> Atitudes Pró Ativas e Inovadoras	No. 07 a No. 13
D <sub>13</sub> Qualidade no Serviço	No. 13 a No. 16
D <sub>2</sub> Atitudes de Trabalho dos Funcionários	No. 17 a No. 35
D <sub>21</sub> Satisfação no Trabalho	No. 17 a No. 28
D <sub>211</sub> Auto-Realização	No. 17 a No. 21
D <sub>212</sub> Reconhecimento	No. 22 a No. 25
D <sub>213</sub> Sistemas de Recompensas Racionais	No. 26 a No. 28
D <sub>22</sub> Comprometimento Organizacional	No. 29 a No. 35
D <sub>221</sub> Comprometimento Emocional	No. 29 a No. 32
D <sub>222</sub> Comprometimento Contínuo	No. 33 a No. 35
D <sub>3</sub> Dados Pessoais	No. 36 a No. 41

Fonte: Adaptado Liao e Yen (2003).

A compilação dos dados foi realizada mediante a tabulação do software *Qualtrics Survey*, e, para o tratamento das respostas dos participantes, utilizaram-se procedimentos estatísticos por meio do software estatístico *SPSS v.17.0*.

O alfa de Cronbach, para o presente estudo, apresenta um nível total de confiabilidade dos dados de 0,83 e, tanto para a dimensão “Cultura Organizacional” (D1) quanto para a dimensão “Atitudes de Trabalho dos Funcionários” (D2), o alfa de Cronbach encontrado foi superior a 0,7, indicando, portanto, um alto grau de

consistência interna no questionário aplicado (FISCHER, 2002; PETERSON, 1994).

A interpretação dos valores de correlação (HAIR JR. *et al.*, 2009; COHEN, 1988; MCLAVE *et al.* 2009) denota uma correlação positiva entre a maior parte das dimensões em estudo aos níveis de significância de 0,01 e 0,05 para testes bicaudais, conforme demonstrado na Tabela 1 a seguir:

**Tabela 1 - Correlação das Dimensões do questionário**

Correlação das Dimensões (Coeficiente r de Pearson)							
	D1	D11	D12	D13	D2	D21	D22
D1	1	,814**	,716**	,679**	<b>,566**</b>	,481**	,580**
D11	-	1	,278	,526**	,640**	,565**	,612*
D12	-	-	1	,174	,370*	,342	,324
D13	-	-	-	1	,168	,065	,326
D2	-	-	-	-	1	,956**	,814**
D21	-	-	-	-	-	1	,607**
D22	-	-	-	-	-	-	1

\*\* Correlação é significativa no nível 0,01 (bicaudal).

\*Correlação é significativa no nível 0,05 (bicaudal).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com o propósito de analisar até que ponto as dimensões “Cultura Organizacional” (D1) e “Atitudes no Trabalho dos Funcionários” (D2) dos empregados provenientes das empresas Y e Z são divergentes e se essas divergências apontam indícios de uma diferença cultural entre as empresas após o processo de fusão, o teste estatístico adotado por Liao e Yen (2003), que serviu como instrumento metodológico do presente estudo, foi o teste paramétrico T-Student para comparação a partir de duas amostras independentes.

Para a seleção das amostras de forma independente, considerou-se o fato de que, mesmo após a fusão das empresas Y e Z,

os empregados de cada empresa permaneceram em localizações geográficas distintas, o que facilitou a independência na amostragem da pesquisa.

O tamanho da amostragem não permitiu a adoção de testes paramétricos para análise dos dados. Caso ambas as amostras das empresas Y e Z fossem maiores do que 30 funcionários, seria possível aproximar as distribuições de probabilidade a uma Normal, permitindo assim a adoção de métodos estatísticos mais robustos como o teste t-Student.

Assim sendo, para o estudo da homogeneidade da variância, foi utilizado o teste de Levene conforme resumido na Tabela 2 a seguir:

**Tabela 2 - Teste de Homogeneidade da Variância.**

Teste de Homogeneidade da Variância: Teste de Levene	
Nível de Significância por Dimensão.	
D1	,660
D2	,519
D1+D2	,144

Fonte: Elaborado pelos autores.

A normalidade dos dados foi analisada por meio do teste de Shapiro-Wilk, e os resultados apontaram um valor pequeno, o qual pode significar que a

distribuição da variável em estudo não é do tipo normal (MAROCO, 2003), conforme explicitado na Tabela 3 a seguir:

**Tabela 3- Teste de Normalidade**

Teste de Normalidade Shapiro-Wilk		
Nível de Significância por Dimensão	EMPRESA Y	EMPRESA Z
D1	,394	,606
D2	,469	,942
D1+D2	,624	,583

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, os resultados observados na análise das variáveis “Cultura Organizacional” (D1), “Atitude de Trabalho dos Funcionários” (D2) e D1+D2 (representando o questionário como um todo) apontam para o atendimento à normalidade; no entanto, quando se procedeu a uma análise sobre a distribuição de origem de cada variável (perguntas individuais do questionário de pesquisa), o teste de Shapiro-Wilk revelou um nível de significância abaixo do requerido, levando-se à rejeição da hipótese nula de que os dados são normalmente distribuídos.

Nesse sentido, o presente estudo procurou identificar possíveis mecanismos de transformações das variáveis (HAIR JR. *et al.*, 2009), para que elas pudessem atender ao requisito de normalidade sem comprometer o resultado da pesquisa. As transformações adotadas foram:

logarítmica, inversa, exponencial ao cubo e raiz quadrada; e, mesmo após a transformação dos dados, não se obteve melhora significativa no resultado estatístico que apontasse para o atendimento ao requisito da normalidade para aplicação de testes paramétricos.

Sendo assim, concluiu-se, pela violação no atendimento, à normalidade (MAROCO, 2003); e, com isso, a utilização da estatística paramétrica para análise passou a não ser a mais recomendada, logo utilizou-se o teste não-paramétrico de Mann-Whitney (teste U), que objetiva analisar se duas amostras independentes são extraídas de uma mesma população (BISQUERRA, 2004; BRUNI, 2009). Esse teste foi aplicado como uma análise comparativa das dimensões entre os funcionários originários de cada empresa.

#### 4 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS Y E Z

Surgida numa incubadora de empresas em Campinas, a empresa Y iniciou suas operações em 1999. Até o momento da fusão com a empresa Z, a empresa Y era líder no mercado de internet móvel brasileiro, firmou-se apostando em sua capacidade de entrega de soluções altamente inovadora mediante serviços de entretenimento e informações no celular, como *download* de imagens, *ringtones* e portais de notícias.

A empresa Z foi criada em 2000 e logo se tornou parte de uma incubadora de empresas no Rio de Janeiro. Em 2003, a empresa começou o processo de profissionalização e, em 2004, possuía um quadro de 30 profissionais com atuação distribuída em três macroáreas de negócios: conteúdo para entretenimento, aplicações corporativas para pequenas e médias empresas e área de serviços sob encomenda.

As referidas empresas atuavam à época do processo de fusão, iniciado em dezembro de 2007, como pioneiras no desenvolvimento de aplicações para celular no país, disponibilizando serviços a consumidores finais por intermédio de

operadoras de telefonia celular. Elas apresentavam, em seus portfólios de negócio, produtos complementares, ou seja, apesar de competirem, não se caracterizavam como concorrentes em termos de produtos.

A fusão das empresas Y e Z possibilitou a formação de uma nova empresa, com receita inicial superior a R\$ 14 milhões; grandes empresas brasileiras e multinacionais como clientes; um quadro de 110 empregados; escritórios no Rio de Janeiro, São Paulo e Campinas; e foco na criação e desenvolvimento de *softwares* interativos de entretenimento como conteúdo, ferramentas móveis e plataformas corporativas voltadas para usuários com telefones celulares mais capacitados tecnologicamente (GSM, 3G).

#### 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O teste-U aplicado na amostra evidenciou que os empregados provenientes das empresas Y e Z diferem entre si em diversos aspectos relacionados às dimensões “Cultura Organizacional” (D1) e “Atitude de Trabalho dos Funcionários” (D2), conforme resumido na Tabela 4 a seguir:



Tabela 4- Teste-U dos funcionários originários de cada empresa.

**Diferenças entre os funcionários provenientes das empresas Y e Z de acordo com as dimensões do estudo ao nível de significância de 0,05.**

		Empresa Y	Empresa Z	Estatísticas	
		Média do Ranking	Média do Ranking	U-test	P-valor
<b>D<sub>1</sub></b>	<b>Cultura Organizacional</b>				
<b>D<sub>11</sub></b>	<b>Trabalho em Equipe</b>				
	A cooperação em equipe é bastante afetada pelo regionalismo. (No.2)	19,00	11,50	56,00	<b>,013</b>
	O trabalho duro e sempre em busca de melhorias são predominantes na empresa. (No.6)	18,38	12,21	66,00	<b>,039</b>
<b>D<sub>12</sub></b>	<b>Atitudes Pró Ativas e Inovadoras</b>				
	O espírito inovador e de propensão ao risco predominam na empresa. (No. 7)	19,91	10,46	41,50	<b>,002</b>
	Fazer o trabalho de uma maneira positiva é uma coisa comum na empresa. (No.8)	18,97	11,54	56,50	<b>,007</b>
<b>D<sub>13</sub></b>	<b>Qualidade no Serviço</b>				
	Os meus colegas prestam muita atenção às solicitações dos clientes. (No. 15)	18,66	11,89	61,50	<b>,025</b>
<b>D<sub>2</sub></b>	<b>Atitude de Trabalho dos Funcionários</b>				
<b>D<sub>21</sub></b>	<b>Satisfação no Trabalho</b>	11,63	19,93	50,00	<b>,010</b>
<b>D<sub>211</sub></b>	<b>Auto-Realização</b>	19,25	11,28	52,00	<b>,012</b>
	Meu trabalho atual significa muito para mim. (No.17)	19,53	10,89	47,50	<b>,005</b>
	Ao realizar um trabalho na empresa, eu tenho muitas oportunidades para o auto-crescimento. (No.20)	18,66	11,89	61,50	<b>,025</b>
<b>D<sub>213</sub></b>	<b>Sistemas de Recompensas Racionais</b>				
	Há especificações claras de avaliações de desempenho que regem prêmios e / ou punições para os funcionários. (No.28)	18,63	11,93	62,00	<b>,027</b>
<b>D<sub>22</sub></b>	<b>Comprometimento Organizacional</b>				
<b>D<sub>221</sub></b>	<b>Comprometimento Emocional</b>	19,69	10,71	45,00	<b>,005</b>
	Todos os empregados compreendem plenamente as metas e objetivos de negócios da empresa, o que ajuda a construir um consenso entre empresa e funcionário. (No.30)	18,34	12,25	66,50	<b>,040</b>
	Os objetivos da empresa são claros. (No.31)	20,31	10,00	35,00	<b>,001</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nessas estatísticas, pode-se concluir que:

(a) Os funcionários oriundos da empresa Y demonstram que o escore em relação às dimensões de “Trabalho em Equipe” (D11) e “Comprometimento Organizacional” (D22) são maiores, quando comparado com os de origem da empresa Z;

(b) Na dimensão “Comprometimento Organizacional”

(D22), as diferenças entre os empregados ficam mais evidentes quando se comparam os entendimentos sobre os objetivos da empresa (No. 31). Existe uma percepção dos empregados provenientes da empresa Y de comprometimento pessoal maior em relação aos colegas de trabalho quando se comparado com os originários da empresa Z;

(c) As questões No. 7 e No. 8, que dizem respeito à dimensão “Atitudes

Proativas e Inovadoras” (D12), demonstram que, para os funcionários originários da empresa Y, a organização atual possui um espírito inovador e propenso ao risco maior do que a percepção dos provenientes da empresa Z;

(d) Os oriundos da empresa Y demonstram que o escore com relação à dimensão “Trabalho em Equipe” (D11) é maior quando comparado aos originários da empresa Z;

(e) Os entrevistados que pertenciam à empresa Y demonstraram que os escores envolvendo as dimensões “Satisfação no Trabalho” (D21), o “Reconhecimento” (D212), o “Comprometimento Organizacional” (D22) e o “Comprometimento Emocional” (D221) são mais altos do que as pontuações para os provenientes da companhia Z, demonstrando que a compreensão das oportunidades de crescimento profissional ou pessoal são melhor assimiladas pelos originários da empresa Y, assim como o entendimento da filosofia e objetivos da organização atual;

(f) Há diferenças significativas na dimensão “Comprometimento Organizacional” (D22), na qual os empregados oriundos da empresa Y são capazes de compreender melhor os objetivos da empresa, e conseqüentemente vislumbrar um futuro melhor para a

organização quando comparados com os da empresa de origem Z;

(g) Há diferenças significativas nas dimensões “Trabalho em Equipe” (D11), “Satisfação no Trabalho” (D21), “Comprometimento Organizacional” (D22), “Auto-Realização” (D211) e “Comprometimento Emocional” (D221). empregados provenientes da empresa Y entendem que há um esforço maior do corpo de empregados da nova companhia em se apoiarem e auxiliarem na compreensão das metas e objetivos da empresa;

(h) As diferenças observadas no entendimento dos empregados oriundos das empresas Y e Z com relação às questões No. 28, No. 30 e No. 31 apontam: (1) que o entendimento da nova missão, valores estratégicos e culturais da empresa considerados fundamentais na finalização do processo de integração segundo apresentado nas pesquisas de Davenport *et al.* (2003), Daniel e Metcalf (2001), Lafaix (2002), Vaara (2000), Seo e Hill (2005), Kongpichayanond (2009), Brigham *et al.* (2008) e Barros (2003), ainda não estão enraizados uniformemente na nova organização; (2) para a existência de um alto nível de incerteza dos funcionários originários da empresa Z que demonstraram maiores dificuldades no entendimento de tais questões, o que, de acordo com a Teoria da Ansiedade

colocada nos trabalhos de Seo e Hill (2005) e Ivancevich *et al.* (1987), pode-se transformar em uma fonte de insatisfação no trabalho dos empregados e na conseqüente queda de desempenho dos mesmos; (3) que há desentendimentos quanto ao compartilhamento da visão, reforçando as questões encontradas nos estudos de Galpin e Herndon (2007);

(i) As diferenças estatisticamente significantes encontradas nas respostas dos profissionais originários das empresas Y e Z que compõem às dimensões em análise: “Cultura Organizacional” (D1) e “Atitude de Trabalho dos Funcionários” (D2), reforçam a teoria de que o processo de integração da fusão entre as duas empresas ainda necessita de ajustes;

(j) As diferenças estatisticamente significantes obtidas a partir da análise comparativa entre os empregados das empresas Y e Z que entraram em um processo de fusão e permaneceram na nova empresa até o momento da realização do presente estudo apontam para escores mais elevados dos provenientes da empresa Y em comparação com os provenientes da empresa Z, indicando que o processo de integração cultural está incompleto;

(k) As diferenças nas percepções relacionadas à cultura organizacional e às atitudes de trabalho dos funcionários oriundos das empresas Y e Z sugerem que a companhia se encontra num período de

estresse da aculturação, segundo os estudos de Nahavandi e Malekzadeh (1998), fase na qual não há concordância entre os empregados sobre o melhor modo de integração de um processo de fusão;

(l) As diferenças encontradas nas percepções dos funcionários sugerem que os níveis de ansiedade dos oriundos da empresa Z são comparativamente maiores do que seus colegas de trabalho provenientes da empresa Y. Nesse sentido, conforme colocam as pesquisas de Seo e Hill (2005) e Ivancevich *et al.* (1987), pode haver uma maior perda de desempenho de tais empregados;

(m) Observa-se, a partir dos resultados das questões No. 28, No. 29, No. 31, que a ambigüidade nos papéis dos funcionários, principalmente daqueles originários da empresa Z, reflete-se na baixa motivação deles, conforme observado na questão No. 20 em consonância com os resultados encontrados nas pesquisas de Seo e Hill (2005) e Sims e Szilagyi (1976);

(n) A diferença de percepção observada na questão No28, com um resultado comparativo menor dos funcionários oriundos da empresa Z em relação aos da Y, demonstra que tais empregados não enxergam um tratamento justo da alta administração da empresa. Tal percepção, conforme apontam os trabalhos de Seo e Hill (2005) e Greenberg (1987),

pode-se refletir na cooperação à mudança desses empregados;

(o) As diferenças encontradas na comparação entre os gerentes oriundos das empresas Y e Z sugerem que não há um alinhamento no tocante às dimensões “Cultura Organizacional” (D1) e “Atitudes de Trabalho dos Funcionários” (D2). Essa

situação, conforme coloca Weber (1996), pode ocasionar um processo de fusão mal sucedido.

Por fim, no Quadro 4 abaixo, analisa-se o processo de integração cultural das empresas Y e Z segundo os modelos e constructos apresentados no referencial teórico:

**Quadro 4: Comparativo: Referencial Teórico e resultados encontrados**

Modelo/teoria	Resultado encontrado na pesquisa
Forma assumida da nova organização após a fusão segundo Key (1995)	As diferenças encontradas nas percepções dos funcionários originários das duas empresas em questão sugerem que a nova estrutura da organização, de acordo com os formatos identificados por Key (1995), pode-se caracterizar como <b>Autonomia ou Semi-Autonomia</b> .
Estratégias de integração cultural de Evans, Pucik e Barsoux (2002); Mirvis e Marks (1998)	As diferenças encontradas entre os funcionários originários das empresas Y e Z apontam que a fase no qual o processo de integração da fusão se encontra é a da <b>preservação</b> , na qual não há um equilíbrio entre as culturas que formaram a nova organização.
Grau de integração num processo de fusão segundo Cartwright e Cooper (1993)	O grau de integração da fusão das empresas Y e Z pode ser classificado de acordo com a representação da <b>extensão da fusão</b> , que ocorre quando as diferenças de culturas entre as organizações coexistem.
Modelo de Aculturação de Berry (1980)	As diferenças nas percepções dos funcionários originários das empresas Y e Z relativas à Cultura Organizacional apontam para que o modo de aculturação da fusão entre as empresas Y e Z situe-se na definição do modelo de <b>separação</b> , no qual as empresas mantêm suas culturas distintas uma das outras.
Princípios de Sucesso de uma Fusão segundo Galpin e Herndon (1997)	Dois princípios estão claramente comprometidos, tomando como referência as análises obtidas no presente estudo, são eles: <b>compartilhamento da visão entre os gerentes, funcionários e acionistas</b> e <b>efetivo alinhamento gerencial</b> .

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura acadêmica apresentada no presente estudo demonstra a relevância do tema cultura organizacional nos

processos de F&A, principalmente na questão envolvendo o processo de integração entre as empresas.

A correlação positiva dos fatores relacionados às dimensões “Cultura Organizacional” (D1) e “Atitude de Trabalho dos Funcionários” (D2), observada no presente estudo, corroboram as teorias acadêmicas apresentadas.

A partir da análise dos dados coletados, pode-se concluir que, mesmo após três anos de início do processo de fusão entre as empresas Y e Z, ainda são encontradas diferenças significativas na percepção dos funcionários originários das empresas no que diz respeito à cultura organizacional e às atitudes de trabalho deles. Tais diferenças denotam que o processo de integração da fusão ainda não foi completamente concluído e reforçam as conclusões dos trabalhos de vários estudiosos organizacionais, como Daniel e Metcalf (2001), Cartwright e Cooper, (1993), Lauser (2010), Nahavandi e Malekzadeh (1998) que sustentam que a incompatibilidade cultural é uma das principais causas do fracasso em processos de F&A e que ressaltam a importância do alinhamento cultural, com intuito de obter sinergia competitiva entre as culturas das organizações envolvidas.

O presente estudo expõe algumas questões para futuras pesquisas sobre o tema, como por exemplo:

(1) uma análise dos impactos financeiros, de recursos humanos ou organizacionais decorrentes das diferenças

culturais encontradas entre os profissionais de origem das empresas Y e Z. Os resultados alcançados sugerem que uma quantificação desses impactos poderia se tornar relevante tanto academicamente quanto na prática organizacional;

(2) As diferenças nas dimensões analisadas também podem ser indicativas da existência de subculturas na companhia, no entanto, para maior entendimento sobre o papel de qual subcultura estaria representada no contexto da empresa como um todo, se a dos funcionários provenientes da empresa Y ou da Z, seria necessário um estudo mais aprofundado envolvendo todos os funcionários da companhia atual para identificação de uma cultura dominante ou a existência de outras subculturas para avaliação de como se daria o alinhamento das expectativas de cada subcultura no processo de aculturação da organização;

(3) As diferenças encontradas nas percepções dos empregados das duas empresas que entraram em um processo de fusão, em análise no presente estudo, não são suficientes para determinar se uma cultura prevalece ou prevalecerá sobre a outra na nova empresa ou, até mesmo, se a organização está avançando, porém lentamente, para uma integração por completo, nesse sentido, há uma importante lacuna a ser mais bem explorada em estudos futuros;

(4) A utilização de estudos longitudinais que pudessem analisar a evolução das diferenças encontradas entre os funcionários envolvidos no processo de fusão também poderia auxiliar no maior entendimento da companhia a respeito de como lidar com o processo de integração da fusão em curso;

(5) Por fim, a adoção de uma abordagem qualitativa, em adição à abordagem quantitativa já utilizada, apresenta-se como uma alternativa válida para maior aprofundamento das questões expostas no presente estudo.

## REFERÊNCIAS

BARROS, B. *et al.* **Fusões e Aquisições no Brasil: Entendendo as razões dos sucessos e fracassos.** São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, B. T.; PATRUS, R. **Os dois lados da moeda em fusões e aquisições.** O case da F & A dos Bancos ABN AMRO, Real, Sudameris e Santander. São Paulo, Elsevier: 2011 BARTUNEK, J.M.; MOCH, M.K. Multiple constituencies and the quality of working life: intervention at FoodCom. In : FROST, P.J. *et. al.* **Reframing organizational culture.** Londres: Sage Publications, 1991

BERRY J. W. Social and Cultural Change. In: TRIANDIS, H.; BRISLIN R. (Eds). **Handbook of Cross Cultural Psychology.** Boston, Allyn and Bacon, 1980.

\_\_\_\_\_.; **Immigration, Acculturation, and Adaptation.** Applied psychology: An International Review, v. 46, p. 5-30, 1997.

BISQUERRA, R.; SARRIERA, J.; MARTINEZ, F. **Introdução à Estatística:**

Enfoque Informático com Pacote Estatístico SPSS. Porto Alegre: Artmed,2004.

BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L. C.; ENRHARD, M. C. **Administração Financeira: Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 2008.

BRUNI, A. L. **SPSS Aplicado à Pesquisa Acadêmica.** Sao Paulo: Atlas, 2009.

BUONO, A. F.; BOWDITCH, J. L. **The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions between People, Cultures, and Organizations.** Jossey-Bass, San Francisco, CA. 1989.

CARTWRIGHT S.; COOPER C. L. The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage. **Academy of Management Executive**, v. 7, n. 2, p. 57-70, 1993.

CAVEDON, N.R. **Antropologia para administradores.** 2. ed. Porto Alegre: UFRGS,2008

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences.** Hillsdale, NJ, Erlbaum, 1988.

DANIEL, T. A.; METCALF, G. S. **The Management of People in Mergers and Acquisitions.** Westport, CT: Quorum, 2001.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.; WILSON, J. H. **What's the Big Idea? Creating and capitalizing on the best management thinking.** Boston: Harvard Business School Press, 2003

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J. L. **The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management.** New York: Mc Graw-Hill, 2002.

FERRAZ, A. H.; CORAIOLA, D. M. **Aquisição e aculturação: análise das**

- transformações na cultura de indústria de produtos elétricos de Campo Largo - PR após aquisição por multinacional francesa. **Administração de Empresas em Revista. Curitiba**, v. 10, n. 11, p.207-230,2011.
- FISCHER, D. **Apreciação Macroergonômica em uma Concessionária de Energia Elétrica**. Abergó, 2002.
- FRENSCH, F. **The Social Side of Mergers and Acquisitions: Cooperation relationships after mergers and acquisitions**. Berlin: Deutscher Universitäts, 2007.
- GALPIN, T.; HERNDON, M. **The complete Guide to Mergers & Acquisitions: Process Tools to Support M&A Integration at Every Level**. San Francisco: Jossey Bass, 2. ed. 2007.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed., São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.
- GREENBERG, J. A. Taxonomy of Organizational Justice Theories. **The Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 9-22, 1987.
- GROTEHUIS, D. J.; WEGGEMAN, M. P. Knowledge management in mergers and acquisitions. **Journal of Knowledge and Process Management**, v. 9, n. 2, p. 83-89, 2002.
- HAIR, JR. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégia**. São Paulo: Thomson, 2005.
- HOFSTEDE, G. Culture and Organizations. **International Studies of Management and Organizations**, v. 10, n. 4, p. 15-41, 1981.
- \_\_\_\_\_. Attitudes, Values and Organizational Culture, Disentangling the Concepts. **Organization Studies**, v. 19, n. 3, p. 477-492, 1998.
- IGBARIA, M.; GUIMARAES, T. Antecedents and Consequences of Job Satisfaction among Information Center Employees. **Journal of Management Information Systems**. v. 9, n. 4, p. 145-174, 1993.
- IVANCEVICH, J.; SCHWEIGER, D.; POWER, F. Strategies for Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions. **Human Resource Planning**, v. 10, n. 1, p. 19-35, 1987.
- KEY, S. L. **Guia da Ernest & Young para administração de fusões e aquisições**. São Paulo: Record, 1995.
- KPMG. **Pesquisa de fusões e aquisições 2012: 2º trimestre**. São Paulo, 2012.
- KONGPICHAYANOND, P. Knowledge Management for Sustained Competitive Advantage in Mergers and Acquisitions, *Advances in Developing Human Resources* June 2009; v. 11, p.375-387, 2009.
- KOTTER, J. P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- KRISHNAN, H. A.; MILLER, A.; JUDGE, W. Q. Diversification and top management team complementarity: is performance improved by merging similar or dissimilar teams. **Strategic Management Journal**. John Wiley & Sons, Ltd. v. 18, n. 5, p. 361-374, 1997.
- LAFIX, F. The Pre-deal Stage. In: SCHMIDT, J. A. (Ed.), **Making Mergers Work: The Strategic Importance of People**. Alexandria, VA: Tower Perrin/SHRM, p. 49-76, 2002.
- LARSSON R.; LUBATKIN M. **Achieving Acculturation in Mergers and Acquisitions: A Case Survey Study**. Department of Business Administration

School of Economics and Management.  
Institute of Economic Research Working  
Paper Series. Lund University, 2000.

LAUSER, B. Post-merger Integration and  
Change Processes from a Complexity  
Perspective, **Baltic Journal of  
Management**, v. 5, n. 1, p. 6–27, 2010.

LIAO, N. N. H.; YEN, G. On  
Acculturation in Business Mergers:  
Empirical Findings from a Commercial  
Bank's Opinion Survey in Taiwan. **Review  
of Pacific Basin Financial Markets and  
Policies**, v. 6, n. 2, p. 141-166, 2003.

LODORFOS, G.; BOATENG, A. The  
Role of Culture in the Merger and  
Acquisition Process: Evidence from the  
European Chemical Industry.  
**Management Decision**, v. 44, n. 10, p.  
1405–1421, 2006.

MAROCO, J. **Análise Estatística - Com  
utilização do SPSS**. 1.ed. Silabo. Lisboa.  
2003.

MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H.  
Rebuilding After the Merger: dealing with  
survivor sickness. **Organizational  
Dynamics**, v. 21, n. 2, p. 18-35, 1992.

MARTIN, J. **Cultures in organizations:  
three perspectives**. New York: Oxford  
University Press, 1992

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra  
da cultura organizacional: a luta pelo  
domínio intelectual. In CLEGG, S.R;  
HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de  
estudos organizacionais: reflexões e  
novas direções**. São Paulo: Atlas, 1998.

MCCLAVE, J. T.; BENSON, P. G.;  
SINCICH, T. **Estatística para  
Administração e Economia**. São Paulo:  
Pearson Prentice Hall, 2009.

MCINTYRE, T. L. A model of levels of  
involvement and strategic roles of human  
resource development (HRD) professionals

as facilitators of due diligence and the  
integration process. **Human Resource  
Development Review**, v. 3, n. 2, p. 173-  
182, 2004.

MEYERSON, D.E. Normal ambiguity a  
Glimpse of an occupational culture. . In :  
FROST, P.J. *et. al.* **Reframing  
organizational culture**. Londres: Sage  
Publications , 1991

MILLWARD, L.; KYRIAKIDOU, O.  
**Linking Pre- and Pos-merger Identities  
Through the Concept of Career**. Career  
Development International, Bradford, v. 9,  
n. 1, p. 12-27, nov. 2003.

MITLETON-KELLY, E. Co-evolutionary  
Integration: The Co-creation of a New  
Organizational Form Following M&A.  
**Emergence: Complexity & Organization**,  
v. 8, n. 2, p. 36-47, 2006.

NAHAVANDI A.; MALEKZADEH A. R.  
Acculturation in Mergers and Acquisitions.  
**The Academy of Management Review**. v.  
13, n. 1, p. 79-90, 1998.

NGUYEN, H.; KLEINER, B. H. The  
Effective Management of Mergers.  
**Leadership & Organization  
Development Journal**, v. 24, n. 7/8, p.  
447-454, 2003.

OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C.;  
ARAGÃO, L. A.. Fusões e Aquisições sob  
a Perspectiva da Vantagem Competitiva: o  
caso da Perdigão Agro industrial. **Revista  
Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n.  
24, maio/ago. 2007.

OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C.  
**Processo de Aculturação em Aquisições:  
estudo de caso de uma grande empresa  
do setor alimentício** Disponível em:  
[www.aed.aedb.br/seget/artigos08/229\\_229\\_ArtigoCultura.pdf](http://www.aed.aedb.br/seget/artigos08/229_229_ArtigoCultura.pdf). Acesso em: jan. 2015

PETERSON, R. A. A Meta-analysis of  
Cronbach's Coefficient Alfa, **Journal of**



**Consumer Research**; ABI/INFORM Global, 1994.

PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PINEDA, A.; KUMMER, C. Conflit-free Integration at T-Mobile: Mastering the Cultural Change of Post-merger Integration at T-Mobile Austria. **Strategic Human Resource Review**, v. 6, n. 3, p. 16-19, 2007.

SALTER, M. S.; WEINHOLD, W. A. **Diversification Through Acquisition: Strategies for Creating Economic Value**. New York: The Free Press, 1979.

SAMUELS, J. M.; WILKES, F. M. **Management of Company Finance**. 6. ed. London, International Thomson Business, 1996.

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.

SCHEIN, E. H. The role of the founder in the creation of organizational culture . In : FROST, P.J. *et. al.* **Reframing organizational culture**. Londres: Sage Publications , 1991

SEO, M. G. Managing Merger and Acquisition Processes: An integrative framework. **Academy of Management Proceedings & Membership Directory**, p. 1/6, 2001.

\_\_\_\_\_.; HILL, N. S. Understanding the human side of merger and acquisition: An integrative framework. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 41, n. 4, p. 422-443, 2005.

SHRIVASTAVA, P. Post merger Integration. **Journal of Business Strategy**, v. 7, n. 1, p. 65-76, 1986.

SIMS, H. P.; SZILAGYI, A. D.; KELLER, R. T. The Measurement of Job Characteristics. **The Academy of Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 195-212, 1976.

STYHRE, A.; BÖRJESSON, S.; WICKENBERG, J. Managed by the other: cultural anxieties in two Anglo-Americanized Swedish firms. **International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 7, p. 1293–1306, 2006.

TANURE .B.; CANÇADO,V. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas (RAE-FGV)**, v. 45, n. 2, p. 10-22, abr./jun. 2005.

TETENBAUM, T. J. **Beating the Odds of Merger and Acquisition Failure: Seven Key Practices That Improve the Chance for Expected Integration and Synergie**. **Organizational Dynamics**, v. 28, p. 22–36, 1999.

VAARA, E. Constructions of Cultural Differences in Post-Merger Change Processes: A Sensemaking Perspective on Finnish-Swedish Cases. **Management**. v. 3, n. 3, p. 81-110, 2000.

WEBER, R. A.; CAMERER, C. F. Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach. **Management Science**, v. 49, n. 4, p. 400-415, 2003.

WEBER, Y. **Corporate Cultural Fit and Performance in Mergers and Acquisitions**. **Human Relations**, v. 49, p. 1181–203, 1996.

WOOD JR., T.; VASCONCELOS, F. C.; CALDAS, M. P. Fusões e aquisições no Brasil. **Revista de Administração Executivo**, v. 2, n. 4, nov. 2003/Jan. 2004.