

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
DEPARTAMENTO PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM PSICOLOGIA  
NÍVEL MESTRADO

**Relações entre cultura, mudança organizacional percebida e bem-estar no trabalho em contexto de Fusões e Aquisições.**

MARINA PASSOS AMARAL BARRA GOMES

Goiânia  
Maio de 2013

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
DEPARTAMENTO PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM PSICOLOGIA  
NÍVEL MESTRADO

**Relações entre cultura, mudança organizacional percebida e bem-estar no trabalho em contexto de Fusões e Aquisições.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Profa. Dra. Helenides Mendonça.

Goiânia  
Maio de 2013

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
DEPARTAMENTO PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM PSICOLOGIA  
NÍVEL MESTRADO

Esta dissertação de mestrado foi avaliada pela seguinte banca examinadora:

---

Prof. Dra. Helenides Mendonça  
Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC Goiás (Presidente)

---

Prof. Dra. Elaine Rabelo Neiva  
Universidade de Brasília – UNB (Membro externo)

---

Prof. Dr. Cristiano Coelho  
Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC Goiás (Membro externo)

---

Prof. Dra. Daniela Zanini  
Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC Goiás (Membro suplente)

Dedico este trabalho à aqueles que, como eu, em algum momento da vida, vivenciaram a significativa experiência de “ser de outro dono”, experiência com a qual tento me haver, de diferentes formas, a cada dia.

## AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos às pessoas que contribuíram neste meu percurso. À Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Helenides Mendonça, por confiar em mim e me aceitar como sua orientanda. Com você aprendi o que é ser uma pesquisadora acadêmica, muito obrigada!

Aos professores Dr Cristiano Coelho e Dr<sup>a</sup> Daniela Zanini, pela leitura atenciosa do meu texto de qualificação e suas grandes contribuições que me fizeram refletir e crescer. Também à Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Elaine Neiva pela disponibilidade e deslocamento de Brasília para compor minha banca de defesa de mestrado. A todos, obrigada pela atenção.

Aos colegas de mestrado e ao grupo de pesquisa GEPOTS, em especial Keila, Maristela, Viviane e Ivone, pelo apoio, incentivo e compartilhamento de ideias.

À querida Marcia Marina da Silva, por sua leitura amorosa que me dá vida e me permite conhecer Outra Mestria.

Aos amigos Vinicius Novais Gonçalves de Andrade e Claudia Carvalho Machado por me mostrarem a estrada e me indicarem os passos. Aprendi e aprendo muito com vocês!

Ao meu querido Bruno, amigo, amor e companheiro que me inspira e me dá forças em todos os meus projetos. Obrigada por seu imenso carinho e por estar sempre ao meu lado!

Aos meus pais que, mesmo à distância e muitas vezes sem saber ao certo o que se passava, sempre me apoiaram e incentivaram.

Por fim, agradeço a todos os profissionais que, direta ou indiretamente, trabalharam comigo e me fizeram crescer em minha carreira, me ensinando a arte da vida corporativa e despertando em mim o interesse pelo tema. Em especial, à Lidiane Casimiro, por abrir as portas tão prontamente, e aos trabalhadores da empresa pesquisada. Sem vocês nada disso existiria. Quanto ao desenvolvimento da pesquisa, também gostaria de agradecer à Máylla e Ligiane pela competente ajuda na coleta de dados.

## RESUMO

No que diz respeito às fusões e aquisições, geralmente existe ampla literatura sobre as consequências estratégicas, financeiras e operacionais, no entanto, os estudos sobre os efeitos sobre as pessoas ainda são limitados. Apesar de já se existir um foco no lado humano, a literatura existente ainda carece de compreender o impacto da cultura organizacional, com suas respectivas mudanças advindas da integração das empresas, sobre a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Sendo assim, esta pesquisa de mestrado buscou testar a mediação entre a cultura organizacional, manifesta em valores e práticas organizacionais, e bem-estar no trabalho, expresso em afetos positivos e negativos, pela percepção da mudança. Participaram do estudo 327 trabalhadores de uma organização submetida a um processo de aquisição. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário composto por: Escala de Percepção de Mudança Organizacional, Instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional (Ferreira & Assmar, 2008) e Escala de Bem-Estar Subjetivo no Trabalho (Diener & cols, 2009). Os resultados demonstraram que a cultura e a mudança organizacional afetam o bem-estar e que a percepção positiva da mudança medeia a relação entre as práticas de integração externa e promoção do relacionamento interpessoal e os afetos positivos no trabalho.

**Palavras-chave:** Fusões e Aquisições, Cultura Organizacional, Mudança Organizacional, Bem-estar no Trabalho.

## ABSTRACT

Regarding to mergers and acquisitions, there usually is a vast literature on the consequences of strategic, financial and operational, however, studies on the effects on people are still limited. Although now if there is a focus on the human side, the literature still lacks understand the impact of organizational culture, with their respective changes arising from the integration of the companies on the health and well-being of employees. Thus, this master's research sought to test mediation between organizational culture, manifested in values and organizational practices, and well-being at work, expressed in positive and negative affects, the perception of change. Participants were 327 employees of an organization undergoing a process of acquisition. For data collection we used a questionnaire consisting of: Perception Scale Organizational Change, Brazilian instrument for assessing the organizational culture (Ferreira & Assmar, 2008) Scale and Subjective Well-Being at Work (& Diener et al, 2009) . The results showed that culture and organizational change affect the well-being and a positive perception of change mediates the relationship between the practices of external integration and promotion of interpersonal relationships and the positive affect at work.

**Keywords:** Mergers and Acquisitions, Organizational Culture, Organizational Change, Wellbeing at Work.

## SUMÁRIO

<b>Introdução</b> .....	9
<b>Parte 1 – Referencial Teórico</b>	
Fusões e Aquisições .....	14
Cultura e Mudança Organizacional .....	22
Bem-estar no trabalho .....	38
<b>Parte 2 – Artigo Empírico: “Fusões e Aquisições: a mudança da cultura organizacional e o impacto sobre o bem-estar no trabalho”.</b>	
Introdução .....	50
Bem-estar no trabalho .....	52
Cultura e Mudança Organizacional .....	54
Método .....	56
Participantes .....	56
Instrumentos .....	57
Procedimentos .....	57
Resultados .....	58
Discussão .....	61
Considerações finais .....	64
Referências bibliográficas .....	66
Tabelas .....	75
Figuras .....	78
Anexos .....	80

**LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS**

Gráfico 1 – Volume de transações de 2002 a 2012 no Brasil .....	14
Tabela 1 – Estatística descritiva, Alfa de Cronbach e tabelas de correlação .....	75
Tabela 2 – Mediação do efeito das práticas e dos valores culturais nos afetos positivos através da percepção de mudança .....	76
Tabela 3 – Resultados da regressão hierárquica aplicada para os afetos negativos nas práticas e valores culturais, em primeiro bloco e também na percepção de mudança, em segundo bloco.....	77

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Diagrama de Cebola de Hofstede .....	23
Figura 2 – Modelo Hipotético adotado .....	78
Figura 3 – Representação gráfica do modelo mediacional .....	79

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Respostas dos dirigentes quanto às dificuldades em F&A .....	19
Quadro 2 – Definições das práticas e valores organizacionais .....	25
Quadro 3 – Reações humanas típicas em F&A .....	44

## INTRODUÇÃO

Em razão do processo de globalização econômica e do acirramento da concorrência mundial, as empresas vêm buscando novas alternativas de adaptação ao atual mundo corporativo, que está sempre mudando em ritmo veloz. Para sobreviverem e se manterem competitivas no mercado, as empresas precisam, constantemente, se reinventar, buscar novas estratégias de negócios. Como disse Robbins (2005, p. 17): “as organizações bem sucedidas de hoje precisam fomentar a inovação e dominar a arte da mudança ou serão candidatas à extinção”.

Neste cenário, rápidas e constantes transformações no fator estrutural e nas relações que integram o contexto organizacional estão sendo demandadas. A mudança organizacional é uma realidade do mundo moderno e tal realidade, provavelmente, persistirá por muito tempo.

Dentre as grandes e usuais reorganizações estratégicas utilizadas atualmente pelas corporações, encontram-se as operações de Fusões e Aquisições. Uma fusão é um processo por meio do qual duas empresas decidem juntar suas operações, deixando de existir independentemente, e dando origem a uma terceira empresa. As companhias envolvidas concordam em integrar suas operações em participação relativamente igual, porque tem recursos e capacidades que, juntos, podem criar uma vantagem competitiva mais forte. Uma aquisição envolve um adquirente que assume 100% ou, no mínimo, 51% do controle da empresa adquirida, tornando a empresa comprada um negócio subsidiário dentro de seu portfólio. Apesar dessa diferenciação de conceitos, geralmente os dois vocábulos são usados indistintamente na terminologia Fusões e Aquisições ou, simplesmente, F&A (Hitt, Hoskisson & Ireland 2005; Cartwright & Schoenberg, 2006; PricewaterhouseCoopers, 2012).

Por oferecerem possíveis vantagens competitivas para o posicionamento estratégico das empresas, e por representarem, supostamente, a alternativa mais prática e rápida, as fusões e aquisições cresceram significativamente nos últimos anos.

O fenômeno vem alcançando proporções recordes em números de transações, assumindo o caráter de uma grande “onda de fusões e aquisições” presente por todo o mundo. Tal fato mostra a relevância do assunto para o atual contexto econômico. No entanto, apesar da importância e da tendência de crescimento ainda maior das operações de F&A nos próximos anos, essa modalidade complexa de negócio muitas vezes não atinge resultados satisfatórios.

Estudos revelam que as operações têm produzido indicadores aquém das expectativas financeiras e não alcançaram valor desejável para seus acionistas (Anderson, 1999; Very, 2002; Schweiger & Goulet, 2005, Marks, 2005; Cartwright & Schoenberg, 2006). Segundo dados da consultoria americana Towers Watson (2009), em uma pesquisa com mais de 400 executivos de RH de organizações que sofreram F&A em 25 países, apenas 52% das uniões de companhias pelo mundo são consideradas bem-sucedidas. Já Feldman e Spratt (1999), relatam que 7 em cada 10 empresas analisadas não cumpriram seus objetivos financeiros.

Segundo Very (2002), há vários fatores que podem justificar tal fracasso, dentre eles: a negociação da operação ter alcançado preço bastante elevado, de forma inesperada; as mudanças “pós negociação” tanto no cenário econômico e social quanto na reação de concorrentes que se sentem ameaçados por clientes ou fornecedores; a existência de fatores que possam ter escapado de análises prévias, como por exemplo, sistemas obsoletos e processos produtivos ultrapassados; as reações individuais internas, como por exemplo, a saída rápida e imprevista de um profissional talentoso, alterando as competências-chaves e,

consequentemente, os resultados operacionais esperados; e as reações coletivas internas, com diversas formas de resistências, que bloqueiam a integração e a sinergia entre as empresas.

É indiscutível a importância dos aspectos humanos e culturais, ou o valor de uma equipe bem integrada e comprometida com o sucesso da nova organização, nos processos de fusões e aquisições. Mas é fato que, ainda hoje, questões relativas às pessoas ainda não são tratadas com o mesmo nível de rigor que as questões financeiras e operacionais.

No entanto, para Senn (1995), a maior parte dos fracassos de fusões e aquisições se deve a fatores humanos, e não a análises quantitativas do negócio. Para demonstrar a relevância do assunto, ele diz que: “Duas empresas que se fundem baseadas apenas em dados financeiros são como duas pessoas que se casam baseadas apenas em altura, peso e estatísticas vitais; ambas levam a um alto índice de divórcio” (p.272). Nesse sentido, Barros (2003) aponta que, para 62,8% dos empresários brasileiros, os aspectos mais importantes a serem considerados no desenrolar destas operações estão relacionados à gestão de pessoas e à cultura.

Este enfoque nas pessoas e na cultura organizacional em processos de F&A não é algo novo. Desde a década de 80, estudiosos visualizavam um movimento ascendente no interesse sobre fusões e aquisições sob a perspectiva humana (Buono & Bowditch, 1989). O que não é de se surpreender, pois segundo os autores, no ano de 1983, estimou-se que as dez maiores e principais fusões que ocorreram nos Estados Unidos (de um total de 1500 operações) mudaram a vida de mais de 220 mil pessoas. Nas mais de três mil fusões ocorridas no ano de 1985, dezenas de milhares de empregados perderam seus empregos ou foram forçados à aposentadoria antecipada. Portanto, o evidente impacto de tais processos sobre as pessoas justificam o interesse sobre o assunto.

Assim, nos últimos anos, a forma como o conhecimento sobre F&A vem se desenvolvendo, baseia-se na mudança de um paradigma antes centrado em três eixos

(estratégicos - econômicos - financeiros), que marcou o século XX, para um paradigma de quatro eixos (estratégicos - pessoas - econômicos - financeiros) marcando o século XXI (Lees, 2003; Cartwright & Schoenberg, 2006).

Estudos recentes indicam que as mudanças organizacionais e culturais causam efeitos nos indivíduos que dela participam. Elas podem afetar significativamente os estados psicológicos individuais trazendo consequências, muitas vezes, negativas ao bem-estar dos colaboradores. Além de alterar o bem-estar dos indivíduos, elas podem causar danos maiores como estresse ou outras formas de adoecimento (Niosh, 2002; Niedhammer, Chastang, David, Barouhiel & Barrandon, 2006; Neiva, 2012). McHugh (1997) estudou o nível de estresse em funcionários de uma organização que sofrera mudanças e concluiu que o clima de mudanças frequentes provocava, em grande parte, descontentamento por parte dos empregados. De forma semelhante, O'Rourke (1995, p.267) afirmou que: “A mudança é o pior inimigo em fusões e aquisições, porque corrói fortemente o moral”. Assim, sendo as mudanças inevitáveis em processos de F&A, pode-se concluir que tais operações afetam a disposição e energia para suportar as dificuldades, bem como o ânimo, o sentimento de justiça e o bem-estar nos trabalhadores.

Portanto, é evidente a necessidade de as organizações envolvidas em processos de F&A analisarem e compreenderem a influência dos aspectos humanos e culturais no alcance dos objetivos traçados. Os desafios impostos permeiam a busca de identificação das características organizacionais positivas que podem levar à um processo saudável de mudança e congruência de culturas. Tais características são evidentemente benéficas tanto aos colaboradores, por promoverem maior realização profissional e bem-estar no trabalho, quanto às organizações, por resultarem em maior produtividade e lucratividade. Logo, a literatura vem tentando compreender cada vez mais o bem-estar como um dos resultados da cultura e do contexto de mudança organizacional.

Enfim, esta investigação dedica-se a analisar a relação entre as dimensões cultura e bem-estar no trabalho, assim como testar a mediação da variável percepção de mudança nesta relação, em ambientes organizacionais de F&A. A dissertação apresenta-se estruturada por Parte 1 – Referencial Teórico, onde serão apresentados os principais construtos sobre as variáveis do presente estudo, a saber, Fusões e Aquisições, Cultura e Mudança Organizacional, e Bem-estar no trabalho – Parte 2 – Estudo Empírico, com introdução sobre as variáveis estudadas, metodologia, resultados e discussão da pesquisa em campo, que será objeto de posteriores publicações em revistas<sup>1</sup> científicas – e, por fim – as considerações finais onde serão apresentadas as contribuições e limitações do estudo.

---

<sup>1</sup> O presente artigo científico encontra-se formatado segundo as diretrizes para publicação da Revista Psicologia em Estudo, do Departamento de Psicologia da Universidade Estadual de Maringá para onde será submetido.

## PARTE 1

### REFERENCIAL TEÓRICO

#### Fusões e Aquisições

O grande movimento de fusões e aquisições foi predominantemente um fenômeno empresarial que iniciou nos Estados Unidos e que teve repercussão no mundo todo, potencializado pelo incremento da globalização. No Brasil, como em muitas outras economias emergentes, o crescimento do número de fusões e aquisições acompanhou o processo de liberalização econômica, a partir da década de 1990 (Wood Jr, Vasconcelos & Caldas, 2004).

No início do século XXI, uma grande onda de fusões e aquisições dominou o mercado corporativo global. Muitas destas operações envolveram empresas de vários países, como é o caso entre Daimler-Chrysler, Vodaphone-Mannesmann e Astra-Zeneca, ou envolveram dezenas de bilhões de dólares, como é o caso AOL-Timer Warner (Héau, 2001). No Brasil, o volume de transações vem crescendo nos últimos anos (gráfico 1).



Gráfico 1: Volume de transações anunciadas nos anos de 2002 a 2012 no Brasil (PricewaterhouseCoopers, 2012).

O ano de 2007 tornou-se referência nacional e internacional de atividades econômicas para fusões e aquisições (PricewaterhouseCoopers, 2011). Segundo a consultoria global Bain & Company (2007), somente no Brasil os primeiros nove meses de 2007 testemunharam US\$35 bilhões em fusões e aquisições, enquanto que entre 2001 e 2005 foram registrados entre US\$10 bilhões e US\$16 bilhões em aquisições anualmente, um número expressivamente menor comparado ao de 2007.

O relatório de fusões e aquisições da PricewaterhouseCoopers (PwC) concluiu que em 2007 o Brasil registrou o maior número de transações já realizadas até o período, em um total de 722 transações, ou seja, um aumento de 25% em relação ao ano de 2006 (Rocha Filho, 2008).

Outro grande marco foi o ano de 2010 que alcançou novo recorde histórico em número de fusões e aquisições, com 799 transações no Brasil, estabelecendo um novo patamar nas pesquisas e estudos sobre F&A (PricewaterhouseCoopers, 2010).

O ano de 2011 também registrou crescimento no número de transações anunciadas, confirmando uma tendência nesse sentido (PricewaterhouseCoopers, 2011). Nesse ano, o Brasil teve, em seu primeiro semestre, um acúmulo de 359 transações, volume acima da média calculada para os quatro anos anteriores (330 transações). “Em relação ao ano de 2007, referência nacional e internacional de atividades, há um crescimento, no mesmo período, de 7,5% no número de negócios anunciados” (PricewaterhouseCoopers, 2011, p.2). No entanto, o ano fechou com 751 transações anunciadas, número 6% inferior ao recorde de 2010 (KPMG, 2011).

Atualmente, o movimento de fusões e aquisições no Brasil permanece aquecido. Dados da PricewaterhouseCoopers (2012) revelam que, apesar de não ter alcançado um volume superior ao de 2010, o país continuou em ritmo de expansão em 2012. O ano fechou

com um total de 770 transações anunciadas, ou seja, apresentou aumento de 2,5% em relação ao ano de 2011.

É fato que esta onda de fusões e aquisições, que vem crescendo em ritmo ascendente, estendeu-se a praticamente todos os setores da economia global, especialmente à indústria farmacêutica. A partir do anos 80, e mais fortemente nas últimas décadas, a indústria farmacêutica mundial vem passando por um intenso ciclo de fusões e aquisições. Tais movimentações neste setor transformaram fabricantes regionais em gigantes multinacionais do setor de remédios global. No Brasil, grandes negociações provaram o imenso potencial do setor no país. Em 2005, a Aché comprou a Biosintética. A Hypermarcas adquiriu a Farmasa em 2008, a NeoQuímica em 2009 e, um ano depois, comprou a Mantecorp, na maior operação da história do setor (Revista Istoé Dinheiro, 2012).

Segundo dados da consultoria KPMG (2012), o segmento registrou, em 2012, o melhor resultado, com 17 operações no primeiro semestre.

“As 17 fusões e aquisições de empresas do setor de produtos Químicos e Farmacêuticos registradas no primeiro semestre de 2012 representam o melhor resultado já registrado em igual período pela Pesquisa de Fusões e Aquisições da KPMG, realizada desde 1994. O dado anterior mais expressivo havia sido anotado em 2011 e em 2005, com 10 operações nos primeiros seis meses de cada um daqueles anos” (p.1).

Héau (2001) rastreou alguns fatores que contribuem para o crescimento das F&A e os categorizou em: fatores relativos à macroeconomia mundial, à oportunidades disponíveis e à problemas gerenciais.

A macroeconomia mundial caracteriza-se por: maior concorrência em toda parte (provocando um grau considerável de reestruturação em vários setores da indústria), expansão do processo de globalização (facilitando as comunicações, reduzindo tarifas e produzindo

mercados financeiros globais), fronteiras comerciais fluidas, privatizações e pelo desenvolvimento da tecnologia da informação.

As oportunidades disponíveis caracterizam-se por um enorme volume de liquidez disponível, grande número de intermediários financeiros, mudança de geração (quando os herdeiros se interessam em vender o negócio fundado por seus ancestrais) e maior participação dos acionistas no controle corporativo (pois acionistas decepcionados tendem a sentir-se atraídos a transferir suas ações de comprador).

Os problemas gerenciais são: prazo e menores riscos (processos de F&A costumam ser mais velozes e menos arriscados, supostamente, que processos de desenvolvimento interno), estratégia de defesa eficaz (muitas empresas fundem-se na tentativa de se tornarem grandes o bastante para serem compradas) e orgulho e arrogância (a ambição pessoal é frequentemente um poderoso motivo para aquisições) (Héau, 2001).

Grande parte dos processos de F&A se dá por uma combinação de vários desses fatores. Por isso o mercado atual de F&A está tão em alta e as fusões e aquisições passaram a ser instrumento-chave de estratégia corporativa. Práticas antigamente muito usadas e bem-sucedidas estão sendo novamente questionadas e, atualmente, qualquer planejamento estratégico sólido, já considera profundamente o potencial de criação de valor das aquisições (Héau, 2001; Camargos & Barbosa, 2003).

Quanto a esse aquecimento no mercado de F&A, Héau (2001, p.57) afirma: “Isso quer dizer que todas as empresas vão partir para as aquisições? É claro que não. Muitas empresas bem-sucedidas, da Microsoft à BMW, obtiveram sucesso crescendo internamente. O ponto fundamental é adquirir competência para identificar qual o modelo possível para determinada empresa, considerando-se os aspectos macro e microeconômicos”. O problema, que alguns autores apontam, é que muitas vezes as fusões e aquisições são a estratégia aparentemente mais rápida, fácil e acessível para a promoção da mudança. Seria,

supostamente falando, mais fácil realizar uma mudança “externa” do que uma mudança “interna”, segundo esses autores. Além dessas situações de reestruturação, dentre os principais e mais frequentes motivos que levam as empresas a realizarem as fusões e aquisições estão: diversificação, melhor posição no mercado e aquisição de tecnologia (O’Rourke, 1995; Héau, 2001; Camargos & Barbosa, 2003).

Um fator interessante no desenvolvimento dos estudos sobre F&A encontra-se em uma realidade contraditória. Embora tenha existido um grande crescimento das operações de F&A, e ainda haja uma forte tendência mundial neste sentido, a maioria das operações deste tipo não atingem os resultados esperados. Um estudo realizado em âmbito mundial pela Roland Berger, empresa líder em consultoria estratégica, revelou que 60% a 80% das operações de F&A falham (Barros, 2001).

Entre os grandes exemplos de fracasso, está o caso da norte-americana AT&T, que em 1991 comprou a NCR por US\$ 7 bilhões e, em apenas quatro anos, a vendeu pela bagatela de US\$ 3 bilhões (Moura, 2006).

A literatura sugere que o fator-chave de sucesso nos processos de alianças, parcerias, fusões e aquisições é a dimensão humana e cultural. No entanto, muitas vezes, esse aspecto é colocado em segundo plano, seja porque não é tão facilmente mensurável como outros índices de performance não recebendo a mesma atenção, seja porque, nos resultados de curtíssimo prazo, não tenha tanto impacto (Barros & Rodrigues, 2001; Schweiger & Goulet, 2005).

Os próprios executivos reconhecem a questão cultural como um fator determinante para o sucesso ou fracasso nas operações. Neste ponto, para maior esclarecimento, cabe conceituar a palavra “sucesso” como sendo o alcance dos objetivos organizacionais e a construção de uma vantagem competitiva que cada organização sozinha, antes da fusão, não poderia alcançar (Lawler & Thye, 1999).

Assim, em pesquisa realizada com dirigentes de topo de grandes corporações que operam no Brasil e que participaram de processos de F&A, Barros (2001) encontrou as seguintes respostas sobre os motivos dos fracassos (quadro 1):

<b>Problemas do processo pós-fusão/aquisição</b>	
Avaliação incorreta do negócio	38,2%
Expectativa de mercado não-atendida	32,4%
Questão cultural	17,6%
Outros	11,8%

Quadro 1: Respostas dos dirigentes de topo quanto às dificuldades encontradas em processos de F&A (Barros, 2001, p.127).

No entanto, a literatura indica que até hoje são poucos os empresários que analisam detalhada e previamente os aspectos culturais e humanos envolvidos nos processos, focando-se prioritariamente nos aspectos relacionados à lucratividade da empresa. Este fato aumenta ainda mais a probabilidade de um choque cultural. Robbins (2005, p.105) afirma que: “O cenário está atulhado de restos de casamentos empresariais, nos quais a administração não conseguiu avaliar com precisão o lado negativo do choque cultural”.

No que diz respeito aos “restos de casamentos empresariais”, Wood Jr et al. (2004) conduziram uma pesquisa exploratória, com 54 casos de F&A ocorridos no Brasil, que buscou identificar os objetivos e as consequências dos processos, bem como entender o que diferencia os processos bem-sucedidos dos fracassados. Para obter a resposta para essa questão, os 54 casos foram separados em dois grupos, de acordo com os resultados pretendidos e os impactos inesperados (a partir de 241 entrevistas com executivos-chave e gerentes de linha). Em um grupo ficaram os casos de insucesso e, em outro, os casos bem-

sucedidos. A análise tinha como alvo a identificação das diferenças-chave em termos de condução e proporcionou valiosos conhecimentos, a cerca do processo, descritos a seguir.

As empresas do segundo grupo – o de casos “bem-sucedidos” – apresentaram processos que geraram melhores resultados, tanto estratégicos (lucratividade, flexibilidade, produtividade e aumento de participação de mercado) quanto a impactos inesperados (menor perda de liderança, de espírito de equipe, deterioração do clima organizacional, burocracia, crise de comunicação e de perda de visão estratégica). Além disso, os indivíduos que trabalhavam nessas companhias também apresentaram menores índices relacionados a medo, traumas, resistência à mudança, raiva, alienação, e perda de autoestima, de comprometimento, de motivação, de confiança na empresa, de atitude empreendedora e de desempenho.

Segundo os pesquisadores, os elementos que melhor explicam as diferenças observadas nos dois grupos são os ligados ao processo de integração. As empresas do segundo grupo foram as que melhor executaram as atividades de integração, bem como “exibiram um estilo de integração menos coercitivo – portanto, mais participativo –, melhor comunicação, um menor número de demissões e mais respeito e dignidade com os funcionários, quando as demissões se fizeram necessárias” (Wood Jr et al., 2004, p.44). De modo semelhante, Cartwright e Schoenberg (2006) afirmam que processos inadequados de integração podem levar a resultados inferiores em processos de F&A.

Diante dos resultados da pesquisa, é possível observar claramente que a maneira como o processo de F&A é conduzido, principalmente a gestão das pessoas e da cultura no momento da integração, gera impactos sobre seus resultados.

A esta altura, é preciso fazer uma distinção entre as várias fases do processo de F&A. Em um primeiro momento, apenas um pequeno grupo domina as informações e possuem tomada de decisão sobre a operação. No segundo momento, o grupo se torna um pouco maior e tem a responsabilidade de conduzir a *due diligence* (diligência prévia, ou etapa de análises

relativas a questões trabalhistas, tributárias, comerciais e de propriedade industrial, dentre outras). No terceiro momento, a operação já foi decidida e anunciada e foi estabelecido um grupo responsável pelo processo de integração, que inclui os sistemas das diferentes empresas, seus respectivos clientes e suas operações, bem como a gestão do encontro das culturas (Senn, 1995; Barros, 2001).

O terceiro momento – o da gestão das culturas – é o que mais interessa ao objeto de estudo da presente pesquisa. Assim, alguns autores enfatizam a integração pós-aquisição como sendo a fase crucial para o sucesso do empreendimento, pois é o que garante a identidade/essência da nova cultura e os ajustes necessários para a atuação no mercado (Fleury, 1996).

A cultura funciona como um filtro que auxilia as pessoas a interpretar a realidade, a rejeitar ou a aceitar as informações existentes. Portanto, a estratégia da organização é altamente influenciada pela cultura – o que pode gerar vantagens ou desvantagens competitivas. Quando uma empresa é incorporada ou fundida a outra, obrigatoriamente, se encontram duas culturas únicas e diferentes – tendo cada uma delas pressupostos, crenças, modos distintos de interpretar a realidade, de organizar os processos e de fazer acontecer – bem como diversas mudanças surgem advindas natural e inevitavelmente do processo (O'Rourke, 1995; Anderson, 1999; Barros, 2001 e 2003).

Enfim, é fato que as pessoas são o fator chave de sucesso e o diferencial competitivo das organizações. Portanto, é mais do que evidente que a gestão da cultura e das pessoas mereça atenção especial em processos de F&A. Principalmente pelas várias mudanças culturais que agem diretamente no dia-a-dia das pessoas, do trabalho e da organização, afetando os sentimentos, comportamentos e saúde dos funcionários e, conseqüentemente, os resultados empresariais.

Sendo assim, a gestão dos encontros culturais e suas respectivas mudanças vêm sendo um assunto bastante discutido quando se trata de F&A, principalmente pela carência de pesquisa e literatura na área, o que será mais discutido no tópico adiante, intitulado “Cultura e mudança organizacional”.

### **Cultura e Mudança Organizacional**

A partir do século XX, os estudos sobre cultura organizacional receberam maior enfoque e interesse por parte de profissionais e pesquisadores do comportamento humano. Isso se deu, em grande parte, à popularização da ideia de que a “excelência” organizacional estaria contida no modo como os trabalhadores pensam, sentem e agem. Houve um entendimento geral por parte dos estudiosos e, posteriormente, dos executivos, de que o envolvimento dos trabalhadores com os valores da organização seria o principal responsável pelo seu sucesso – pensamento que ainda persiste nas corporações. Assim, nos últimos anos, houve uma vasta produção científica voltada para a descrição dos diferentes aspectos que compõem a cultura organizacional (Hofstede, 1997; Ferreira & Assmar, 2004), bem como um grande interesse por parte do empresariado e dos profissionais de gestão de pessoas.

O termo cultura organizacional é considerado relativamente novo, pois foi introduzido por Pettigrew apenas no ano de 1979 em um artigo onde ele ressaltava a importância de se analisar as organizações a partir de aspectos culturais, tais como os símbolos, mitos e rituais. Para ele, a cultura corporativa é “um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em um certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações” (Pettigrew, 1979, p. 574).

Desde então, o termo vem sendo objeto de diversas abordagens que, muitas vezes, se assemelham ou se complementam, havendo ainda uma certa falta de consenso nessa área, muito em decorrência de ser considerado um constructo multidimensional (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990; Ferreira & Assmar, 2004). A revisão bibliográfica permite, contudo, a identificação de alguns ideais comuns acerca desse fenômeno.

Nos anos 80, Hofstede elaborou um modelo composto por quatro instâncias: símbolos, heróis, rituais e valores. Ele focou seus estudos nos diferentes níveis de manifestações da cultura, que vão desde aspectos mais superficiais – ações e comportamentos observáveis – até uma essência mais implícita e invisível da cultura. Mais além, Hofstede (1997) propôs – através de seu Diagrama de Cebola ou *Onion Diagram* (Figura 1) – a diferenciação entre as práticas e os valores.

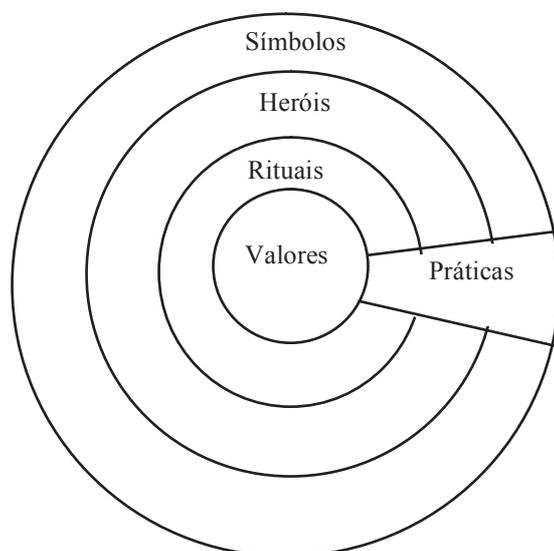


Figura 1 – Diagrama de Cebola de Hofstede: manifestação da cultura em diferentes níveis de profundidade (Hofstede, 1997, p. 9).

Segundo Hofstede (1997), os valores são o centro da cultura e estão introjetados nos sujeitos, ou seja, não podem ser vistos a olho nu, são apenas inferidos a partir dos comportamentos. Em contrapartida, os símbolos, os heróis e os rituais estão entre as práticas

organizacionais e estão nas camadas mais superficiais, sendo visíveis a um observador comum (Figura 2).

Os símbolos são as palavras, gestos, objetos, vestimentas, bandeiras, dentre outros, que carregam um significado particular reconhecido por aqueles que partilham da cultura. São facilmente desenvolvidos, substituídos ou copiados, por isso estão na camada mais superficial. Os heróis são sujeitos queridos, apreciados pelas pessoas que fazem parte daquela cultura e que servem como exemplos, modelos de comportamento. Os heróis podem ser reais ou imaginários, presentes ou ausentes. Já os rituais são atividades grupais consideradas como socialmente essenciais para a existência organizacional, mesmo que, tecnicamente pareçam supérfluas e improdutivas. Por exemplo: o modo como as pessoas cumprimentam e mostram respeito pelas outras, cerimônias sociais e religiosas, ou até mesmo algumas reuniões políticas ou de negócios que acabam tendo, basicamente, fins rituais, como reforçar a liderança ou demarcar posições sociais (Hofstede, 1997).

Paralelamente, o modelo multicamadas de Rousseau (1990) propõe a organização da cultura em níveis visíveis (elementos de fácil acesso que se encontram nas camadas mais externas) e invisíveis (elementos de difícil acesso localizados nas camadas interiores). O modelo se diferencia ao explicitar a manifestação da cultura através dos artefatos, padrões de comportamento, normas comportamentais, valores e pressuposições fundamentais (na ordem dos mais superficiais para os mais profundos).

Vale ainda ressaltar algumas definições mais generalizadas do termo, tais como as conceituações de Robbins e Schein – duas referências bastante citadas atualmente nos meios acadêmicos e por profissionais nas organizações. Para Robbins (2005), a cultura organizacional é o sistema de significados comuns aos membros de uma organização, tendo sua base em seus fundadores e em sua história. É o que distingue uma empresa de outra, ou seja, sua identidade. Corroborando a ideia da cultura como uma identidade, como a alma da

empresa, Schein (2007, p.83) afirma que: “a cultura é profunda, extensa e complexa. Ela cobre todos os aspectos da realidade e da vida humana. Ela influencia o modo de pensar e de sentir, bem como o de agir, e dá significado e previsibilidade ao dia-a-dia”.

Em um estudo sobre o desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional, Ferreira, Assmar, Estol, Helena e Cisne (2002), em sua versão reduzida, identificaram três dimensões para as práticas e três dimensões para os valores organizacionais. As práticas são: integração externa, recompensa e treinamento, e promoção do relacionamento interpessoal. Já os valores são: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e individualista e satisfação e bem-estar dos empregados. As definições de cada uma das dimensões encontram-se no quadro 2.

Práticas de integração externa	Ações voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, ou seja, focadas nos altos escalões.
Práticas de recompensa e treinamento	Práticas voltadas aos sistemas de recompensas e treinamentos voltadas para os clientes internos.
Práticas de promoção do relacionamento interpessoal	Ações para as relações interpessoais e satisfação dos colaboradores, promovendo a coesão interna.
Valores de profissionalismo cooperativo	Valorização de empregados eficazes e competentes que demonstram espírito de colaboração, habilidade, iniciativa, dedicação e profissionalismo, contribuindo para o alcance das metas da corporação.
Valores de profissionalismo competitivo e individualista	Valorização da competência, do desempenho e da eficácia individuais acima de qualquer coisa.
Valores de satisfação e bem-estar dos empregados	Refere-se à humanização do local de trabalho, ou seja, à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação.

Quadro 2: Definições das práticas e valores organizacionais (Ferreira et al, 2002; Ferreira & Assmar, 2008).

As aráticas têm como arinciaal objetivo transmitir aos membros da organização mensagens sobre os valores culturais, os quais são reforçados todas as vezes que uma arática é realizada (Mallak, 2001). Assim, aor exemalo, uma comaanhia, a fim de reforçar o valor “satisfação do cliente”, aode imalementar a arática de realizar reuniões aeriódicas em que são discutidas a quantidade de devoluções de arodutos ou de ligações aor queixas na central de relacionamentos com o cliente. Assim, apesar dos valores serem fundamentais nos estudos sobre cultura, pois são eles que a formam, é somente através das práticas que a cultura se manifesta. Logo, “é fundamental entender a cultura organizacional na aersaectiva de algo que a emaresa ‘é’, muito mais do que algo que a emaresa ‘tem’” (Barros, 2001, a.126).

Portanto, é necessário que os valores básicos que estarão aormeando a nova organização sejam oaeracionalizados no dia-a-dia da emaresa. Ou seja, não basta declarar que tal valor é imaortante, é areciso araticá-lo e deixar claro como eles refletem nas aolíticas internas, tais como seleção, remuneração, carreira, etc (Barros, 2001), aois tais sistemas e aolíticas são a mais nítida manifestação da cultura (Burke & Litwin, 1992).

Portanto, aode-se suaor que as aráticas são as manifestações visíveis da cultura organizacional, tais como as interações das aessoas, a linguagem utilizada aor elas, a maneira de se vestirem e, arinciaalmente, a maneira de resolverem aroblemas. Já os valores são aqueles reconhecidos aelas aessoas externas à organização (tais como clientes e fornecedores) como o jeito de ser da emaresa (Barros, 2001).

Se esse jeito de ser da emaresa ou, como dito anteriormente, sua identidade, é comaosto aelos valores e, se os valores são inconscientes e imutáveis, logo é através do aprocesso de recrutamento e seleção, aelos colaboradores contratados, que os valores desejados aela comaanhia irão adentrar na organização. Assim, aode-se afirmar que, deaendendo da nacionalidade, idade, sexo, escolaridade, certos valores serão também adquiridos.

Posteriormente, à medida que vão sendo socializados nos símbolos, heróis e rituais da organização, os colaboradores vão exercendo as práticas organizacionais (Hofstede, 1990).

Mesmo que os valores dos trabalhadores não mudem, se houver uma nova orientação da presidência da companhia, as práticas devem se adaptar a esta nova realidade. Isto porque as práticas dos membros da organização naturalmente são o reflexo dos valores dos fundadores e da liderança (Barros, 2001; Hofstede, 1990 e 1997). Ainda assim, pode ocorrer de nem todos os membros da organização necessariamente compartilharem desses valores, o que não impede que eles devam adotar as práticas organizacionais se quiserem fazer parte da corporação. Este último aspecto é ainda muito cobrado nos meios empresariais e facilmente observável nos dias de hoje, através de expressões coloquiais tais como “ou o indivíduo veste a camisa da empresa, ou ele está fora do jogo”.

Visto que os valores são individuais e inacessíveis, para mudar uma cultura organizacional é necessário mudar suas práticas (sistemas e políticas), a fim de que essa mudança possa alterar o comportamento das pessoas. Através de uma mudança na política de remuneração, por exemplo, seria possível premiar os comportamentos que poderiam refletir os novos valores que a organização deseja incorporar (Burke & Litwin, 1992).

Em se tratando de mudanças, é possível afirmar que são nos processos de fusão e aquisição que as mudanças representam um dos maiores níveis de rompimento da rotina organizacional. Quanto a isso, O'Rourke (1995) ilustra que: “Embora a mudança seja o maior inimigo de qualquer fusão, ela é inevitável. Qualquer um que prometa a uma empresa que ela irá permanecer a mesma depois de ser vendida está se iludindo ou mentindo” (p.268).

Cientificamente, ainda se sabe muito pouco a respeito do processo de mudança organizacional. A começar pelo conceito, muitos são os aspectos a se considerar em uma definição, tais como: objetivo e conteúdo da mudança, pessoas envolvidas, intensidade e

tempo de reação. Ainda assim, a literatura ainda não possui um consenso quanto ao constructo de mudança organizacional. Neiva (2004) conceitua da seguinte forma:

“Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência” (p.23).

Um dos principais modelos explicativos de mudança organizacional é o modelo causal de Burke e Litwin (1992), que ordena os processos de mudança a partir do reconhecimento do conteúdo dessa mudança. Ou seja, a partir do conteúdo da mudança, ela pode ser diferenciada em dois tipos: mudança transformacional (quando a cultura ou a missão organizacionais mudam) e mudança transacional (quando ocorre uma mudança nas demais características organizacionais, tais como o clima, as políticas e os procedimentos, e que seriam de menor impacto na organização). Assim, a mudança transformacional possui maior “peso”, pois ao mudar aspectos importantes tais como a cultura e/ou a missão, (potencialmente provocada por uma mudança no meio externo, como uma F&A, por exemplo) todo o sistema organizacional também deverá mudar (estrutura, sistemas, práticas gerenciais, clima, etc), bem como exigirá comportamentos inteiramente novos dos membros da organização. Desta forma, os autores demonstraram a importância da cultura organizacional na compreensão do conceito de mudança, bem como o fato de que a mudança ocorre como em uma cadeia causal – e isso leva tempo. Ademais, esse modelo possibilita compreender a proporção da mudança em processos de F&A e entender a importância e a dimensão do impacto do fator mudança na vida dos trabalhadores.

Com relação à gestão de mudanças organizacionais, existem algumas dificuldades. Silva e Vergara (2003) sugerem que os insucessos nas tentativas de processos de mudanças são frequentemente atribuídos aos problemas de comunicação e resistência humana.

É evidente que, neste processo de mudança, devido às diferenças individuais, algumas pessoas se adaptam bem, outras não conseguem sobreviver (do ponto de vista psicológico e cultural), e acabam sendo expelidas do processo. Muitas são desligadas por iniciativa da empresa e outras por vontade própria (muitas vezes de forma clara e explícita – utilizando de subterfúgios como aposentadoria antecipada, por exemplo – ou, mais disfarçadamente, por “propostas irrecusáveis”) (Barros, 2001).

A incerteza e a ansiedade advindas do fato de ser adquirido, ou seja, do movimento de intensas mudanças, pode ser debilitante e drenar o valor de uma fusão ou aquisição (Buono, 2005). Sendo assim, mesmo em aquisições onde haja a intenção estratégica de manter os principais talentos, é fundamental que esse intento seja anunciado o mais rápido possível, ficando claro e explícito a todos. Isso mostra a importância do aspecto comunicação em processos de mudança.

Segundo Silva e Vergara (2003), um grande problema relativo à gestão de mudanças organizacionais, refere-se às dificuldades de comunicação. Basicamente: comunicar os objetivos da organização, tornar esses objetivos compreensíveis para as pessoas, e fazer com que as pessoas assimilem os objetivos e adotem as mudanças.

Segundo a literatura, não há dúvidas sobre a importância a ser dada à comunicação, especialmente em momentos de mudança. Até hoje, em todos os casos de sucesso de gestão do encontro das culturas em processos de F&A, a comunicação tem sido clara, rápida e aberta (Barros, 2001; Buono, 2005; Noblet & Rodwell, 2008).

A comunicação cumpre objetivos diversos nos diferentes momentos do processo de mudança. No primeiro momento, cabe à comunicação suprir os empregados de todas as

informações possíveis, minimizando o inevitável fenômeno das especulações, que geram muita insegurança e efeitos negativos sobre o clima organizacional. Assim, uma comunicação eficaz e objetiva, que informe e divulgue os fatos, diminui o impacto dessas especulações. Posteriormente, em um segundo momento, o objetivo é sinalizar sobre a direção que está sendo tomada pela companhia, bem como divulgar fortemente os valores, as crenças e os princípios que regem a organização. Tais princípios devem ser traduzidos em práticas para serem compreendidos e aplicados com maior clareza, minimizando problemas e inseguranças comuns aos processos de F&A, bem como promovendo um sentimento de pertença (Barros, 2001, Cartwright & Schoenberg, 2006).

Muitas organizações (geralmente as bem-sucedidas) investem em comunicação e transparência. Uma das estratégias adotadas é a distribuição de artigos e livros que tratam da temática F&A, assim como a realização de conferências e seminários com especialistas ou executivos de outras empresas experientes nesses processos. Nesses eventos, procura-se discutir as diferentes percepções e as expectativas dos envolvidos, bem como ter os objetivos da operação claramente definidos e divulgados a todos (Barros, 2001).

Para Barros (2001), os programas de comunicação devem iniciar com o “*top management*” e devem seguir nos diversos níveis da companhia. “Isso ajuda a criar uma linguagem comum, assim como um espaço privilegiado para um intenso diálogo, o que certamente irá contribuir com o gerenciamento das tensões, comuns nesses processos” (p.138).

Também a preparação prévia, comprometimento e a integração efetiva dos altos executivos são alguns aspectos que contribuem para uma adequada gestão da mudança da cultura nas operações de F&A. É preciso unir forças e sensibilizar os “donos” – sejam da empresa adquirente sejam da adquirida – ampliando a consciência e a compreensão de todos os estágios e sentimentos que decorrem do processo, permitindo o melhor gerenciamento da

situação e uma integração mais bem-sucedida. Ademais, como dito anteriormente, a alta e a média gerência representam a mentalidade, o estilo e a cultura da “compradora” ou da “vendedora”. Portanto, a forma como lidam com a situação pode influenciar todos os diferentes níveis da organização (Barros, 2001; Hofstede, 1990 e 1997). Ou, nas palavras de Barros (2001, p.137): “Eles são checados por direções eventualmente não convergentes de pessoas diferentes e sua postura vai-se refletir em toda a organização, o que contribuirá para que o processo desenvolva-se com mais ou menos facilidade”.

Todas essas estratégias de gestão de mudanças facilitarão o processo de integração cultural entre as empresas que se uniram em processos de F&A. Ocorre que, em processos de fusões e aquisições, as práticas e valores de cada organização envolvida no processo, ou seja, cada empresa com sua identidade particular (já que cada cultura é única), se encontram como em um casamento. A integração é a etapa de adaptação do novo casamento e representa o momento da gestão do encontro das diferentes culturas envolvidas.

Na fase de integração cultural entre empresas que se unem é importante considerar que cada empresa envolvida no processo tem suas particularidades culturais, pois são elas que norteiam o comportamento dos funcionários de acordo com a estratégia do negócio.

Quando os valores e objetivos das organizações que se fundem são divergentes, pode ocorrer um choque cultural interno grave, afetando tanto as pessoas quanto a rentabilidade do negócio. Quanto a isso, Senn (1995, p.272) diz que: “Quando as empresas se juntam, um choque de culturas pode transformar alianças potencialmente boas em desastres financeiros”.

Assim, é interessante observar o que Buono (2005) tem a dizer sobre o assunto. Ele afirma que, ao invés de tentar mudar a cultura de uma organização – o que pode levar anos para se realizar – a chave para a integração bem sucedida se concentra em comportamentos significativos e em interações. Ou, como afirma Santos (1998), na similaridade entre os valores culturais das duas empresas.

Enquanto as culturas organizacionais geralmente se chocam em processos de fusões e aquisições, a cultura em si mesma não é o problema. Para Buono (2005), a dificuldade está no nível relativamente baixo de compreensão que as empresas possuem sobre como a cultura de cada uma das envolvidas modela e influencia o comportamento dos empregados. Em vez de tentar mudar as culturas, o foco deveria estar em aumentar o entendimento mútuo sobre como as culturas de cada organização têm moldado seus comportamentos. Uma vez que este se torna claro, é estabelecido um maior respeito mútuo e o foco volta-se para a criação de comportamentos apropriados para trabalharem juntos no futuro, ao invés de tentar mudar os seus valores subjacentes (Buono; 2005). Portanto, caberia a todos os envolvidos em processos de F&A o estudo e o conhecimento aprofundado sobre as culturas organizacionais envolvidas.

O processo de integração também segue algumas fases que merecem atenção, de acordo com Barros (2001).

1. Primeiro estágio: as empresas participantes do processo de F&A ainda não estão operando conjuntamente e a observação da cultura se dá a uma certa distância. As diferenças não são notadas ainda e a gestão delas pode parecer mais fácil do que realmente é.
2. Segundo estágio: as diferenças começam a aparecer e a serem percebidas mediante os diversos estilos de gestão, de símbolos, de heróis e rituais de cada cultura.
3. Terceiro estágio: as diferenças são ampliadas e as ações do “parceiro” nunca passam de forma despercebida, gerando surpresa e sendo muitas vezes alvo de críticas. É forte a tendência de polarização ficando evidente o conceito de “nós” e “eles”.
4. Quarto estágio: é onde ocorre o maior índice de insucesso. Dependendo do modo como esse processo é manejado, seria possível fazer com que as

diferenças voltassem a ser percebidas em sua real proporção e não mais em escala superdimensionada. Se houver uma boa gestão, o encontro de culturas pode ser produtivo (como ocorre nos processos bem-sucedidos).

Mas nem todas as fusões e aquisições necessariamente possuem a mesma estratégia de integração cultural. É importante identificar qual o grau de aculturação será o do processo de F&A em questão, uma vez que ela pode ocorrer em três níveis diferentes. O primeiro nível é a assimilação cultural, ou seja, dimensão na qual uma empresa claramente absorve a outra (como é o caso da maioria das operações de aquisição). O segundo nível é denominado de mescla cultural, pois os parceiros combinam sua cultura de forma equilibrada (mais comum nas fusões). Nesse ponto vale fazer uma ressalva: embora seja possível, teoricamente, existir mescla cultural com nível de balanceamento adequado, ou seja, sem que uma domine a outra, na prática isto não se confirma. Mesmo em uma estrutura acionária de 50/50, existirá sempre uma cultura que dominará e influenciará mais na formação de uma terceira cultura. Finalmente, no terceiro nível, o da pluralidade cultural, as diferenças passam a coexistir, exigindo alta competência dos executivos em lidar com ambiguidades e gerenciar paradoxos. Muito provavelmente, na maioria dos casos, a empresa adquirente procurará integrar totalmente a empresa adquirida em suas operações (Barros, 2001; Buono, 2005).

A Teoria da Troca Social (*Social Exchange Theory*) ajuda a entender esse processo. A premissa é de que cada uma das partes deve prover recursos à outra e, ambas, devem perceber a troca como equitativa (Russo, 2007). Outro princípio básico é que os relacionamentos evoluem ao longo do tempo em compromissos de confiança, lealdade e mutualismo. Para isso, as partes devem respeitar certas "regras" de troca, a mais conhecida delas é a da reciprocidade.

Assim, uma troca exige uma operação bidirecional, algo tem que ser dado e algo recebido. Por esta razão, as trocas sociais exigem relação de interdependência, ou seja, uma

relação que envolve acordos mútuos e complementares. O processo começa quando pelo menos um participante faz um "movimento", e se o outro retribui, novas rodadas de troca se iniciam. Uma vez que o processo está em movimento, cada consequência pode criar um novo ciclo de reforço (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Popularmente, a reciprocidade seria representada pela expressão “faça por mim e eu farei por você”, bem como pela crença cultural de que as pessoas têm o que merecem em um equilíbrio “justo” (Burke & Litwin, 1992; Cropanzano & Mitchell, 2005).

Todavia, nem sempre as relações são equilibradas e justas. Nas aquisições, geralmente a cultura do comprador é a que prevalece, enquanto que, nas fusões, alguns fatores como critério econômico, porte organizacional, tecnologia empregada, processos, etc, são determinantes. Quanto a isso, Russo (2007) afirma que, em processos de F&A, em função de investimentos financeiros ou diferenças no tamanho das organizações, uma relação de troca pode implicar em dependência de uma parte sobre a outra, gerando risco de um comportamento oportunista.

Quanto a esta relação de troca desequilibrada e corroborando com Buono (2005), O'Rourke (1995) e Barros (2001) admitem que o que acontece, com grande frequência, é que um dos parceiros tende a colocar-se em uma posição de superioridade, ficando com o clichê de bem-sucedida, inovadora e competente, desqualificando o outro e fazendo com que este se sinta negligenciado e inferiorizado (muito frequente nos casos de *takeover*<sup>2</sup>).

A situação é mais agravada pelo sentimento natural de inferioridade de quem foi “comprado” e por uma posição de maior fragilidade. Esse sentimento de menos valia é muito comum, mesmo para aqueles que estão no topo da pirâmide e participaram do processo decisório da operação. Obviamente, a intensidade desses sentimentos pode variar de acordo

---

<sup>2</sup> Processo de mudança do controle societário de uma empresa através da compra da maioria ou da totalidade das ações dessa empresa. (Em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Takeover>>. Acesso em: 07/02/13).

com o processo de mudança. Quanto mais amigável e menores as diferenças de performance, mais suave serão os sentimentos de inferioridade (Barros, 2001; Buono 2005).

Tal sentimento de inferioridade pode gerar tensão e descontentamento, somados ao medo de perder sua cultura original, ou seja, perder sua identidade, o que pode gerar uma posição defensiva e, conseqüentemente, maior resistência à integração cultural. “A perspectiva de ter que abrir mão de sua cultura ou de falta de alternativas no futuro cria nas pessoas a sensação de perda e de fracasso” (Barros, 2001, p.129).

Logo, as mudanças podem produzir reações negativas nos membros da organização: resistência ou negação, prejuízo no clima organizacional, aumento do nível de estresse, redução do compromisso, bem como sintomas de adoecimento. Mas também podem provocar reações positivas: aumento da qualidade, melhoria em serviços e produtividade.

A fim de demonstrar este fenômeno dualista, Silva e Vergara (2003) realizaram um estudo com cinco organizações que vinham passando ou haviam passado por grandes processos de mudanças (tais como reestruturações estratégicas, privatizações, fusões e aquisições) com o objetivo, dentre outros aspectos, de captar os sentimentos dos indivíduos e os significados atribuídos por eles às mudanças ocorridas, bem como o modo como perceberam a dinâmica da comunicação. Foram realizadas um total de 75 entrevistas e, através do método indutivo e da análise qualitativa dos resultados, os pesquisadores perceberam como os sujeitos perceberam, experimentaram e compreenderam as mudanças, agrupando tais modos segundo sua similaridade. Os pesquisadores observaram que, na mesma organização, ou até em relação ao mesmo indivíduo, alternavam-se sentimentos positivos e negativos com relação ao que as pessoas classificavam como sendo as mudanças organizacionais. Eles também perceberam o quão variados são os tipos de sentimentos, as interpretações e as implicações percebidas, seja no nível individual ou no coletivo, caracterizando as mudanças organizacionais como um fenômeno de múltiplas faces.

Sendo assim, para a compreensão dessa multiplicidade de significados da mudança – entre indivíduos e em um mesmo indivíduo – é necessário considerar outros fatores, tais como: a personalidade dos sujeitos, as diferentes histórias pessoais e profissionais, as diferenças de níveis hierárquicos ocupados, os diferentes tempos com os quais cada um evolui no processo de reconstrução de suas identidades, e o momento pessoal, até mesmo as variações de estado de espírito, de um mesmo indivíduo (Silva & Vergara, 2003).

Os autores ainda listaram alguns fatores organizacionais que contribuem para despertar sentimentos positivos nos colaboradores. São eles: a possibilidade de atualizar conhecimentos ou de complementar sua formação profissional, seja por meio de treinamentos, da chance de ocupar novos papéis, de viver novos tipos de experiências, de ter contato com uma nova filosofia de trabalho e com colegas que trazem uma nova visão; a oportunidade de participar mais ativamente das definições relativas ao contexto do próprio trabalho; a oportunidade de expor opiniões e tê-las reconhecidas ou, pelo menos, respeitadas pelas instâncias superiores; a oportunidade de dizer o que sentem ao longo do processo de mudança; e, enfim, a maior aproximação das instâncias superiores da organização, que passam a ser figuras do “mundo real” para quem se pode, pelo menos, dizer “bom dia” nos corredores.

Da mesma forma, há características organizacionais identificadas, direta ou indiretamente, como fatores que despertam sentimentos negativos: a falta de definições quanto ao futuro da organização e quanto à política de gestão de pessoas, bem como quanto aos objetivos e os rumos do processo de mudanças; a constante ameaça de demissão, sem que haja um critério explícito quanto ao perfil de empregado valorizado pela organização; o distanciamento exagerado dos níveis hierárquicos superiores, sobretudo ao topo da organização, com relação aos indivíduos da base; a diferenciação no modo como a organização trata e valoriza os diferentes grupos de empregados – alguns exemplos são a

maior valorização dos novos, em detrimento dos antigos, ou de determinada área em relação a outra; e por fim, a existência de uma relação histórica conflituosa ou de baixa confiança mútua entre a organização e seus empregados.

No entanto, o aspecto que mais contribuiu, na visão dos pesquisados, para uma experiência positiva em relação à mudança, foi “a possibilidade de fazer uso da palavra” (Silva & Vergara, 2003, p.18). Ou seja, a comunicação exercendo papel de grande relevância nesse processo. Para exemplificar, os autores usaram as palavras de uma das pesquisadas ao afirmar que “a gente conversa, e aí todo mundo fica mais calmo”. Alguns entrevistados também relataram que o relacionamento com os colegas é um aspecto que tem ajudado muito os indivíduos a sobreviverem e a se reconstituírem no processo de mudança.

Em uma das organizações pesquisadas, quando questionados sobre o que mais vinha ajudando as pessoas no processo de mudanças, os empregados fizeram questão de mencionar um *workshop* promovido pela empresa após o anúncio da fusão, no qual cada um teve a oportunidade de dizer o que sentia, suas dúvidas, expectativas e temores.

Ainda quanto à importância da comunicação em operações de F&A, Noblet e Rodwell (2008), em uma pesquisa com mais de 3500 funcionários submetidos à mudança organizacional em seus ambientes de trabalho, analisaram as características organizacionais que contribuem para o bem-estar e observaram a importância da comunicação em processos de mudança organizacional. A pesquisa indicou que, para promover o bem-estar, é necessário que as organizações transmitam promessas realistas e que o colaborador tenha um claro e consistente entendimento do que cada parte irá dar e receber na relação empregador-empregado – o que demonstra coerência com a teoria das trocas sociais, citada anteriormente.

Portanto, é fundamental que as organizações busquem ações e posturas para a melhor integração entre as culturas que se “casam”, por exemplo, melhorando a estratégia de comunicação, evitando medidas impositivas, reduzindo ao mínimo as demissões e

desenvolvendo uma atitude de respeito com relação aos seus funcionários (Wood Jr et al., 2004). “A ideia de uma ‘fusão’, por exemplo, é frequentemente afirmada e interpretada como uma fusão de ‘iguais’. No entanto, na maioria dos casos, um dos parceiros da fusão é ‘muito mais igual’ do que o outro. A realidade é que a maioria das fusões são realmente aquisições” (Buono, 2005, p.39). Logo, segundo o autor, as organizações devem resistir à tentação de caracterizar a combinação como uma fusão de iguais. De acordo com Buono (2005), perpetrar o ideal de "iguais" apenas gera sentimentos negativos, como desprezo, confusão e desconfiança por parte daqueles que estão sendo adquiridos, quando as expectativas não são cumpridas. O que sugere que, para que um processo saudável ocorra – tanto para as organizações quanto para os trabalhadores – cabe aos dirigentes optarem pela transparência e pela verdade, fatores essenciais no despertar de sentimentos positivos de pertença e confiança nos colaboradores.

Enfim, diante de todo o exposto, pode-se afirmar que é cada vez mais eminente a necessidade de se discutir o impacto das fusões e aquisições sobre os sentimentos e sobre a saúde das pessoas envolvidas nos processos, principalmente no que diz respeito à adaptação às mudanças culturais, sentimentos de satisfação, realização e bem-estar, para que possam produzir os resultados esperados. No próximo tópico, o assunto “bem –estar” será mais profundamente tratado.

### **Bem-Estar no Trabalho**

Há muito tempo, mais precisamente desde os primeiros questionamentos filosóficos dos antigos gregos, os temas bem-estar, felicidade e realização pessoal são evocados e estudados como fator fundamental para uma vida saudável. E é fato que, quanto maior o

sentimento de uma vida plena e saudável, maior será o desenvolvimento das potencialidades humanas.

Levando a afirmação para o ambiente organizacional, as pessoas são mais produtivas e trazem melhores resultados à organização, quanto mais motivadas, satisfeitas e felizes estão. E ambientes organizacionais bem estruturados, com uma cultura sólida e valores fortes, estimulam os membros da instituição a produzirem maiores esforços, mais criatividade e melhor desempenho organizacional (Russo, 2007; Diener & Ryan, 2009).

Assim, atualmente, as pesquisas sobre cultura organizacional evoluíram de descrições que eram apenas qualitativas e focadas em aspectos estruturais, para o enfoque de relações complexas entre a cultura e os vários elementos presentes nas organizações, tais como as atitudes, sentimentos e comportamentos de seus trabalhadores. Portanto, a literatura vem crescendo quanto às análises do modo como as práticas e os valores organizacionais influenciam sentimentos e vivências dos empregados em relação à empresa e à maneira de perceber e desempenhar suas atividades (Ferreira & Assmar, 2004).

Em se tratando do processo de formação e manutenção das atitudes, sentimentos e comportamentos que o sujeito nutre por seu trabalho e pela corporação, os estudos têm demonstrado, cada vez com maior frequência, o papel desempenhado pela cultura e pela mudança organizacional tanto na saúde quanto no bem-estar dos trabalhadores.

Embora o bem-estar seja estudado com base em diferentes enfoques teóricos – bem estar subjetivo e bem-estar psicológico – nesta pesquisa optou-se por trabalhar com o conceito de bem-estar subjetivo.

O bem-estar psicológico compreende as formulações psicológicas acerca do desenvolvimento humano dimensionadas em capacidades para enfrentar os desafios da vida (Siqueira & Padovam, 2008) e pode ser representado pelas dimensões: auto-aceitação,

relacionamento positivo com outras pessoas, autonomia, domínio do ambiente, propósito de vida e crescimento pessoal (Ryff & Keyes, 1995).

Para Diener e Ryan (2009), o bem-estar subjetivo é um termo genérico usado para descrever o nível de bem-estar que as pessoas experienciam de acordo com as avaliações subjetivas de suas vidas. Essas avaliações, que podem ser tanto positivas quanto negativas, incluem julgamentos e sentimentos sobre a satisfação com a vida, o interesse e engajamento, as reações afetivas aos eventos do cotidiano (como alegria, orgulho, felicidade, tristeza, vergonha, ódio, etc.) e a satisfação com o trabalho, relacionamentos, saúde, lazer, finanças, e outros domínios importantes. Segundo Mendonça, Ferreira, Porto e Zanini (2012), trata-se de uma visão dinâmica e multifacetada, que abrange tanto as dimensões cognitivas, quanto a dimensão afetiva do bem-estar.

O bem-estar pode ser estudado em diferentes domínios da vida: escolar, social, trabalho, etc. Sendo assim, em recente estudo, Siqueira e Padovam (2008) propuseram a diferenciação do termo bem-estar no trabalho dos conhecidos conceitos de bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico. Segundo as autoras, o conceito de bem-estar no trabalho ainda não está muito claro na literatura disponível sobre o assunto. Comumente, para a formulação do conceito de bem-estar no trabalho, estudiosos no assunto tomam como referência teórica as proposições de Diener sobre o conceito de bem-estar subjetivo. O fato de o bem-estar no trabalho ser um fenômeno multidimensional com múltiplas possibilidades de enfoque talvez seja a razão da dificuldade em se chegar a um consenso, bem como das inúmeras definições disponíveis na literatura para o termo (Mendonça et.al, 2012). Danna (1999), construindo o conceito de forma mais ampla, considera que o termo abrange a totalidade das experiências vividas no contexto de trabalho, incluindo satisfação, oportunidades, relacionamentos, etc., bem como a saúde (que seria um subcomponente com

indicadores psicológicos e fisiológicos específicos, tais como ansiedade, depressão, doenças cardíacas, estresse e síndrome do *burnout*).

De forma semelhante, Paschoal (2008), atribui ao conceito de bem-estar no trabalho respostas afetivas e comportamentais – que muitas vezes podem estar atreladas a indicadores de saúde física – e que são despertadas por um contexto de trabalho. Portanto, o bem-estar no trabalho estaria associado à qualidade de vida, ao nível de estresse, à satisfação e à saúde mental.

Considerando o fato de que a satisfação tem sido tratada na literatura como um indicador de bem-estar geral ao nível organizacional, e a saúde como um subcomponente do bem-estar ao nível individual (Ferreira & Assmar, 2004), ou ainda, que a satisfação com a vida é um componente cognitivo do bem-estar subjetivo (Siqueira & Padovam, 2008), as pesquisas sobre satisfação e saúde foram consideradas relevantes ao presente estudo.

Portanto, é possível considerar as investigações sobre o impacto da cultura na saúde e na satisfação no trabalho relacionadas a seguir como evidências indiretas e empíricas dos efeitos da cultura no bem-estar, tendo em vista que tais fatores (saúde e satisfação), em última análise, nada mais são que uma parte do constructo de bem-estar, conforme definições citadas anteriormente (Danna, 1999; Ferreira, 2012).

Schwepker (2001) realizou uma pesquisa com vendedores americanos e constatou uma relação positiva entre as práticas e valores organizacionais, bem como seus procedimentos e normas, e a satisfação de seus membros com o trabalho, desenvolvimento, recompensa, líderes e políticas da companhia.

Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno e Kinnunen (2011), em uma pesquisa com 3000 gestores finlandeses, concluíram que a cultura ética das organizações possui relação significativamente positiva com o bem-estar no trabalho, bem como é um recurso positivo

para o engajamento ocupacional, proporcionando um contexto favorável para que o indivíduo floresça.

Tepeci e Bartlett (2002) realizaram uma pesquisa a fim de compreender a relação existente entre as variáveis sociodemográficas (sexo, idade, estado civil, tempo de serviço, etc.), bem como a cultura percebida (fatores de orientação para pessoas e equipes, inovação e desenvolvimento) sobre a satisfação no trabalho. Os pesquisadores constataram relação modesta das variáveis sociodemográficas, bem como relação forte da variável cultura predizendo a variável satisfação. A esse respeito, Keys, Shmotkin e Ryff (2002), em uma pesquisa com 3.032 americanos com idade entre 25 e 74 anos, concluíram que o bem-estar aumentava com a idade e com o nível educacional. Diener e Ryan (2009) também reuniram alguns dados importantes. Com relação ao gênero, os autores observaram que homens e mulheres apresentam pouca diferença em média de bem-estar subjetivo, no entanto, as mulheres frequentam mais os extremos das escalas, ou seja, experienciam maior variância de intensidade de emoções. Quanto à idade, as pesquisas divergem em alguns pontos, mas dados longitudinais e transversais mostram que o afeto positivo diminui ligeiramente com a idade avançada, assim como os afetos negativos. Já com relação à escolaridade, existe uma relação positiva, embora fraca, entre o nível de educação e o bem-estar.

Ma e MacMillan (1999) em pesquisa realizada com professores canadenses, observaram que o tempo de serviço dos professores teve impacto significativamente negativo na satisfação, ou seja, os mais antigos mostravam-se mais insatisfeitos; e que a cultura influenciava positivamente a satisfação.

Investigações recentes de Ferreira e Assmar (2004) constataram que os fatores culturais – práticas de integração externa e de relacionamento interpessoal – apresentaram correlações significativamente positivas com a satisfação no trabalho. Portanto, tais evidências indicam que companhias que valorizam a satisfação e o bem-estar praticando boas

relações interpessoais e promovendo a coesão interna, através da humanização do local de trabalho, tornando-o mais agradável e prazeroso, apresentam maiores probabilidades de contar com colaboradores mais satisfeitos (Ferreira & Assmar, 2004).

Danna (1999) indicou que as relações interpessoais que os empregados estabelecem com seus colegas de trabalho, tanto superiores quanto subordinados e pares, possuem impacto sobre o bem-estar e a saúde. Segundo a autora, relações harmoniosas, que funcionam como suporte social, trazem benefícios à saúde e às estratégias para lidar com o estresse. Já as relações conflituosas, baseadas na inveja, na competitividade e na desconfiança, normalmente despertam reações de violência e agressão. Corroborando, Diener e Ryan (2009) afirmam que o número e a qualidade das relações sociais que uma pessoa tem correlaciona e prediz o alto bem-estar subjetivo, ou seja, geralmente as pessoas são mais felizes, apresentando altos índices de afetos positivos, quando estão perto de outras pessoas.

Tomados em conjunto, os resultados desses estudos demonstram a influência das variáveis cultura e mudança organizacional sobre o bem-estar, indicando que sentimentos positivos, tais como percepção de equilíbrio entre os valores e as práticas, sentimento de justiça e ética, boas relações interpessoais e sensação de suporte organizacional, dentre outros, contribuem para uma maior percepção de bem-estar.

Em contrapartida, sentimentos negativos parecem produzir efeito contrário. Sparks, Faragher e Cooper (2001), em um estudo recente sobre fusões e seus consequentes impactos na saúde do trabalhador, concluíram que tal processo normalmente vem acompanhado de percepções de insegurança no trabalho produzindo efeitos negativos na saúde (escores mais baixos de saúde geral, maior utilização de medicamentos e maiores índices de absenteísmo por doenças).

Buono (2005) construiu um quadro que especifica as reações humanas típicas em processos de fusões e aquisições (quadro 3):

	<b>Sentimentos</b>	<b>Nível Individual</b>	<b>Nível Organizacional</b>
<b>Nível mais superficial</b>	Esperança e promessa	Expectativas levantadas	Boa vontade inicial e colaboração
<b>Nível mais profundo</b>	Estresse e insegurança	Sensação de perda	Compromisso e produtividade rebaixados
	Tensão e ansiedade	Sentimentos de tristeza, sofrimento	Aumento da insatisfação e deslealdade
	Desorientação e confusão	Confiança corroída	Aumento da rotatividade
	Medo e raiva	Preocupação	Lutas por liderança e poder
		Idealização da velha cultura	Choques culturais e estereotipagem
		Boatos e piores cenários	Aumento generalizado de comportamentos disfuncionais
		Discórdia pessoal e conjugal	

Quadro 3: Reações humanas típicas em F&A.

Conforme indicado no quadro, externamente as reações são caracterizadas por boa vontade e espírito de cooperação, com a alta administração enfatizando esperança e promessas na fusão ou aquisição. Entretanto, em nível mais profundo, as pessoas parecem vivenciar sentimentos bem diferentes, tais como desorientação, medo e insegurança.

Denominado por alguns autores como a síndrome da fusão, as reações refletem altos níveis de ansiedade e estresse. É também muito comum a presença de auto-interesse elevado e preocupação excessiva com a fusão, choques culturais e orientações restritas sobre comunicação e gestão de crises. O resultado é uma série de problemas emergentes a nível individual e organizacional. Os indivíduos apresentam altos níveis de ansiedade e estresse, bem como tornam-se retraídos e excessivamente preocupados com sua própria sobrevivência.

As reações emocionais envolvem as etapas de negação, medo, raiva, tristeza, aceitação, alívio, interesse, gosto e prazer. Já as organizações se voltam para a gestão de crises e tomada de decisão (Anderson, 1999; Buono, 2005).

A maior parte da resistência dos indivíduos decorre de sentimentos de vulnerabilidade e de perda de controle, principalmente porque processos de F&A em si trazem muitas mudanças. As relações em todos os níveis organizacionais são restabelecidas e os métodos de trabalho são adaptados, ou até mesmo, recriados, o que contribui para o aumento das tensões. Tais tensões advêm do medo da demissão, temor de perder espaço e poder, necessidade de reconstruir relações e *network*, mudança da liderança, entre outros. Um estudo realizado nos EUA revelou que quase 50 por cento dos gestores de empresas adquiridas sai dentro do primeiro ano, 75 por cento dentro de três anos, e 58 por cento dentro de cinco anos (Anderson, 1999; Barros, 2001).

De um modo geral, os resultados das pesquisas evidenciam que quando os valores e as práticas organizacionais subestimam o fator humano, as organizações passam a apresentar capacidade potencial de produzir conflito, sobrecarga e ambiguidade de papéis e, conseqüentemente, problemas de saúde, tais como, maiores índices de ansiedade, depressão, problemas cardíacos, doenças psicossomáticas, etc. Quanto às doenças psicossomáticas, por exemplo, Schaufeli, Leiter e Maslach (2009), demonstraram que o conflito de valores (ou seja, entre os valores pessoais e os da organização, e entre os valores organizacionais declarados oficialmente e os valores em ação) parece ser um dos causadores mais importantes da síndrome de *burnout*.

Diante do exposto, supõe-se que a percepção mais negativa do ambiente de trabalho associa-se a maiores índices de insatisfação e a menores índices de bem-estar físico e mental. Nesse sentido, desenvolver uma cultura saudável que assegure a satisfação, a saúde e o bem-

estar dos empregados, pode ser uma estratégia positiva e benéfica à corporação, devendo, portanto, constituir-se em objetivo primordial dos gestores organizacionais.

Quanto a isso, Ferreira e Assmar (2004) afirmam que as organizações que implementam práticas organizacionais que visam ao bem-estar de seus trabalhadores obtêm, como resposta, colaboradores mais satisfeitos e motivados. Sendo assim, pode-se supor que a identificação e o diagnóstico dos aspectos que caracterizam a cultura, tais como relações interpessoais, recompensa e treinamento, integração externa, aspectos de cooperação e competição, bem como da influência desses aspectos nas vivências e atitudes de seus membros, constitui fator fundamental para a compreensão e promoção do bem-estar dos indivíduos e, conseqüentemente, para o sucesso empresarial.

**PARTE 2**  
**ARTIGO EMPÍRICO**

**Título:**

Fusões e Aquisições: como preservar o bem-estar em contexto de mudança?

Mergers and Acquisitions: how to preserve the well-being in the context of change?

Fusiones y Adquisiciones: cómo preservar el bienestar en el contexto del cambio?

**Título abreviado para cabeçalho:**

F&A, mudanças e bem-estar.

M&A, changes and wellbeing.

F&A, los cambios y el bienestar.

## RESUMO

Esta pesquisa visou compreender as relações entre cultura, mudança organizacional e bem-estar no trabalho em uma organização submetida a um processo de aquisição. Participaram do estudo 327 trabalhadores. Utilizaram-se como instrumentos de medida: Escala de Percepção de Mudança Organizacional, Instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional (Ferreira & Assmar, 2008) e Escala de Bem-Estar Subjetivo no Trabalho (Diener & cols, 2009). Os resultados das análises de regressão hierárquica demonstraram que a percepção da mudança medeia a relação entre as práticas culturais de integração externa e promoção do relacionamento interpessoal e o bem-estar no trabalho, na dimensão dos afetos positivos. Esta investigação contribui para a compreensão dos aspectos humanos envolvidos em processos de fusões e aquisições e, conseqüentemente, ao sucesso destas operações.

Palavras-chave: Fusões e aquisições; cultura organizacional; mudança organizacional; bem-estar no trabalho.

## ABSTRACT

This research aimed to understand the relationship between culture, organizational change and well-being at work in an organization undergoing a process of acquisition. The study included 327 workers. Were used as measuring instruments: Perception Scale Organizational Change, Brazilian instrument for assessing the organizational culture (Ferreira & Assmar, 2008) Scale and Subjective Well-Being at Work (& Diener et al, 2009). The results of hierarchical regression analyzes showed that the perception of change mediates the relationship between the cultural practices of external integration and promotion of interpersonal relationships and well-being at work, on the dimension of positive affect. This research contributes to the understanding of the human aspects involved in mergers and acquisitions and, consequently, the success of these operations.

Keywords: Mergers and acquisitions; organizational culture; organizational change; well-being at work.

## RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo comprender la relación entre la cultura, el cambio organizacional y el bienestar en el trabajo en una organización en proceso de adquisición. El estudio incluyó a 327 trabajadores. Se utilizaron como instrumentos de medición: Percepción Escala Cambio Organizacional, instrumento brasileño para la evaluación de la cultura organizacional (Ferreira y Assmar, 2008) y la Escala de Bienestar Subjetivo en el Trabajo (& Diener et al, 2009). Los resultados de la regresión jerárquica análisis mostraron que la percepción de cambio media la relación entre las prácticas culturales de la integración externa y la promoción de las relaciones interpersonales y el bienestar en el trabajo, la dimensión de afecto positivo. Esta investigación contribuye a la comprensión de los aspectos humanos involucrados en las fusiones y adquisiciones y, en consecuencia, el éxito de estas operaciones.

Palabras clave: Fusiones y adquisiciones, la cultura organizacional, cambio organizacional, el bienestar en el trabajo.

**LISTA DE TABELAS E FIGURAS**

Tabela 1 – Estatística descritiva, Alfa de Cronbach e tabelas de correlação .....	75
Tabela 2 – Mediação do efeito das práticas e dos valores culturais nos afetos positivos através da percepção de mudança .....	76
Tabela 3 – Resultados da regressão hierárquica aplicada para os afetos negativos nas práticas e valores culturais, em primeiro bloco e também na percepção de mudança, em segundo bloco.....	77
Figura 2 – Modelo Hipotético adotado .....	78
Figura 3 – Representação gráfica do modelo mediacional .....	79

## INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário econômico mundial, para sobreviverem no mercado, as empresas buscam reinventar-se constantemente. Dentre as diferentes e possíveis reorganizações estratégicas, as Fusões e Aquisições – expressão por vezes abreviada como F&A ou M&A (*mergers and acquisitions*) – vêm marcando o atual ambiente econômico mundial. O termo refere-se genericamente a um conjunto de operações que lidam com a aquisição ou combinação de empresas e, normalmente, envolve uma empresa adquirente e uma empresa alvo, ou adquirida (Barros, 2001; Cartwright & Cooper, 1996; Wood Jr et al., 2004). Apesar dessa diferenciação, o termo geralmente é usado indiscriminadamente (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2005; Cartwright & Schoenberg, 2006; PricewaterhouseCoopers, 2012).

A partir da década de 1990, acompanhando a repercussão da liberalização econômica e da globalização, a junção de empresas com o propósito de se fortalecerem, desenvolverem e se tornarem mais competitivas vem ocorrendo em número crescente. Desde o ano 2000, o mundo vem vivenciando uma grande onda de fusões e aquisições, em mega operações bilionárias. Estima-se que, apenas no ano de 2004, foram realizadas 30 mil operações em todo o mundo, o equivalente a 18 transações por minuto (Cartwright & Schoenberg, 2006). Nos últimos anos, em especial, o Brasil vem registrando sucessivos recordes históricos. Só em 2012 o país registrou a máxima de 770 operações de fusões e aquisições, representando um crescimento de 2,5% em relação ao ano anterior e revelando a tendência de que o mercado de F&A permaneça aquecido nos próximos anos (Héau, 2001; Wood Jr et al., 2004; PricewaterhouseCoopers, 2012). O mesmo vem ocorrendo no segmento das indústrias farmacêuticas, levando o Brasil a ser o terceiro do mundo em fusões e aquisições no setor, atraindo cada vez mais investidores estrangeiros (KPMG, 2012).

Em contrapartida, as taxas de insucesso nas operações de fusões e aquisições são consistentemente altas. Apesar da lógica econômica por detrás delas, pesquisas indicam que a

maioria das junções não conseguem atingir as expectativas financeiras nem mesmo os resultados sinérgicos esperados pelos seus acionistas e dirigentes. Eles relatam que apenas 56% das aquisições podem ser consideradas bem-sucedidas em relação aos objetivos iniciais traçados (Senn, 1995; Anderson, 1999; Very, 2002; Marks, 2005; Schweiger & Goulet, 2005; Cartwright & Schoenberg, 2006).

Um importante fator no elevado índice de insucesso nas operações de F&A encontra-se na complexidade presente no encontro de duas ou mais culturas. De fato, Perez-Iñigo (2000) afirma que fatores humanos e culturais como falta de comunicação, problemas de liderança, diferenças de valores, falta de estratégia e falta de apoio dos colaboradores são responsáveis por 85% dos fracassos, restando apenas 10% a resultados financeiros e 5% a fatores não identificados. Todavia, a literatura específica ainda dispõe de conhecimento limitado acerca dos aspectos humanos envolvidos em processos de F&A.

As fusões e aquisições causam impacto nas pessoas, principalmente porque mudam significativamente a vida no trabalho dos indivíduos. É possível afirmar que as F&A estão entre as mais importantes e complexas formas de promoção de mudança organizacional e é natural que, neste processo, surjam incertezas a respeito das mudanças e que, conseqüentemente, nasçam temores e ansiedades. Involuntariamente, surge nas pessoas um sentimento de vulnerabilidade pessoal e de perda de controle. É comum que elas corram para atualizar seus currículos e se preparar para voltar ao mercado de trabalho. A mudança gera incerteza e a incerteza faz, muitas vezes, com que os funcionários percam o entusiasmo pelo trabalho e pela empresa (Senn, 1995; Wood Jr et al., 2004).

Cartwright e Schoenberg (2006), em uma pesquisa bibliográfica realizada em mais de quinze países sobre os últimos 30 anos das fusões e aquisições, afirmaram que, normalmente, empregados da empresa adquirida experimentam estresse aculturativo considerável e, em média, quase 70% saem nos cinco anos após a conclusão da operação.

Logo, é possível entender que as fusões e aquisições representam um evento potencialmente estressante na vida dos trabalhadores. Alguns estressores comuns incluem a incerteza, insegurança e medos em relação à perda ou mudança no emprego, mudanças de remuneração, e mudanças no poder, status e prestígio. E ainda, pesquisas revelam que os funcionários podem experimentar insatisfação, baixa auto-estima, depressão, ansiedade e redução do bem-estar, podendo levar a maior rotatividade, absenteísmo e baixa produtividade (Anderson, 1999; Schweiger & Goulet, 2005).

### **Bem-estar no trabalho**

À medida que o mundo do trabalho vem se transformando, as pesquisas sobre as consequências dessas mudanças nas pessoas aumentam consideravelmente, especialmente no que diz respeito ao impacto sobre a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (Sparks et al., 2001). Cada vez mais, estudos sugerem que a satisfação com a vida e a elevada sensação de bem-estar melhoram significativamente a vida das pessoas (Lyubomirsky, King & Diener, 2005; Diener & Ryan, 2009).

Apesar da extensa literatura disponível, ainda existe grande falta de consenso dos estudiosos a respeito do conceito de bem-estar, principalmente por ser um fenômeno multidimensional com múltiplas possibilidades de enfoque (Van Horn, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2004; Mendonça, Ferreira, Porto & Zanini, 2012).

O bem-estar, geralmente, é diferenciado em dois conceitos: bem-estar psicológico e bem-estar subjetivo. O bem-estar psicológico é bastante definido em termos cognitivos, como autonomia, autoaceitação, domínio do ambiente, etc (Paz, Neiva & Dessen, 2012). Já o bem-estar subjetivo, sendo especialmente representado por Diener, integra dimensões como afetos positivos e negativos (Diener & Ryan, 2009). Na presente pesquisa, será estudado o bem-estar subjetivo a nível do contexto laboral, portanto fiar-se-á ao conceito de bem-estar no trabalho

(em diferenciação ao bem-estar geral), apesar da literatura indicar que a satisfação no trabalho e na vida são indissociáveis (Ferreira, Souza & Silva, 2012).

Nesse sentido, pode-se afirmar que o bem-estar no trabalho abarca componentes avaliativos (satisfação com o trabalho) e afetivos (afetos positivos e negativos) dirigidos ao contexto laboral (Ferreira, 2012). Os afetos positivos envolvem sentimentos de alegria, contentamento, sensação agradável e felicidade, e os afetos negativos correspondem à tristeza, raiva, receio etc (Lyubomirsky, King & Diener, 2005; Diener, 2009).

Recentemente as pesquisas sobre o bem-estar subjetivo no trabalho se voltaram à compreensão dos benefícios que altos níveis de bem-estar provocam no fracasso ou no sucesso organizacional. Estudos sugerem que trabalhadores felizes apresentam mais sucesso em vários domínios da vida. Eles apreciam mais seu trabalho, são melhor remunerados e avaliados pelos seus superiores como sendo pessoas produtivas, criativas e competentes. Logo, elevados índices de bem-estar estão consistentemente relacionados a altos níveis de sociabilidade, auto-confiança, capacidade de liderança, melhores índices de saúde e longevidade, bem como comportamentos saudáveis. Portanto, a felicidade está associada e precede inúmeros comportamentos de sucesso (Lyubomirsky, King & Diener, 2005; Diener & Ryan, 2009).

Além das consequências positivas, a saúde e o bem-estar também são importantes porque podem trazer consequências negativas, tanto para os trabalhadores quanto para as organizações. Para os indivíduos, sua ausência pode refletir em problemas fisiológicos, psicológicos e comportamentais. No que afeta as organizações, trabalhadores com problemas de saúde e bem-estar no local de trabalho podem ser menos produtivos, tomar decisões de qualidade inferior e ser mais propensas a se ausentar do trabalho (Danna & Griffin, 1999).

Diante de tal importância do bem-estar nas organizações, faz-se necessário compreender os aspectos que podem afetá-lo. Sabe-se que empresas submetidas a operações

de fusões e aquisições inevitavelmente estão sujeitas a grandes e consistentes mudanças. A principal delas decorre da junção de valores e práticas organizacionais distintas, que fazem parte da cultura das organizações pré-fusão. Essa junção de culturas e suas consequentes mudanças podem impactar no bem-estar e na saúde dos trabalhadores, assim como em outros fatores pessoais e organizacionais (Danna, 1999; Barros, 2001; Schwepker, 2001; Ferreira & Assmar, 2004; Diener & Ryan, 2009).

### **Cultura e mudança organizacional**

Uma das maneiras de perceber a dinâmica que ocorre durante e após a fusão, é observar o processo como uma tentativa de combinar diferentes culturas organizacionais. A cultura organizacional é o produto aprendido nas experiências vivenciadas pelo grupo, ou seja: “é a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história” (Schein, 2007, p.83). Ela se inicia na própria fundação da empresa a partir dos costumes, tradições e maneira de resolver problemas, e consequentemente dos sucessos e/ou fracassos alcançados (Robbins, 2005).

Um dos modelos mais estudados, o de Hofstede (1997), propõe a análise da cultura organizacional a partir de suas práticas e valores. Os valores são sentimentos que vão sendo “aprendidos”, mesmo que inconscientemente, desde a mais tenra infância e que se orientam apenas sob sua própria lógica. Em contrapartida, as práticas – que são representadas pelos símbolos, heróis e rituais – são facilmente observáveis e podem ser objeto de mudanças planejadas.

Em se tratando de mudança de práticas e valores, torna-se cada vez mais evidente, através dos estudos disponíveis (Barros, 2001; Silva & Vergara, 2003; Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols., 2004), que a mudança organizacional é, essencialmente, algo que afeta os sentimentos dos trabalhadores. Sendo assim, em momentos de fusões e aquisições, o

manejo das mudanças, bem como o reforço da comunicação, são estratégias essenciais para a redução da resistência e a adaptação saudável dos colaboradores.

No que diz respeito às reações individuais à mudança e aos aspectos emocionais, Kets de Vries e Balazs (1999) postulam uma sequência mais ou menos previsível de quatro fases: choque, descrença, abandono dos antigos padrões e realização ou construção de uma nova identidade. As fases envolvem desde sentimentos de descontentamento, inércia, desorientação, explosões de revolta, negação e tristeza, até desistência e aceitação, pois pouco a pouco, o sujeito vai aceitando a nova situação e experimentando, cada vez mais, uma atitude mais proativa e uma melhor orientação com relação ao futuro. A compreensão destas etapas possibilita o entendimento dos sentimentos envolvidos – tanto positivos quanto negativos – nos processos de mudança e integrações culturais, tais como as fusões e aquisições.

Dentre as reações negativas, Cropanzano e Mitchell (2005) relatam a redução da sensação de bem-estar, maiores níveis de insatisfação e estresse no trabalho, diminuição da confiança, do desempenho e do comprometimento com a organização, e até aumento da rotatividade de funcionários. Corroborando, Noblet e Rodwell (2008) afirmam que é muito comum que a relação entre as empresas integradas entre em desequilíbrio, aumentando a tensão e os índices de insatisfação e estresse no trabalho, reduzindo a percepção de bem-estar.

Diante do exposto, pode-se supor que em organizações submetidas a processos de fusões e aquisições, com a junção de diferentes culturas, bem como as diversas mudanças promovidas internamente, é maior a probabilidade de que a percepção de bem-estar no trabalho seja alterada pelas respectivas circunstâncias. No entanto, apesar da evidência de tal afirmação, são poucos os estudos presentes na literatura que integrem as variáveis cultura organizacional, mudanças e bem-estar no trabalho. Portanto, este estudo é guiado com foco em dois objetivos: analisar as relações entre cultura organizacional, percepção de mudança e bem-estar no trabalho, bem como testar o efeito mediacional da percepção de mudança na

relação entre cultura organizacional (valores e práticas) e o bem-estar subjetivo no trabalho (afetos positivos e negativos).

Na figura 2 encontra-se uma representação gráfica do modelo das variáveis deste estudo.

---

Inserir Figura 2

---

Seguindo os pressupostos do modelo mediacional proposto por Baron e Kenny (1986), este estudo propõe que, em empresas submetidas a processos de F&A, a relação entre cultura organizacional, manifesta em valores e práticas organizacionais, e bem-estar no trabalho, expresso em afetos positivos e negativos, seja mediada pela avaliação da mudança. O modelo mediacional sugere ainda que, conforme ilustrado na figura 2, a variável antecedente (cultura organizacional) apresenta uma relação direta com a variável critério (bem-estar) e com a variável mediadora (percepção de mudança), e que a variável mediadora apresenta uma relação direta com a variável critério.

## MÉTODOS

### Participantes

A amostra foi constituída por 327 trabalhadores de uma empresa do segmento industrial farmacêutico que vivenciou uma aquisição aproximadamente dois anos antes do momento da pesquisa. Desde sua fundação, a empresa era administrada por familiares mas, devido à importância conquistada no mercado da indústria farmacêutica nacional, foi adquirida por uma importante empresa líder em bens de consumo e saúde – reconhecida por uma agressiva política de aquisições. A amostra foi definida por conveniência. A idade média foi de 30,78 anos (DP=6,96), sendo 38% do sexo feminino e 62% do sexo masculino. A

maioria casada (54,7%), com escolaridade variando do ensino fundamental até pós-graduação, sendo a maioria com ensino médio (40,6%). O tempo de serviço variou de 02 a acima de 15 anos, sendo a média de 6,26 anos (DP=4,06).

### **Instrumentos**

Para a coleta de dados utilizou-se um questionário composto por: Escala de Percepção de Mudança Organizacional, medida construída para este estudo, composta por 17 itens cujas respostas variam de (1) muito pior a (5) muito melhor, e cujos resultados revelaram KMO (*Kaiser-Mayer-Olkin*) maravilhoso (0,916), segundo caracterização de Kaiser (1974), comunalidades boas (superior a 0,30) e  $\alpha=.91$ ; Instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional, de Ferreira e Assmar (2008), em sua versão reduzida com trinta itens distribuídos entre profissionalismo cooperativo ( $\alpha=.81$ ), profissionalismo competitivo ( $\alpha=.75$ ), integração externa ( $\alpha=.84$ ), recompensa e treinamento ( $\alpha=.70$ ) e promoção do relacionamento interpessoal ( $\alpha=.78$ ); e Escala de Bem-Estar Subjetivo no Trabalho, de Diener e colaboradores (2009), composta por 12 itens com respostas dadas a uma escala *Likert* variando entre (1) muito raramente ou nunca a (5) muitíssimas vezes, com alfa de .90 para os sentimentos positivos e .87 para os sentimentos negativos.

### **Procedimentos**

Para o desenvolvimento deste estudo houve a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Foram divulgados cartazes sobre a pesquisa no quadro de comunicação interna da empresa com informações tais como dias e horários de realização. No dia agendado, o colaborador foi devidamente informado sobre a pesquisa, pôde consentir livre e esclarecidamente sobre a sua participação voluntária e, na sequência, responder ao questionário de forma coletiva, na área de convivência da empresa, com tempo livre. Ao finalizar, os participantes devolveram os questionários respondidos em urnas visivelmente lacradas, a fim de reafirmar a segurança e o sigilo das respostas.

## RESULTADOS

Os dados coletados receberam tratamento estatístico por meio do software SPSS 18.0. Foi feita a análise preliminar dos dados, onde os dados faltosos (*missing values*) foram substituídos pela média, desde que não tivessem atingido 5% do total de casos, em cada variável. Em seguida, foram obtidos os resultados relativos às frequências, médias, desvios padrão, histogramas e correlações internas ( $r$ ) entre os itens para analisar a normalidade e a homocedasticidade dos dados. Todos os itens se configuraram dentro dos padrões de Tabachnik e Fidel (1996), apresentando histogramas com distribuição normal. Posteriormente, todos os dados foram submetidos a uma análise de consistência interna, ao nível de cada fator, através do cálculo do alfa de Cronbach. As variáveis apresentaram consistência interna com níveis estatisticamente aceitáveis. A fim de avaliar a força e o sentido da relação entre as variáveis, calculou-se o coeficiente de correlação “ $r$ ” de Pearson resultando uma matriz de correlação (tabela 1).

---

Inserir Tabela 1

---

A partir da matriz de correlação, observou-se que o profissionalismo cooperativo está positivamente associado aos afetos positivos e negativamente associado aos afetos negativos ( $r = .30, p \leq .001$ ;  $r = -.20, p \leq .001$ , respectivamente) enquanto que o profissionalismo competitivo está positivamente associado aos afetos negativos ( $r = .13, p \leq .05$ ) mas não apresenta relação significativa com os afetos positivos. Os dados também demonstraram que a percepção da mudança está positivamente associada aos afetos positivos ( $r = .35, p \leq .001$ ) e negativamente associada com os afetos negativos ( $r = -.21, p \leq .001$ ).

Para a análise do modelo mediacional, levou-se em consideração os estudos de seus precursores, Baron e Kenny (1986), que afirmam que as análises devem atender aos seguintes

pressupostos: 1) a relação entre variável antecedente e variável critério deve ser significativa; 2) a variável antecedente deve estar relacionada com a variável mediadora; 3) o mediador deve relacionar-se com a variável critério após o efeito da variável antecedente ter sido controlado; 4) a força da associação entre as variáveis antecedente e critério deve ser reduzida quando o mediador for considerado no modelo (teste *Sobel*  $\beta$ ).

Uma vez que a variável critério contempla duas dimensões, realizou-se no primeiro momento a análise de regressão hierárquica para a dimensão afetos positivos. Os resultados da regressão hierárquica (ver Tabela 2) demonstraram, no primeiro bloco, que as dimensões culturais focadas nos valores de profissionalismo competitivo ( $\beta = -0,15$ ;  $t = -2,67$ ;  $p < 0,01$ ), nas práticas de integração externa ( $\beta = 0,24$ ;  $t = 4,12$ ;  $p < 0,001$ ) e nas práticas de promoção do relacionamento interpessoal ( $\beta = 0,31$ ;  $t = 3,65$ ;  $p < 0,001$ ) explicam 16% da variância dos afetos positivos ( $R^2_{ajustado} = 0,16$ ;  $F(6,320) = 22,835$ ;  $p < 0,001$ ).

---

Inserir Tabela 2

---

No segundo bloco, ao introduzir a variável mediadora (percepção de mudança) ( $\beta = 0,20$ ;  $t = 3,13$ ;  $p < 0,01$ ), o profissionalismo competitivo ( $\beta = -0,13$ ;  $t = -2,45$ ;  $p < 0,05$ ), a integração externa ( $\beta = 0,21$ ;  $t = 3,63$ ;  $p < 0,001$ ), e a promoção do relacionamento interpessoal ( $\beta = 0,27$ ;  $t = 3,28$ ;  $p < 0,001$ ) diminuíram em seu poder de influência, bem como o poder explicativo do modelo aumentou [ $R^2_{ajustado} = 0,19$ ;  $F(7,319) = 11,555$ ;  $p < 0,001$ ], como previsto nos modelos mediacionais.

A análise da influência das variáveis antecedentes sobre a mediadora indicaram que todas as dimensões da cultura organizacional, com exceção do valor profissionalismo competitivo, se configuram como preditoras da percepção de mudança [ $R^2_{ajustado} = 0,40$ ;

$F(6,320) = 37,267; p < 0,001$ ]. Tiveram efeito significativo os valores de profissionalismo cooperativo ( $\beta = 0,27; t = 4,02; p < 0,001$ ) e as práticas de integração externa ( $\beta = 0,14; t = 2,84; p < 0,01$ ), recompensa e treinamento ( $\beta = 0,14; t = 2,49; p < 0,05$ ) e promoção do relacionamento interpessoal ( $\beta = 0,16; t = 2,24; p < 0,05$ ). Assim, a percepção de mudança se configurou como mediadora na relação das práticas e dos valores culturais nos afetos positivos.

No tocante aos afetos negativos (tabela 3), os resultados da regressão hierárquica revelaram que o valor profissionalismo competitivo ( $\beta = 0,22; t = 3,95; p < 0,001$ ), as práticas de integração externa ( $\beta = -0,17; t = -2,83; p < 0,01$ ) e as práticas de promoção do relacionamento interpessoal ( $\beta = -0,19; t = -2,14; p < 0,05$ ) explicam 10% dos afetos negativos [ $R^2_{ajustado} = 0,10; F(6,321) = 6,800; p < 0,001$ ].

---

Inserir Tabela 3

---

Ao introduzir a variável mediadora (percepção de mudança) à equação de regressão, os resultados [ $R^2_{ajustado} = 0,10; F(7,320) = 6,042; p < 0,001$ ] indicaram que a influência do valor profissionalismo competitivo ( $\beta = 0,22; t = 3,85; p < 0,001$ ) permaneceu igual e as práticas de integração externa ( $\beta = -0,16; t = -2,61; p < 0,01$ ) e de promoção do relacionamento interpessoal ( $\beta = -0,17; t = -1,98; p < 0,05$ ) tiveram seus efeitos sobre os afetos negativos diminuídos. Os dados também demonstraram que a percepção de mudança ( $\beta = -0,08; t = -1,20; p = n.s.$ ) não exerceu efeito sobre os afetos negativos. Esse resultado anula a possibilidade de mediação da percepção de mudança na relação entre cultura e afetos negativos uma vez que o mediador não exerce efeito sobre a variável critério, ou seja, a percepção de mudança não atuou aumentando a probabilidade de desenvolver afetos negativos.

Segundo Baron e Kenny (1986) a mediação ocorre quando à medida que a variável mediadora é incluída no modelo, a influência da variável antecedente sobre a variável critério diminui e aumenta a variância explicada ( $R^2$ ). Portanto, o efeito mediacional (Figura 3) foi exercido pela percepção de mudança na relação entre as práticas culturais de integração externa e promoção do relacionamento interpessoal e o bem-estar subjetivo, operacionalizado pelos afetos positivos no trabalho. Os resultados demonstram uma mediação parcial.

---

Inserir Figura 3

---

A fim de validar o modelo mediacional encontrado pela regressão hierárquica, realizou-se o *teste Sobel*  $\gamma$  (Baron & Kenny, 1986). O resultado confirmou que a mediação da percepção de mudança na relação entre a cultura organizacional – práticas de integração externa ( $\gamma = 2,06$ ;  $p < 0,05$ ) e promoção do relacionamento interpessoal ( $\gamma = 1,76$ ;  $p < 0,05$ ) – e o bem-estar é significativa.

## DISCUSSÃO

O objetivo geral deste estudo consistiu em investigar, em uma empresa submetida a um processo de F&A, se a cultura organizacional, manifesta através das práticas e valores, está relacionada com o bem-estar dos trabalhadores, expresso em afetos positivos e negativos, bem como pretendeu avaliar o papel mediador da percepção de mudança nessa relação. Os resultados obtidos serão a seguir analisados e discutidos, à luz do referencial teórico produzido.

Ao demonstrarem que o profissionalismo cooperativo está diretamente associado aos afetos positivos e inversamente associado aos afetos negativos, os resultados apresentaram

coerência teórico-empírica nas influências da cultura organizacional sobre o bem-estar no trabalho. Esses resultados corroboram os achados de Danna (1999), Ferreira e Assmar (2004) e Diener e Ryan (2009) que afirmam que empresas que valorizam a colaboração – praticando relações harmoniosas que funcionam como suporte social, promovendo a coesão interna e, conseqüentemente, tornando o local de trabalho mais agradável e prazeroso – apresentam colaboradores mais felizes, satisfeitos e com melhores índices de bem-estar. Ou seja, quanto maior a presença da prática de profissionalismo cooperativo, mais afetos positivos e menos afetos negativos serão produzidos, promovendo o bem-estar nas organizações.

Ademais, os dados também demonstraram que o profissionalismo competitivo está diretamente associado aos afetos negativos mas não apresenta relação significativa com os afetos positivos. Portanto, pode-se supor que, quanto maior a valorização do desempenho individual em detrimento à eficácia grupal, maior a presença de sentimentos negativos e menor a sensação de bem-estar. Mesmo não sendo possível concluir influência dos sentimentos de competitividade sobre os afetos positivos, a satisfação e o bem-estar, tais resultados são compatíveis com os estudos de Danna (1999) que afirmam que as relações conflituosas, baseadas na inveja, na competitividade e na desconfiança, normalmente despertam afetos negativos de violência e agressão.

Tomados em conjunto, tais resultados indicam que os valores de profissionalismo cooperativo estão positivamente associados aos afetos positivos e negativamente associados aos afetos negativos, assim como os valores de profissionalismo competitivo estão positivamente associados aos afetos negativos e negativamente associados aos afetos positivos, demonstrando a relação entre cultura organizacional e bem-estar no trabalho.

Quanto à influência da percepção de mudança sobre o bem-estar, os dados demonstraram que a percepção da mudança está positivamente associada aos afetos positivos e negativamente associada aos afetos negativos, como previsto.

Assim como nos estudos de Barros (2001) e Zanelli et. al (2004), que afirmam que a mudança organizacional é, essencialmente, algo que afeta os sentimentos dos trabalhadores, tais resultados indicam que, a percepção da mudança está diretamente relacionada aos afetos positivos e inversamente associada aos afetos negativos, ou seja, quanto melhor o indivíduo sente as mudanças, mais afetos positivos e menos afetos negativos ele terá. Estes dados corroboram os resultados obtidos por Silva e Vergara (2003) que demonstram a importância da percepção das mudanças em processos de grandes reestruturações – tais como as fusões e aquisições – e do modo de gerenciá-las, sobre os sentimentos dos trabalhadores. Ou ainda, como Cropanzano e Mitchell (2005) e Noblet e Rodwell (2008) que afirmam que as mudanças produzem redução na sensação de bem-estar e maiores índices de insatisfação. Igualmente nos estudos de Anderson (1999) e Buono (2005) que descrevem as reações às mudanças que levam a altos níveis de ansiedade e estresse, caracterizando a síndrome da fusão.

No que diz respeito à relação entre cultura organizacional (valores e práticas) e o bem-estar subjetivo no trabalho (afetos positivos e negativos) sendo mediada pelas mudanças organizacionais percebidas pelos colaboradores, os resultados são compatíveis com os estudos de Ma e MacMillan (1999), Schwepker (2001) e Huhtala et al. (2011) que indicaram que a cultura organizacional possui relação significativamente positiva com o bem-estar e a satisfação no trabalho, proporcionando um contexto favorável ou não para que o indivíduo floresça. Bem como nos achados de Wood Jr et al. (2004) sobre o efeito crucial da gestão da integração entre as culturas sobre os colaboradores, e de Barros (2001), Silva e Vergara (2003) e Buono (2005) que tratam da importância da gestão saudável das mudanças, minimizando problemas e inseguranças, no despertar de sentimentos positivos de pertença e confiança nos trabalhadores.

Ademais, os resultados deste estudo são compatíveis com os estudos de Noblet e Rodwell (2008) sobre a vivência de bem-estar em contexto de fusões e aquisições e demonstram a importância de um trabalho coordenado no sentido de preservar o trabalhador, a organização e promover a integração cultural.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa pretendeu compreender as nuances que permeiam os processos de Fusões e Aquisições sob a perspectiva da psicologia organizacional. O estudo contribui para a percepção de que as práticas de profissionalismo cooperativo colaboram para que o bem-estar desses profissionais prospere, sendo que as práticas de profissionalismo competitivo levam à vivência de afetos negativos. E ainda que, mesmo sendo inevitáveis as mudanças inerentes aos processos de fusões e aquisições, os gestores devem manejá-las de modo efetivo, assegurando uma comunicação ampla e eficaz, reduzindo as resistências, a ansiedade e o conseqüente adoecimento. Esses resultados são de fundamental importância para o processo decisório dos gestores dessas corporações, que devem optar pela transparência e pela verdade, fatores essenciais no despertar de sentimentos positivos de pertença e confiança nos colaboradores.

Outro importante contributo refere-se à natureza mediadora da variável percepção de mudança sobre a relação entre cultura organizacional e bem-estar no trabalho. Os dados apresentados indicam que a percepção positiva da mudança medeia a relação entre as práticas de integração externa e promoção do relacionamento interpessoal – voltadas para o planejamento e a tomada de decisão, promovendo as relações e a satisfação dos colaboradores e clientes, e favorecendo a coesão interna e externa – e os afetos positivos caracterizados pela alegria, contentamento, orgulho, experiências emocionais agradáveis e felicidade. Adicionalmente, esta investigação possibilita a compreensão dos aspectos humanos

envolvidos em processos de F&A – fator responsável por 85% dos fracassos dessas operações (Perez-Iñigo, 2000) – e com isso pode colaborar para o aumento do sucesso destes processos.

Como limitação do estudo pode-se citar o fato de ser um estudo transversal, o que dificulta a possibilidade de generalização, apesar de não invalidar os contributos advindos da investigação feita.

Assim, novas pesquisas direcionadas à percepção de mudança em contextos de F&A devem ser realizadas com a finalidade de ampliar o conhecimento dos fatores humanos envolvidos nestes processos. Estas pesquisas deveriam se estender a empresas com iminência de fusão ou aquisição, a fim de que se possa produzir um conjunto sistemático de conhecimento, possibilitando a comparação pré e pós fusão, e possíveis intervenções que levem a melhores condições de trabalho e relacionamentos mais saudáveis, promovendo o bem-estar e, conseqüentemente, pessoas criativas e produtivas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, J. K. (1999). *People Management: The Crucial Aspect of Mergers and Acquisitions*. Kingston, Ontario: IRC Press.

Bain & Company (2007). *Fusões e aquisições: a importância do elemento humano*. Recuperado de: [http://www.bain.com/bainweb/images/cms/localOffice/São\\_Paulo/Fusões%20e%20Aquisições%20-%20a%20importancia%20do%20elemento%20humano.pdf](http://www.bain.com/bainweb/images/cms/localOffice/São_Paulo/Fusões%20e%20Aquisições%20-%20a%20importancia%20do%20elemento%20humano.pdf)

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.

Barros, B. T. (Org.). (2001). *Fusões, aquisições & parcerias*. São Paulo: Atlas.

Barros, B. T. (2003). *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas.

Buono, A.F. (2005). *Consulting to Integrate Mergers and Acquisitions*. In: L. Greiner and F. Poulfelt (Orgs.), *The Contemporary Consultant: Insights from World Experts* (pp. 229-249). Mason, OH: Thomson/South-Western.

Buono, A.F., & Bowditch, J.L. (1989). *The human side of mergers and acquisitions: managing collisions between people, cultures, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Burke, W., & Litwin, G. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(1), 523-545.

Camargos, M. A., & Barbosa, F. V. (2003). Fusões, aquisições e takeovers: um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 10(2), 17-38.

Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1996). *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: integrating people and cultures*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). 30 years of mergers and acquisitions research: recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17(1), S1-S5.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

Danna, K. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25, 357-375.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*. 25(3), 357–384.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective Well-Being: Three decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.

Diener, E., & Ryan, K. (2009). Subjective well-being: a general overview. *South African Journal of Psychology*, 39(4), 391-406.

Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2009). New measures of well-being: Flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 39, 247-266.

Feldman, M. L., & Spratt, M. F. (1999). *Five frogs on a log: A CEO's field guide to accelerating the transition in mergers, acquisitions, and gut wrenching change*. New York: HarperCollins Publishers.

Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Estol, K. M. F., Helena, M. C. C. C., & Cisne, M. C. F. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, Natal, 7(2), 271-280.

Ferreira, M. C., & Assmar, E. M. L. (2004). *Cultura, satisfação e saúde nas organizações*. In: A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed.

Ferreira, M. C., & Assmar, E. M. L. (2008). *Cultura organizacional*. In: M. M. M. Siqueira (Org.); Álvaro Tamayo [et.al.]. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão (pp.125-138)*. Porto Alegre: Artmed.

Ferreira, M. C. (2012). *Antecedentes individuais do bem-estar no trabalho sob a ótica da Psicologia Positiva*. In: M. C. Ferreira & H. Mendonça (Orgs.), *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais (pp. 157-176)*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Ferreira, M. C., Souza, M. A., & Silva, C. A. (2012). *Qualidade de vida e bem-estar no trabalho: principais tendências e perspectivas teóricas*. In: M. C. Ferreira & H. Mendonça (Org.), *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais (pp.79-103)*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Fleury, M. T. L. (1996). *O simbólico nas relações de trabalho*. In: M. T. L. Fleury & R. M. Fischer (Orgs.), *Cultura e poder nas organizações (pp. 113 -127)*. São Paulo: Atlas.

Héau, D. (2001). *Mania de fusões*. In: B. T. Barros (Org.). *Fusões, aquisições & parcerias (pp.53-65)*. São Paulo: Atlas.

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2005). *Administração estratégica*. São Paulo: Thomson.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, 35(2), 286-316.

Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.

Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011). Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. *Journal of Business Ethics*. Springer. 101(2), 231-247.

Kaiser, H.F. (1974). *An index of factorial simplicity*. *Psychometrika*, 39, 31-36.

Kets De Vries, M. F. R., & Balazs, K. (1999). Transforming the mind-set of organization: a clinical perspective. *Administration and Society*, 30 (6).

Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.

KPMG Auditores Independentes (2011). *Estudos e Análises. Fusões e Aquisições: 1º Trimestre de 2011*. Recuperado de <http://www.kpmg.com/br>.

KPMG Auditores Independentes (2012). *Fusões e Aquisições no setor químico farmacêutico*. Recuperado de [http://www.kpmg.com/br/pt/estudos\\_analises/artigose\\_publicacoes/paginas/release-fa-quimico-farmacêutico.aspx](http://www.kpmg.com/br/pt/estudos_analises/artigose_publicacoes/paginas/release-fa-quimico-farmacêutico.aspx).

Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing Emotions into Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*. 25(1), 217-244.

Lees, S. (2003). *Global Acquisitions, Strategic Integration and the Human Factor*. Hampshire: Palgrave MacMillan.

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855.

Ma, X., & Macmillan, R. B. (1999). Influences of Workplace Conditions on Teachers' Job Satisfaction. *The Journal of Educational Research*. 93(1), 39-47.

Mallak, L. (2001). Understanding and changing your organization's culture. *Industrial Management*, Norcross, 43(2), 18-24.

Marks, M. L. (2005). The Destructive Force of Acquisition Denial. *Mergers & Acquisitions: the Dealmaker's Journal*, 40(4).

Mchugh, M. (1997). The stress factor: Another item for the change management agenda? *Journal of Organizational Change Management*, 10, 345-362.

Mendonça, H., Ferreira, M. C., Porto, J., & Zanini, D. S. (2012). *Saúde, qualidade de vida e bem-estar: limites e interfaces teórico-metodológicas*. Em: M. C. Ferreira & H. Mendonça (Orgs.). *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais* (pp.11-33). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Moura, Luiz. (2006). *O risco das fusões*. Recuperado de <http://www.hsm.com.br/artigos/o-risco-das-fusoes>.

Neiva, E. R. (2004). *Percepção da mudança organizacional: O papel das atitudes e das características organizacionais* (Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília).

Neiva, E. R. (2012). *Mudança Organizacional e seus efeitos colaterais: estresse, adoecimento, bem-estar nas organizações*. In: M. C. Ferreira & H. Mendonça (Orgs.). *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais* (pp. 277-301). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Niedhammer, I., Chastang, J., David, S., Barouhiel, L., & Barrandon, G. (2006). Psychosocial work environment and mental health: Job-strain and effort-reward imbalance models in a contexto of major organizational changes. *International Journal o Occupational and Environmental Health*, 12, 11-119.

Niosh (2002). *The changing organizational of work and the safety and health of working people: knowledge gaps and research directions*. Cincinnati: US Department of Health and Human services.

Noblet, A. J., & Rodwell, J. J. (2008). Integrating Job Stress and Social Exchange Theories to Predict Employee Strain in Reformed Public Sector Contexts. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 555-578.

O'Rourke, J. T. (1995). *Integração pós fusão*. In: Stephen L. Key (editor). *Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 2a Edição. Rio de Janeiro: Record.

Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho: Relações com Suporte Organizacional, Prioridades Axiológicas e Oportunidades de Alcance de Valores Pessoais no Trabalho* (Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília).

Paz, M. G. T., Neiva, E. R., & Dessen, M. C. (2012). *Bem-estar e felicidade nas organizações: um só fenômeno?* In: M. C. Ferreira & H. Mendonça (Orgs.). *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais* (pp. 105-130). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Perez-Iñigo, J. M. (2000). *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Madrid: McGraw-Hill.

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.

Pricewaterhousecoopers (2010). Relatório de pesquisa: *Fusões e aquisições no Brasil* – Dezembro de 2010. Recuperado de <http://www.pwc.com.br/pt/estudos-pesquisas/assets/relatório-ma-dez2010.pdf>.

Pricewaterhousecoopers (2011). Relatório de pesquisa: *Fusões e aquisições no Brasil* – Junho de 2011. Recuperado de <http://www.pwc.com.br/pt/estudos-pesquisas/assets/fusoes-aquisicoes-junho-2011.pdf>.

Pricewaterhousecoopers (2012). Relatório de pesquisa: *Fusões e aquisições no Brasil* – Dezembro de 2012. Recuperado de <http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/fusoes-aquisicoes/relatorio-mea-dezembro-2012.pdf>.

Revista Istoé Dinheiro (2012). *Um santo remédio*. Recuperado de [http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/91863\\_UM+SANTO+REMEDIO](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/91863_UM+SANTO+REMEDIO).

Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional*. Tradução por Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rocha Filho, M. F. (2008). *PwC: fusões e aquisições são recorde em 2007 no Brasil*. Recuperado de <http://www.estadao.com.br/noticias/economia,pwc-fusoes-e-aquisicoes-sao-recorde-em-2007-no-brasil,110997,0.htm>.

Rousseau, D. M. (1990). *Assessing organizational culture: The case for multiple methods*. In: B. Schneider (Org.), *Organizational climate and culture* (pp. 153- 192). San Francisco: Jossey-Bass.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.

Russo, G. M. (2007). *O Papel da Congruência da Cultura Organizacional no Desempenho das Parcerias de Terceirização* (Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro).

Santos, N. M. B. F. (1998). Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 47-66.

Schein, E. (2007). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Tradução por Mônica Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio.

Schweiger, D., & Goulet, P. K. (2005). Facilitating Acquisition Integration Through Deep-Level Cultural Learning Interventions: A Longitudinal Field Experiment. *Organization Studies*, 1477-1499.

Schwepker Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39-52.

Senn, L. (1995). *Cultura*. In: S. L. Key (editor). *Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições* (pp. 272-289). Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 2a Edição. Rio de Janeiro: Record.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 Years of Research and Practice. *Career Development International* 14, 204–220.

Silva, J. R. G., & Vergara, S. C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 43(3), 10-21.

Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.

Siqueira, M. M. M. (Org.). (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C.L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-511.

Tepeci, M., & Bartlett, A. L. B. (2002). The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person–organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151-170.

Towers Watson (2009). Positioning for M&A Success: Putting People Into the Equation. M&A Pulse Survey Report. Recuperado de <http://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2010/02/Positioning-for-MA-Success-Putting-People-Into-the-Equation>.

Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 365-375.

Very, P. (2002). *Des Fusions et des Hommes*. Paris: Éditions d'Organisation.

Wood Jr, T., Vasconcelos, F., & Caldas, M. (2004). Fusões e aquisições no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 2 (4), 41-45.

## TABELAS

Tabela 1 - Estatística descritiva, Alfa de Cronbach e tabelas de correlação

	Estatística descritiva		$\alpha$									
	M	DP		1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Percepção de mudança	3,20	0,69	0,91	-								
2. Promoção Relacion. Interp. (P)	2,40	0,80	0,78	.551**	-							
3. Integração externa (P)	3,52	0,85	0,84	.340**	.305**	-						
4. Recompensa e Treinamento (P)	1,84	0,93	0,70	.455**	.598**	.209**	-					
5. Profissionalismo Cooperativo (V)	2,81	0,89	0,81	.562**	.728**	.425**	.434**	-				
6. Profissionalismo Competitivo (V)	2,98	1,17	0,75	.066	.111*	.303**	.121*	.101	-			
7. Afetos Positivos	3,47	0,92	0,90	.353**	.348**	.284**	.179**	.297**	-.034	-		
8. Afetos Negativos	2,22	0,91	0,87	-.215**	-.234**	-.169**	-.123*	-.205**	.135*	-.548**	-	

\* $p < .05$  \*\* $p < .001$ 

P) Práticas (V) Valores

**Tabela 2** – Mediação do efeito das práticas e dos valores culturais nos afetos positivos através da percepção de mudança.

Variáveis antecedentes	Variável Mediadora Percepção de Mudança			Variável Critério Afetos Positivos		
	Beta	t	p<	Beta	t	p<
<b>(1º Bloco)</b>						
<b>Cultura Organizacional</b>						
Valores de Profissionalismo Competitivo				-0,15	-2,67	0,01
Práticas de Integração externa				0,24	4,12	0,001
Práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal				0,31	3,65	0,001
R = 0,42; R <sup>2</sup> = 0,18						
<b>(2º Bloco)</b>						
<b>Cultura Organizacional</b>						
Valores de Profissionalismo Competitivo				-0,13	-2,45	0,05
Práticas de Integração externa				0,21	3,63	0,001
Práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal				0,27	3,28	0,001
<b>Percepção de mudança</b>						
				0,20	3,13	0,01
R = 0,45; R <sup>2</sup> = 0,20						
<b>Cultura Organizacional</b>						
Valores de Profissionalismo Competitivo	0,27	4,02	0,001			
Práticas de Integração externa	0,14	2,84	0,01			
Práticas de Recompensa e Treinamento	0,14	2,49	0,05			
Práticas de Promoção Relacionamento Interpessoal	0,16	2,24	0,05			
R = 0,64; R <sup>2</sup> = 0,41						

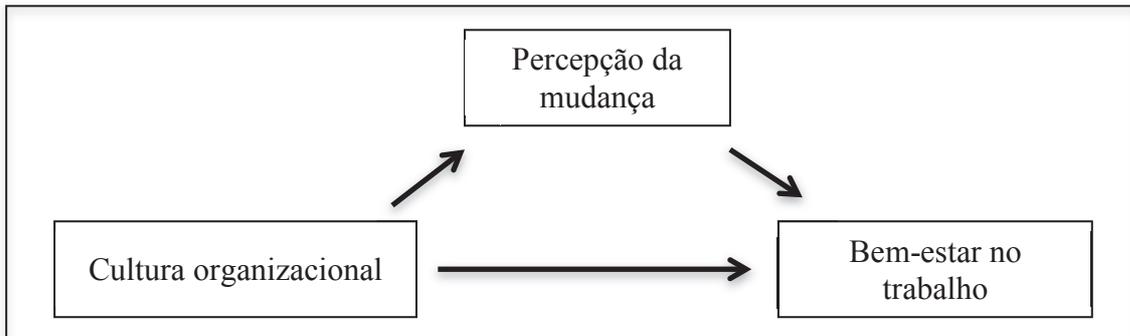
**Tabela 3** - Resultados da regressão hierárquica para os afetos negativos nas práticas e os valores culturais, em primeiro bloco, e também no fator mediador (percepção de mudança), em segundo bloco.

Variáveis Antecedentes	Variável Critério Afetos Negativos					
	1º Bloco			2º Bloco		
	Beta	t	p<	Beta	t	p<
<b>Cultura Organizacional</b>						
Valores de Profissionalismo Competitivo	0,22	3,95	0,001	0,22	3,85	0,001
Práticas de Integração externa	-0,17	-2,83	0,01	-0,16	-2,61	0,01
Práticas de Promoção Relacionamento Interpessoal	-0,19	-2,14	0,05	-0,17	-1,98	0,05
<b>Percepção de mudança</b>				-0,08	-1,20	n.s.
	R = 0,34; R <sup>2</sup> = 0,11			R = 0,34; R <sup>2</sup> = 0,12		

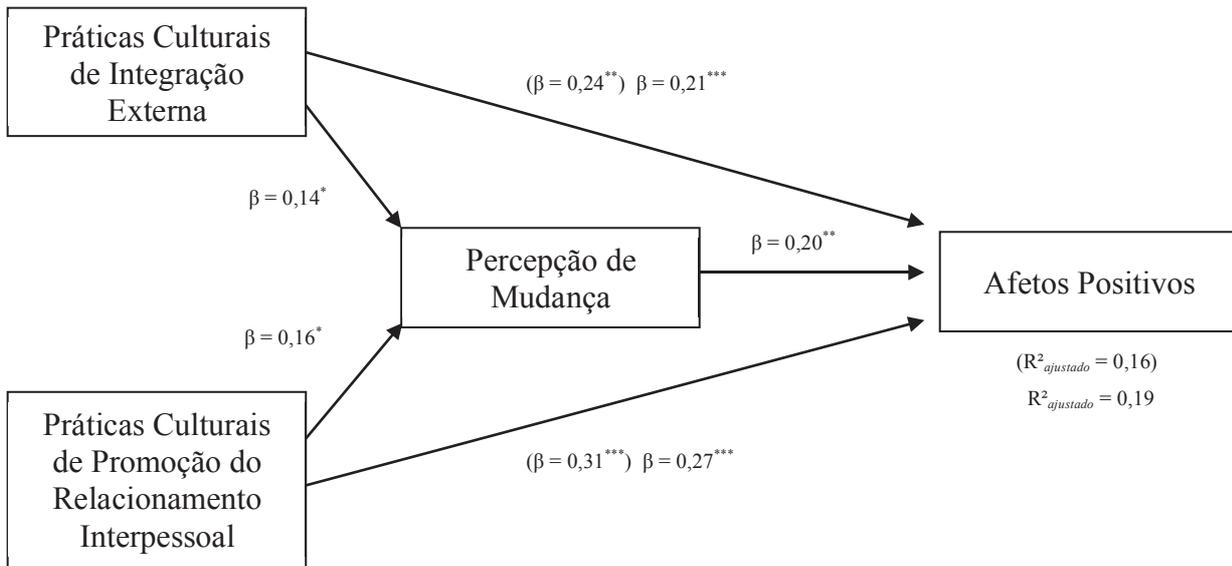
## FIGURAS

**Figura 2.** Modelo de estudo adotado.

Ambiente: F&amp;A

**Fonte:** Figura elaborada pela autora deste artigo

**Figura 3.** Representação gráfica do modelo mediacional.



**Fonte:** Figura elaborada pela autora deste artigo



12. A imagem externa da empresa está:	<input type="radio"/>					
13. O sistema de premiação está:	<input type="radio"/>					
14. O desempenho da minha chefia está:	<input type="radio"/>					
15. A gestão geral da empresa está:	<input type="radio"/>					
16. A colaboração entre as pessoas está:	<input type="radio"/>					
17. A preocupação com o cliente está:	<input type="radio"/>					

## PARTE II

Você encontrará, nas páginas seguintes, várias afirmativas relacionadas a diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

<b>1</b> Não se aplica de modo nenhum	<b>2</b> Pouco se aplica	<b>3</b> Aplica-se razoavelmente	<b>4</b> Aplica-se bastante	<b>5</b> Aplica-se totalmente
------------------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e não a sua opinião pessoal, ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda, por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhum em branco.

### Na empresa em que eu trabalho....

1	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	
2	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	
3	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.	
4	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.	
5	Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	
6	Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	
7	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.	
8	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.	
9	Os chefes imediatos são como pais para os empregados.	
10	Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	
11	Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	
12	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.	
13	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.	
14	A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.	
15	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	
16	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.	
17	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	
18	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	
19	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.	
20	As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	
21	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	

22	Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	
23	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	
24	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	
25	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.	
26	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	
27	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	
28	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	
29	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.	
30	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	

### PARTE III

Pense acerca do que tem feito e vivido em seu ambiente de trabalho nas últimas quatro semanas e diga com que frequência teve cada um dos seguintes sentimentos. De acordo com a escala abaixo, marque na frente de cada sentimento o valor que mais se aproxima da sua realidade:

Muito raramente ou nunca ←—————→ Muitíssimas vezes

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1. Alegre	1	2	3	4	5
2. Furioso(a)	1	2	3	4	5
3. Bem	1	2	3	4	5
4. Mal	1	2	3	4	5
5. Agradável	1	2	3	4	5
6. Desagradável	1	2	3	4	5
7. Feliz	1	2	3	4	5
8. Triste	1	2	3	4	5
9. Contente	1	2	3	4	5
10. Receoso/a	1	2	3	4	5
11. Positivo	1	2	3	4	5
12. Negativo	1	2	3	4	5

### DADOS SÓCIO DEMOGRÁFICOS:

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) masculino ( ) feminino

Estado civil: ( ) solteiro ( ) casado ( ) separado ( ) divorciado ( ) outros \_\_\_\_\_

Escolaridade: ( ) fundamental ( ) médio ( ) superior incom. ( ) superior comp. ( ) pós-grad.

Área de formação: \_\_\_\_\_

Função que ocupa: \_\_\_\_\_

Possui cargo de chefia? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo trabalha nessa empresa? \_\_\_\_\_