

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

**Sobreviventes da Fusão e Categorias Sociais: Um Estudo Comparativo
acerca do Fenômeno das Fusões.**

VIVIANE CRUVINEL DI CASTRO

Goiânia
Maio de 2014

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

**Sobreviventes da Fusão e Categorias Sociais: Um Estudo Comparativo
acerca do Fenômeno das Fusões.**

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.

Co-orientador: Prof. Dr. Manoel Moreira.

Goiânia

Maio de 2014

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

Esta dissertação de mestrado foi avaliada pela seguinte banca examinadora:

Profa. Dra. Helenides Mendonça
Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC Goiás (Presidente da Comissão)

Profa. Dra. Daniela Zanini
Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC Goiás (Membro Convidado Interno)

Prof. Dr. Manoel Moreira
Universidade do Porto – Portugal (Membro Convidado Suplente)

Prof. Dr. Claudio Vaz Torres
Universidade de Brasília – UnB (Membro Convidado Externo)

Dedico este trabalho à comunidade científica, às empresas, aos gestores e a todos os colaboradores que, em algum momento de suas trajetórias, se depararam com uma realidade organizacional fusional, capaz de gerar vertiginosas mudanças e dar lugar a uma ética da confusão ou *confusional*.

Dedico este estudo também àqueles que, como eu, puderam experimentar a Maestria, compreendendo a Arte de ser mestre como parte de um processo de desenvolvimento que se materializa no momento em que alguém se comporta como um.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho só foi possível graças ao apoio sincero e incondicional da minha família, em especial, meus pais, avós, irmãos, primos e tios. Meu pai, Luiz Carlos Cruvinel, tornou possível a conclusão deste estudo e minha madrinha, Sônia Maria Cruvinel, foi meu maior suporte emocional. A todos eles meus sinceros agradecimentos.

Agradeço imensamente aos meus orientadores, pela confiança depositada, pela disponibilidade, pela paciência e pelo aprendizado. Ao professor e Doutor Manoel Moreira, por seu constante e imprescindível apoio em todos os momentos e por acreditar que a continuidade do trabalho traria resultados positivos. À professora e Doutora Helenides Mendonça, por seu suporte cotidiano, pela empatia pessoal e profissional e pelo desejo e alegria em realizar parcerias no além-mar.

A todos os colaboradores que integram as duas instituições participantes desta pesquisa, pela prontidão em contribuir através do preenchimento do instrumento do estudo, permitindo assim a geração do conhecimento e a concretização do trabalho.

A todos os meus amigos, colegas de trabalho e profissão, colegas de mestrado no Brasil e em Portugal, colegas do grupo de pesquisa GEPOTS e colegas do Método DeRose, com especial menção à colega Marina Passos, pelo auxílio com sua motivação e estudos em fusões e aquisições, à colega Fernanda Mota, por não medir esforços em ajudar nos momentos de necessidade, ao colega Pedro Camponogara, por utilizar da racionalidade, ajudando-me a manter o foco durante a etapa final do processo, e à amiga Aline Pimentel pelo apoio no início e no decorrer do mestrado.

Ao profissional Philippe Gebhardt, pelo incentivo e pelos conselhos que influenciaram na escolha da linha de investigação a qual pertence esta pesquisa. Ao jornalista e cineasta Ranulfo Borges, pelas dicas na escrita da dissertação e pelo apoio na conclusão do processo.

A todos os professores e coordenadores dos cursos de Mestrado em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Goiás e da Universidade de Coimbra, que direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão desta obra científica. Em especial, agradeço aos professores Cristiano Coelho, Daniela Zanini e Cláudio Vaz por integrarem as bancas de qualificação e de defesa do meu trabalho, dando sugestões e contribuindo de forma significativa para o mesmo.

SUMÁRIO

Introdução	11
Capítulo I – Fusões e Aquisições no Mundo Contemporâneo	17
1.1. Fusões e Aquisições.....	17
1.2. Tipologias e Conceitos Básicos nas Combinações Organizacionais.....	22
1.3. Aspecto Humano e Psicológico nas Fusões e Aquisições.....	26
Capítulo II – Processos Psicológicos em Fusões e Aquisições	31
2.1. Categorias Sociais.....	31
2.2. Grupos e Relações Intergrupo/Intercategoriais.....	45
2.3. Os Sobreviventes da Fusão.....	50
Capítulo III – Finalidade do Estudo e Relações entre suas Variáveis	56
3.1. Objetivo do estudo.....	56
3.2. Hipóteses do estudo.....	56
Capítulo IV – Método	62
4.1. Participantes e Caracterização das Organizações.....	62
4.2. Instrumentos.....	67
4.3. Procedimentos.....	72
Capítulo V – Resultados	74
5.1. Resultados segundo as variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais	78
5.2. Resultados segundo as hipóteses do estudo	85
5.3. Resultados segundo o Estudo Comparativo.....	91
Capítulo VI – Discussão	93
Considerações Finais	102
Referências	105
Anexos: Questionários	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Operações de Fusões e Aquisições anunciadas no mundo entre 1985 e 2013.....	18
Figura 2. Operações de Fusões e Aquisições em bancos entre 1985 e 2013.....	19
Figura 3. Tipos de combinações organizacionais.....	22

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Expressão gráfica da Média Ponderada das Frequências das Categorias Sociais. 77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Caracterização da amostra em Portugal: variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais.....	63
Tabela 2. Caracterização da amostra no Brasil: variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais.....	65
Tabela 3. Frequências das Categorias Sociais Salientes em “Nós” e “Outros” (N=128).....	75
Tabela 4. Média Ponderada das Frequências das Categorias Sociais.....	76
Tabela 5. Dados estatisticamente significativos referentes à comparação de médias (<i>M</i>) e desvio padrão (<i>DP</i>) das variáveis percepção da fusão e idade.....	80
Tabela 6. Dados estatisticamente significativos referentes à comparação de médias (<i>M</i>) e desvio padrão (<i>DP</i>) das variáveis percepção da fusão e estado civil	81
Tabela 7. Teste t de Student para diferenças de média entre “Expectativa da Empresa Pós-Fusão” e “Sexo”	83
Tabela 8. Dados estatisticamente significativos referentes à comparação de médias (<i>M</i>) e desvio padrão (<i>DP</i>) das variáveis sobrevivência (expectativa da empresa pré-fusão) e tempo de trabalho na equipe.....	84
Tabela 9. Dados estatisticamente significativos referentes à comparação de médias (<i>M</i>) e desvio padrão (<i>DP</i>) das variáveis sobrevivência (sentimento de desafio pós-fusão) e tempo de empresa.....	85
Tabela 10. Teste t de Student para diferenças de média entre “Sentimento de Desafio Pessoal e/ou Profissional Pós-Fusão” e a Identificação com Categorias Sociais em “Nós”.....	87
Tabela 11. Teste t de Student para diferenças de média entre “Sentimento de Desafio Pessoal e/ou Profissional Pós-Fusão” e a Identificação com Categorias Sociais em “Nós”.....	88
Tabela 12. Correlações (<i>r</i> de Spearman) entre Categoria Social, Percepção sobre a fusão, e Sobrevivência à Fusão.....	90

RESUMO

Apesar do número cada vez mais alto de Fusões e Aquisições (F&A) em todo o mundo, dado o processo de globalização e internacionalização dos mercados, pouco se sabe a respeito de como evitar o insucesso destas operações, algo recorrente nos dias atuais. Nota-se uma ausência de elaborações teóricas confiáveis acerca do assunto, principalmente no que diz respeito ao lado humano das F&A. Com base nisso, este estudo procurou evidenciar o aspecto humano e identitário das fusões utilizando como arcabouço teórico as teorias da Identidade Social e da Categorização Social, integrantes da Perspectiva Intergrupo/Intercategorial reforçada nesta investigação. Assim, este trabalho buscou avaliar a relação entre as categorias sociais (organizações) pré-fusão e pós-fusão apontadas pelos colaboradores, os diferentes graus de “sobrevivência à fusão” e as percepções dos referidos sujeitos acerca das fusões em estudo. Neste estudo, Sobreviventes da Fusão são colaboradores que fizeram parte do quadro de funcionários das empresas antes da fusão e que passaram pelo processo de fusão, permanecendo na nova empresa com resquícios psicológicos do ambiente pré-fusão e sem a devida aceitação, tanto destes colaboradores para com a nova empresa quanto da nova empresa para com eles. Participaram do estudo 128 trabalhadores, sendo 37 portugueses e 91 brasileiros. Foi utilizado um único questionário para coleta composto por cinco partes principais: uma adaptação do questionário de identidade social desenvolvido por Moreira (2007), uma questão sobre a passagem pelo Processo de Fusão, uma questão sobre a Percepção da Fusão, seis perguntas relativas aos Sobreviventes da Fusão, e por último, variáveis Sócio-organizacionais e Sócio-demográficas. Foram realizadas análises tendo por base as duas amostras em conjunto. Os resultados das análises feitas a partir do test T para amostras independentes, teste Qui-Quadrado e testes não-paramétricos, tais como Mann-Whitney, Kruskal-Wallis e Correlação de Spearman demonstraram que quanto menos favorável é a percepção da fusão e quanto menos os colaboradores se identificam com as organizações pós e pré-fusão, maior é o grau de Sobrevivência à fusão. Esta investigação contribuiu para a compreensão dos aspectos humanos envolvidos em processos de fusão e, conseqüentemente, contribui para o sucesso destas operações.

Palavras-chave: Sobreviventes da Fusão, Categorias Sociais, Percepção da Fusão, Fusões e Aquisições

ABSTRACT

Despite the high number of Mergers and Acquisitions (M&A) visible all over the world, a phenomenon explained since there is a process of globalization and internationalization of markets, little is known about how to prevent the failure of these operations, failure that is very common nowadays. It seems that there is a lack of reliable theoretical elaborations on the topic, especially those concerning the human side of M&A. On this basis, this study sought to highlight the human and the identity aspects of mergers using theories like the Social Identity Theory and the Social Categorization Theory, which are elements of the Intergroup/Intercategorical perspective reinforced in this investigation. This study sought to evaluate the relationship between social categories (organizations) pre-merger and post-merger, the different degrees of “merger survivors” and the perceptions of the employees concerning mergers under study. In this study, Merger Survivors are employees who were part of the staff of the companies before the merger, passed by the merger process and remained in the new company with psychological remnants of pre-merger environment and also without proper acceptance; acceptance that goes from the employees towards the new company and from the new company towards them. The study included 128 workers, 37 portuguese and 91 brazilian workers. One unique questionnaire divided into 5 parts was used for the research. The parts are: an adaptation of social identity questionnaire developed by Moreira (2007), a question about the passage through the merger process, a question about the perception of the merger, six questions about “survivors of the merger”, and lastly, socio-organizational and socio-demographic variables. Analyzes were performed based on the two samples together. The results of the analyzes from the T test for independent samples, Chi-square test and nonparametric tests such as Mann-Whitney, Kruskal-Wallis and Spearman correlation showed that a less favorable perception of the merger and less identification with post/pre-merger categories, are significantly related to a higher merger surviving degree. This research contributed to the understanding of human aspects involved in mergers and, consequently, contributes to the success of these operations.

Keywords: Merger Survivors, Social Categories, Perception of the Merger, Mergers and Acquisitions

INTRODUÇÃO

Fusões e Aquisições são fenômenos cada vez mais presentes dentro das organizações devido ao processo de globalização e internacionalização dos mercados. O movimento das Fusões e das Aquisições (F&A) teve sua gênese nas corporações estadunidenses e repercutiu em todo o mundo. No Brasil, o número destas operações aumentou a partir da liberalização econômica da década de 90 e continua cada vez mais presente no mercado por várias razões (Wood Jr., Vasconcelos & Caldas, 2004).

Estas operações ou tipos de combinações organizacionais funcionam como rota estratégica para empresas que almejam maiores possibilidades de crescimento em curto prazo. Elas oferecem mais acesso a novas tecnologias, recursos, flexibilidade operacional, novas habilidades de gestão, inovação, conhecimento, novos mercados externos, aumento da produção, recebimento de compensações e incentivos tributários, poder de monopólio e, principalmente, maior proteção de investidores e aumento da imunidade em relação à instabilidade econômica vigente (Camargos & Barbosa, 2005; Lees, 2003; Marks & Mirvis, 1998). Como consequência, tais processos desencadeiam concentração de capitais e novos arranjos empresariais (Rodrigues, 1999).

Em todo o mundo, e também no Brasil, Fusões e Aquisições vêm sendo lideradas por grandes empresas. Como exemplo temos as transações que resultaram na união da MCI com a *World Com* e na mega fusão da Exxon com a Mobil, no plano internacional, e na fusão da Sadia com a Perdigão, ocorrida no Brasil (Miranda & Martins, 2000). Estas transações

resultaram em grandes corporações nos ramos de telecomunicação, petróleo e alimentos, respectivamente.

Tais operações que ocorrem no atual quadro corporativo levam-nos a pensar que organizações de todos os tamanhos e segmentos podem precisar se envolver em algum tipo de combinação a fim de permanecerem “vivas” e atuantes por longos períodos (Lees, 2003). Entretanto, obter resultados negativos com estas operações é algo constante e comum na maioria dos casos. Até o presente momento, pouco se sabe a respeito de como evitar o insucesso destas operações haja vista a falta de elaborações claras, consistentes, sistêmicas e confiáveis a respeito do assunto (Lees, 2003). Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1995), o tema das combinações e suas consequências é um dos mais controversos da literatura científica. As pesquisas sobre o tema são generalistas e contraditórias e muitas delas não são expostas por causa de seu caráter confidencial.

Marks e Mirvis (2011) apontam que as taxas de insucesso das F&A não mudaram desde o início das pesquisas nesta área, há aproximadamente 30 anos. Segundo estes autores, 75 % das combinações falham. Para Cartwright e Schoenberg (2006), os motivos para as altas taxas de insucesso estão na razão pela qual os executivos decidem por uma combinação, na falta de acesso destes atores organizacionais às pesquisas acadêmicas e nas contribuições científicas pouco abrangentes e aprofundadas do fenômeno F&A. Em um de seus estudos, Barros (2001) identificou três motivos principais para o fracasso das fusões. São eles: avaliação incorreta do negócio, expectativa de mercado não atendida e, por último, questão cultural mal gerida. Conforme os autores apresentados acima, todos estes fatores compõem uma lista, aparentemente grandiosa, e capaz de influenciar negativamente uma fusão.

Segundo Lees (2003), a forma de evitar o fracasso das combinações consiste em obter mais conhecimento sobre o assunto antes do início das negociações e planejar mais detalhadamente os processos constitutivos destas operações. Segundo Wood Jr., Vasconcelos e Caldas (2004), empresas que executaram melhor os processos de integração e têm um estilo de gestão mais participativo e mais respeitoso para com os colaboradores obtêm sucesso em suas combinações. Apesar de reconhecer a importância da comunicação/participação e do conhecimento, entende-se que é imprescindível observar os processos de fusão sob vários ângulos (financeiro, administrativo, mercadológico, humano, entre outros), numa perspectiva mais sistêmica e integrada do fenômeno.

Ainda sobre a dualidade sucesso/insucesso nas F&A, Lees (2003), investigador e consultor no segmento de Fusões e Aquisições há aproximadamente 20 anos, sugere que a forma como concebemos o fator humano nestas operações e a forma como gerimos as variáveis pertinentes a este fator podem contribuir ou dificultar o andamento das mesmas. Em concordância, vale ressaltar que durante o século XX, as disciplinas acadêmicas *estratégia, economia e finanças* eram as únicas que dominavam o pensamento combinatório, mas, após o século XXI, a disciplina *gestão de pessoas* passou a ter também sua importância, se destacando em muitas linhas de investigação (Lees, 2003).

Para entendermos um pouco mais sobre a forma como os estudos dos fatores humanos têm ocorrido no âmbito das Fusões e Aquisições, é importante saber que, em geral, estudiosos divergem relativamente a este aspecto. Segundo Moreira (2007), são quatro as principais correntes de estudo das fusões e das aquisições sob a ótica do fator humano. São elas: *gestão, recursos humanos, cultura organizacional e intergrupo/intercategorial*.

A primeira corrente é caracterizada por uma *orientação de gestão*, da qual faz parte a maioria das pesquisas do segmento e cujo foco está na compreensão das operações combinatórias sob o ponto de vista dos gestores (Habeck, Kröger & Träm, 2000; Larsson, 1990; Pablo, 1994). A segunda, caracterizada por uma *orientação de recursos humanos*, destaca a resposta de atores organizacionais aos processos de combinação organizacional (Buono & Bowditch, 2003; Marks & Mirvis, 1998).

A terceira corrente, caracterizada sob a *ótica da cultura organizacional*, é de grande importância no âmbito das Fusões e Aquisições e tem sido objeto de estudo de psicólogos organizacionais nos últimos anos (Gomes, 2013; Vaara, 2002). A quarta e última corrente é a *intergrupo/intercategorial*. As investigações que constituem esta abordagem têm como bases teóricas a Teoria da Identidade Social (Tajfel, 1981) e a Teoria da Categorização Social (Turner, 1990).

A presente pesquisa se enquadra dentro da corrente ou perspectiva *Intergrupo/Intercategorial*. Conforme postulações dos investigadores que se enquadram nesta corrente, combinações organizacionais remetem de forma intensa às questões de identidade dos colaboradores que as vivenciam (Langley, Golden-Biddle, Reay, Denis, Hébert, Lamothe & Gervais, 2012). Como este estudo procura compreender, entre outros fatores, a identificação das pessoas com organizações em contexto de combinação organizacional e seus respectivos impactos, elegeu-se esta perspectiva para o estudo em questão.

Sendo assim, esta dissertação de mestrado propõe uma investigação dos aspectos humanos presentes nas operações do tipo Fusão, mais propriamente os aspectos psicológicos, por meio de uma pesquisa de campo com colaboradores-membros de organizações que passaram por processos de Fusão organizacional em dois países distintos (Portugal e Brasil).

A dissertação está dividida em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta dados atuais indicativos da quantidade de F&A efetuadas no Brasil e no mundo, mostrando as razões para a ocorrência de tais operações e a diversidade de pesquisas na área. Evidencia também estudos de F&A que focam os aspectos humanos e psicológicos e suas diferentes orientações ou perspectivas, destacando, em especial, a Perspectiva Intergrupo/Intercategorial.

Adicionalmente, o capítulo ressalta os cinco tipos de combinações, as cinco modalidades de combinações e os diferentes estágios ou sequências de eventos pelos quais passam estas operações. Para finalizar, aborda algumas consequências advindas das transações organizacionais, principalmente aquelas de cunho negativo, e são descritas algumas necessidades humanas, juntamente com sugestões de alguns autores sobre a forma como devem ser gerenciadas.

O segundo capítulo trata de três teorias que servem de base para este estudo. São elas: Categorização Social, Teoria de Campo e Identidade Social. Adicionalmente, os temas estereótipo e mudança organizacional são também abordados sob a ótica das F&A. O capítulo ressalta ainda duas dicotomias. A primeira é “perspectiva individualista *versus* perspectiva grupal/categorial” e a segunda é “grupo *versus* categoria social”.

Além disso, é destacado o *continuum* comportamento interpessoal – comportamento intragrupo/intracategorial – comportamento intergrupo/intercategorial e suas implicações em contexto de F&A. Para finalizar, o capítulo apresenta estudos que tratam do desconforto psíquico muitas vezes gerado durante e após uma situação de fusão. Ademais, coloca o conceito-chave desta dissertação, Sobreviventes da Fusão, e suas interfaces com a Teoria da Identidade Social.

O terceiro capítulo explicita os objetivos e hipóteses do estudo com a finalidade de desenvolver as possíveis relações entre as variáveis da investigação. Estas relações estão justificadas com base em resultados de outras pesquisas. O quarto capítulo descreve o método de estudo. Para tal, apresenta os participantes da pesquisa, caracteriza as fusões abordadas, os instrumentos utilizados e o procedimento de coleta de dados.

O quinto e sexto capítulos destinam-se à descrição, análise, interpretação e discussão dos resultados da pesquisa. O primeiro deles, que inclui descrição e análise dos resultados, está segmentado em três partes com a finalidade de facilitar o entendimento do leitor.

Finalmente, são apresentadas as considerações finais do estudo, bem como suas possíveis implicações para as organizações e para futuras investigações científicas.

Capítulo I

FUSÕES E AQUISIÇÕES NO MUNDO CONTEMPORÂNEO

1.1. Fusões e Aquisições

Desde o ano 2009, o número de operações de Fusões e Aquisições tem aumentado significativamente no território brasileiro. Conforme registro e acompanhamento do movimento destas operações, ambos realizados pela rede global de firmas independentes KPMG, atual líder em assessoria no ramo F&A, alguns números merecem destaque. Vale ressaltar que o relatório do qual os números são extraídos é uma referência consolidada e reconhecida, principalmente no mercado corporativo.

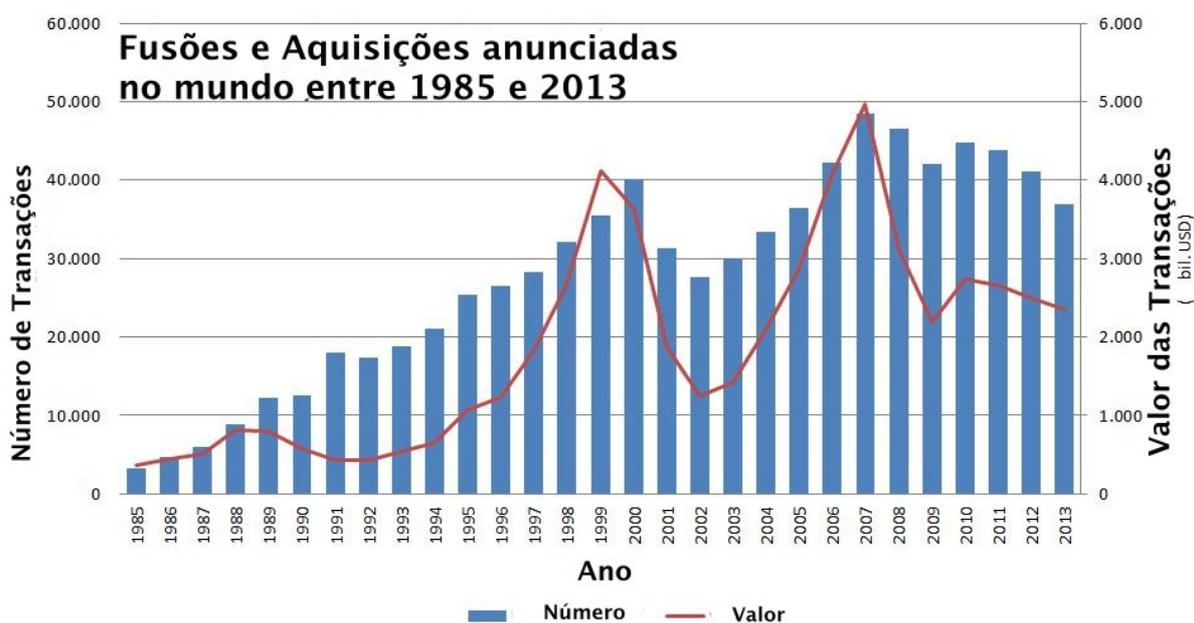
Segundo estes dados, neste mesmo ano de 2009, o Brasil totalizou 454 transações. Em 2011, fechou o ano com um total de 817 operações do tipo F&A. Trimestralmente, a consultoria KPMG Auditores Independentes divulga um relatório acerca das F&A que ocorrem no país. Segundo a consultoria, o terceiro trimestre de 2013 foi o período do ano com o maior número de F&A concretizadas no Brasil, com um resultado maior do que o apresentado no mesmo período em 2012 (KPMG Corporate Finance Ltda., 2013).

No acumulado de 2013 (primeiro, segundo e terceiro trimestres), ocorreram, em média, 600 operações no Brasil, sendo 56% delas constituídas por empresas brasileiras que foram também compradoras. Em 2012, este mesmo percentual foi menor (47,5%), evidenciando assim, que no ano seguinte, ocorreu um aumento da capacidade de aquisição das empresas brasileiras e um recuo significativo da participação estrangeira, provavelmente

explicado pela diminuição da expectativa de crescimento do país (KPMG Corporate Finance Ltda., 2013).

Mundialmente, os números de operações F&A parecem indicar uma realidade um pouco diferente. Segundo o IMAA (Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances), o número de fusões e aquisições atingiu seu ponto máximo no ano de 2007 e, ainda que o ano de 2011 tenha finalizado com um número alto de operações, nota-se um decréscimo no número de operações deste tipo (Figura 1) (Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances, 2014).

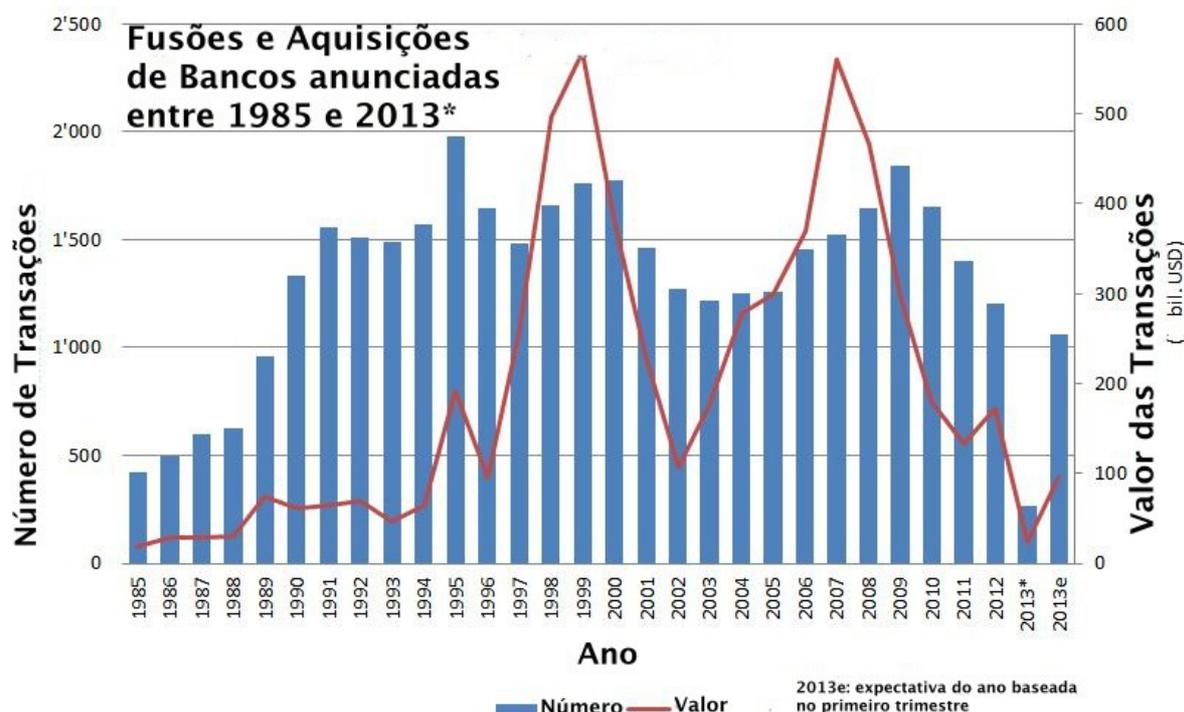
Figura 1. Operações de Fusões e Aquisições anunciadas no mundo entre 1985 e 2013.



Nota. As barras indicam o número de operações, enquanto a linha indica o valor destas operações. Fonte: Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (2014, 2 de janeiro). Operações de Fusões e Aquisições no mundo, desde 1985-2013 [Estatísticas]. Recuperado de <http://www.ima-institute.org>.

Nas empresas do setor bancário, ao qual pertencem as empresas que apoiaram esta tese como instituições coparticipantes, o número de operações F&A segue um padrão semelhante ao padrão global, conforme observamos na Figura 2. Entretanto, bancos em operações de F&A atingiram seu número máximo na década de 90 (Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances, 2014).

Figura 2. Operações de Fusões e Aquisições em bancos entre 1985 e 2013.



Nota. As barras indicam o número de operações, enquanto a linha indica o valor destas operações. A barra 2013* inclui somente dados do primeiro trimestre do ano. Fonte: Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (2014, 2 de janeiro). Operações de Fusões e Aquisições em bancos, desde 1985-2013 [Estatísticas]. Recuperado de <http://www.ima-institute.org>.

Conforme mencionado anteriormente, há muitos motivos que justificam a maior ocorrência de operações F&A nas últimas décadas e em todos os segmentos. Segundo os autores Marks e Mirvis (1992), há duas razões principais pelas quais as operações de Fusões

e Aquisições ocorrem: finalidades estratégicas, as quais têm por objetivo manter colaboradores leais e motivados no trabalho, e aumento da presença nacional, regional ou global, com a qual as organizações podem passar a aglomerar negócios em diferentes regiões ou países.

Tendo em vista a razão de finalidade estratégica destacada pelos autores, faz-se necessário refletir até que ponto pode-se considerar uma fusão organizacional como bem ou mal sucedida. Segundo a literatura científica, esta finalidade não é sempre contemplada haja vista a frequente presença de colaboradores altamente desmotivados e pouco comprometidos com as novas organizações resultantes das fusões (Ozag, 2008).

Diante das razões já expressas anteriormente, da complexidade das combinações organizacionais e do número elevado de operações como estas ocorridas anualmente, a necessidade de estudos científicos acerca do tema aumentou exponencialmente nas últimas décadas, principalmente nos últimos 40 anos (Cartwright & Schoenberg, 2006). Na literatura científica, por exemplo, questões tais como retorno financeiro, fatores estratégicos das combinações, trâmites do processo combinatório, dinâmicas culturais e estudos à luz da Teoria da Identidade Social são cada vez mais frequentes nas pesquisas de F&A (Cartwright & Schoenberg, 2006; Gomes, 2013; Kohler, 2011; Lees, 2003; Moreira, 2007; Oliveira, 2009; Ozag, 2001).

Sugere-se que o aumento e a diversificação de pesquisas nesta área poderão contribuir para o surgimento de uma abordagem mais sistêmica acerca destes fenômenos, viabilizando uma compreensão maior do todo organizacional e as inúmeras relações possíveis entre as suas variáveis.

Ainda assim, apesar da diversidade de investigações em várias áreas do conhecimento, pesquisas de cunho financeiro e mercadológico ainda dominam o foco das investigações quando se trata de F&A (Cartwright & Schoenberg, 2006; Homburg & Bucerius, 2006). Segundo Bueno e Bowditch (2003), a maior parte dos estudos desta ordem postulam que muitas combinações falham por motivos de ordem financeira e econômica das partes interessadas.

Em contrapartida, nas últimas duas décadas, estudos sobre os aspectos humanos e psicológicos têm aumentado em número, principalmente aqueles que dizem respeito aos processos de integração de duas ou mais empresas (Cartwright & Schoenberg, 2006). Com a finalidade de organizar o material acadêmico sobre o assunto e se posicionar melhor dentro dos estudos científicos de F&A, Moreira (2007) apresenta quatro formas principais de abordar o estudo destes fenômenos tendo em vista o fator humano. As correntes por ele retratadas, já descritas anteriormente, são conhecidas como *corrente de gestão*, *corrente de recursos humanos*, *corrente da cultura organizacional* e *corrente intergrupo/intercategorial*.

Na presente pesquisa, optou-se pela Perspectiva Intergupo/Intercategorial. Nessa perspectiva, não há mensuração de construtos como Qualidade de Vida e Bem-Estar no Trabalho. Adicionalmente, não há preocupação em retratar as práticas e valores das novas culturas organizacionais ou, ainda, colocar em questão estratégias bem-sucedidas de gestão de pessoas em processos de fusão.

A partir da corrente Intergupo/Intercategorial, pode-se abordar o fenômeno da identidade pessoal e, a partir daí, apontar seus possíveis impactos a nível organizacional. Esta variável é, por vezes, desconsiderada nas pesquisas, mas mostra-se de suma importância quando o objeto de investigação envolve pessoas. Os processos de categorização social em

situações de fusão e as relações entre colaboradores e suas empresas, estando eles em grupo e/ou em categorias sociais, são elementos que podem, quando bem geridos, diminuir o número de combinações organizacionais fracassadas.

Segundo Moreira (2007), o entendimento e a adequada aplicação dos conhecimentos advindos da Perspectiva ou Abordagem Intergrupo/Intercategorial, materializados dentro de uma organização, podem favorecer a redução de conflitos, aumentando assim o bem-estar do trabalhador e a possibilidade de sucesso de uma operação F&A.

1.2. Tipologias e Conceitos Básicos nas Combinações Organizacionais

De acordo com Marks e Mirvis (1998), os tipos de combinações organizacionais variam de acordo com o nível de comprometimento e de investimento dispensado pelas organizações que estão envolvidas no processo combinatório (Figura 3).

Figura 3: Tipos de combinações organizacionais.



Nota. Fonte: Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1998). *Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.

Com base na ilustração acima referida, as combinações podem ser de cinco tipos principais. São elas: 1) licença – quando uma organização oficializa a permissão de utilização de um produto ou serviço à outra organização; 2) aliança estratégica – acordo cooperativo entre duas ou mais entidades a fim de alcançar determinado(s) objetivo(s) estratégico(s); 3) *joint venture* – estabelecimento físico e formal de uma nova estrutura organizacional, separada das outras que a deram origem; 4) fusão – combinação completa de duas organizações que produz uma terceira organização diferente e 5) aquisição – quando uma organização compra outra e esta última passa a pertencer à organização que a adquiriu (Marks & Mirvis, 1998).

Neste estudo, pretende-se focalizar mais precisamente o fenômeno das Fusões. Fatores tais como comprometimento, investimento de capital, controle e custo de reversão são altos quando se trata de uma combinação organizacional do tipo Fusão. As Fusões supõem uma combinação total de organizações dando lugar a uma nova entidade, numa equação semelhante a $A+B=C$ (Marks & Mirvis, 1998). Vale ressaltar que a quantidade de fatores somados na equação (organizações pré-fusão) pode ser igual ou maior que dois.

As combinações organizacionais, por sua vez, podem ser também classificadas em cinco diferentes modalidades (Buono & Bowditch, 2003; Sayão, 2005). A modalidade *horizontal*, por exemplo, ocorre quando há união de duas empresas que pertencem ao mesmo ramo de atividades e são concorrentes. Como consequência natural, aumenta-se assim a capacidade organizacional (Sayão, 2005). Como exemplos de modalidade horizontal, podemos citar a união de duas companhias aéreas diferentes, resultando em uma terceira nova companhia aérea ou ainda a aquisição de uma instituição financeira por outra instituição financeira compradora.

A segunda modalidade é a modalidade *vertical* e ocorre quando empresas que fazem parte da mesma cadeia produtiva se unem, incorporando unidades, com o objetivo de executar melhor as diferentes etapas de determinada cadeia de produção (Sayão, 2005). Como exemplo, podemos citar a aquisição de frigoríficos por empresas de carne industrializadas.

A modalidade *conglomerado* ou *cosseguro* acontece quando empresas de segmentos diferentes se unem a fim de diversificar produtos e serviços, usando de forma mais lucrativa todos os seus recursos disponíveis (Sayão, 2005). Como exemplo, há seguradoras de veículos que disponibilizam seus serviços dentro de concessionárias. Dessa forma, o cliente tem a possibilidade de ser atendido com maior praticidade e rapidez, tendo ao seu dispor um serviço mais integrado e um produto ainda mais completo para ser adquirido.

Segundo Sayão (2005), a quarta modalidade, *expansão geográfica*, ocorre quando uma empresa incorpora unidades de produção, fundiona-se com outras organizações ou faz alianças em locais distantes, muitas vezes fora do país de origem, com o objetivo de reduzir custos e adquirir novos mercados.

Por último, a quinta modalidade é do tipo *congênere* ou *concêntrica*. Nela, ocorre a união de organizações do mesmo setor que atuam em linhas de negócios diferentes, portanto, estas empresas não são concorrentes (Sayão, 2005). Como exemplo fictício, a fusão de um banco que atua única e exclusivamente com contas de pessoas jurídicas com outro que atua única e exclusivamente com contas de pessoas físicas pode ser considerada uma fusão na modalidade do tipo congênere.

Após este detalhamento, entende-se que a presente investigação trata da fusão de empresas na modalidade horizontal. As organizações aqui investigadas são bancos que, anteriormente às fusões, eram concorrentes.

Além dos tipos e modalidades, é possível conceber as fusões também do ponto de vista dos estágios pelos quais estas operações são concebidas. Para os pesquisadores e consultores Marks e Mirvis (1998), há três estágios que as organizações vivenciam em situações de combinação. São elas: *Pré-combinação*, cujo foco deve estar na estratégia; *Combinação*, cujo foco deve estar no planejamento da combinação; e *Pós-combinação*, cujo destaque está na gestão da operação. De acordo com estes autores, principalmente no estágio “Combinação”, é possível detectar reações pessoais tais como preocupação, rumores, baixo desempenho no trabalho e reações psicossomáticas. Assim, seria importante então gerir da melhor forma possível os efeitos psicológicos desencadeados já nesta etapa.

De forma diferenciada dos estágios propostos por Marks e Mirvis, segundo Buono e Bowditch (2003), a sequência de eventos relativamente previsíveis que marcam o fenômeno das combinações consiste em sete estágios, os quais podem ter a sua duração e intensidade variadas em função da particularidade de cada operação, mas apresentam aspectos comportamentais característicos.

Os estágios são os seguintes: 1) pré-combinação (caracterizado por um ambiente um pouco instável, mas organizações relativamente estáveis); 2) planejamento da combinação (caracterizado por ambiente instável e discussões na cúpula executiva sobre a possibilidade de uma combinação); 3) combinação anunciada (ambiente cada vez mais instável, mas expectativas são criadas acerca da combinação); 4) processo de combinação inicial (instabilidade organizacional aumentada e membros das organizações interessados e

cooperativos relativamente à combinação); 5) combinação legal (conflito aumentado entre os membros organizacionais devido à instabilidade organizacional causada pelas ambiguidades culturais e estruturais das empresas participantes); 6) consequências da combinação (alta instabilidade organizacional, pessoas deixam as organizações, mentalidade “Nós” X “Outros”, hostilidade dentro de unidades e entre unidades); e 7) combinação psicológica (tolerância e combinação organizacional) (Buono & Bowditch, 2003).

Colman e Lunnan (2011) realizaram um estudo longitudinal, captando percepções e expectativas de colaboradores, desde o momento do anúncio de um processo combinatório até dois anos ou mais pós-combinação. Com base em resultados estatísticos, os autores argumentam que efeitos permanentes do processo combinatório podem ser de fato constatados e confirmados somente dois anos após a combinação. Tendo por base a afirmação dos autores acima, como as fusões abordadas neste estudo ocorreram há mais de dois anos, espera-se que as respostas dos colaboradores ao processo de fusão tenham um caráter mais permanente e sejam congruentes com o sexto e sétimo estágios anteriormente citados.

1.3. Aspecto Humano e Psicológico nas Fusões e Aquisições

Conforme descrito anteriormente em alguns dos estágios citados por Buono e Bowditch (2003), operações de Fusões e Aquisições podem impactar o capital humano das empresas de forma positiva e de forma negativa. Estes impactos ocorrem em dois níveis, grupal e individual, podendo ultrapassar o âmbito do contexto sócio-organizacional, impactando diretamente as pessoas envolvidas com estas organizações e também as respectivas redes sociais das quais estes indivíduos fazem parte. Sensações como *stress*,

medo de perder o trabalho, descrença, raiva e medo do desconhecido são apontadas na literatura (Lees, 2003; Moreira, 2007).

Discorrendo um pouco mais acerca dos impactos negativos, em operações F&A, além dos cortes orçamentários relativos ao capital humano, é possível que os colaboradores remanescentes, em todos os níveis organizacionais, vivenciem a combinação de forma traumática e alienada, experimentando quedas nos mais variados indicadores de rendimento laboral (Buono & Bowditch, 2003). Conforme dito anteriormente, essas operações podem impactar profundamente a vida de colaboradores e seus familiares uma vez que transformam as estruturas e culturas organizacionais e os processos de trabalho nos quais os colaboradores encontram-se inseridos.

Vistos de forma fragmentada, estes impactos podem ser vivenciados tanto a nível individual, quando os colaboradores experimentam dificuldades e conflitos em contextos externos ao contexto empresarial, como também a nível organizacional, quando estes impactos produzem consequências na vida laboral destes funcionários, tais como baixa produtividade e baixo comprometimento com o trabalho (Buono & Bowditch, 2003).

Durante um estudo longitudinal de método qualitativo e perspectiva participante, Ager (2011) coletou relatos de gestores que constituíam o quadro efetivo de uma organização após uma combinação. Adicionalmente, o autor pôde analisar os dados advindos de suas observações dentro do próprio contexto laboral e sugeriu que os gestores da então organização demonstraram estar psicologicamente abalados diante de situações tais como demissão urgente de subordinados, mudança das atividades laborais e frustrações decorrentes de nomeações indevidas. Estes fatos provenientes da combinação também demonstram o

quão negativo o impacto destas operações pode ser, ocasionando algumas vezes um evidente “mal estar psicológico”.

Outro estudo dos autores Buono e Bowditch (2003) exemplifica o insucesso de uma combinação do ponto de vista humano. Duas instituições financeiras praticamente semelhantes em patrimônio e com aproximadamente a mesma quantidade de colaboradores e agências passaram por um processo de fusão. Anteriormente à fusão, ambas comercializavam praticamente o mesmo produto, mas em zonas diferentes da metrópole na qual estavam atuando. Pesquisas foram feitas antes e após a fusão com objetivo de avaliar o comprometimento organizacional dos funcionários, a satisfação com o trabalho, entre outros construtos psicológicos.

Antes da fusão, os colaboradores de ambas as empresas, apesar de reconhecerem diferenças entre as duas culturas organizacionais, tinham boa aceitação em relação aos seus trabalhos e a fusão era percebida como positiva. Entretanto, meses após a fusão, através de avaliações, Buono e Bowditch (2003) indicaram que as expectativas das pessoas não foram alcançadas e que o comprometimento destes colaboradores estava muito aquém do que era esperado pela nova empresa. Como resultado da fusão, colaboradores que permaneceram na organização passaram a ter atitudes menos favoráveis em relação ao trabalho ao longo do tempo, apresentando insatisfação no trabalho. Segundo os pesquisadores, estes resultados são esperados em fusões baseadas em uma visão unilateral e pouco sistêmica, capaz de produzir resultados indesejados a longo prazo (Buono & Bowditch, 2003, p.28).

Com o intuito de diminuir ou eliminar os efeitos psicológicos negativos citados acima, os estudiosos Marks e Mirvis (1992) postulam, com base em sua experiência como consultores em mais de 50 fusões e ainda como pesquisadores organizacionais que, após uma

fusão, colaboradores têm três necessidades principais que devem ser monitoradas. São elas: alistamento psicológico - colaboradores precisam sentir que são necessários e se vincular emocionalmente à nova organização; desenvolvimento da tarefa - pessoas devem estar interessadas em suas novas atividades; e, por último, colaboradores devem apresentar sentimento de confiança elevado.

Para atender a estas necessidades, a atenção ao “lado humano” deve ocorrer tanto no período pré-combinatório quanto no pós-combinatório (Marks & Mirvis, 1992). Isso pode não ser uma tarefa fácil uma vez que, mesmo conscientes da mudança e dos efeitos de uma operação F&A, gestores ainda possuem metas pré-estabelecidas e continuam pressionando seus colaboradores por resultados. Numa situação de fusão, é então possível que a empresa tenha expectativas acerca do comportamento de seus colaboradores, especialmente no que diz respeito à fusão.

Nesta dissertação, uma das variáveis estudadas está relacionada com a expectativa da empresa em relação ao colaborador durante e após a fusão. Espera-se obter mais informações a este respeito através das respostas fornecidas pelos colaboradores que passaram pelo processo. Propõe-se também que, ao encontro das postulações de Buono e Bowditch (2003), apresentadas antes juntamente com o caso da fusão dos bancos, a forma como os colaboradores percebem os ambientes pré e pós-fusão e as expectativas que eles têm acerca da nova organização são de fato elementos importantes para o capital humano organizacional e, portanto, imprescindíveis para o sucesso de uma fusão.

Para além dos fatores importantes acima citados, Langley, Golden-Biddle, Reay, Denis, Hébert, Lamothe e Gervais (2012) afirmam que operações de fusão, quando comparadas aos outros tipos de combinações organizacionais, remetem às questões da

identidade de cada indivíduo de forma intensa e ímpar. Neste sentido, as reações negativas às fusões estão para além dos danos materiais, conforme já descrito acima. Ocorrem danos também a nível social e parte das necessidades sociais em contextos corporativos estão relacionadas aos processos de identificação que os colaboradores apresentam para com as suas organizações (Van Dick, Ullrich & Tissington, 2006). Por essa razão, o presente estudo leva em consideração a forma como as pessoas se identificam no contexto laboral e trata esse fator como um requisito importante a ser avaliado antes, durante e após uma fusão.

O fato de o processo de identificação ser fator importante para o sucesso das fusões permite-nos dedicar as próximas páginas a este tema.

Capítulo II

PROCESSOS PSICOLÓGICOS EM FUSÕES E AQUISIÇÕES

2.1. Categorias Sociais

O principal objetivo da presente seção é servir como arcabouço teórico dessa dissertação, permitindo um maior entendimento acerca do fenômeno da Categorização Social, descrito por John Turner, e suas respectivas interfaces com a Teoria de Campo, desenvolvida por Kurt Lewin, e com a Teoria da Identidade Social, desenvolvida por Henri Tajfel.

Segundo Fernandes e Zanelli (2006), fusões e aquisições de empresas provocam mudanças organizacionais de alta complexidade. A fim de compreender e explicar como ocorriam as mudanças de uma maneira geral, Kurt Lewin sistematizou a Teoria de Campo, enquanto Burke e Litwin (1992) estabeleceram o Modelo Causal.

No Modelo Causal, as mudanças são classificadas em dois tipos principais, de acordo com seu conteúdo. São elas: mudança transformacional e mudança transacional. A primeira modalidade envolve mudanças a nível estratégico e de cultura organizacional, enquanto a segunda envolve mudanças estruturais internas e de menor impacto. Sob uma perspectiva causal e sequencial, poderíamos assim dizer que, diante de uma fusão, ocorrem mudanças de caráter transformacional, que impactam e geram mudanças transacionais, as quais, por sua vez, impactam e geram mudanças na vida laboral e psicossocial do colaborador (Burke & Litwin, 1992).

A Teoria de Campo desenvolvida por Lewin (1965) utiliza conceitos topológicos (geométricos) e vetoriais na representação das relações psicológicas, investigando tanto as leis que regem os fenômenos psicológicos quanto as definições destes fenômenos. A Teoria de Campo é, na realidade, “um método para analisar relações causais e criar construções científicas” (p.51). Segundo o autor, grupos e indivíduos que se movem e existem em um mesmo espaço, tendo ou não ações integradas um com o outro, compõem um Campo.

Através desse método, Lewin (1965) concebeu os fenômenos sociais sob uma perspectiva topológica, a qual abrange conceitos como “posição” (relação espacial entre regiões), “locomoção” (relação de posições em momentos distintos), “espaço vital” (espaço constituído pelo indivíduo e pelo meio psicológico, tal como existe para o indivíduo) e “fronteiras” (zonas de intersecção entre as variáveis que influenciam os indivíduos e os grupos), beneficiando-se deste método todas as Ciências Sociais, principalmente a Psicologia e, por conseguinte, a Psicologia Organizacional, campo no qual esta investigação está sendo realizada.

Dentre os aspectos essenciais da Teoria de Campo, ressaltam-se aqui os quatro aspectos principais: a) representação de um caso individual com o auxílio de “elementos de construção” ou “forças psicológicas”; b) comportamento como resultado de um conjunto de forças psicológicas; c) necessidade de descrever o campo que influencia um indivíduo a partir do que existe para ele no momento presente e em termos psicológicos (princípio da contemporaneidade); d) caracterização da situação como um todo; e, posteriormente, análise específica de cada uma das partes da situação (Lewin, 1965).

Através destes aspectos ou premissas, Lewin (1965) discorre acerca do comportamento categorial, dos hábitos sociais e de como ocorrem mudanças sob a ótica da

Teoria de Campo. Nesta investigação, alguns destes elementos são também objetos de investigação, tais como o comportamento categorial, a percepção do ambiente pré-fusão, a percepção do ambiente pós-fusão e as mudanças ocorridas entre um período e outro.

Segundo Lewin, para criar mudanças em um campo devemos considerar tudo o que faz parte dele, incluindo o sistema de valores. Além disso, segundo o teórico, para mudar níveis de conduta é necessário somar forças na direção desejada e diminuir forças opostas/contrárias a esta nova direção. As forças que provocam mudanças são as “forças impulsoras” e as forças que se opõem a elas são por ele caracterizadas como “forças frenadoras”. Uma mudança bem sucedida de um campo inclui descongelar o campo no nível onde ele está, movê-lo para um nível desejado e congelá-lo novamente a este novo nível (Lewin, 1965).

Na década de 70, após delineamento da Teoria de Campo, surge a Teoria da Categorização Social como resultado de estudos desenvolvidos por estudiosos da Psicologia Social (Turner, 1990). Categorização Social é a tendência dos indivíduos em perceberem a si próprios e aos outros indivíduos em termos de categorias sociais abstratas, não concebendo as pessoas de forma individual, separadas umas das outras (Tajfel, 1981). Dito de outra forma, a Categorização Social é a representação cognitiva de uma divisão social em categorias.

A categorização social ajuda a definir o lugar do indivíduo na sociedade e constitui o processo de reunir objetos sociais/eventos (Tajfel, 1981, p. 254). Neste processo psicossocial, ocorre uma acentuação de similaridades entre todos os elementos colocados na mesma categoria, além de constituir o sentido de pertença nos indivíduos (Tajfel, 1981; Turner, 1990). Adicionalmente, Yzerbyt, Rocher e Schadron (1997) argumentam que este processo pode ser visto sob uma perspectiva essencialista, na qual as pessoas enquadram numa mesma

categoria social somente elementos semelhantes, que compartilham propriedades profundas e essenciais.

Segundo Turner (1990), há três níveis de categorização: nível supra ordenado (ex. espécie humana), nível intermediário (ex. homem, mulher, negro, branco) e nível pessoal (ex. diferenças individuais atitudinais tais como extrovertido e introvertido). A saliência de um nível não somente produz semelhanças intracategoriais como também diferenças intercategoriais, reduzindo ou inibindo a percepção dos sujeitos acerca de tais diferenças e semelhanças, e contribuindo para um determinado favoritismo intracategorial naqueles que se consideram membros de uma determinada categoria (Turner, 1990).

Em sua obra, o psicólogo social Henri Tajfel ressaltou estudos realizados em meados da década de 50. Estes estudos evidenciaram que, em situações onde estão presentes variáveis de “valor” ou “motivacionais” como, por exemplo, valor monetário atrelado ao tamanho do estímulo "moedas" ou recompensas associadas a um estímulo de cor "vermelha", ocorre um efeito diferencial no julgamento das pessoas no momento em que elas estão também julgando acerca de estímulos neutros ou de menor valor (Tajfel, 1981). Através destas contribuições, pode-se supor que, de alguma forma, os sujeitos desta pesquisa terão maior estima por algumas organizações do que por outras por atribuir a elas maior valor ou mais significância dentro de um conjunto de outras instituições bancárias ou entre estas instituições bancárias e organizações de outro segmento.

Ainda acerca do processo da categorização, é importante ressaltar que, quando indivíduos compartilham de uma afiliação social comum (categoria) importante para eles, os fatores “critério de divisão entre as categorias” e “tipo de características atribuídas a cada uma das categorias” são ambos determinados por tradições culturais, interesses

grupais/categoriais e diferenciações sociais. Vale destacar que há situações sociais que contribuem para que os indivíduos envolvidos ajam em função do seu pertencimento a uma determinada categoria (Tajfel, 1981). Uma situação de fusão organizacional pode ser uma destas situações.

Dentro das organizações, várias categorias estão “disponíveis” e podem ter por finalidade estruturar a realidade social laboral de seus colaboradores (Ullrich, Wieseke & Van Dick, 2005). Em uma fusão, por exemplo, o sentido de pertencimento a uma categoria pré-fusão (organização pré-fusão) pode impactar na fusão do ponto de vista humano já que, ao invés de se identificarem com uma nova categoria (a nova empresa), indivíduos ainda se identificam com as categorias relativas às empresas do ambiente pré-fusão (organizações pré-fusão) (Moreira, 2007).

Segundo pesquisadores da área, uma forma de lidar com a fusão das empresas é a *recategorização*, onde, ao invés de permanecerem somente as representações mentais das organizações anteriores no ambiente pós-fusão, uma nova categoria ou representação supra-ordenada da fusão, bem estabelecida do ponto de vista psicológico, pode ser capaz de favorecer o processo de união das organizações no âmbito dos seus colaboradores (Oliveira, 2009).

Estereótipos, por sua vez, derivam do fenômeno da categorização social e é uma “ferramenta psicológica” para simplificar situações complexas percebidas no meio. Um estereótipo sobre uma determinada categoria é geralmente definido em termos de uma opinião consensual acerca dos atributos dessa categoria, os quais permanecem constantes por um longo período. Eles são uma forma de estruturar cognitivamente o ambiente social,

proteger o próprio sistema de valores e reduzir as diferenças entre os indivíduos que estão na mesma categoria (Tajfel, 1981).

Numa definição mais social que formal, Stallybrass (1977) conceituou o estereótipo como uma imagem mental demasiadamente simplificada de uma categoria, sendo esta imagem compartilhada por uma grande número de pessoas. Ainda segundo o autor, o estereótipo pode ou não ser acompanhado de desfavorabilidade acerca de um determinado membro. Segundo Tajfel (1981) e Turner (1990), o estereótipo pode produzir comportamento discriminatório que, em larga escala, pode proporcionar suporte adicional e recompensa aos sujeitos com julgamentos hostis, além de remover a possibilidade de uma “checagem dos julgamentos com a realidade”, podendo então produzir poderosos mitos sociais.

Com o intuito de entender um pouco melhor sobre como estes fenômenos ocorriam na prática, Tajfel realizou experimentos conhecidos posteriormente como “Paradigma do Grupo Mínimo”. A finalidade dos experimentos era estabelecer as mínimas condições sob as quais um indivíduo distingue entre categorias do tipo “Nós” e categorias do tipo “Outros”, sendo esta uma forma de criar diferenças entre ambas ou aumentar as diferenças já existentes (Tajfel, 1981).

Para proceder aos experimentos, sujeitos foram divididos em duas categorias a partir de uma divisão arbitrária. Foi garantida a ausência de conflitos anteriores entre estas categorias e ainda o completo anonimato dos participantes. Não havia nenhuma situação na qual se produzia interação social entre os sujeitos e não havia vínculo entre as respostas dos participantes e seu próprio interesse. Nestas condições, foram eliminadas todas as variáveis passíveis de distinção, à exceção da variável Categoria Social (*Nós ou Outros*). Em seguida, pediu-se aos sujeitos que distribuíssem quantidades de dinheiro entre os participantes do

experimento. Os resultados dos estudos demonstraram que, mesmo sob estas condições prévias, indivíduos atribuem maiores quantidades de dinheiro aos membros de sua própria categoria (Bourhis, Gagnon & Moise, 1996; Tajfel & Turner, 1986). Nesta investigação, procurou-se também entender o modo como ocorre o fenômeno “Nós” *versus* “Outros” relativamente às organizações investigadas que passaram por processo de fusão.

Seria plausível então afirmar que tanto as categoriais sociais quanto os estereótipos acima descritos são produtos de processos cognitivos usados para simplificar e organizar a riqueza e complexidade dos eventos que ocorrem nos ambientes que frequentamos. Portanto, ambos são fenômenos essenciais e fazem parte da percepção social e da forma como julgamos tudo o que nos cerca (Spears, Oakes, Ellemers & Haslam, 1997). Sabendo que estes processos ocorrem naturalmente, a favor ou contra a nossa vontade, o conhecimento dos gestores sobre o assunto e a elaboração de estratégias para lidar com tais fenômenos torna-se imprescindível, principalmente em contextos de fusão.

Dito isto e utilizando a mesma nomenclatura citada por Kurt Lewin (1965), se observarmos uma situação de fusão organizacional, pode-se presumir que as *categorias sociais* com as quais as pessoas se identificam, a *percepção* que estas pessoas têm da fusão, as *expectativas* que *elas* têm acerca da fusão, as *expectativas* que a *empresa* tem acerca destas pessoas e ainda as *situações de mal-estar/bem-estar* geradas dentro da nova organização e vivenciadas por alguns indivíduos, podem atuar, cada uma com a sua devida intensidade, como forças impulsoras ou frenadoras do processo de mudança.

Nos estudos de Oliveira (2009) em contexto de aliança estratégica, assumiu-se que quanto mais as pessoas se identificavam com as categorias relacionadas à aliança, mais a aliança estava consolidada do ponto de vista psicológico. Kohler (2011), por sua vez,

verificou que indivíduos que se identificavam com as companhias pós-fusão perceberam a fusão de forma parcialmente positiva. Em ambos os estudos, as autoras indicaram que alguns sujeitos vivenciaram situação de mal estar psicológico tais como ansiedade, incerteza, reações psicossomáticas e sentimento de perda (Kohler, 2011; Oliveira, 2009).

Partindo dos resultados acima relatados, em uma mudança bem sucedida, poderíamos dizer que as categorias sociais pós-fusão, a percepção positiva da fusão e as expectativas desafiantes da parte do indivíduo e da parte da empresa acerca da fusão são utilizadas como forças impulsionadoras e mantidas como tal na nova organização. Ao mesmo tempo, categorias sociais pré-fusão e/ou demais categorias, percepção negativa da fusão, baixa ou nenhuma expectativa acerca da fusão e, ainda, vivência de situações de mal-estar dentro da nova empresa são forças frenadoras de mudança.

Em uma mudança organizacional ocorrida em decorrência de uma fusão, é possível afirmar que ocorrem também mudanças categoriais (Tajfel, 1981; Turner, 1990). A categorização social e a dinâmica que envolve os processos de mudança de uma categoria social para outra fazem parte de um processo psicológico maior denominado Identidade Social. Ao tratar o tema da identidade, os pesquisadores Vaara, Tienari e Sääntti (2003) questionam a estabilidade e a coerência das identidades, questionando também a validade dos modelos de identidade simplistas presentes na literatura.

Em seu modelo de Identidade Social, Tajfel (1981) expôs três processos psicossociais. São eles: categorização social, comparação social e identificação social. A dinâmica que constitui os três processos inicia-se no momento em que as pessoas fazem uso de categorias sociais para ordenar e simplificar a realidade, diferenciando os membros do seu próprio grupo (Nós) e os membros de outro grupo (Outros). A partir daí, o fato de os indivíduos terem

preferência por um autoconceito positivo possibilita o estabelecimento de comparações entre diferentes categorias. Estas comparações permitem então a ocorrência de identificações, favorabilidade intracategorial e a construção de uma identidade positiva.

A integração destes três processos psicossociais em um indivíduo é o que constitui a identidade social de uma pessoa. Identidade social é a parte do autoconceito de um indivíduo que deriva da consciência de pertencimento a um determinado grupo social (categoria social) juntamente com os valores e as emoções atribuídos a este pertencimento (Tajfel, 1981, p. 255). Este conceito está associado ao comportamento de grupo e entre grupos, o qual será melhor descrito adiante.

Tendo em vista a definição de Identidade Social, é importante destacar três aspectos em especial. O primeiro é o fato de um indivíduo ter a possibilidade de ser membro de várias categorias e este pertencimento contribuir positivamente ou negativamente para a sua autoimagem. O segundo é o fato de que a busca por uma categoria nova só ocorre se esta nova categoria contribuir para com os aspectos positivos da identidade do indivíduo (Tajfel, 1981). O terceiro aspecto, complementar aos outros dois, é o fato de que, quando há mudanças no meio, o indivíduo precisa construir uma estrutura cognitiva satisfatória, preservando sua integridade pessoal. Nesse sentido, qualquer mudança em categorias sociais poderá ser explicada por meio de um acontecimento ou por meio de características psicológicas ou não psicológicas dos grupos sociais (Tajfel, 1981).

A pesquisadora Chreim (2007) afirma que a prontidão dos colaboradores para uma mudança organizacional está associada com a visão dos mesmos acerca dos ganhos ou perdas consequentes de suas identificações. Moreira (2007) explica que uma ameaça à identidade organizacional, no caso uma combinação do tipo fusão, pode ser sentida como uma ameaça à

própria identidade pessoal do funcionário, já que uma parte desta identidade está relacionada com as categorias com as quais ele se identifica, principalmente as categorias organizacionais.

Para os estudiosos Vuuren, Beelen e Jong (2010), mudar categorias é também uma forma de mudar a identidade das pessoas. Para estes autores, as categorias sociais não são propriedades fixas e absolutas. Elas variam de acordo com a variação do contexto, conforme apresentado nos exemplos anteriores, e se organizam em um *continuum* ao longo de um processo de combinação. Mesmo reconhecendo a existência de práticas importantes em algumas organizações contemporâneas que passaram por combinações organizacionais, estes autores sugerem que haja um melhor mapeamento interno ao longo do tempo, junto aos colaboradores, no que concerne à identificação dos mesmos com categorias sociais diversas.

É relevante perceber então que duas situações são possíveis. A primeira situação é a de que uma mudança no ambiente pode proporcionar mobilidade individual (mudança de uma categoria para outra) e, por conseguinte, mudança de identidade. A segunda situação é a de que é possível “manipular” categorias, tendo em vista aquelas que estão disponíveis no ambiente, proporcionando assim também uma mudança de identidade pessoal, só que de forma intencional.

Um exemplo que coaduna com esta dupla possibilidade é o conceito de “Trabalho da Identidade”, elaborado durante os estudos de Langley *et al.* (2012). Para eles, “Trabalho da Identidade” acontece durante a interação de indivíduos e é um construto que pressupõe que pessoas estão sujeitas a eventos externos, mas são capazes de mobilizar seus recursos para construir um senso positivo de si mesmas. Dessa forma, estes autores consideram a identidade sob uma perspectiva dinâmica, colocando o indivíduo como responsável e agente

ativo do processo de identidade. Em estudos sobre operações F&A, evidenciou-se que movimentos de regulação das organizações promoveram convergência na construção das identidades dos colaboradores (Langley *et al.*, 2012).

As ameaças à identidade já citadas anteriormente e que ocorrem durante uma fusão de empresas podem ter implicações positivas e negativas, segundo os pesquisadores Colman e Lunnan (2011). Para eles, estas ameaças fazem os colaboradores partirem para a “ação”. Colman e Lunnan (2011) destacam a importância do conflito como uma oportunidade de aprendizado e a importância de se ter gestores que preservem tanto a mitigação quanto a mobilização, a depender das circunstâncias.

Entendendo a relevância das categorias sociais em contexto de combinação organizacional, os pesquisadores Van Dick, Ullrich e Tissington, (2006) ressaltam a importância de manter o senso de pertencimento da força de trabalho e dar base para a identidade social dos colaboradores. Estes pesquisadores recomendam que os gestores passem a se preocupar com a continuidade das rotinas de trabalho a fim de reduzir sentimentos de insegurança e passem a ter como pré-requisito da gestão uma comunicação clara, importante na identificação pós-fusão e na diminuição da insegurança no trabalho (Van Dick, Ullrich & Tissington, 2006).

Este trabalho buscou compreender mais acerca da identificação pessoal com as empresas pré e pós-fusão, razão pela qual são apresentadas, a seguir, pesquisas com este objeto de estudo.

Ullrich, Wieseke e Van Dick (2005) postularam que as pessoas de fato se identificam com as companhias pré-fusão mesmo após a fusão. Apesar dessa verificação, durante as entrevistas do estudo, os próprios colaboradores da nova organização alemã interpretaram

como “falta de flexibilidade” aqueles colaboradores que se mostrassem “presos ao passado”, ou melhor, aqueles que se identificassem mais com as organizações pré-fusão. “Trabalhar para alguém sério” era algo mais valioso para estes funcionários. No estudo dos autores, é possível que os colaboradores, por meio deste valor, estivessem mais significativamente identificados com as categorias pós-fusão, demonstrando assim fase avançada da fusão do ponto de vista psicológico, conforme estágios descritos no capítulo anterior.

Em estudos realizados por Amiot, Terry e Callan (2007), a identificação dos colaboradores com as organizações pré-fusão foi maior do que a identificação com a nova organização até dois anos após o início do processo de fusão, demonstrando assim um marco temporal para quaisquer efeitos permanentes da fusão, principalmente as questões de identidade.

Ainda com relação às identificações pré e pós-fusão, é possível afirmar que há um corte teórico-metodológico importante na literatura ao pontuarmos que as identidades sociais pré-fusão não necessariamente desaparecem com o surgimento de identidades sociais pós-fusão (Lupina-Wegener, Schneider & Van Dick, 2011; Moreira, 2007). Na realidade, segundo Lupina-Wegener, Schneider e Van Dick (2011), as identidades pré-fusão permanecem salientes enquanto a nova identidade já está sendo compartilhada, sendo esta comunhão de identidades algo enriquecedor para a nova organização. Por esta razão, os autores ressaltam que os líderes dessas mudanças devem estar atentos a esta permeabilidade de identidades, permitindo que ela ocorra, e atentar para a identidade original dos grupos, facilitando assim a sua não-extinção (Langley *et al.*, 2012; Lupina-Wegener, Schneider & Van Dick, 2011).

Contrariamente a esta proposta, Salk (1994) diz que em uma fusão há criação de uma identidade única supra-ordenada e ressalta que as antigas fronteiras devem ser transformadas

ou dissolvidas a favor das novas fronteiras. O autor defende que, por um período curto e inicial, há uma mistura de identidades e culturas organizacionais e, durante a formação de uma nova cultura, geralmente há a tendência para prevalecer mais uma categoria social do que outra. Então, para esse pesquisador, o desafio estaria em gerenciar o processo de socialização assimétrico, no qual membros do parceiro não dominante devem modificar ou renunciar velhas a identidades, enquanto participantes de um parceiro dominante devem expandir sua identidade para englobar os outros membros.

Segundo Giessner (2011), é preciso atentar para a continuidade/descontinuidade gerada no processo de fusão relativamente à identidade dos colaboradores. Segundo a autora, perceber a nova empresa pós-fusão como necessária e como algo resultado de um *continuum* em relação ao ambiente pré-fusão, ajuda na identificação do colaborador com a nova organização, auxiliando no êxito das fusões no âmbito dos aspectos humanos. Este senso de continuidade pode definir-se a partir de várias variáveis tais como o nome, o design, as metas, a cultura e a estrutura da nova organização. Como exemplo disso, as instituições financeiras cujos dados foram coletados para compor a amostra mencionada nesta dissertação tiveram a preocupação em manter os nomes das organizações que existiam antes da fusão.

Em congruência com o estudo anterior, segundo Lupina-Wegener, Schneider e Van Dick (2011), a forma como é feito o processo de integração sociocultural numa operação F&A é algo ainda mais relevante que a própria diferença entre as culturas organizacionais. Em seus estudos, os autores defendem a preservação das identidades pré-fusão, mesmo após a fusão, como fator precursor do sucesso da operação. De acordo com esta afirmação, evidenciou-se durante uma pesquisa que, apesar de uma ameaça moderada às identidades, os sujeitos compartilharam a identidade da nova organização de maneira expressiva.

Com argumentação semelhante, temos os trabalhos dos autores Edwards e Edwards (2013). Os estudiosos argumentaram que condições complexas de continuidade, tais como similaridade organizacional adicionada à força da identidade da empresa que adquiriu a outra, moderam a relação entre justiça processual e identificação organizacional. Com isso, sugerem que a gestão durante um processo de combinação saliente as similaridades entre as organizações a fim de integrar e unificar melhor a nova organização.

Com intenção de entender um pouco mais acerca do ambiente pós-fusão, Giessner (2011) incluiu em um de seus modelos a variável percepção da necessidade de fusão. A autora argumentou que a percepção da necessidade de uma fusão prediz a identificação pós-fusão. Ela sugere em seus resultados que entender a necessidade de uma fusão pode ajudar na reconstrução da identidade organizacional, mesmo que os colaboradores, ao longo do processo, vivenciem uma descontinuidade dessa mesma identidade. A autora sugere que o monitoramento de expectativas e percepções ao longo do processo de fusão e a comunicação clara da necessidade desta operação são importantes fatores a serem levados em consideração em toda e qualquer fusão. Nesta dissertação, variável similar denominada Percepção da Fusão também será abordada em profundidade.

Para sintetizar e simplificar este conteúdo, afirma-se que, através do processo de categorização social, pessoas são capazes de estruturar a sua identidade tendo por base as categorias disponíveis no meio externo, podendo ainda mover-se de uma categoria para outra e apresentar ou não comportamentos discriminatórios. Numa situação de fusão, por exemplo, na qual pessoas podem se identificar com empresas pré-fusão, pós-fusão ou ambas, é importante que os atores organizacionais atentem para variáveis de cunho psicológico que atuam, ora como obstáculos, ora como facilitadores do processo de mudança.

Para finalizar, os autores Ellemers, Haslam, Platow e Knippenberg (2003), ao retratarem o fenômeno do comportamento laboral, reconhecem a influência que o mesmo recebe de três fatores: sensação de pertencimento de alguns colaboradores a determinadas categorias sociais, processos intragrupo/intracategoriais e relações intergrupo/intercategoriais.

Tendo em vista tais processos e relações, a próxima seção será dedicada a este tema, sendo de extrema importância entender o que é uma categoria e o que é um grupo nesta investigação e, a partir daí, poder realizar possíveis análises e contribuições em ambos os sentidos.

2.2. Grupos e Relações Intergrupo/Intercategoriais

Esta seção visa abordar o comportamento de colaboradores num contexto pós-fusão e suas diversas relações possíveis, tendo por base o conteúdo já apresentado nas seções anteriores e os conceitos de grupo que serão nesta parte abordados.

Para iniciar, é importante destacar a opinião de Oliveira (2009). Segundo a autora, “o processo social cognitivo da categorização é capaz de produzir o comportamento de grupo/categorial”, sendo este comportamento absolutamente diferente do comportamento individual (Oliveira, 2009).

Segundo Tajfel (1981), a Psicologia Social deveria estudar o comportamento social e transcender o nível individual de análise. No presente estudo, há também a intenção em entender a diferença do comportamento de grupo segundo a Teoria da Identidade Social e do

comportamento individual e tentar contribuir cientificamente neste sentido, principalmente no campo da Psicologia das Organizações.

Muitos dos trabalhos que estão sendo desenvolvidos acerca das categorias sociais têm destacado uma perspectiva que, apesar de psicológica, é predominantemente individualista (Spears, Oakes, Ellemers & Haslam, 1997). Isto significa que as publicações neste campo da literatura não têm enfatizado as categorias nos trabalhos tal como se procura destacar nessa dissertação de mestrado. Vale ressaltar que uma visão integrada (individualista e categorial) parece ser mais eficaz à medida que entendemos que a categorização social pode ocorrer e, nestes casos, as pessoas se comportam em função de suas categoriais (Spears, Oakes, Ellemers & Haslam, 1997). No presente estudo, compartilha-se da visão integrada defendida pelos referidos autores.

Seguindo esta mesma visão, Moreira (2007) aponta que fenômenos individuais podem interferir em fenômenos categoriais/grupais ou sofrer interferência dos mesmos. Em um estudo etnográfico, Ager (2011) pôde comprovar esta conexão entre dados individuais e dados não individuais. Em seus dados, o autor observou que os gestores de uma organização queriam significar e elaborar a aquisição, passando a compartilhar sentimentos uns com os outros. Dessa forma, o autor indicou que o sentido da aquisição pela qual esses funcionários estavam passando era enriquecido pela adição da opinião de outros colaboradores e, como consequência, as fronteiras pré-aquisição ficavam ainda mais salientes.

Além da visão integrada neste estudo defendida, torna-se fundamental entender a diferença entre os termos *grupo* e *categoria social*. A maioria dos estudos utiliza o termo grupo para rotular um determinado agrupamento de pessoas que, naquele determinado momento e com aquelas características, nada mais é do que apenas um grupo social

(categoria social). O conceito de grupo aqui estabelecido tem embasamentos teórico e metodológico consistentes e a forma de conceber o grupo nesta dissertação é diferente da que é apresentada na maioria dos estudos. Por essa razão, tratamos a seguir de alguns teóricos que contribuíram com os conceitos de grupo sob a Perspectiva Sociotécnica.

De acordo com Oliveira, Miguez e Lourenço (in Press), um grupo opera em torno dos subsistemas sócio-afetivo e de tarefa, emergindo em função da presença de três condições necessárias e suficientes para a sua gênese, quais sejam: i) objetivo comum; ii) interdependência entre os membros; e iii) relações diretas entre as pessoas.

O conceito acima é um conceito de grupo sob a perspectiva da Teoria Sociotécnica e da Teoria Sistêmica, compartilhado também pelos autores dessa dissertação. Adicionalmente, segundo Oliveira, Miguez e Lourenço (in Press), um grupo está em contínua mudança e é capaz de passar por estágios de desenvolvimento, mas possui certa estabilidade estrutural e cultural que lhe confere uma identidade própria. Portanto, comportamento de grupo é qualquer comportamento produzido por indivíduos que, em um determinado momento, compartilham das três condições postuladas acima.

Vale ressaltar que a definição de grupo segundo a TIS (Teoria da Identidade Social), tratada na seção anterior como categoria social, não inclui necessidade de atração e/ou interdependência dos membros (Turner, 1990). Os pesquisadores desta dissertação concordam com esta teoria, entretanto, neste estudo, o termo grupo obriga à inclusão de mais fatores, por ora os três ingredientes citados acima por Oliveira, Miguez e Lourenço (in Press).

Segundo Moreira, Miguez e Lourenço (2008), estudar grupos em fenômenos de fusão à luz da teoria dos sistemas dinâmicos parece ser uma novidade das últimas duas décadas. A lacuna existente na literatura acerca do tema pode ser justificada por uma questão

metodológica, haja vista que os estudos realizados nesta área têm, em sua maioria, natureza transversal, o que impede o acompanhamento dos grupos ao longo de todo o processo de fusão. Os referidos autores realizaram análises a nível individual e a nível grupal em um de seus estudos, tendo por base a teoria dinâmica de grupo dos autores Miguez e Lourenço e a definição categorial de grupo, advinda da Teoria da Identidade Social (Moreira, Miguez & Lourenço, 2008).

Entre suas postulações, obtidas das análises estatísticas de variáveis tais como “rácio de identidade de equipes” e “índice de grupalidade”, Moreira, Miguez e Lourenço (2008) indicaram que categorias sociais podem agir como forças impulsoras ou restritivas em um processo de fusão, influenciando o desenvolvimento dos grupos e seu processo maturacional constituído de fases ou momentos (Miguez & Lourenço, 2001).

Acerca do comportamento intercategorial e a sua ocorrência, Tajfel (1981) aponta que há um *continuum* entre o comportamento interpessoal e o comportamento intercategorial. No extremo intercategorial, todo comportamento entre duas ou mais pessoas é determinado pela pertença a uma determinada categoria social. Quanto mais extremo for esse comportamento, mais os membros de uma categoria tratam os membros de outra categoria de forma similar. Neste ponto, fica definida uma dicotomia clara entre as categorias tidas como “Nós” e “Outros”. Há julgamentos de valor pertencentes aos “Outros” e emoções associadas a estes valores (Tajfel, 1981).

Outra definição possível é a de que comportamento intercategorial é qualquer percepção, cognição ou ação influenciada pelo fato das pessoas reconhecerem a si mesmas e aos outros como membros de determinadas categorias sociais (Hogg & Vaughan, 2011).

Em seus estudos, Oliveira (2009) demonstrou que em colaboradores que passaram por uma combinação e se identificaram com as categorias associadas à nova organização, há diferenças significativas no que se refere às categorias “Nós” e “Outros” por eles indicadas, demonstrando assim uma perspectiva intercategoriaal presente.

Argumentar que os indivíduos se comportam de acordo com suas categorias ou de acordo com seus grupos pode não ser algo ameaçador dentro das empresas. São apenas processos sociais rotineiros. Entretanto, o viés intergrupo/intercategoriaal pode ser um complicador no processo de fusão de uma organização com outra, uma vez que as impressões que as pessoas passam a ter acerca do que consideram como “Outros” pode reforçar estereótipos e provocar comportamentos discriminatórios e conflitos interpessoais, conforme abordado anteriormente (Kohler, 2011; Moreira, 2007; Oliveira, 2009).

Com relação ao viés intergrupo/intercategoriaal, merecem destaque três estudos. Leeuwen, Knippenberg e Ellemers (2003) retratam em seus estudos a questão da identificação e do viés intergrupo/intercategoriaal subsequente a uma fusão. Os autores interpretam o viés como resultado de uma continuação ou uma mudança das identidades pré-fusão. Propõem que quando membros de uma organização são chamados a mudar a percepção acerca de si e acerca das características da organização diversa da qual fazem parte podem apresentar reações como o viés intergrupo/intercategoriaal. Esses pesquisadores compararam indivíduos numa condição de fusão com outros indivíduos numa condição neutra, sem a vivência de um contexto organizacional como este. A partir daí, foi possível avaliar até que ponto o fenômeno foi uma reação à fusão ou um mero reflexo de relações intergrupo/intercategoriaais relativamente estáveis e previsíveis em outros contextos diversos.

Na amostra do presente estudo, pretende-se replicar o que Leeuwen, Knippenberg e Ellemers (2003) fizeram em seu estudo.

Em um segundo estudo sobre fusões e através de análise de componentes principais, Dackert, Jackson, Brenner e Johansson (2003) indicaram que houve um favoritismo, também já mencionado anteriormente, por parte dos colaboradores no que diz respeito à própria organização, o que poderia indicar a presença de viés intragrupo/intracategorial.

Para finalizar, apontamos aqui o terceiro e último estudo, o qual sugere o uso de ferramentas como o *team-building* para minimizar os vieses possíveis em contexto de fusão (Moreira, Miguez & Lourenço, 2008).

Tendo em vista o fenômeno da categorização social, gerador do efeito “Nós” *versus* “Outros”, e as relações (intra)intergrupo/(intra)intercategoriais advindas desse fenômeno, sugere-se que alguns colaboradores que passam pelo processo de fusão, vivenciam-no de forma pouco agradável e muito diferenciada dos demais. Neste estudo, este fenômeno está em foco e é sobre ele que procuramos iniciar uma contribuição científica significativa, capaz de gerar reflexões futuras entre pesquisadores da área e de áreas correlatas.

2.3. Os Sobreviventes da Fusão

O objetivo principal desta seção é conceituar o termo Sobreviventes e descrever estudos que remetem a este fenômeno pouco citado na literatura científica.

Para os autores Van Dick, Ullrich e Tissington (2006), “em termos psicológicos, uma fusão tem um efeito similar ao de uma nuvem negra no céu; as pessoas tomam precauções e, às vezes, se existir esta opção, retiram-se da situação”. Esta metáfora utilizada por esses

estudiosos pode ser importante se pensarmos que nem todos os colaboradores conseguem se retirar da situação ou conseguem tomar todas as precauções cabíveis e necessárias durante e após uma fusão, se mantendo assim numa situação de extremo desconforto psíquico em seus ambientes laborais.

Este desconforto também foi demonstrado em outro estudo no qual, num contexto de fusão organizacional, funcionários demonstraram preocupações com a carreira e intenções de saída, exibindo muita insatisfação relativamente à fusão. Os autores observaram ainda que o sentimento de incerteza associado ao futuro prejudicava o comportamento laboral e os seus resultados (Ullrich, Wieseke & Van Dick, 2005). Seguindo a mesma linha de raciocínio, a presente pesquisa também considerou a variável intenção de saída em seu instrumento de coleta a fim de entender um pouco mais como ela se apresenta nos sujeitos da amostra.

Se baseamo-nos na Teoria da Identidade Social e na Teoria da Categorização Social, é possível afirmar que, se uma categoria ou organização não contribui para um bom autoconceito, o indivíduo vai tentar “sair” dela, a menos que seja impossível ou entre em conflito com valores relevantes para ele, os quais são também parte aceitável da sua autoimagem (Tajfel, 1981). Com isso, segundo Tajfel (1981), se a pessoa permanece como membro de uma determinada categoria, ela pode aceitá-la, reinterpretando seus atributos, ou pode engajar-se em uma ação social que produzirá mudanças. Se mesmo diante destas duas possibilidades, não houver condições de preservação de uma identidade social positiva numa categoria, a pessoa poderá “sair”, mesmo que seja psicologicamente. Os autores da atual pesquisa sugerem que estas pessoas existem e estão, de fato, pouco engajadas na nova organização.

Vale lembrar que são três os aspectos essenciais da Identidade Social. São eles: aspecto cognitivo (ex. categorias sociais), aspecto avaliativo (ex. percepção positiva ou negativa sobre determinado valor) e aspecto emocional (ex. sentir bem ou mal) (Tjafel, 1981). Entre os três aspectos referidos, a “sobrevivência à fusão”, neste estudo, ocupa seu lugar como aspecto emocional, na medida em que trata da qualidade do sujeito de sentir-se bem ou mal diante de uma Fusão organizacional.

Para que o leitor compreenda o conceito de Sobreviventes da Fusão nesta dissertação concebido, é necessário recorrer primeiro a alguns autores-chave, colocados a seguir.

De acordo com Ferreira (1986, p. 1601), em seu Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, sobrevivência é a qualidade de “permanecer a uma situação antiga” e sobreviver é o ato de “resistir”.

Em sua tese de doutoramento, Ozag (2008) considerou “Sobreviventes da Fusão” aqueles colaboradores que trabalharam em um departamento de uma organização após um processo de fusão, ocorrido no ano de 1995. Segundo o autor, sobreviventes podem ter três perfis principais. O primeiro tipo de sobrevivente é constituído por colaboradores que consideram a fusão uma oportunidade de crescimento pessoal. O segundo tipo de colaborador não sente a mudança como justa e adota uma postura do tipo destrutiva e/ou passiva diante da nova organização, enquanto o terceiro e último agrupamento simplesmente aceita a fusão por ter sido esta imposta por outrem.

Segundo os autores Meyer e Allen (1997), há alguns colaboradores que permanecem membros do quadro organizacional pós-fusão somente pelo fato de não terem outras perspectivas de trabalho ou por terem investido muito na organização antes dela passar por um processo de fusão. Segundo Ozag (2008), as atitudes destas pessoas, juntamente com a

inabilidade da nova organização em criar e manter um ambiente de trabalho favorável e positivo, podem gerar uma série de consequências negativas para ambas as partes. Em entrevistas realizadas pelo pesquisador Ozag (2008), frases dos colaboradores tais como “muitas pessoas boas estavam saindo porque elas podiam fazer a mesma coisa em outro lugar por mais dinheiro” e “é como se todo o meu tempo e minhas coisas tivessem sido simplesmente postos de lado” são exemplos de reações geradas mediante uma situação de fusão.

Ainda acerca da “sobrevivência”, segundo Marks e Mirvis (1992), a lamentação da perda de colegas de trabalho em um contexto de fusão gera o sentimento de “culpa do sobrevivente”. Esta culpa, muitas vezes mencionada em estudos desenvolvidos pelas Ciências Sociais tendo por base a Teoria da Privação Relativa de Gurr, definida na década de 70, parece estar presente também em contextos de F&A (Tajfel, 1981). Vale ressaltar aqui que, segundo os autores Marks e Mirvis (1992), as pessoas ditas “sobreviventes” apresentam estados tais como raiva prolongada, desconfiança generalizada da gestão, suspeita, cinismo, apatia e cansaço. Apesar de importantes, vale ressaltar que estes aspectos não foram abordados na presente pesquisa.

Para alguns autores, “sobreviventes construtivos” demonstram reduzida intenção de saída enquanto que “sobreviventes destrutivos” são menos participativos no que diz respeito à implementação de uma combinação (Mishra & Spreitzer, 1998; Withey & Cooper, 1989).

Também há citações na literatura relativamente à forma como os sobreviventes se identificam nas empresas que passaram por uma combinação organizacional. Para Marks e Mirvis (1992), por exemplo, sobreviventes tentam se apegar aos seus velhos hábitos e afiliações. Segundo Ager (2011), colaboradores que optaram por estratégias de evitação como

forma de enfrentar os problemas advindos da combinação, permaneceram na empresa, mas solidários ao “Nós”. De forma contrária, colaboradores que apresentaram comportamento de aproximação como estratégia de enfrentamento, por exemplo, ganharam confiança inclusive dos membros que consideraram como “Outros”, realinhando assim suas identidades e integrando-se à nova organização sem grandes dificuldades. Segundo Ager (2011), estes últimos são indivíduos que “se movem” com facilidade entre as categorias sociais, têm elevada autoestima e atitude positiva e aberta para conquistar a confiança de uma determinada equipe de trabalho.

Para Colman e Lunnan (2011), ameaças à identidade contribuem para que determinados colaboradores demonstrem suas competências adquiridas no período pré- fusão, sendo isto algo positivo para a nova organização. Mesmo assim, segundo estes autores, impactos positivos a curto prazo podem ser convertidos em negativos a longo prazo conforme dito anteriormente nesta dissertação. Pode-se supor com este estudo que os impactos podem mudar ao longo do processo de fusão.

Nesta pesquisa, não abordamos as estratégias de enfrentamento como objeto de estudo, mas há interesse em avaliar a forma como ocorre a identificação dos colaboradores que passaram pelo processo de fusão. A variável tempo (desde o anúncio e após finalizado o processo de fusão) também será analisada através dos resultados do presente estudo.

O conceito de “Sobreviventes da Fusão” abordado nessa dissertação baseia-se nos conceitos e contribuições de Ager (2011), Ferreira (1986), Marks e Mirvis (1992), Meyer e Allen (1997) e Ozag (2008) acerca da sobrevivência. Além disso, nesta dissertação, “sobreviver a uma fusão” é um construto que tem por base a Teoria da Identidade Social (Tajfel, 1981).

Isto posto, este estudo considera então “Sobreviventes da Fusão” os colaboradores que fizeram parte do quadro de funcionários das organizações pré-fusão, passaram pelo processo de fusão e resistiram ao mesmo, permanecendo na nova organização com resquícios psicológicos do ambiente pré-fusão e sem a devida aceitação, tanto destes colaboradores para com a nova empresa, quanto da nova empresa para com eles. A fim de especificar melhor esta aceitabilidade, é importante dizer que a vivência durante e após o processo de fusão, associada, ora a aspectos individuais, tais como, não sentir a nova organização como um desafio pessoal/profissional e/ou ter intenção de se desligar da empresa, ora a aspectos organizacionais, tais como, não sentir que a empresa dá a devida importância à contribuição do colaborador para o sucesso da fusão e/ou a empresa convidá-lo a se desligar, são condições que poderiam, então, caracterizar estes trabalhadores como “Sobreviventes da Fusão”.

Após conceber a fusão organizacional tendo por base o fenômeno da categorização e seus consequentes, procurou-se investigar em que medida determinados colaboradores vivenciam a fusão de forma desfavorável ou negativa. Com isso, espera-se compreender melhor o fenômeno e possibilitar, a partir de resultados estatísticos, uma melhor gestão do fator humano nas fusões.

Capítulo III

FINALIDADE DO ESTUDO E RELAÇÕES ENTRE SUAS VARIÁVEIS

3.1. Objetivo do estudo

Esta pesquisa pretende responder a duas perguntas centrais de investigação. A primeira é “qual o tipo de relacionamento entre a Percepção da Fusão e a existência de Sobreviventes da Fusão?” e a segunda “qual o papel das Organizações Pré-Fusão e Pós-Fusão na emergência de Sobreviventes da Fusão?”.

Assim sendo, o objetivo geral deste trabalho é avaliar a relação entre as categorias sociais (organizações) pré-fusão e pós-fusão apontadas pelos colaboradores das organizações investigadas, os diferentes graus de “sobrevivência à fusão” e as percepções dos referidos sujeitos acerca das fusões de modalidade horizontal investigadas neste estudo.

Como objetivos específicos, este estudo visa identificar a existência de Sobreviventes da Fusão, analisar a influência da identificação a determinadas Categorias Sociais e a emergência de Sobreviventes da Fusão, identificar as relações entre Categorias Sociais e Percepção da Fusão e entre a Percepção da Fusão e a existência de Sobreviventes da Fusão e, por último, relacionar as variáveis Percepção da Fusão, Sobreviventes da Fusão e Categorias Sociais com os dados Sócio-Organizacionais e Sócio-Demográficos do estudo.

3.2. Hipóteses do estudo

Com base no referencial teórico apresentado e nos estudos descritos a seguir, foram construídas e fundamentadas sete hipóteses para a presente investigação.

Para começar, é relevante dizer que em seu trabalho de dissertação de mestrado, Kohler (2011) notou que indivíduos que se identificam com empresas pós-fusão percebem a fusão de forma parcialmente positiva.

Este resultado corrobora a hipótese 1 (H1) deste estudo, a qual estabelece que a identificação dos colaboradores com organizações pós-fusão está positivamente associada a uma percepção da fusão mais favorável.

Em pesquisa realizada por Chreim (2007), a autora argumentou com base em seus dados que os membros das organizações pós-fusão podem ver a si mesmos como “perdedores”. Essa visão dos colaboradores sobre si mesmos esteve presente nas transcrições das entrevistas conduzidas por esta pesquisadora através das declarações do sentimento de perda da atmosfera familiar que existia nas organizações pré-fusão, demonstrando assim que estas pessoas ainda se identificavam com as Organizações Pré-Fusão (Chreim, 2007).

Van Dick, Ullrich e Tissington (2006) coadunam estes resultados ao encontrarem uma relação positiva entre as variáveis “identificação pré-fusão” e “emoções negativas”.

Os dois estudos anteriores justificam a hipótese 2 (H2) deste estudo, a qual estabelece que a identificação com as Organizações Pré-Fusão está positivamente associada à Sobrevivência, sendo possível que estes colaboradores vivenciem mais emoções negativas que positivas.

Dando continuidade, colaboradores que se identificam com o ambiente pós-fusão apresentam mais cidadania organizacional e satisfação com o trabalho e menores taxas de intenção de saída (*turnover*) e sentimentos negativos (Van Dick, Ullrich & Tissington, 2006).

Tendo em vista os resultados desses autores, um baixo grau de sobrevivência envolve, provavelmente, menores taxas de *turnover*.

Ainda de acordo com o estudo anterior, em pesquisa longitudinal realizada por Amiot, Terry e Callan (2007), os autores argumentaram que a identificação com a nova organização prediz resultados individuais tais como o aumento de satisfação no trabalho e também resultados grupais, tais como baixo viés intergrupo/intercategorial.

De forma similar, Colman e Lunnan (2011) argumentaram que a identificação imediata dos colaboradores com a organização adquirente, ou seja, com a nova organização que passa a constituir o ambiente pós-fusão, está associada a maiores índices de satisfação no trabalho.

Os pesquisadores Vuuren, Beelen e Jong (2010) postularam que os sujeitos que se identificaram com a sua Categoria Profissional, por exemplo, têm nesta identificação uma forma estratégica de lidar com este novo contexto.

Estes estudos justificam então a hipótese 3 (H3) deste estudo, a qual estabelece que a identificação com Organizações Pós-fusão e/ou demais categorias (Equipes de Trabalho e Categoria Profissional) está negativamente associada à Sobrevivência.

Em estudos realizados por Langley, Golden-Biddle, Reay, Denis, Hébert, Lamothe e Gervais (2012) acerca da dinâmica das questões de identidade, foram definidos cinco padrões ou perfis individuais. O sujeito tipo “vítima”, por exemplo, sente uma perda de autonomia em contexto de fusão e refugia-se no trabalho operacional ou planeja sair da empresa. Para os pesquisadores, há uma supressão dos referenciais de identidade nestes indivíduos. Tendo por base as afirmações destes autores, seria possível então prever nesta investigação que sujeitos com este tipo de comportamento provavelmente perdem referenciais identitários tais como as

Categorias Sociais, tanto aquelas associadas ao ambiente pré-fusão quanto aquelas associadas ao ambiente pós-fusão.

Contrário aos resultados destes últimos pesquisadores, estudos exploratórios de Colman e Lunnan (2011) demonstraram que ameaças à identidade contribuem para que determinados colaboradores demonstrem suas competências do período pré-combinação de forma positiva no período pós-combinação. Ainda assim, estes pesquisadores destacam que estes impactos positivos a curto prazo podem ser convertidos em negativos a longo prazo.

Justificada pelos estudos acima, a hipótese 4 (H4) estabelece que a identificação com organizações pós e pré-fusão está negativamente associada à Sobrevivência.

Dando sequência aos estudos, Ozag (2008) indicou que quando os colaboradores percebem a fusão como ameaçadora ou prejudicial, respondem menos construtivamente à nova organização. Tendo por base o conceito de sobrevivência deste estudo, seria plausível dizer que responder menos construtivamente à nova organização pode ser apenas “sobreviver a ela” e não trabalhar com o devido comprometimento e empenho.

Dentro da mesma linha de pensamento estão os estudos de Dackert, Jackson, Brenner e Johansson (2003) onde, em uma determinada organização do ambiente pré-fusão, colaboradores esperavam apenas pequenas mudanças advindas da fusão e, como consequência, não se sentiram ameaçados com a fusão. Com base nisso, poder-se-ia esclarecer que não se sentindo ameaçados, os trabalhadores respondem mais construtivamente à nova organização e são menos Sobreviventes.

Segundo a psicóloga Kohler (2011), quanto mais positiva é a percepção da combinação, maior a redução da ansiedade nas pessoas e melhor é a preparação para a combinação propriamente dita.

Estes resultados e afirmações justificam a hipótese 5 (H5) deste estudo, a qual estabelece que quanto mais favorável é a percepção da fusão dos colaboradores, menor é o grau de Sobrevivência à fusão.

Em continuidade, convém apontar aqui o estudo de Oliveira (2009). A referida autora postulou que quanto maior o tempo de trabalho em uma equipe, mais positiva é a percepção da combinação organizacional. Indicou também que quanto mais jovens são os colaboradores, menos positiva é a percepção da combinação. Vale ressaltar que estes dados dizem respeito a uma combinação do tipo aliança estratégica, conceitualmente diferente de uma Fusão.

Apesar das diferenças conceituais entre aliança e fusão, com base nos resultados apresentados por Oliveira (2009), a hipótese 6.1 (H6.1) deste estudo estabelece que quanto maior o tempo de trabalho em uma equipe, mais positiva é a percepção da fusão. A hipótese 6.2 (H6.2), por sua vez, estabelece que quanto menor a idade dos colaboradores, mais negativa é a percepção da fusão.

Vaara, Sarala, Stahl e Björkman (2012), em estudos sobre aquisições internacionais, demonstraram que as identidades organizacionais se tornam mais salientes psicologicamente quando comparadas às identidades culturais nacionais. Neste sentido e com base nos resultados obtidos por esses pesquisadores, entende-se que as identidades organizacionais têm maior poder de influência sobre a identidade social dos indivíduos comparativamente à influência das culturas nacionais.

No presente estudo, ao comparar dois processos de fusão, cada um em um país diferente (Brasil e Portugal) e com empresas nacionais do segmento financeiro, parte-se do

pressuposto que ambas as amostras se comportam de forma semelhante no que diz respeito aos seus resultados.

Tendo em vista o estudo e a afirmação anterior, a hipótese 7 (H7) deste estudo estabelece que as amostras portuguesa e brasileira se comportam da mesma forma no que concerne às Categorias Sociais, Percepção da Fusão e Sobrevivência à Fusão.

Capítulo IV

MÉTODO

O presente estudo tem natureza empírica, empregando principalmente o desenho exploratório. O desenho exploratório é muito utilizado em estudos nos quais são investigados novos temas, quando o objeto de estudo é relativamente novo ou ainda quando se pretende conhecer melhor um fenômeno ou alcançar novos aspectos do mesmo fenômeno. Este *design* permite também mais flexibilidade na análise dos dados (Babbie, 2000).

Considerando ainda a natureza dos objetivos propostos, os procedimentos e métodos empregados para coletar e analisar os dados, este estudo também pode ser caracterizado como um estudo quantitativo (Thomas, 2003). Adicionalmente, esta pesquisa tem natureza transversal, pois trata um aspecto específico de uma população em espaço e tempo determinados (Babbie, 2000). Finalmente, o estudo adota o nível individual de análise.

4.1. Participantes e Caracterização das Organizações

Constituíram a amostra 128 colaboradores cuja participação foi voluntária e a título de cooperação. Não houve restrições prévias relativas a idade, sexo ou cor dos participantes.

A seleção dos sujeitos se deu pela facilidade de acesso e disponibilidade dos mesmos em participar da pesquisa, perfazendo assim uma amostra de conveniência. A amostra foi composta por funcionários contratados de duas instituições financeiras, uma brasileira ($n=91$) e outra portuguesa ($n=37$), as quais passaram por processos de fusão há, aproximadamente, 4

e 8 anos, respectivamente. A instituição portuguesa é resultado da fusão de três bancos portugueses, enquanto a instituição brasileira é resultado da fusão de dois bancos brasileiros.

Os 37 colaboradores da instituição portuguesa estavam distribuídos em 14 unidades e os 91 colaboradores da instituição brasileira distribuídos em 23 unidades. No que concerne a idade, a faixa etária predominante situa-se entre 26 e 30 anos, constituindo 34,4% da amostra pela estatística descritiva. A classe etária minoritária está acima dos 56 anos, com 0,8%. O sexo feminino é maioria da amostra, com 59,4%. A maior parte dos participantes é casada (53,9%), com escolaridade civil variando do ensino fundamental à pós-graduação, sendo que a maioria possui superior completo (57%). A amostra revela que 32% dos sujeitos são gestores de equipe e que 67,2% são membros de equipe.

A maior parte dos sujeitos trabalham nas respectivas empresas a mais de 9 anos (29,7%) e na mesma equipe entre 1 a 3 anos (40,6%). Vale lembrar que mais de 70% dos sujeitos dessa amostra pertencem à instituição brasileira. As Tabelas 1 e 2 apresentam as análises descritivas dos dados sócio-demográficos e sócio-organizacionais, mas vale ressaltar que a Tabela 1 refere-se somente aos dados coletados em Portugal e a Tabela 2 refere-se somente aos dados coletados no Brasil.

Tabela 1

Caracterização da amostra em Portugal: variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais

Variáveis	N	%
Sexo		
Masculino	18	48,6
Feminino	19	51,4
<i>Missing</i>	0	0

Idade		
=< 25 anos	3	8,1
26 – 30 anos	7	18,9
31 – 35 anos	7	18,9
36 – 40 anos	6	16,2
41 – 45 anos	10	27,0
46 – 50 anos	4	10,8
51 – 55 anos	0	0
>56 anos	0	0
<i>Missing</i>	0	0
Habilitações escolares		
Fundamental	0	0
Ensino Médio	4	10,8
Superior Incompleto	6	16,2
Superior Completo	17	45,9
Pós-Graduação	10	27,0
<i>Missing</i>	0	0
Estado Civil		
Solteiro(a) sem namorado(a)	3	8,1
Solteiro(a) com namorado(a)	11	29,7
Separado(a)	2	5,4
Casado(a)	21	56,8
Viúvo(a)	0	0
<i>Missing</i>	0	0
Tipo de Contrato		
Tempo Determinado (sem pos.renov.)	0	0
Tempo Determinado (com pos.renov.)	1	2,7
Tempo Indeterminado	36	97,3
<i>Missing</i>	0	0
Antiguidade na Equipe		
<6 meses	3	8,1
6 meses – 1 ano	4	10,8
1 ano – 3 anos	8	21,6
3 anos – 5 anos	10	27,0
5 anos – 7 anos	4	10,8
7 anos – 9 anos	1	2,7
>9 anos	7	18,9
<i>Missing</i>	0	0

Antiguidade na Empresa		
<6 meses	2	5,4
6 meses – 1 ano	0	0
1 ano – 3 anos	2	5,4
3 anos – 5 anos	9	24,3
5 anos – 7 anos	4	10,8
7 anos – 9 anos	1	2,7
>9 anos	13	35,1
<i>Missing</i>	6	16,2
Última promoção		
Nenhuma	7	18,9
<6 meses	1	2,7
6 meses – 1 ano	3	8,1
1 ano – 3 anos	12	32,4
3 anos – 5 anos	4	10,8
5 anos – 7 anos	5	13,5
7 anos – 9 anos	3	8,1
>9 anos	2	5,4
<i>Missing</i>	0	0
Gestão da Equipe		
Sim	12	32,4
Não	25	67,6
<i>Missing</i>	0	0

Tabela 2

Caracterização da amostra no Brasil: variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais

Variáveis	N	%
Sexo		
Masculino	34	37,4
Feminino	57	62,6
<i>Missing</i>	0	0

Idade		
=< 25 anos	14	15,4
26 – 30 anos	37	40,7
31 – 35 anos	18	19,8
36 – 40 anos	8	8,8
41 – 45 anos	5	5,5
46 – 50 anos	5	5,5
51 – 55 anos	2	2,2
>56 anos	1	1,1
<i>Missing</i>	1	1,1
Habilitações escolares		
Fundamental	0	0
Ensino Médio	2	2,2
Superior Incompleto	11	12,1
Superior Completo	56	61,5
Pós-Graduação	22	24,2
<i>Missing</i>	0	0
Estado Civil		
Solteiro(a) sem namorado(a)	16	17,6
Solteiro(a) com namorado(a)	24	26,4
Separado(a)	3	3,3
Casado(a)	48	52,7
Viúvo(a)	0	0
<i>Missing</i>	0	0
Tipo de Contrato		
Tempo Determinado (sem pos.renov.)	0	0
Tempo Determinado (com pos.renov.)	3	3,3
Tempo Indeterminado	86	94,5
<i>Missing</i>	2	2,2
Antiguidade na Equipe		
<6 meses	10	11,0
6 meses – 1 ano	13	14,3
1 ano – 3 anos	44	48,4
3 anos – 5 anos	10	11,0
5 anos – 7 anos	8	8,8
7 anos – 9 anos	1	1,1
>9 anos	5	5,5
<i>Missing</i>	0	0

Antiguidade na Empresa		
<6 meses	3	3,3
6 meses – 1 ano	2	2,2
1 ano – 3 anos	21	23,1
3 anos – 5 anos	20	22,0
5 anos – 7 anos	16	17,6
7 anos – 9 anos	3	3,3
>9 anos	25	27,5
<i>Missing</i>	1	1,1
Última promoção		
Nenhuma	28	30,8
<6 meses	5	5,5
6 meses – 1 ano	10	11,0
1 ano – 3 anos	31	34,1
3 anos – 5 anos	9	9,9
5 anos – 7 anos	1	1,1
7 anos – 9 anos	1	1,1
>9 anos	5	5,5
<i>Missing</i>	1	1,1
Gestão da Equipe		
Sim	29	31,9
Não	61	67,0
<i>Missing</i>	1	1,1

4.2. Instrumentos

As variáveis investigadas neste estudo (Categorias Sociais, Percepção da Fusão, Sobreviventes da Fusão e Dados Sócio-demográficos e Sócio-organizacionais) foram integradas em um único questionário ou instrumento composto por cinco partes principais: 1) uma adaptação do questionário de identidade social desenvolvido por Moreira (2007), 2) uma questão sobre a passagem pelo Processo de Fusão, 3) uma questão sobre a Percepção da Fusão, 4) seis perguntas relativas aos Sobreviventes da Fusão, e por último, 5) variáveis

Sócio-organizacionais e Sócio-demográficas. O questionário sofreu adaptações às peculiaridades da língua portuguesa tanto em Portugal quanto no Brasil.

A primeira, terceira e quinta partes do questionário já haviam sido utilizadas em estudos anteriores, restando apenas algumas adaptações para que fossem então utilizadas neste estudo (Kohler, 2011; Moreira, 2007; Oliveira, 2009). A segunda e quarta partes do instrumento foram construídas especificamente para esta investigação.

Os dados coletados através do questionário perpassam todos os elementos da teoria da identidade social. Isso ocorre na medida em que é solicitado às pessoas que vivenciaram o processo de fusão de empresas que: i) identifiquem o seu sentido de pertença a uma determinada categoria social relacionada com esse processo (aspecto cognitivo), ii) façam uma avaliação positiva ou negativa desse processo, no pressuposto do seu impacto no respectivo sentido de pertença (aspecto avaliativo); iii) sentem-se ou não sobreviventes desse processo (aspecto emocional) (ver questionários em Anexo).

O Questionário de Identidade Social (QIS) aqui utilizado é uma adaptação do questionário desenvolvido por Moreira (2007) e tem como propósito investigar as Categorias Sociais. Está estruturado em forma de círculo com algumas opções disponibilizadas. Para cada uma das duas questões sobre categoria social no QIS, participantes devem indicar sua primeira, segunda e terceira opções. A hierarquia da escolha é indicativa do “poder” da saliência da referida categoria para aquela pessoa específica, naquele momento específico. As perguntas dizem respeito a qual categoria social os participantes identificam como “Nós” e “Outros”. Essa parte assegura uma significação categorial, remetendo para o significado do “Eu” e do “Nós” na formulação das categorias sociais, discriminando assim o nível individual do nível categorial.

As questões específicas do questionário aplicado na instituição brasileira são: *“Na nossa vida pessoal e profissional, pertencemos a vários grupos. Todos nós sentimos mais ligados a uns grupos do que a outros. Responda às seguintes questões: no meu trabalho, quando penso em “Nós” penso em que grupos?”* A segunda questão é *“no trabalho, quando “Nós” pensamos nos “Outros” pensamos em que grupos?”* As opções que estão no círculo e que são usadas para resposta são: *Organização AB, Organização A, Organização B, Categoria Profissional, Equipe de Trabalho, e Outra (Diga qual)*.

As questões específicas do questionário aplicado na instituição portuguesa são iguais, mas são diversas as possibilidades de resposta: *“Na nossa vida pessoal e profissional, pertencemos a vários grupos. Todos nós sentimos mais ligados a uns grupos do que a outros. Responda às seguintes questões: no meu trabalho, quando penso em “Nós” estou a pensar em que grupos?”* A segunda questão é *“no trabalho, quando “Nós” pensamos nos “Outros” estamos a pensar em que grupos?”* As opções que estão no círculo e que são usadas para resposta são: *Organização ABC, Organização A, Organização B, Organização C, Categoria Profissional, Equipe de Trabalho, e Outra (Diga qual)*.

Relativamente ao fato de passar ou não pelo processo de Fusão, que resultou nas Organizações AB e ABC, realiza-se a seguinte pergunta: *“Passou por algum processo de Fusão no perímetro da Organização AB?”* ou *“Passou por algum processo de Fusão no perímetro da Organização ABC?”* As possíveis respostas são: *Sim e Não*.

No que concerne à Percepção da Fusão, em ambos os questionários, realiza-se a seguinte pergunta: *“De um modo geral, qual a percepção que tem sobre o processo de fusão que viveu? Assinale uma resposta.”* As possíveis respostas estão organizadas numa escala *Likert* que varia de 1 (Negativa) a 5 (Positiva).

No que diz respeito à sobrevivência e ainda de acordo com o conceito descrito anteriormente, foram criadas seis perguntas, também iguais para ambos os questionários.

- a) *“Desde o anúncio formal da fusão, senti que a nova empresa resultante da fusão seria um bom desafio pessoal e/ou profissional para mim. Assinale uma resposta”* As possíveis respostas estão organizadas numa escala *Likert* que varia de 1 (Nenhum) a 5 (Totalmente).
- b) *“Mesmo após a fusão operacional e com as novas equipes de trabalho já em funcionamento, a nova empresa resultante da fusão continuou a ser percebida por mim como um bom desafio pessoal e/ou profissional. Assinale uma resposta”* As possíveis respostas estão organizadas numa escala *Likert* que varia de 1 (Nenhum) a 5 (Totalmente).
- c) *“Desde o anúncio formal da fusão, senti que a empresa, de um modo geral, esperava muito de mim para o sucesso de todo o processo de fusão que se iria seguir. Assinale uma resposta”* As possíveis respostas estão organizadas numa escala *Likert* que varia de 1 (Nada) a 5 (Muitíssimo).
- d) *“Mesmo após a fusão operacional e já com as novas equipes de trabalho em funcionamento, senti que a empresa, de um modo geral, continuava a esperar muito de mim para a conclusão de todo o processo de fusão. Assinale uma resposta”* As possíveis respostas estão organizadas numa escala *Likert* que varia de 1 (Nada) a 5 (Muitíssimo).
- e) *“Durante o processo de fusão ou na sequência do processo de fusão, cheguei a pensar em sair da empresa por via dos problemas e das situações complicadas que direta ou indiretamente me foram sendo*

criados. Assinale uma resposta” As possíveis respostas estão organizadas numa escala *Likert* que varia de 1 (Nunca) a 5 (Sempre).

- f) *“Durante o processo de fusão ou na sequência do processo de fusão, a empresa chegou a abordar-me através de um dos seus responsáveis, com a finalidade de eu me desvincular da empresa. Marque com um X o que melhor traduz a sua resposta”* As possíveis respostas são: *Falso e Verdadeiro*.

Os dados Sócio-demográficos e Sócio-organizacionais, em ambos os questionários, envolvem questões relativas a sexo, idade, escolaridade, estado civil, tipo de contrato, tempo de equipe, tempo de empresa, gestão de equipe e última promoção. Vale ressaltar que estes dados foram selecionados com base em trabalhos prévios, literatura e objetivos desse estudo. A seleção por eles se deu pelo fato de serem considerados aspectos importantes em combinações organizacionais.

Para garantir validade interna do estudo, o questionário único foi submetido a validação criteriosa tanto em Portugal quanto no Brasil. A primeira etapa da validação, validação por juízes, feita com o auxílio de doutores portugueses e brasileiros, possibilitou a realização de mudanças em termos de conteúdo e linguagem. Secundariamente, em Portugal, um piloto foi submetido a 9 participantes por meio de uma simulação, através da qual foram realizadas novamente mudanças na linguagem e no conteúdo e, adicionalmente, mudanças no layout do questionário. Também em Portugal, o último passo que constituiu a validação deste instrumento de pesquisa foi a aplicação de um segundo piloto em 6 sujeitos representativos da amostra do estudo. O objetivo foi checar a compreensão dos itens, as escalas adotadas e ainda a estrutura geral do questionário. Como consequência, foi necessário acrescentar uma

pergunta aos dados Sócio-organizacionais do questionário (questão 3.7), apesar dos respondentes terem considerado o questionário aplicável.

Feitas estas modificações, o mesmo procedimento dos dois estudos piloto foram também viabilizados no Brasil. Foi observado pela pesquisadora que a pergunta 2.1 do questionário brasileiro poderia confundir os participantes e gerar viés na resposta, haja vista a existência de aquisições da instituição financeira brasileira anteriores à fusão mais recente e que é de fato o foco deste estudo, mas como estes mesmos respondentes se identificaram melhor nos dados sócio-demográficos/organizacionais do questionário como, por exemplo, identificar que está na empresa a mais de 4 anos, não houve necessidade de alterações nesta questão.

Uma das formas de garantir a validade de construto nesta investigação foi através da análise da consistência interna dos itens do questionário. O procedimento é estatístico e o indicador é o alfa de Cronbach, o qual apresenta índices mais próximos de 1 ou aceitáveis, quanto maior forem as escalas do tipo *Likert* dos itens e a amostra estudada. Para esta investigação, somente após a retirada dos itens 2.7 e 2.8 do questionário (itens *e* e *f* da Sobrevivência) foi obtido um alfa aceitável no valor de 0,73. Por essa razão, estes dois itens foram retirados das análises. Ademais, a partir daí, foi possível analisar em conjunto os dados coletados no Brasil e em Portugal, afastando assim o “efeito país” e a distância temporal entre as duas coletas.

4.3. Procedimentos

Para que o estudo em questão fosse realizado, foi necessária a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Os procedimentos aqui empregados seguiram os critérios éticos estabelecidos pela Resolução nº 196/96 da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa.

A escolha das organizações foi realizada com base em duas situações. Primeiramente, os pesquisadores deste estudo já possuíam conhecimento prévio, adquirido através da mídia, acerca do fato de serem ambas as organizações resultantes de processos de fusão. Secundariamente, foi realizado contato direto com dois colaboradores, um de cada instituição, os quais confirmaram a vivência dos processos de fusão e a possibilidade de colaboração com o estudo proposto.

Os dados foram coletados por meio de questionários, de forma presencial, em cada uma das unidades das duas instituições financeiras. O contato foi realizado primeiramente com os Gerentes Gerais das agências e após a concordância deles na participação da pesquisa, foi feita a entrega do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e dos questionários em um único envelope, sendo a quantidade de instrumentos e também TCLEs iguais ao número de funcionários da agência, segundo as informações fornecidas pelos Gerentes Gerais. Em data e hora marcadas, foram dadas as devidas instruções para a assinatura do TCLE e preenchimento do instrumento. O tempo para o preenchimento foi livre e os participantes devolveram os instrumentos no mesmo envelope, mantendo assim o sigilo dos dados.

Capítulo V

RESULTADOS

O software SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versão 20.0 foi utilizado para o tratamento e análise dos dados. Foi realizada mensuração formal e sistemática do objeto de estudo e foram utilizadas técnicas estatísticas descritivas e inferenciais univariadas para a análise.

Os resultados são apresentados em três partes, considerando primeiramente a interação das variáveis *Categoria Social*, *Percepção da Fusão e Sobreviventes da Fusão* com as variáveis *sócio-demográficas* (sexo, idade, escolaridade e estado civil) e *sócio-organizacionais* (tipo de contrato, tempo de equipe, tempo de empresa, última promoção e gestão de equipe). Secundariamente, são exploradas as relações entre as três variáveis principais do estudo. Ao final do capítulo, são apresentados os resultados do estudo que comparou os dados coletados em Portugal com os dados coletados no Brasil.

Anteriormente às análises inferenciais citadas acima, vale destacar algumas análises descritivas das três principais variáveis do estudo. No que diz respeito à variável *Categoria Social*, por exemplo, houve respostas de 122 sujeitos, tendo em vista o fato de que todos os sujeitos da amostra poderiam responder a estas questões e não somente os 78 sujeitos que passaram pelo processo de fusão. Foram seis as possibilidades que cada participante tinha disponível para identificação (*Categoria Social* “Nós” – 1ª, 2ª, 3ª Escolha e *Categoria Social* “Outros” – 1ª, 2ª, 3ª Escolha).

Ao longo do questionário, os sujeitos foram questionados no sentido de identificar “Nós” e “Outros” utilizando uma lista de categorias sociais disponibilizadas em um círculo de opções. Foram também questionados acerca da ordem de importância destas categorias, de tal forma que deveriam classificá-las em primeiro, segundo e terceiro lugar (ver Tabela 3).

Tabela 3

Frequências das Categorias Sociais Salientes em “Nós” e “Outros” (N=128)

Categorias Sociais	Nós 1		Nós 2		Nós 3		Total	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
Categorias Pós-Fusão	25	19.6	43	33.6	23	18	91	71.2
Categorias Pré-Fusão	6	4.7	24	18.8	31	24.2	61	47.70
Categoria Profissional	1	0.8	15	11.7	38	29.7	54	42.20
Equipe de Trabalho	81	63.3	25	19.5	6	4.7	112	87.5
Outras	7	5.6	10	8	10	8	27	21.6
<i>Missing</i>	8	6.3	11	8.6	20	15.6	39	30.5
Total	128	100	128	100	128	100		

Categorias Sociais	Outros 1		Outros 2		Outros 3		Total	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
Categorias Pós-Fusão	29	22.7	20	15.6	16	12.5	65	50.8
Categorias Pré-Fusão	19	14.7	27	21	22	17.3	68	53
Categoria Profissional	8	6.3	16	12.5	30	23.5	54	42.3
Equipe de Trabalho	33	25.8	28	21.9	9	7	70	54.70
Outras	30	23.9	14	11.2	15	12	59	47.10
<i>Missing</i>	9	7	23	18	36	28.1	68	53.10
Total	128	100	128	100	128	100		

Considerando que a primeira escolha tem mais peso que a segunda e a terceira escolhas, multiplicou-se o total de frequências da primeira opção categorial por três, da

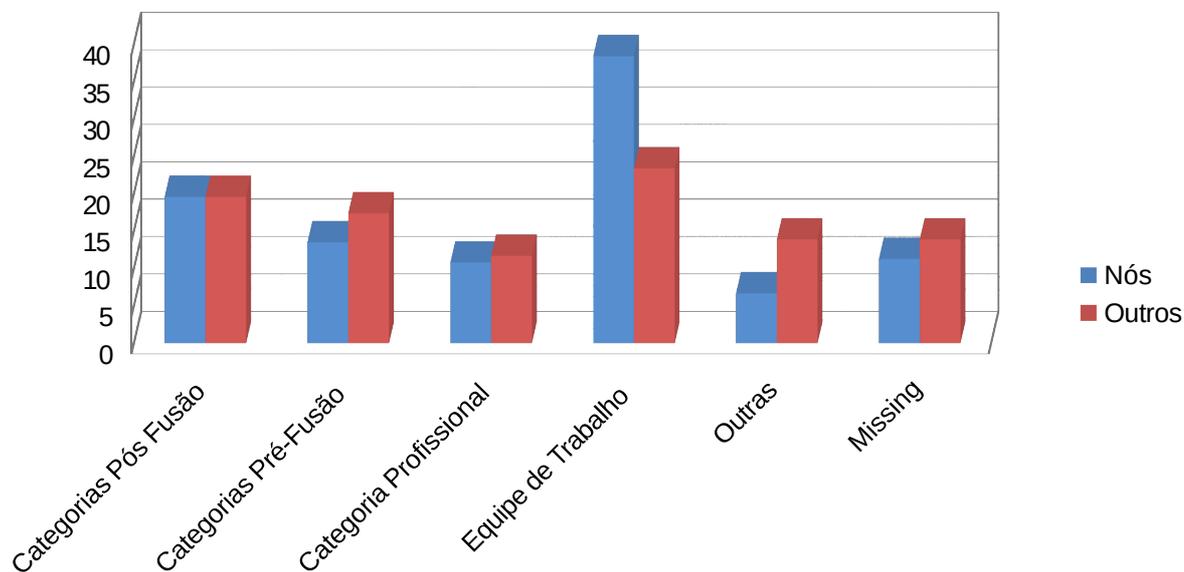
segunda por dois e da terceira por um, e em seguida, calculou-se a média ponderada das frequências destas variáveis (ver Tabela 4). Este procedimento foi realizado tendo por base as análises de estudos anteriores, os quais utilizaram o mesmo tipo de instrumento para acessar as Categorias Sociais (Kohler, 2011; Moreira, 2007; Oliveira, 2009). Esta ponderação foi utilizada primeiramente por Moreira (2007) com o objetivo de evitar escolhas forçadas dos participantes ao responder o instrumento. Realizando isto, foi possível obter uma visão geral das categorias sociais escolhidas por esta amostra (Gráfico 1).

Tabela 4

Média Ponderada das Frequências das Categorias Sociais

Categorias Sociais	Nós (%)	Outros (%)
Categorias Pós-Fusão	23,95	18,61
Categorias Pré-Fusão	12,62	17,31
Categoria Profissional	9,24	11,19
Equipe de Trabalho	38,92	21,35
Outras	6,64	17,31
<i>Missing</i>	8,59	14,18

Gráfico 1. Expressão gráfica da Média Ponderada das Frequências das Categorias Sociais.



Nota. As colunas da esquerda representam as identificações em “Nós” e as da direita representam as identificações em “Outros”.

Pode-se dizer que os sujeitos dessa amostra identificaram-se primeiramente com a “Equipe de Trabalho” e, secundariamente, com as “Categorias Pós-Fusão”. Com relação a identificação dos “Outros”, os sujeitos utilizaram também a identificação com a “Equipe de Trabalho” e, secundariamente, com as “Categorias Pós-Fusão”. Vale ressaltar ainda que tanto em “Nós” quanto em “Outros”, percebe-se ainda a presença de identificações com as “Categorias Pré-Fusão”, as quais deixaram de existir formalmente desde quando ocorreram as fusões.

A variável “Percepção da Fusão” foi acessada através de uma escala *Likert* de 5 pontos, sendo o valor mínimo 1 (negativa) e o valor máximo 5 (positiva). Setenta e oito (78)

sujeitos responderam ao item, algo equivalente a 60,93% dos participantes. De acordo com os dados, a média foi de 3,71 ($DP=1,29$). Assim sendo, é possível dizer que os participantes desta amostra perceberam as fusões de forma predominantemente positiva.

No que diz respeito à variável Sobrevivência e seus quatro itens, vale ressaltar que os dois primeiros itens referem-se ao sentimento de desafio do colaborador diante da fusão e os dois últimos referem-se ao sentimento do colaborador acerca da expectativa da empresa no processo de fusão. As escalas *Likert* de 5 pontos variaram entre o valor mínimo 1 (nenhum/nada) e o valor máximo 5 (totalmente/muitíssimo). Em geral, percebe-se que os participantes sentiram a fusão como um bom desafio pessoal e/ou profissional antes ($M=3,63$; $DP=1,008$) e após a finalização do processo ($M=3,68$; $DP=0,875$); sentiram ainda que a empresa esperava algo deles no que concerne à contribuição para o sucesso da fusão no início ($M=3,90$; $DP=0,906$) e ao final do processo ($M=3,81$; $DP=0,913$).

Houve seis respostas do tipo *Missing* (ausência de resposta) na variável “Categoria Social”. Na variável “Percepção da Fusão” e nos itens da variável “Sobrevivência à Fusão” não houve valores ausentes.

5.1. Resultados segundo as variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais

Primeiramente, procedeu-se a análise da relação entre os dados sócio-demográficos e sócio-organizacionais e a variável “Categoria Social”.

Sendo a “Categoria Social” uma variável categorial, seguiu-se com uma série de testes do tipo Qui-Quadrado para verificar a relação entre esta variável e os dados sócio-demográficos e sócio-organizacionais. Foi constatado que somente a identificação dos

sujeitos no que diz respeito aos “Outros” foi influenciada pela variável “Gestão de Equipe” [$\chi^2(2) = 5,43, p = .020$].

Secundariamente, para avaliar a relação entre a variável “Percepção da Fusão” e as variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais, foi necessário verificar se a variável “Percepção da Fusão” se distribuía de forma normal. Foi possível concluir que não há distribuição normal da variável através dos resultados do teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov (índice de significância = 0.000), utilizado em amostras com mais de 50 sujeitos.

Após este procedimento prévio, iniciou-se a análise da relação entre a “Percepção da Fusão” e o “Sexo”. Como há uma variável dependente numérica, uma variável independente categorial dicotômica e mais de 30 sujeitos, utilizou-se o teste T de amostras independentes, o qual pode ser utilizado ainda que não haja distribuição normal da variável. Neste caso, não houve diferenças estatisticamente significativas entre a “Percepção da Fusão” e o “Sexo” [$t(76) = -0.756; p = 0,452$].

Em seguida, analisou-se a relação entre a “Percepção da Fusão” e a “Idade”. Como há uma variável dependente numérica, uma variável independente categorial com mais de duas categorias e um número de respondentes superior a 30, optou-se por utilizar a técnica estatística ANOVA, uma modalidade de teste paramétrico (Field, 2009). Conforme a Tabela 5, houve diferenças estatisticamente significativas entre a “Percepção da Fusão” e a “Idade” dos sujeitos ($F=4,38; p=0,00$). Na tabela, a idade está apresentada em agrupamentos (1 - até 25 anos, 2 - 26-30 anos, 3 - 31-35 anos, 4 - 36-40 anos, 5 - 41-45 anos, 6 - 46-50 anos, 7 - 51-55 anos e 8 - 56 anos ou mais).

Tabela 5

Dados estatisticamente significativos referentes à comparação de médias (M) e desvio padrão (DP) das variáveis percepção da fusão e idade

	Idade						Teste Estatístico	
	1	2	3	4	5	6	F	p<
	M(DP)	M(DP)	M(DP)	M(DP)	M(DP)	M(DP)		
Percepção da Fusão	4,40 (0,89)	3,06 ^a (1,34)	3,75 (1,33)	4,42 ^b (0,79)	4,33 ^b (0,98)	2,67 ^a (1,22)	4.3	0,00***

Nota: As médias que não compartilham as mesmas letras (a, b) apresentam diferenças significativas.

* Significativo no nível de 0,05;

** Significativo no nível de 0,01;

***Significativo no nível de 0,00.

Conclui-se, a partir da Tabela 5, que jovens que têm entre 36 e 40 anos de idade ($M=4,42$; $DP=0,79$) perceberam a fusão de forma mais positiva que seus colegas de trabalho com idade mais avançada (46-50 anos) ($M=2,67$; $DP=1,22$), ou mais jovens (26-30 anos) ($M=3,06$; $DP=1,34$). Percebe-se ainda que aqueles que têm entre 41 e 45 anos ($M=4,33$; $DP=0,98$) perceberam mais positivamente a fusão que aqueles que têm entre 46 e 50 anos.

Posteriormente analisou-se a relação entre a “Percepção da Fusão” e a “Escolaridade”. Como há uma variável dependente numérica e uma variável independente categorial com mais de duas categorias, optou-se novamente pela técnica estatística ANOVA (Field, 2009). Os resultados mostraram que não houve diferenças estatisticamente significativas entre a “Percepção da Fusão” e o grau de escolaridade dos sujeitos ($F=1,87$; $p=0,14$).

Semelhante à análise anterior, verificou-se a relação entre a “Percepção da Fusão” e a variável “Estado Civil” e houve diferenças estatisticamente significativas entre estas duas variáveis ($F=2,58$; $p=0,05$), conforme Tabela 6.

Tabela 6

Dados estatisticamente significativos referentes à comparação de médias (M) e desvio padrão (DP) das variáveis percepção da fusão e estado civil

	Estado Civil				Teste Estatístico	
	Solteiro sem namorado	Solteiro com namorado	Separado	Casado	<i>F</i>	<i>p</i> <
	<i>M(DP)</i>	<i>M(DP)</i>	<i>M(DP)</i>	<i>M(DP)</i>		
Percepção da Fusão	2,67 ^a (1,22)	3,67 (1,11)	4,33 (0,57)	3,86 ^b (1,31)	2,58	0,05*

Nota: As médias que não compartilham as mesmas letras (a, b) apresentam diferenças significativas.

* Significativo no nível de 0,05;

** Significativo no nível de 0,01;

***Significativo no nível de 0,00.

Através dos dados da Tabela 6, observa-se que sujeitos solteiros sem namorado (($M=2,67$; $DP=1,22$) perceberam a fusão de forma menos positiva que seus colegas de trabalho casados ($M=3,86$; $DP=1,31$).

Em seguida, procedeu-se à análise da relação entre a “Percepção da Fusão” e a variável “Tipo de Contrato”, mas como todos os sujeitos que passaram pelo Processo de Fusão têm contrato por tempo indeterminado, este tipo de análise não foi possível. Portanto, a variável “Tipo de Contrato” foi então retirada das análises também no que diz respeito às outras duas variáveis (“Categorias Sociais” e “Sobreviventes da Fusão”).

Analisando conjuntamente a relação entre a “Percepção da Fusão” e as variáveis “Tempo de Equipe”, “Tempo de Empresa” e “Última Promoção”, como há uma variável dependente numérica e três variáveis independentes categoriais com mais de duas categorias, optou-se novamente pela técnica estatística ANOVA e não houve diferenças estatisticamente significativas, conforme os seguintes resultados: i) “Tempo de Equipe” ($F=0,33$; $p=0,91$), ii) “Tempo de Empresa” ($F=1,42$; $p=0,23$) e iii) “Última promoção” ($F=1,13$; $p=0,35$).

Por último, para analisar a relação entre a “Percepção da Fusão” e a “Gestão de Equipe”, utilizou-se o teste T para amostras independentes. Neste caso, não houve diferenças estatisticamente significativas entre a “Percepção da Fusão” e o fato dos sujeitos terem gerido ou não uma equipe, [$t(75) = .943$; $p = .349$].

Para analisar a variável “Sobreviventes da Fusão”, vale ressaltar que ela é composta por 6 questões ou itens. A análise é feita com cada uma delas individualmente, relacionando-as às variáveis sócio-demográficas e sócio-organizacionais, com exceção dos dois últimos itens que foram retirados.

Assim como foi feito com a variável “Percepção da Fusão”, obteve-se os resultados do teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov, o qual nos fornece níveis de significância com valores inferiores a 0,05 ($p = .000$). Com isso, rejeita-se a hipótese nula e, portanto, rejeita-se a distribuição normal destas variáveis numéricas da Sobrevivência, presentes nas questões 2.3, 2.4, 2.5 e 2.6.

Para iniciar, analisou-se a relação entre as variáveis “Sentimento de Desafio Pré-Fusão”, “Sentimento de Desafio Pós-Fusão”, “Expectativa da Empresa Pré-Fusão”, “Expectativa da Empresa Pós-Fusão” e a variável “Sexo”. Como há quatro variáveis dependentes numéricas, uma variável independente categorial dicotômica e mais de 30 sujeitos, utilizou-se o teste T de amostras independentes. Neste caso, houve diferenças estatisticamente significativas somente entre a variável “Expectativa da Empresa Pós-Fusão” e a variável sócio-demográfica “Sexo”, [$t(76) = -2,322$; $p = .025$], conforme Tabela 7. Estes dados mostram que mulheres sentem em maior grau, comparativamente aos homens, que a empresa continua esperando muito delas após a conclusão do processo de fusão.

Tabela 7

Teste t de Student para diferenças de média entre “Expectativa da Empresa Pós-Fusão” e “Sexo”

Sexo	N	Média	Desvio-Padrão	t	p
Masculino	33	3,52	1,12	-2,322	.025
Feminino	45	4,02	,657		

Secundariamente, analisou-se a relação entre os quatro itens da “Sobrevivência” e a “Idade”. Como há quatro variáveis dependentes numéricas e uma variável independente categorial com mais de duas categorias, optou-se pela técnica estatística ANOVA (Field, 2009). Através dos resultados obtidos, pôde-se concluir que não houve diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis da Sobrevivência e a “Idade” dos sujeitos.

Posteriormente analisou-se a relação entre os quatro itens da “Sobrevivência” e a “Escolaridade”. Como há quatro variáveis dependentes numéricas e uma variável independente categorial com mais de duas categorias, optou-se novamente pela ANOVA (Field, 2009). Assim como no caso anterior, não houve diferenças estatisticamente significativas entre estas variáveis e a “Escolaridade” dos sujeitos.

Em seguida, iniciou-se a análise da relação existente entre os quatro itens da “Sobrevivência” e a variável “Estado Civil”. Através da ANOVA, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre estas variáveis e o estado civil dos sujeitos.

Analisando conjuntamente a relação entre as mesmas variáveis da Sobrevivência já citadas e as variáveis “Tempo de Equipe”, “Tempo de Empresa” e “Última Promoção”, utilizando mais uma vez a técnica estatística ANOVA, apontaram-se diferenças estatisticamente significativas entre a “Expectativa da Empresa Pré-Fusão” e o “Tempo de trabalho na Equipe” ($F=2,86; p=0,01$), conforme Tabela 8, e ainda diferenças entre o

“Sentimento de Desafio Pós-Fusão” e o “Tempo de trabalho na Empresa” ($F=3,09$; $p=0,02$), conforme Tabela 9. Nas tabelas, o tempo de trabalho na equipe/empresa está apresentado em agrupamentos (1 – menos de 6 meses, 2 – 6 meses a 1 ano, 3 – 1 a 3 anos, 4 – 3 a 5 anos, 5 – 5 a 7 anos, 6 – 7 a 9 anos e 7 – mais de 9 anos).

Tabela 8

Dados estatisticamente significativos referentes à comparação de médias (M) e desvio padrão (DP) das variáveis sobrevivência (expectativa da empresa pré-fusão) e tempo de trabalho na equipe

	Tempo de trabalho na equipe							Teste Estatístico	
	1	2	3	4	5	6	7	F	p<
	M(DP)	M(DP)	M(DP)	M(DP)	M(DP)	M(DP)	M(DP)		
Expectativa da empresa Pré-Fusão	4,43 ^a (0,53)	3,79 (0,80)	4,08 ^a (0,83)	4,42 ^a (0,83)	3,00 ^b (1,15)	3,50 (0,70)	3,92 (0,79)	2,86	0,01**

Nota: As médias que não compartilham as mesmas letras (a, b) apresentam diferenças significativas.

* Significativo no nível de 0,05;

** Significativo no nível de 0,01;

***Significativo no nível de 0,00.

Foi possível concluir, a partir dos resultados da Tabela 8, que sujeitos que têm entre 5 e 7 anos de equipe ($M=3,00$; $DP=1,15$) sentiram a expectativa da empresa no período pré-fusão menos intensamente que os colegas que têm menos de 6 meses ($M=4,43$; $DP=0,53$), entre 1 a 3 anos ($M=4,08$; $DP=0,83$) e entre 3 a 5 anos de equipe ($M=4,42$; $DP=0,83$). Em resumo, sujeitos que têm mais tempo de equipe sentiram que a empresa esperava menos deles no período pré-fusão.

Tabela 9

Dados estatisticamente significativos referentes à comparação de médias (M) e desvio padrão (DP) das variáveis sobrevivência (sentimento de desafio pós-fusão) e tempo de empresa

	Tempo de empresa					Teste Estatístico	
	3	4	5	6	7	F	p<
	M(DP)	M(DP)	M(DP)	M(DP)	M(DP)		
Sentimento de desafio Pós-Fusão	3,33 (0,57)	3,93 (0,88)	3,11 ^a (1,02)	3,75 (0,50)	3,91 ^b (0,76)	3,0	0,02*

Nota: As médias que não compartilham as mesmas letras (a, b) apresentam diferenças significativas.

* Significativo no nível de 0,05;

** Significativo no nível de 0,01;

***Significativo no nível de 0,00.

Com base na Tabela 9, é possível afirmar que os sujeitos que têm entre 5 e 7 anos de empresa ($M=3,11$; $DP=1,02$) sentiram o período pós-fusão como um período menos desafiador quando comparados aos seus colegas de trabalho que possuem mais de 9 anos de empresa ($M=3,91$; $DP=0,76$). Em resumo, sujeitos mais antigos na empresa sentem a fusão como um bom desafio comparativamente aos mais jovens do quadro organizacional.

Por último, para analisar a relação entre os itens da “Sobrevivência” e a “Gestão de Equipe”, utilizou-se o test T. Neste caso, não houve diferenças estatisticamente significativas entre estas variáveis.

5.2. Resultados segundo as hipóteses do estudo, considerando as variáveis Categorias Sociais, Percepção sobre a Fusão e Sobrevivência à Fusão

As hipóteses do estudo em questão envolvem três variáveis principais. São elas: Categoria Social, Percepção sobre a Fusão e Sobreviventes da Fusão.

Em primeira instância, através do teste Qui-Quadrado, avaliou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as identificações em “Nós” (Categorias Pré e Pós-Fusão) e em “Outros” (Categorias Pré e Pós-Fusão) e foi constatado que estas diferenças são significativas [$\chi^2 (2) = 16,614, p = .000$]. Por meio do mesmo teste avaliou-se também a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as identificações e o fato das pessoas terem passado ou não pelo processo de fusão. Neste último caso, não foram encontradas diferenças significativas.

Outro dado relevante e que diz respeito às categorias sociais identificadas no “Nós” e nos “Outros” é o fato de que, nesta amostra, 25 sujeitos colocaram no “Nós” a mesma categoria que colocaram nos “Outros”.

Com o objetivo de verificar a aplicabilidade das hipóteses do estudo, iniciou-se pela análise da relação entre as “Categorias Sociais” e a variável numérica “Percepção da Fusão”, utilizando-se o teste Teste T. A análise dessa relação teve por objetivo verificar o quanto é aplicável a hipótese 1 (H1) deste estudo, a qual estabelece que a identificação dos colaboradores com organizações pós-fusão está positivamente associada a uma percepção da fusão mais favorável. Pelos resultados, não houve diferenças estatisticamente significativas entre a forma de perceber a fusão e o fato das pessoas se identificarem com as Categorias Pré/Pós Fusão. Portanto, não foi possível corroborar a hipótese 1 do estudo.

Em seguida, para avaliar estatisticamente a relação entre as “Categorias Sociais” e a variável numérica “Sobreviventes da Fusão”, utilizou-se o teste T de amostras independentes. A análise destas relações teve por objetivo verificar o quanto são aplicáveis as hipóteses 2

(H2), 3 (H3) e 4 (H4) deste estudo, as quais estabelecem que: a identificação com as Organizações Pré-Fusão está positivamente associada à Sobrevivência (H2), a identificação com Organizações Pós-fusão e/ou demais categorias (Equipes de Trabalho e Categoria Profissional) está negativamente associada à Sobrevivência (H3), e a identificação com Organizações Pós e Pré-fusão está negativamente associada à Sobrevivência (H4).

Vale ressaltar aqui que nas questões 2.3, 2.4, 2.5 e 2.6 do questionário, quanto maior a pontuação na escala *Likert*, menor o grau de Sobrevivência de acordo com conceito previamente apresentado.

Pelos resultados, a hipótese 2 (H2) deste estudo não foi corroborada porque não houve diferenças estatisticamente significativas entre a identificação com Categorias Pré-Fusão e as quatro variáveis da “Sobrevivência”.

Houve diferenças estatisticamente significativas entre a variável “Sentimento de Desafio Pessoal e/ou Profissional Pós-Fusão” e a Identificação com “Categorias Sociais” em “Nós”, [$t(67) = -2,174; p = .033$], conforme Tabela 10.

Tabela 10

Teste t de Student para diferenças de média entre “Sentimento de Desafio Pessoal e/ou Profissional Pós-Fusão” e a Identificação com Categorias Sociais em “Nós”

Categorias “Nós”	<i>N</i>	Média	Desvio-Padrão	<i>t</i>	<i>p</i>
Pré/Pós Fusão	20	4,05	,686	-2,174	.033
Cat.Profissional e Eq. Trabalho	49	3,61	,786		

Os dados mostram que pessoas que se identificam com Categorias Pré e Pós Fusão em “Nós” sentem mais a fusão como desafiadora no período pós-fusão do que aquelas que se

identificam com “Categoria Profissional” e “Equipe de Trabalho” relativamente a este aspecto. Em suma, nesta variável “Sentimento de Desafio Pessoal e/ou Profissional Pós-Fusão”, são então menos sobreviventes. Com isso, a hipótese 3 (H3) deste estudo também não foi corroborada. Ao contrário do que era esperado, quanto mais as pessoas se identificam com a sua própria equipe de trabalho e sua categoria profissional, mais sobreviventes elas são relativamente a este aspecto.

Houve também diferenças estatisticamente significativas entre a variável “Sentimento de Desafio Pessoal e/ou Profissional Pós-Fusão” e a Identificação com “Categorias Sociais” em “Nós”, [$t(73) = -2,240; p = .028$], conforme Tabela 11. A diferença deste resultado para o resultado anterior é que este inclui todas as categorias divergentes das pré e pós-fusão, e não somente a “Equipe de Trabalho” e a “Categoria Profissional”.

Tabela 11

Teste t de Student para diferenças de média entre “Sentimento de Desafio Pessoal e/ou Profissional Pós-Fusão” e a Identificação com Categorias Sociais em “Nós”

Categorias “Nós”	N	Média	Desvio-Padrão	t	p
Pré/PósFusão	20	4,05	,686	-2,240	.028
Outras Categorias	55	3,56	,877		

Os dados mostram que pessoas que se identificam com Categorias Pré e Pós Fusão em “Nós” sentem a própria fusão como mais desafiadora no período pós negociação do que aquelas que se identificam com todas as outras categorias. Em suma, nesta variável “Sentimento de Desafio Pessoal e/ou Profissional Pós-Fusão”, estas pessoas são menos sobreviventes do que as outras. Significa dizer que quanto mais as pessoas se identificam

com todas as outras categorias, mais sobreviventes elas são relativamente a este aspecto. Com isso, corrobora-se a hipótese 4 (H4) deste estudo de forma parcial, tendo em vista este único aspecto da “Sobrevivência”.

A fim de compreender a relação entre a “Percepção da Fusão” e a “Sobrevivência à Fusão” e verificar até que ponto é aplicável a hipótese 5 (H5) deste estudo, a qual estabelece que quanto mais favorável é a percepção da fusão dos colaboradores, menor é o grau de “Sobrevivência à Fusão”, analisou-se então a relação entre a “Percepção da Fusão” e os itens da “Sobrevivência”. Como há uma variável dependente numérica e algumas várias variáveis independentes numéricas, optou-se pelo teste não paramétrico Correlação de *Spearman* (Field, 2009).

No teste Correlação de *Spearman* foi encontrada correlação significativa e positiva entre as variáveis “Percepção da Fusão” e “Desafio Pré-Fusão” ($p = .013, r = ,281$), e correlação muito significativa e positiva entre a “Percepção da Fusão” e “Desafio Pós-Fusão” ($p = .000, r = ,500$).

Percebe-se que quanto mais positiva é a percepção da fusão, maior é o desafio pessoal e/ou profissional sentido nos períodos pré-fusão e pós-fusão. Portanto, quanto mais positiva é a percepção da fusão, menos o colaborador se comporta como Sobrevivente da Fusão nos dois aspectos acima citados. Diante destas afirmações e resultados, corrobora-se a hipótese 5 deste estudo parcialmente, tendo em vista os dois aspectos da “Sobrevivência” citados acima.

Os resultados apresentados no início, segundo os dados sócio-demográficos e sócio-organizacionais, sugerem que, neste estudo, a hipótese 6.1 não se confirma, ou seja, o tempo de trabalho em uma equipe não está relacionado a uma percepção da fusão mais positiva. Já a

hipótese 6.2 se confirma parcialmente. Portanto, a “Percepção da Fusão” menos favorável parece estar relacionada somente aos colaboradores que têm entre 26 e 30 anos.

Para avaliar a força e o sentido da relação entre as três variáveis principais do estudo, calculou-se o coeficiente de correlação “*r*” de *Spearman* entre elas, o que resultou em uma matriz de correlação (Tabela 12).

Tabela 12

Correlações (r de Spearman) entre Categoria Social, Percepção sobre a fusão, e Sobrevivência à Fusão

	1	2	3	4	5	6	7
1. Percepção sobre a Fusão	1	-,006	-,010	,281*	,500**	,050	,180
2. Categoria Pré/Pós Fusão Nós		1	,425**	,044	,055	-,095	-,067
3. Categoria Pré/Pós Fusão Outros			1	,019	-,012	,059	,064
4. Desafio Pessoal/Profissional Pré-Fusão				1	,732**	,426**	,422**
5. Desafio Pessoal/Profissional Pós-Fusão					1	,318**	,229*
6. Expectativa da Empresa Pré						1	,713**
7. Expectativa da Empresa Pós							1

** <0.01 * <0.05

Conforme podemos verificar na Tabela 12, a qual apresenta as correlações entre as variáveis “Categoria Social”, “Percepção sobre a Fusão” e “Sobrevivência à Fusão”, percebe-se que a variável “Percepção sobre a Fusão” correlaciona-se fraca e positivamente com o “Desafio Pré-Fusão” ($r = 0,281$) e positiva e moderadamente com “Desafio Pós-Fusão” ($r = 0,500$). A identificação com “Categorias Sociais” em “Nós” correlaciona-se moderada e significativamente com a identificação com “Categorias Sociais” em “Outros” ($r = 0,425$). A variável “Desafio Pré-Fusão” correlaciona-se positiva e moderadamente com a “Expectativa da Empresa Pré-Fusão” ($r = 0,426$) e com a “Expectativa da Empresa Pós-Fusão” ($r = 0,422$),

além de se correlacionar forte e positivamente com “Desafio Pós-Fusão” ($r = 0,732$). Esta última variável, por sua vez, tem correlação positiva e fraca com a “Expectativa da empresa Pré” ($r = 0,318$) e “Expectativa da empresa Pós-Fusão” ($r = 0,229$). Ambas as Expectativas se correlacionam forte e positivamente ($r = 0,713$).

5.3. Resultados segundo o Estudo Comparativo

Para proceder ao estudo comparativo, vale destacar que a fusão realizada em Portugal ocorreu há cerca de oito anos. Foram 37 sujeitos que participaram da pesquisa neste país. Dentre eles, 20 passaram pelo processo de fusão. A fusão realizada no Brasil ocorreu há cerca de quatro anos. Foram 91 sujeitos que participaram da investigação neste país. Esta segunda amostra é mais jovem e detém mais participantes com grau de escolaridade igual ou superior à graduação. Dentre os participantes brasileiros, 58 passaram pelo processo de fusão ocorrido na instituição brasileira.

Para avaliar a hipótese 7 (H7), a qual estabelece que as amostras portuguesa e brasileira se comportam da mesma forma no que concerne às três variáveis, as duas amostras foram colocadas em um mesmo banco de dados. Foi então estabelecida uma nova variável denominada “País” do tipo categorial dicotômica e, por meio dela, foram feitas duas análises. Na primeira análise, utilizou-se o teste Qui-Quadrado para verificar a relação entre a variável “País” e as “Categorias Sociais”. Já para a segunda análise, utilizou-se o teste T para verificar a relação entre a variável “País” e as variáveis “Percepção da Fusão” e “Sobrevivência à Fusão”.

Através da primeira análise, constatou-se que a identificação dos sujeitos no que diz respeito a “Nós” foi influenciada pela variável “País” [$\chi^2 (2) = 4,02, p = .045$]. Neste caso e de acordo com os resultados obtidos, é possível afirmar que brasileiros se identificaram significativamente mais com todas as outras categorias divergentes das categorias pré e pós-fusão. Por meio da segunda análise, constatou-se que não houve diferenças estatisticamente significativas entre “País” e as variáveis “Percepção da Fusão” e “Sobrevivência à Fusão”.

Desta forma, a hipótese 7 (H7) do estudo não foi confirmada. Observa-se uma igualdade das amostras no que diz respeito à Percepção da Fusão e Sobrevivência à Fusão, mas há diferenças relativas às Categorias Sociais com as quais os sujeitos dos dois países se identificam.

Capítulo VI

DISCUSSÃO

O objetivo deste trabalho foi avaliar a relação entre as categorias sociais (representações das organizações) pré-fusão e pós-fusão, os diferentes graus de “Sobrevivência à Fusão” e as percepções dos colaboradores acerca destas operações. De forma específica, este estudo visou identificar a existência de Sobreviventes da Fusão, analisar a influência da identificação a determinadas Categorias Sociais e a emergência de Sobreviventes da Fusão, identificar as relações entre Categorias Sociais e Percepção da Fusão e entre a Percepção da Fusão e a existência de Sobreviventes da Fusão e relacionar as variáveis “Percepção da Fusão”, “Sobreviventes da Fusão” e “Categorias Sociais” com os dados sócio-organizacionais e sócio-demográficos do estudo.

Em síntese, os resultados da investigação corroboraram as hipóteses 4, 5 e 6.2, mas é necessário cautela ao realizar tal afirmação. Vale lembrar que as hipóteses 4 e 6.2 foram confirmadas apenas parcialmente e, tanto para as hipóteses corroboradas quanto para as refutadas, é preciso levar em consideração o número de sujeitos da amostra e o instrumento utilizado para a coleta dos dados. Os resultados obtidos serão discutidos à luz do referencial teórico produzido.

Segundo as três variáveis analisadas, é possível afirmar que há tolerância acerca das fusões operacionalizadas haja vista a percepção predominantemente positiva das pessoas. Observou-se uma mentalidade “Nós” versus “Outros” latente e verificou-se a presença de colaboradores se identificando prioritariamente com a sua Equipe de Trabalho e com as suas

organizações atuais, de acordo com os estudos de Buono e Bowditch (2003), Kohler (2011), Oliveira (2009) e Tajfel (1981). Segundo Buono e Bowditch (2003), todos estes aspectos acima mencionados são típicos do sexto e sétimo estágios de uma combinação. Desta forma, é possível que ambas as fusões encontrem-se em estágios avançados de maturação e já bem estabelecidas do ponto de vista psicológico.

Assim como nos achados de Moreira (2007), um dado relevante deste estudo é o fato dos indivíduos destas empresas ainda se identificarem com as organizações que existiam no período pré-fusão, mesmo transcorridos mais de 4 anos no caso brasileiro e mais de 8 anos no caso português, demonstrando assim que as categorias sociais pertinentes ao ambiente pré-fusão ainda permanecem, sem que isso seja algo negativo ou indicativo de insucesso da combinação, contrariamente ao que postulou Salk (1994). Sendo assim, estes resultados parecem confirmar a ocorrência do fenômeno da recategorização na rotina laboral dos participantes do estudo, já que permanecem juntas as representações mentais das organizações pré-fusão e as novas categorias supra ordenadas ou representações mentais das organizações pós-fusão (Lupina-Wegener, Schneider & Van Dick, 2011; Oliveira, 2009; Ullrich, Wieseke & Van Dick, 2005; Van Dick, Ullrich & Tissington, 2006).

Ainda acerca das Categorias Sociais, não foi por acaso que sujeitos identificaram a eles e aos outros de forma diferente, conforme os estudos de Dackert, Jackson, Brenner e Johansson (2003) e Oliveira (2009). Isso mostra que os participantes, em geral, se comportam segundo uma perspectiva intercategoriaal, enquanto que 25 sujeitos (20,49% da amostra total) se comportam segundo uma perspectiva individual/interpessoal, identificando a eles e aos outros com categorias idênticas.

De acordo com as afirmações de Leeuwen, Knippenberg e Ellemers (2003), a perspectiva intercategorial aqui demonstrada não parece ser uma reação aos processos de fusão ocorridos. As pessoas que passaram pela fusão identificam a si próprias e às outras da mesma forma que aquelas pessoas que não passaram pelo processo, o que pode indicar que as relações intergrupo/intercategoriais aqui presentes são reflexos de relações estáveis e previsíveis dos contextos organizacionais tratados nesta investigação.

De acordo com os dados obtidos nas questões pertinentes a Sobrevivência, grande parte dos bancários demonstraram motivação e envolvimento emocional positivo para com as suas organizações atuais, corroborando assim provável e adequado alistamento psicológico e possível alcance de finalidade estratégica por parte das novas empresas resultantes da fusão, sendo ambas as realizações necessidade e razão pela qual estas operações são feitas, respectivamente, segundo Marks e Mirvis (1992).

Ainda relativamente às questões da Sobrevivência, o fato dos resultados mostrarem também que sujeitos percebiam suas empresas como órgãos à espera de contribuições, tanto na ocasião do anúncio das fusões quanto após a formalização delas, é indicativo de que as corporações possivelmente continuaram “pressionando” os seus funcionários por metas e resultados, mesmo diante de uma grande mudança interna (Marks & Mirvis, 1992).

Foi encontrada correlação positiva entre as variáveis “Sentimento de Desafio Pessoal e/ou Profissional Pré-Fusão” e “Sentimento de Desafio Pessoal e/ou Profissional Pós-Fusão”. O mesmo tipo de correlação foi encontrada entre as variáveis “Sentimento sobre a Expectativa da Empresa Pré-Fusão” e “Sentimento sobre a Expectativa da Empresa Pós-Fusão”. Estes resultados indicam que quanto maior o “Sentimento de Desafio Pré-Fusão”,

maior o “Sentimento de Desafio Pós-Fusão”, sendo o mesmo raciocínio válido para a “Expectativa da Empresa”.

Portanto, de forma divergente do que ocorreu no contexto de uma fusão de duas instituições financeiras, cenário pesquisado por Buono e Bowditch (2003), e também contrariamente às postulações de Colman e Lunnan (2011), é possível que os resultados em curto prazo, neste caso, tenham se mantido os mesmos ou ainda melhores também em longo prazo. Mesmo assim, como a coleta de dados foi feita em um determinado período após as fusões (estudo transversal), é preciso cuidado na generalização destes resultados.

Também é plausível afirmar que os resultados aqui encontrados são de caráter permanente se considerarmos que ambas as fusões ocorreram há mais de dois anos, de acordo com as afirmações dos pesquisadores Amiot, Terry e Callan (2007).

Relativamente aos dados sócio-demográficos e sócio-organizacionais, apesar de não haver resultados significativos entre a “Gestão de Equipe” e as variáveis “Percepção da Fusão” e “Sobrevivência à Fusão”, pode-se argumentar que no momento de identificar os “Outros”, os colaboradores foram influenciados pelo fato de serem ou não líderes. Diferentemente dos resultados encontrados por Ager (2011), gestores dos bancos do presente estudo aparentam não vivenciar “mal-estar psicológico” relacionado com as fusões, mas sim uma diferença cognitiva, provavelmente compatível com a mobilização e a saliência de similaridades, estratégias que um gestor precisa preservar durante e após um processo de fusão a fim de integrar pessoas e unificar melhor a nova organização (Colman & Lunnan, 2011; Edwards & Edwards, 2013; Tajfel, 1981).

Relativamente à idade dos participantes, o grupo etário que se encontra com idade entre 36 e 40 anos, conforme já mencionado, apresentou percepção mais positiva da fusão,

confirmando em parte os resultados de Oliveira (2009). É importante ressaltar aqui que as variáveis “Percepção da Fusão” e “Sentimento de Desafio Pessoal e/ou Profissional Pós-Fusão” estão correlacionadas positivamente. Isso significa que quando estes colaboradores percebem mais positivamente a mudança, sentem o ambiente pós-fusão como mais desafiante. Poder-se-ia então conjecturar que este grupo etário apresenta menor grau de sobrevivência quando comparado aos outros, sendo este um possível contributo da presente investigação. Apesar disso, deve-se ter cuidado em fazer tal afirmação já que seriam necessários outros estudos que investigassem os mesmos aspectos da “Sobrevivência” e tivessem por base as diferentes gerações e os diferentes comportamentos por elas demonstrados no mundo laboral.

Mais estudos são necessários também para investigar se o resultado “mulheres apresentam, em geral, menor grau sobrevivência” é pertinente e passível de generalização. Além disso, a relação significativa encontrada entre as variáveis “Estado Civil” e “Percepção da Fusão” pode ser indicativa da importância das condições de contato e apoio social levantadas pela pesquisadora Kohler (2011). Apesar de não integrarem o ambiente organizacional, cônjuges podem contribuir positivamente com a mudança, influenciando seus parceiros (colaboradores casados) no sentido de perceber melhor a combinação.

De igual relevância são os resultados que dizem respeito às relações entre as variáveis “Tempo de trabalho em uma Equipe/na Empresa” e “Sobrevivência à Fusão”. Como contributo, este estudo propõe uma situação: sujeitos mais antigos nas equipes sentem que a empresa espera menos deles no que diz respeito ao processo de fusão, sendo então mais sobreviventes. Ainda complementando esta conclusão, sujeitos com mais tempo de empresa

sentem a fusão como mais desafiante no período pós-fusão, sendo então menos sobreviventes.

Com relação às hipóteses da pesquisa, de forma contrária ao que foi afirmado por Chreim (2007) e Van Dick, Ullrich e Tissington (2006) em seus estudos, não foi evidenciada nenhuma relação positiva entre a identificação com Categorias Pré-Fusão e emoções negativas, tais como baixo “Sentimento de Desafio Pessoal e/ou Profissional” e baixo “Sentimento sobre a Expectativa da Empresa”. Da mesma forma, a identificação com Categorias Pós-Fusão não esteve negativamente relacionada a sentimentos negativos. Significa dizer que, aparentemente, se comportar como “sobrevivente”, nestes aspectos, não está relacionado com o fato de se identificar mais ou menos com as organizações que existiam antes ou somente após a fusão. Estendendo-se ainda mais a interpretação, pode-se dizer que sujeitos ditos sobreviventes não se remetem em maior grau aos resquícios psicológicos do ambiente pré-fusão, comparativamente aos outros, conforme o que era previsto pelos pesquisadores deste estudo.

Os resultados de Vuuren, Beelen e Jong (2010) também não foram corroborados pelas análises relativas às identificações com Categoria Profissional desta pesquisa. Analisadas conjuntamente, a identificação com as categorias Equipe de Trabalho e Categoria Profissional põe em evidência a relação positiva com a sobrevivência no aspecto “Sentimento de Desafio Pessoal e/ou Profissional Pós-Fusão”. Ou seja, quanto mais os colaboradores se identificaram com a sua equipe e categoria, menos sentiram a fusão como um desafio posterior à sua formalização e mais sobreviventes foram relativamente a este aspecto.

Favorável à afirmação anterior e adicionadas às análises todas as outras categorias, ficando de um lado Categorical Profissional, Equipe de Trabalho e Outras e do outro lado

Categorias Pré-Fusão e Pós-Fusão, postula-se que a identificação com as três primeiras citadas acima está relacionada positivamente com a sobrevivência no aspecto “Sentimento de Desafio Pessoal e/ou Profissional Pós-Fusão”, um resultado semelhante ao descrito anteriormente. Significa dizer que quanto mais os colaboradores se identificaram com todas as outras categorias (Categorial Profissional, Equipe de Trabalho e Outras), menos sentiram a fusão como um desafio posterior à sua formalização e mais sobreviventes foram relativamente a este aspecto. É possível então afirmar que aqueles indivíduos que não se manifestaram relativamente às categorias da fusão evidenciaram mais sobrevivência à fusão, ou seja, apresentaram vivência de emoções negativas em maior grau e maior mal-estar psicológico, corroborando assim os estudos de Langley *et al.* (2012).

De acordo com as postulações de Ozag (2008), na investigação em questão, quanto mais os sujeitos foram receptivos, percebendo as fusões de forma positiva, menos se comportaram como sobreviventes nos aspectos “Sentimento de Desafio Pessoal e/ou Profissional Pós-Fusão/Pré-Fusão”. Dito de outro modo, quanto mais os colaboradores perceberam a fusão como positiva, mais a sentiram como um desafio antes e após e menos sobreviventes se colocaram relativamente a estes aspectos.

Não foram encontradas relações significativas entre a identificação com as Categorias Pré/Pós Fusão e a Percepção sobre a Fusão. Por isso não foi possível corroborar os resultados de Kohler (2011), nos quais a identificação com empresas pós-fusão esteve positivamente relacionada com uma percepção mais favorável. Entretanto, interpretando segundo as argumentações de Oliveira (2009), sugere-se que as categorias sociais nesta pesquisa não foram forças impulsoras no que concerne à percepção da fusão. De fato, ambas as variáveis não se mostraram ao menos correlacionadas de forma estatisticamente significativa.

O número insuficiente de participantes em Portugal inviabilizou a análise da consistência interna dos itens para esta amostra em separado, impossibilitando assim a mesma análise de consistência interna para a amostra brasileira e posterior comparação dos dados, tal como realizada para a amostra total. Conforme colocado nos resultados desta pesquisa, utilizou-se de outro procedimento estatístico para efetuar tal comparação.

Diante desta afirmação e apesar de não serem semelhantes a ponto de corroborarmos a hipótese 7, ambas as amostras são similares em grande parte dos resultados (Percepção da Fusão e Sobrevivência), indo ao encontro das postulações de Vaara, Sarala, Stahl e Björkman (2012).

Através dos dados da amostra geral, foi possível verificar também que há expectativas tanto da parte dos indivíduos quanto da parte das organizações relacionadas ao processo de fusão, conforme previamente afirmado por Ozag (2008) e concebido no conceito de “Sobreviventes da Fusão” neste estudo apresentado.

Isto posto, podemos considerar aqui que o conceito de Sobrevivência apenas começou a ser investigado. Da forma aqui apresentada, esteve sempre relacionado com o mal-estar, sendo que o aumento do grau de sobrevivência foi sempre indicativo de um aumento de mal-estar. Sugere-se que este é um fenômeno amplo, capaz de traduzir muitos aspectos psicológicos importantes em uma fusão e de extrema relevância para uma adequada gestão destas operações. Nesta pesquisa, o fenômeno se mostrou integrador, capaz de relacionar-se com outras duas variáveis psicológicas, perfazendo assim o modelo dos três aspectos (cognitivo, avaliativo e emocional) apresentado há décadas pela Teoria da Identidade Social.

Como implicações práticas da investigação, estes resultados trazem à tona aspectos psicológicos dos processos de fusão, contribuindo para uma maior compreensão do capital

humano que constitui e promove as empresas que vivenciam tais processos e possibilitando, a partir daí, uma série de intervenções cada vez mais enriquecidas e cientificamente fundamentadas. Empresários dispostos a trabalhar em prol do sucesso das combinações poderão encontrar, nestes resultados, uma "chave" para a diminuição das altas taxas de fracasso das F&A ressaltadas pelos estudiosos da área.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa pretendeu compreender diferentes aspectos que permeiam os processos de Fusão sob a perspectiva da Psicologia Organizacional. Os resultados contribuem para o entendimento de que um adequado monitoramento das Categorias Sociais ao longo do processo de mudança organizacional é imprescindível, tendo em vista a sua relação com o mal-estar psicológico aqui denominado “Sobrevivência à Fusão”. Os gestores são atores organizacionais importantes na execução dessa tarefa e devem atentar para a forma como os seus colaboradores se identificam com a nova e com as antigas organizações, sendo esta uma forma de evitar desmotivação, falta de comprometimento, sentimentos negativos, isolamento social, intenções de saída e demissões.

As análises evidenciaram a necessidade de uma comunicação adequada e clara durante todo o processo. Faz-se necessária uma comunicação capaz de exibir as reais necessidades de uma fusão, possibilitando assim que todos os envolvidos tenham uma boa percepção acerca da mesma e possam manter essa imagem mesmo depois de concluído o processo do ponto de vista formal. Da mesma forma, esta precaução também diminui o índice de Sobrevivência laboral.

“Sobrevivência à Fusão” é a maior contribuição teórica desta investigação. Se partirmos do pressuposto de que há ocorrência do fenômeno como parte integrante do processo de identidade social, é possível concebê-lo em contexto de Fusão e Aquisição e é isto que o presente estudo veio propor.

A partir deste trabalho, espera-se que haja uma compreensão maior acerca do tema "Sobreviventes da Fusão" por parte de acadêmicos e executivos e, com isso, espera-se

desenvolver e aumentar progressivamente o conhecimento teórico, científico e prático acerca do tema.

Como limitações do estudo, destacam-se três. A primeira delas é o fato de ter sido esta uma amostra pequena. Amostras pequenas podem inviabilizar determinadas análises em uma investigação, limitando também seus achados. A segunda limitação está relacionada com o desenho metodológico e diz respeito à transversalidade do estudo. Um estudo feito sob a perspectiva longitudinal poderia permitir análises ainda maiores sobre o fenômeno das fusões e seus aspectos humanos.

A terceira e última limitação está relacionada ao estudo comparativo. Ao comparar duas amostras, é importante haver igualdade em algumas variáveis tais como número de empresas que deram origem às novas organizações em cada um dos países, quantidade de sujeitos em cada uma das amostras e tempo de ocorrência de cada uma das fusões até o momento da coleta de dados. Neste estudo comparativo, não houve igualdade destas variáveis, portanto, deve haver precaução no que concerne a generalização de seus resultados. Apesar de tais limitações, o presente estudo trouxe uma imensa contribuição teórica ao apontar, de forma inovadora, o conceito "Sobreviventes da Fusão" e ainda ser capaz de conectar conceitos da Psicologia Social à Psicologia Organizacional. Adicionalmente, para a análise dos dados, o estudo seguiu padrões estatísticos rigorosos e pôde ir além de uma análise local do fenômeno.

Em investigações futuras, é importante propor novos modelos nos quais a Sobrevivência está disposta como uma das variáveis. A avaliação deste novo fenômeno em outros tipos de combinações organizacionais também deve ser levada em consideração já que este estudo teve como foco somente as fusões. A inclusão de novas variáveis possivelmente

determinantes (ex. tempo transcorrido da fusão) pode também ampliar o conhecimento do fenômeno da sobrevivência. Sugere-se que futuros investigadores se atentem para o refinamento do conceito e/ou para possíveis modificações do instrumento de coleta de dados utilizado nesta investigação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ager, D. L. (2011). The emotional impact and behavioral consequences of post-M&A integration: an ethnographic case study in the software industry. *Journal of Contemporary Ethnography*, 40 (2), 199-230.

Amiot, C.E., Terry, D.J., & Callan, V.J. (2007). Status, equity and social identification during an intergroup merger. *British Journal of Social Psychology*, 46, 557-577.

Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social* (J.F.D. Martinez, Trans.). México. International Thomson (Trabalho original publicado em 1999).

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

Bourhis, R.Y., Gagnon, A. & Moise, L.C. (1996). Discriminación y relaciones intergrupales. Em Bourhis & Leyens (Eds.), *Estereotipos, discriminación y relaciones entre grupos*, (pp. 139-169). Madrid: McGraw-Hill.

Buono, A. F., & Bowditch, J. L. (2003). *The Human Side of Mergers & Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations*. Washington DC: Beardbooks. (Trabalho original publicado em 1989).

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. (2005). Análise do Desempenho Econômico-Financeiro e da Criação de Sinergias em Processos de Fusões e Aquisições do Mercado Brasileiro ocorridos entre 1995 e 1999. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 12(2), 99-115.

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.

Chreim, S. (2007). Social and Temporal Influences on Interpretations of Organizational Identity and Acquisition Integration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 449-480.

Colman, H.L., & Lunnan, R. (2011). Organizational Identification and Serendipitous Value Creation in Post-Acquisition Integration. *Journal of Management*, 37 (3), 839-860.

Dackert, I., Jackson, P. R., Brenner, S., & Johansson, C.R. (2003). Eliciting and analyzing employees' expectations of a merger. *Human Relations*, 56 (6), 705-725.

Edwards, M.R., & Edwards, T. (2013). Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: a longitudinal study. *Human Resource Management*, 52 (1), 27-54.

Ellemers, N., Haslam, S.A., Platow, M., & Knippenberg, D. (2003). Social identity at work: developments, debates directions. Em Haslam, Knippenberg, Platow & Ellemers (Ed.), *Social identity at work: developing a theory for organizational practice* (pp. 3-26). UK: Psychology press.

Fernandes, K.R., & Zanelli, J. C. (2006). O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 10 (1), 55-72.

Ferreira, A.B.H. (1986). *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa* (2ª Ed). Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3th ed.). London: Sage Publications.

Giessner, S.R. (2011). Is the merger necessary? The interactive effect of perceived necessity and sense of continuity on post-merger identification. *Human Relations*, 64 (8), 1079-1098.

Gomes, M. P. A. B. (2013). *Relações entre cultura, mudança organizacional percebida e bem-estar no trabalho em contexto de Fusões e Aquisições*. Tese de mestrado não publicada. Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia.

Habeck, M. M., Kröger, F., & Träm, M. R. (2000). *After the Merger*. Edinburgh: Prentice Hall/Pearson Education Ltd.

Hogg, M.A., & Vaughan, G.M. (2011). Intergroup Behavior. In Hogg & Vaughan (Ed.), *Social Psychology* (6th ed., pp. 397-450). England: Pearson.

Homburg, C., & Bucerius, M. (2006). Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal*, 27, 347-367.

Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (2014, 2 de janeiro). Operações de Fusões e Aquisições no mundo, desde 1985-2013 [Estatísticas]. Recuperado de <http://www.imaa-institute.org>.

Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (2014, 2 de janeiro). Operações de Fusões e Aquisições em bancos, desde 1985-2013 [Estatísticas]. Recuperado de <http://www.imaa-institute.org>.

Kohler, R. (2011). *Intergroup/intercategorical relations and intergroup contact: Contribution for the understanding of the enterprises' merger and acquisition processes*. Unpublished Master Thesis. University of Coimbra, Coimbra.

KPMG Corporate Finance Ltda. (2013, 12 de janeiro). Pesquisa de fusões e aquisições 2012 – 3º trimestre: espelho das transações realizadas no Brasil [Relatório de Pesquisa]. Recuperado de <http://www.kpmg.com.br>.

KPMG Corporate Finance Ltda. (2013, 12 de janeiro). Fusões e Aquisições batem recorde em 2012 [Relatório de Pesquisa]. Recuperado de <http://www.kpmg.com.br>.

Langley, A., Golden-Biddle, K., Reay, T., Denis, J., Hébert, Y., Lamothe, L., & Gervais, J. (2012). Identity Struggles in Merging Organizations: Renegotiating the Sameness-Difference Dialectic. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 48 (2), 135-167.

Larsson, R. (1990). *Coordination of Action in Mergers and Acquisitions. Interpretative and Systems Approaches towards Synergy*. Lund: Lund University Press.

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

Leeuwen, E., Knippenberg, D., & Ellemers, N. (2003). Continuing and changing group identities: The effects of merging on social identification and ingroup bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (6), 679-690.

Lewin, K. (1965). *Teoria de Campo em Ciência Social*. São Paulo: Pioneira.

Lupina-Wegener, A.A., Schneider, S.C., & Van Dick, R. (2011). Different experiences of socio-cultural integration: a European merger in Mexico. *Journal of Organizational Change Management*, 24 (1), 65-89.

Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1992). Rebuilding after the Merger: Dealing with “Survivor Sickness”. *Organizational Dynamics*, 21, 18-32.

Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1998). *Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.

Marks, M. L., & Mirvis, P.H. (2011). Merge Ahead: A research agenda to increase merger and acquisition success. *Journal of Business and Psychology*, 26, 161-169.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publishing, Inc.

Miguez, J. & Lourenço, P. (2001). *Qual a contribuição da metáfora “equipa” para a abordagem da eficácia organizacional?*. Comunicação apresentada no âmbito do IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, 9/Nov., Porto, Universidade Lusíada.

Miranda, J. C., & Martins, L. (2000). Fusões e Aquisições de empresas no Brasil. *Economia e Sociedade*, (14), 67-88.

Mishra, A.K., & Spreitzer, G.M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23 (3), 567-588.

Moreira, M. (2007). *Dos grupos às categorias sociais: contributos para a compreensão dos processos de fusões e aquisições de empresas*. Tese de doutorado não publicada. Universidade do Porto. Porto.

Moreira, M. J., Miguez, J., & Lourenço, P. R. (2008). Dos grupos às categorias sociais: contributos para a compreensão dos processos de fusão e aquisição de empresas. *Revista Psychologica*, 47, 79-95.

Oliveira, S. (2009). *Social Categories and merger syndrome: impacts on people in a strategic alliance*. Unpublished Master Thesis. University of Coimbra, Coimbra.

Oliveira, J. C., Miguez, J., & Lourenço, P. R. (in press). O desenvolvimento dos grupos: a questão da sequencialidade. *Instituto do Desporto de Portugal*.

Ozag, D. (2001). *A mixed methodology study of the relationship between merger survivors' trust, hope, and organizational commitment*. Doctoral Thesis. The George Washington University, Washington.

Ozag, D. (2008). *Winning Mergers: using trust and hope to develop commitment in merger survivors*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG.

Pablo, A. (1994). Determinants of acquisition integration level. *Academy of Management Journal*, 37, 803-836.

Rodrigues, R. I. (1999). *Empresas Estrangeiras e Fusões e Aquisições: Os Casos dos Ramos de Autopeças e de Alimentação/Bebidas em Meados dos Anos 90*. (Texto para Discussão nº 622). Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

Ross, S. A., Westerfield, R. W. & Jaffe, J. F. (1995). *Administração financeira*. São Paulo: Atlas.

Salk, J.E. (1994). Generic and Type-Specific Challenges in the Strategic Legitimation and Implementation of Mergers and Acquisitions. *International Business Review*, 3 (4), 491-512.

Sayão, A. C. M. (2005). *Mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa*. Dissertação de mestrado profissional em administração. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Spears, R., Oakes, P.F., Ellemers, N., & Haslam S.A. (1997). Introduction: The social psychology of stereotyping and group life. Em Spears, Oakes, Ellemers & Haslam (Ed.), *The social psychology of stereotyping and group life* (pp. 1-19). UK: Blackwell.

Stallybrass, O. (1977). Stereotype. In Bullock & Stallybrass (Ed.), *The Fontana Dictionary of Modern Thought*. London: Fontana/Collins.

Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.

Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). La teoría de la identidad social de la conducta intergrupala. Em Morales & Huici (Eds.), *Lecturas de Psicología Social*. Madrid: UNED.

Thomas, R.M. (2003). *Blending qualitative & quantitative research methods in theses and dissertations*. California: Corwin Press.

Turner, J. C. (1990). *Redescubrir el Grupo Social: una teoría de la categorización del yo*. Madrid: Ed. Morata.

Ullrich, J., Wieseke, J., & Van Dick, R. (2005). Continuity and Change in Mergers and Acquisitions: A social identity case study of a german industrial merger. *Journal of Management Studies*, 42 (8),1549-1569.

Vaara, E. (2002) On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-Merger Integration. *Organization Studies*, 23 (2), 213-250.

Vaara, E., Tienari, J., & Säntti, R. (2003). The international match: metaphors as vehicles of social identity-building in cross-border mergers. *Human Relations*, 56 (4), 419-451.

Vaara, E., Sarala, R., Stahl, G.K., & Björkman, I. (2012). The impact of organizational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of Management Studies*, 49 (1), 1-27.

Van Dick, R., Ullrich, J., & Tissington, P. A. (2006). Working under a black cloud: how to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*, 17, S69-S79.

Vuuren, M., Beelen, P., & Jong, M.D.T. (2010). Speaking of dominance, status differences, and identification: Making sense of merger. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 627-643.

Withey, M.J., & Cooper, W.H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.

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

Yzerbyt, V., Rocher, S., & Shadron G. (1997). Stereotypes as explanations: a subjective essentialistic view of group perception. Em Spears, Oakes, Ellemers & Haslam (Ed.), *The social psychology of stereotyping and group life* (pp. 20-50). UK: Blackwell.

ANEXOS

Anexo 1 – Instrumento de Pesquisa (Questionário – Portugal)

Pesquisa Académica

Estamos a desenvolver um estudo académico sobre o comportamento humano em contexto de fusão de empresas.

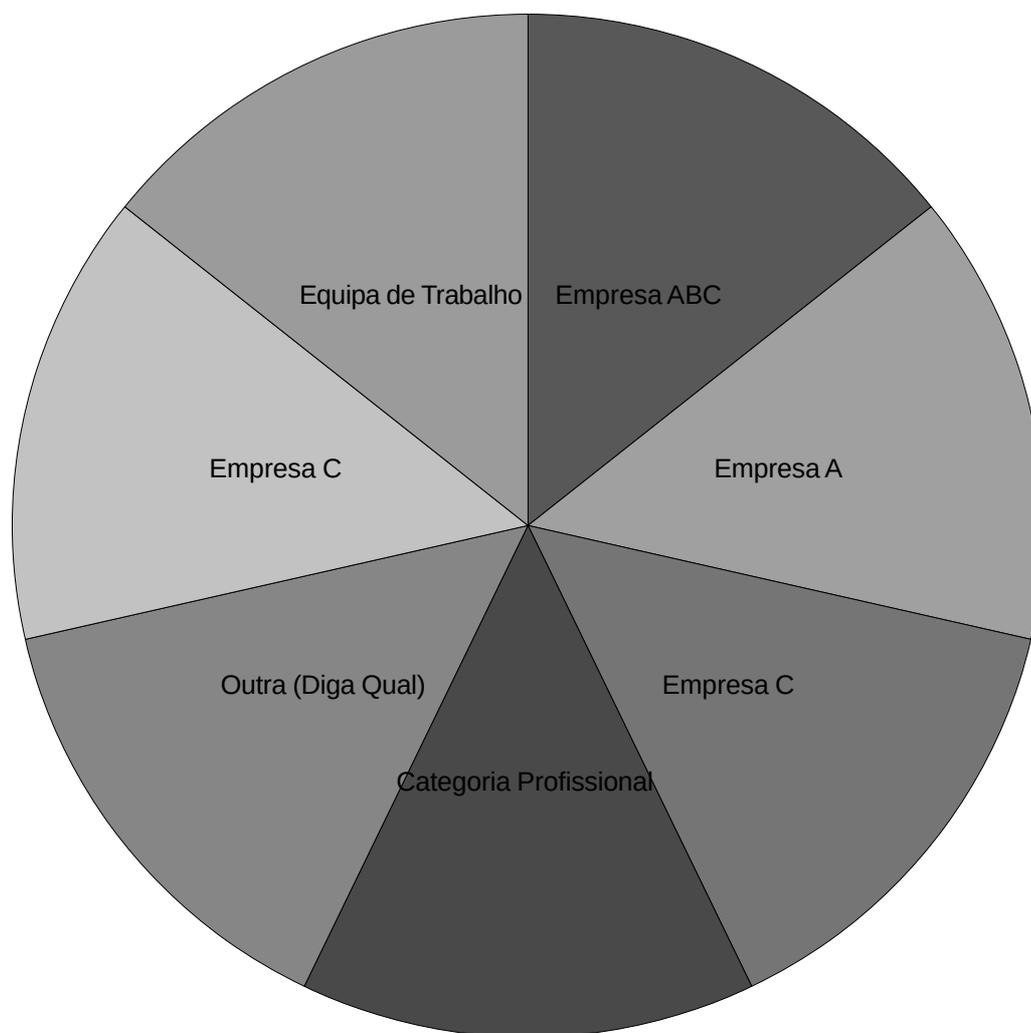
Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu correctamente o modo como deverá responder. Não há respostas certas ou erradas. Reflicta cuidadosamente e responda a todas as questões de forma honesta, baseando-se apenas na sua experiência.

Este estudo destina-se exclusivamente a fins de investigação, pelo que garantimos o processamento anónimo dos dados, bem como asseguramos que os mesmos não serão tratados ou apresentados individualmente.

Qualquer dúvida a respeito desta pesquisa poderá ser esclarecida directamente com a investigadora responsável, Viviane Cruvinel Di Castro, pelo e-mail viviane.di@gmail.com.

Esp. Viviane Cruvinel Di Castro
Prof. Dr. Manuel Moreira
Universidade do Porto

Para as questões 1.1 e 1.2, utilize o círculo abaixo e responda às perguntas tendo por base a sua experiência na empresa em que trabalha.



Na nossa vida pessoal e profissional, pertencemos a vários grupos. Todos nos sentimos mais ligados a uns grupos do que a outros.
Responda às seguintes questões.

- 1.1 No meu trabalho, quando penso em “NÓS” estou a pensar em que grupos? Indique três grupos pela ordem de importância que lhes atribui, utilizando as opções no círculo acima. Não há escolhas certas ou erradas. Seja sincero(a) na sua resposta.

1º Escolha: _____

2º Escolha: _____

3º Escolha: _____

- 1.2 No trabalho, quando “NÓS” pensamos nos “OUTROS” estamos a pensar em que grupos? Indique três grupos pela ordem de importância que lhes atribui, utilizando as opções no círculo acima. Não há escolhas certas ou erradas. Seja sincero(a) na sua resposta.

1º Escolha: _____

2º Escolha: _____

3º Escolha: _____

- 2.1 Passou por algum processo de fusão no perímetro do grupo ABC?
Marque com um X dentro do quadrado que melhor traduz a sua resposta.

SIM

NÃO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

ATENÇÃO! No caso da resposta ser SIM, responda às questões seguintes, assinalando com um círculo no algarismo que melhor traduz a sua resposta.

No caso da resposta ser NÃO, passe diretamente para a questão 3.1 do questionário.

- 2.2 De um modo geral, qual a percepção que tem sobre o processo de fusão que viveu? Assinale uma resposta.

1	2	3	4	5
Negativa	Parcialmente negativa	Neutra	Parcialmente positiva	Positiva

A seguir, encontrará algumas razões que influenciaram a resposta anterior sobre a sua percepção sobre a fusão.

- 2.3 Desde o anúncio formal da fusão, senti que a nova empresa resultante da fusão seria um bom desafio pessoal e/ou profissional para mim. Assinale uma resposta.

1	2	3	4	5
Nenhum	Pouco	Assim-assim	Muito	Totalmente

- 2.4 Mesmo após a fusão operacional e com as novas equipas de trabalho já em funcionamento, a nova empresa resultante da fusão continuou a ser percebida por mim como um bom desafio pessoal e/ou profissional. Assinale uma resposta.

1	2	3	4	5
Nenhum	Pouco	Assim-assim	Muito	Totalmente

- 2.5 Desde o anúncio formal da fusão, senti que a empresa, de um modo geral, esperava muito de mim para o sucesso de todo o processo de fusão que se iria seguir. Assinale uma resposta.

1	2	3	4	5
Nada	Alguma coisa	Mais ou Menos	Muito	Muitíssimo

- 2.6 Mesmo após a fusão operacional e já com as novas equipas de trabalho em funcionamento, senti que a empresa, de um modo geral, continuava a esperar muito de mim para a conclusão de todo o processo de fusão. Assinale uma resposta.

1	2	3	4	5
Nada	Alguma coisa	Mais ou Menos	Muito	Muitíssimo

- 2.7 Durante o processo de fusão ou na sequência do processo de fusão, cheguei a pensar sair da empresa por via dos problemas e das situações complicadas que direta ou indiretamente me foram sendo criados. Assinale uma resposta.

1	2	3	4	5
Nunca	Por vezes	Muitas vezes	Frequentemente	Sempre

- 2.8 Durante o processo de fusão ou na sequência do processo de fusão, a empresa chegou a abordar-me, através de um dos seus responsáveis, com o fim de eu me desvincular da empresa. Marque com um X dentro do quadrado que melhor traduz a sua resposta.

FALSO

VERDADEIRO

Para terminar, por favor preencha as seguintes informações, assinalando com um X ou colocando um círculo na respectiva resposta, conforme o caso. A cada item deverá corresponder apenas uma resposta.

- 3.1 Sexo:

MASCULINO

FEMININO

- 3.2 Idade:

Até 25 26-30 31-35 36-40 41-45 46-50 51-55 56 ou +

3.3 Habilitações escolares:

Básico	Secundário	Superior Incompleto	Superior Completo	Pós-Graduação
--------	------------	---------------------	-------------------	---------------

3.4 Estado Civil

Solteiro(a) sem namorado(a)	Solteiro(a) com namorado(a)	Separado (a)	Casado(a)	Viúvo(a)
-----------------------------	-----------------------------	--------------	-----------	----------

3.5 Tipo de contrato

Tempo determinado (sem possível renovação)	Tempo determinado (com possível renovação)	Tempo Indeterminado
--	--	---------------------

3.6 Integra a atual equipe há:

Menos de 6 meses	6 meses a 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 5 anos	De 5 a 7 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 9 anos
------------------	-----------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

3.7 Integra a empresa há:

Menos de 6 meses	6 meses a 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 5 anos	De 5 a 7 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 9 anos
------------------	-----------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

3.8 A sua última promoção foi há:

Nunca tive	Menos de 6 meses	De 6 meses a 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 5 anos	De 5 a 7 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 9 anos
---------------	------------------------	--------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------

3.9 É responsável diretamente pela gestão de uma equipe?

SIM

NÃO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Anexo 2 – Instrumento de Pesquisa (Questionário – Brasil)

Pesquisa Acadêmica

Estamos desenvolvendo um estudo acadêmico sobre o comportamento humano em contexto de fusão de empresas.

Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu corretamente o modo como deverá responder. Não há respostas certas ou erradas. Reflita cuidadosamente e responda a todas as questões de forma honesta, baseando-se apenas na sua experiência.

Este estudo destina-se exclusivamente a fins de investigação, pelo que garantimos o processamento anônimo dos dados, bem como asseguramos que os mesmos não serão tratados ou apresentados individualmente.

Qualquer dúvida a respeito desta pesquisa poderá ser esclarecida diretamente com a investigadora responsável, Viviane Cruvinel Di Castro, pelo e-mail viviane.di@gmail.com.

Agradecemos, desde já, o tempo disponibilizado no preenchimento deste questionário.

Esp. Viviane Cruvinel Di Castro
Prof. Dra. Helenides Mendonça e Prof. Dr. Manuel Moreira
Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Para as questões 1.1 e 1.2, utilize o círculo abaixo e responda às perguntas tendo por base a sua experiência na empresa em que trabalha.



Na nossa vida pessoal e profissional, pertencemos a vários grupos. Todos nós sentimos mais ligados a uns grupos do que a outros.
Responda às seguintes questões.

- 1.1 No meu trabalho, quando penso em “NÓS” penso em que grupos? Indique três grupos pela ordem de importância que lhes atribui, utilizando as opções no círculo acima. Não há escolhas certas ou erradas. Seja sincero(a) na sua resposta.

1º Escolha: _____

2º Escolha: _____

3º Escolha: _____

- 1.2 No trabalho, quando “NÓS” pensamos nos “OUTROS” pensamos em que grupos? Indique três grupos pela ordem de importância que lhes atribui, utilizando as opções no círculo acima. Não há escolhas certas ou erradas. Seja sincero(a) na sua resposta.

1º Escolha: _____

2º Escolha: _____

3º Escolha: _____

- 2.1 Passou por algum processo de fusão no grupo AB ?

Marque com um X dentro do quadrado que melhor traduz a sua resposta.

SIM

NÃO

ATENÇÃO! No caso da resposta ser SIM, responda às questões seguintes, assinalando com um círculo no algarismo que melhor traduz a sua resposta.

No caso da resposta ser NÃO, passe diretamente para a questão 3.1 do questionário.

- 2.2 De um modo geral, qual a percepção que tem sobre o processo de fusão que viveu?
Assinale uma resposta.

1	2	3	4	5
Negativa	Parcialmente negativa	Neutra	Parcialmente positiva	Positiva

A seguir, encontrará algumas razões que influenciaram a resposta anterior sobre a sua percepção sobre a fusão.

- 2.3 Desde o anúncio formal da fusão, senti que a nova empresa resultante da fusão seria um bom desafio pessoal e/ou profissional para mim. Assinale uma resposta.

1	2	3	4	5
Nenhum	Pouco	Mediano	Muito	Totalmente

- 2.4 Mesmo após a fusão operacional e com as novas equipes de trabalho já em funcionamento, a nova empresa resultante da fusão continuou a ser percebida por mim como um bom desafio pessoal e/ou profissional. Assinale uma resposta.

1	2	3	4	5
Nenhum	Pouco	Mediano	Muito	Totalmente

- 2.5 Desde o anúncio formal da fusão, senti que a empresa, de um modo geral, esperava de mim para o sucesso de todo o processo de fusão que se iria seguir. Assinale uma resposta.

1	2	3	4	5
Nada	Alguma coisa	Mais ou Menos	Muito	Muitíssimo

- 2.6 Mesmo após a fusão operacional e já com as novas equipes de trabalho em funcionamento, senti que a empresa, de um modo geral, continuava esperando de mim para a conclusão de todo o processo de fusão. Assinale uma resposta.

1	2	3	4	5
Nada	Alguma coisa	Mais ou Menos	Muito	Muitíssimo

- 2.7 Durante o processo de fusão ou na seqüência do processo de fusão, cheguei a pensar em sair da empresa por via dos problemas e das situações complicadas que direta ou indiretamente me foram sendo criados. Assinale uma resposta.

1	2	3	4	5
Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Freqüentemente	Sempre

- 2.8 Durante o processo de fusão ou na seqüência do processo de fusão, a empresa chegou a abordar-me, através de um dos seus responsáveis, com a finalidade de eu me desvincular da empresa. Marque com um X dentro do quadrado que melhor traduz a sua resposta.

FALSO

VERDADEIRO

Para terminar, por favor preencha as seguintes informações, assinalando com um X ou colocando um círculo na respectiva resposta, conforme o caso. Cada item deverá ter apenas uma resposta.

- 3.1 Sexo:

MASCULINO

FEMININO

- 3.2 Idade:

Até 25 26-30 31-35 36-40 41-45 46-50 51-55 56 ou +

3.3 Escolaridade:

Fundamental	Ensino Médio	Superior Incompleto	Superior Completo	Pós-Graduação
-------------	--------------	---------------------	-------------------	---------------

3.4 Estado Civil

Solteiro(a) sem namorado(a)	Solteiro(a) com namorado(a)	Separado (a)	Casado(a)	Viúvo(a)
-----------------------------	-----------------------------	--------------	-----------	----------

3.5 Tipo de contrato

Tempo determinado (sem possível renovação)	Tempo determinado (com possível renovação)	Tempo Indeterminado
--	--	---------------------

3.6 Integra a atual equipe há:

Menos de 6 meses	6 meses a 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 5 anos	De 5 a 7 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 9 anos
------------------	-----------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

3.7 Integra a empresa há:

Menos de 6 meses	6 meses a 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 5 anos	De 5 a 7 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 9 anos
------------------	-----------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

3.8 A sua última promoção foi há:

Nunca tive	Menos de 6 meses	De 6 meses a 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 5 anos	De 5 a 7 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 9 anos
---------------	------------------------	--------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------

3.9 É responsável diretamente pela gestão de uma equipe?

SIM

NÃO
