



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Regresso a um passado só nosso: Um estudo qualitativo sobre a nostalgia coletiva nas fusões e aquisições organizacionais

João Miguel Rodrigues Santos

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Miriam H. Rosa, Investigadora Integrada,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2022



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Regresso a um passado só nosso: Um estudo qualitativo sobre a nostalgia coletiva nas fusões e aquisições organizacionais

João Miguel Rodrigues Santos

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Miriam H. Rosa, Investigadora Integrada,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2022

Agradecimentos

Este trabalho assinala o fechar de um ciclo, repleto de desafios, aprendizagens, memórias e amizades que levarei para a vida. Termino-o com orgulho de cada fase vivida e cada desafio ultrapassado, confiante que os próximos passos serão igualmente acompanhados de uma vontade de fazer e ser melhor, ao lado daqueles que me acompanharam até aqui.

Começo por agradecer à professora Miriam Henriques Rosa, por ter proposto e acreditado neste desafio, por toda a disponibilidade e todo o acompanhamento ao longo desta fase, e por toda a compreensão em cada momento mais incerto e difícil.

À WITHUS, e em particular à minha equipa – à Nita, ao Gilito e ao Ticas – agradeço desde o primeiro voto de confiança, até à última palavra de incentivo ao longo deste percurso. Obrigado por, num espaço de tempo ainda curto, me ensinarem tanto.

Agradeço por todas e a todas as amizades que nasceram neste caminho. Por cada sorriso, por cada abraço, por cada lição, por cada incentivo, por cada palavra de conforto, por tudo o que deixaram em mim e por tudo o que ainda viveremos juntos. Obrigado por terem feito este caminho tão especial. Um obrigado particular à Daniela, por ser um dos maiores apoios no fim deste ciclo.

Deixo para o fim, quem esteve lá desde o início. A toda a minha família todos os agradecimentos são curtos. Trago em mim um pedacinho de cada um. Obrigado Avós, Tios e Tias, Primos e Primas, Padrinho e Madrinha e todos aqueles que são alicerce na minha vida e que me dão confiança para caminhar sem medo de cair.

Um obrigado especial ao meu irmão por ser companheiro de todos os momentos, por acreditar e estar lá para mim em cada fase da vida e por me incentivar em cada desafio.

Termino com um agradecimento aos principais responsáveis por este percurso. Pai e Mãe, obrigado por todos os sacrifícios que tornaram este caminho possível e pelo amor incondicional com que apoiaram cada dificuldade e celebraram cada conquista.

Resumo

As fusões e aquisições constituem fenómenos organizacionais de grande complexidade que, ainda hoje, apresentam grandes desafios teóricos e práticos, o que se comprova pela elevada taxa de insucesso a eles associada. O presente trabalho tem por objetivo estudar as fusões e aquisições do ponto de vista dos trabalhadores, explorando os aspetos associados ao (in)sucesso destes processos. Para tal, será adotada a Abordagem da Identidade Social, a partir da qual se buscará uma melhor compreensão da experiência de identificação organizacional, no contexto das fusões e aquisições. Paralelamente, como principal foco do presente trabalho, procura-se responder à lacuna no estudo da nostalgia (coletiva) no contexto das fusões e aquisições. Assim, pretende-se explorar se e de que forma a nostalgia é vivida pelos trabalhadores, e qual a sua perceção quanto ao papel dessa nostalgia na adaptação às mudanças organizacionais que advêm desses processos. Para tal foi adotada uma abordagem qualitativa, assente em entrevistas semiestruturadas a participantes de diferentes organizações. Os dados recolhidos foram analisados com recurso ao método de análise temática, com o objetivo de identificar os temas com mais destaque nas narrativas dos/as participantes. Os resultados obtidos evidenciam uma forte presença de sentimentos nostálgicos, vividos no seio da organização enquanto parte desse mesmo coletivo (i.e, nostalgia coletiva). São ainda estabelecidas algumas pontes entre a nostalgia coletiva e outros temas que se mostraram relevantes no presente estudo (e.g., identificação organizacional e *sensemaking*), apontando caminhos de estudo promissores que possam ajudar a esclarecer estas relações.

Palavras-chave: Fusões e aquisições, Identificação organizacional, Nostalgia coletiva

Códigos de classificação APA:

3020 Processos grupais e interpessoais

3660 Comportamento organizacional

Abstract

Mergers and acquisitions figure as complex organizational phenomena, which still present great theoretical and practical challenges, proven by their high failure rate. This project aims to study mergers and acquisitions from employees' point of view, exploring the aspects associated with the failure and success of these processes. To this end, the Social Identity Approach will be adopted, in order to search for a better understanding of the experience of organizational identification, in the context of mergers and acquisitions. At the same time, being the main goal of this work, we seek to respond to the gap in the study of (collective) nostalgia in the context of mergers and acquisitions. Thus, we intend to explore whether and how nostalgia is experienced by employees, and what is their perception of its role in adapting to the organizational changes that arise from these processes. To this end, a qualitative approach was implemented, through semi-structured interviews with participants from different organizations. The collected data were analyzed using the thematic analysis method, to identify the most prominent themes in the participants' narratives. The obtained results show a strong presence of nostalgic feelings, experienced within the organization as part of that same collective (i.e., collective nostalgia). Some bridges are also suggested between collective nostalgia and other themes that were relevant in the present study (e.g., organizational identification and sensemaking), pointing out promising paths of study that can help to clarify these relationships.

Keywords: Mergers and acquisitions, Organizational identification, Collective nostalgia

APA classification codes:

3020 Group & Interpersonal Processes

3660 Organizational Behavior

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract.....	v
Índice	vii
Glossário de Siglas	xiii
Introdução	1
CAPÍTULO 1 Revisão de Literatura	5
1.1. Fusões e Aquisições.....	5
1.2. Abordagem da Identidade Social	6
1.2.1. Identificação Organizacional	8
1.3. <i>Sensemaking</i> : Encontrar sentido na fusão	10
1.3. Nostalgia	11
1.3.1. Definição	11
1.3.2. Nostalgia Coletiva	13
1.3.3. Nostalgia Organizacional	13
1.3.4. Nostalgia nas Fusões	14
1.4. Questões de investigação	15
CAPÍTULO 2 Método	17
2.1. Participantes	20
2.2. Estratégia analítica	24
CAPÍTULO 3 Resultados.....	27
3.1. Balanço da fusão: como estava e como estou	28
3.1.1. Foco em aspetos materiais.....	28
3.1.2. Foco em aspetos não tangíveis	29
3.2. Identificação: eu sou a empresa	30
3.2.1. O que é a identificação?	30
3.2.2. Pré-fusão e Pós-fusão.....	31
	vii

3.3. Reações à fusão	33
3.3.1. Fusão, para que te quero?	33
3.3.2. Sair ou ficar?	34
3.4. Nós e eles: Fatores intergrupais	35
3.4.1. Interação entre empresas	35
3.4.2. Dominância na fusão.....	37
3.5. Outros fatores de risco/proteção para a adaptação	37
3.5.1. Fatores individuais	37
3.5.2. Gestão da fusão	38
3.6. Nostalgia: viver o presente a sonhar com o passado	40
3.6.1. Do que se sente mais falta.....	41
3.6.2. Papel da Nostalgia: ora doce, ora amarga	44
3.6.3. Gestão da Nostalgia	45
CAPÍTULO 4_Discussão	47
4.1. Implicações para a Prática.....	50
4.2. Limitações e Sugestões para estudos futuros	51
4.3. Conclusão	53
Fontes	55
Referências Bibliográficas.....	57
Anexo A – Guião de entrevista semiestruturada	65
Anexo B – Questionário de Triagem de Participantes	71
Anexo C – Códigos criados para a codificação das entrevistas e respetiva agregação para construção dos blocos temáticos.....	75
Anexo D – Primeiro modelo de temas resultante da terceira fase da análise temática ..	79

Índice de Quadros

Quadro 2.1. Correspondência entre as questões do guião de entrevistas semiestruturadas e a literatura em que as mesmas foram sustentadas.....	18
Quadro 2.2. Descrição demográfica e profissional da amostra.....	22

Índice de Figuras

Figura 3.1. Mapa temático resultante da análise dos dados recolhidos nas entrevistas....27

Glossário de Siglas

IO – identificação organizacional

NC – Nostalgia coletiva

NO – Nostalgia organizacional

USD – Dólares americanos

Introdução

As fusões e aquisições organizacionais têm ganhado espaço no contexto empresarial internacional, figurando como uma oportunidade de crescimento e consolidação de forças, capaz de movimentar milhares de bilhões de dólares americanos (USD) na última década (Gaughan, 2017; Statista Research Department, 2022b). Cada um destes processos (fusões e aquisições) tem as suas próprias especificidades: numa aquisição a empresa compradora adquire (a maioria dos) ativos e ações de uma “empresa-alvo”; por outro lado, uma fusão consiste numa unificação de duas ou mais empresas, numa só entidade económica, sendo que ambas as partes envolvidas no processo partilham a propriedade da empresa resultante da fusão (Alvarez-González & Otero-Neira, 2020; Junni & Teerikangas, 2019). No entanto, apesar destas diferenças, de um modo geral as fusões e aquisições constituem estratégias organizacionais frequentemente caracterizadas por mudanças (de maior ou menor magnitude) para a empresa e, consequentemente, para os trabalhadores (Giessner et al., 2011). Tendo em conta o foco de análise do presente estudo, reconhecendo as diferenças e as semelhanças entre estes dois processos de reestruturação organizacional, de agora em diante no presente estudo, o termo fusão irá ser utilizado de forma generalizada (sendo feita a devida distinção entre fusões e aquisições, em contextos que assim o exijam).

A história das fusões tem início no final do século XIX e é caracterizada por períodos altos e baixos, em termos de popularidade e frequência de implementação deste tipo de processos. Diferentes fatores contribuem para a existência de várias vagas de fusões (i.e., períodos de elevada atividade, em comparação com períodos, precedentes ou sucessores, de menor atividade), nomeadamente: fatores económicos (e.g., períodos de crise vs. períodos de recuperação económica), contexto legal e regulatório (e.g., mudanças ao nível legislativo, que dificultem ou facilitem a implementação destes processos), mudanças tecnológicas. Em termos económicos, a magnitude destes processos ganhou uma maior dimensão a partir de meados dos anos 90 (do século XX), começando a movimentar grandes esforços financeiros por parte das empresas – para mais informações sobre a história das fusões e aquisições, ver Gaughan (2017). Ainda hoje, estes processos parecem ser uma opção consideravelmente atrativa e popular no meio empresarial (Brouthers et al., 1998; Calipha et al., 2010; Junni & Teerikangas, 2019; Meckl & Röhrle, 2016), particularmente se tivermos em conta que, em todo o mundo, só

no ano de 2021, foram aplicados mais de 5 mil milhões USD em fusões (Statista Research Department, 2022b) e que, desde 2010, foram realizadas mais de 500 000 fusões, verificando-se uma tendência crescente em 2021 (Statista Research Department, 2022a).

Ainda que as esperanças relativamente às possibilidades oferecidas pelas fusões sejam altas, como se vê pelo elevado esforço económico de tantas empresas, nem sempre os objetivos das fusões são alcançados, existindo uma grande taxa de insucesso associada a este tipo de processos organizacionais (Brouthers et al., 1998; Calipha et al., 2010; Junni & Teerikangas, 2019; Meckl & Röhrle, 2016).

Pela sua grande e crescente popularidade, mas também pela realidade paradoxal da ineficácia destes processos enquanto medida para alcançar o crescimento tão desejado pela empresas, os processos de fusão organizacional conquistaram a atenção de diversas áreas científicas, ao longo das últimas décadas, e tornaram-se num terreno fértil para uma vasta produção de literatura, que foi surgindo em proporcionalidade com a popularidade das próprias fusões no meio empresarial (Junni & Teerikangas, 2019). Continua a existir, contudo, uma necessidade de aumentar os conhecimentos existentes acerca de todos os mecanismos que levam ao desfecho das fusões, ajudando as empresas a decidir quando e como levar a cabo uma fusão, aumentando a sua taxa de sucesso e diminuindo as consequências para as empresas e para os trabalhadores que passam por este tipo de processos.

Uma das críticas apontadas à literatura que se debruça sobre esta temática é a falta de interdisciplinaridade que limita o entendimento destes complexos processos organizacionais de uma forma global (Gomes et al., 2020). Por outro lado, alguns autores apontam para algumas áreas de conhecimento que permanecem sub-estudadas e carecem de maior atenção por parte da literatura mais recente. Em particular, algumas das áreas que merecem maior foco, podendo representar um grande contributo para o melhor entendimento das fusões, são: perspetivas sociais que vejam a empresa como parte da identidade do “self”, cultura organizacional, perceções e processos emocionais dos trabalhadores no âmbito das fusões. Além disto, é ainda apontada a necessidade de adotar metodologias, até então relativamente pouco consideradas neste contexto de investigação, que incluam os trabalhadores destas empresas enquanto principais atores e, muitas vezes, fontes de conhecimento sobre o processo de fusão em estudo (Gomes et al., 2020; Sarala et al., 2019).

Deste modo, o presente estudo propõe-se a responder a essa necessidade de uma construção de fundamentos teóricos, que ajudem a desvendar processos emocionais que pelos quais os trabalhadores passam, no contexto de fusões, permitindo criar bases para investigações futuras que clarifiquem o papel de determinados mecanismos emocionais nas fusões. Em particular, neste projeto será dado um foco ao estudo de sentimentos nostálgicos. Dada a natureza das fusões, cujas mudanças propiciam o seu aparecimento, a nostalgia aparenta poder ter alguma influência no desenrolar do processo de adaptação a mudanças e novas realidades (Cheung et al., 2017; Sedikides et al., 2009; Smeekes, 2015). Contudo, o papel da nostalgia coletiva em função de uma identidade organizacional permanece por estudar, limitando os conhecimentos acerca do papel da nostalgia no contexto de fusões. Assim, pretende-se colmatar esta lacuna na literatura existente sobre a temática, dando um passo inicial na construção de conhecimento sobre a nostalgia nas fusões, que auxilie a gestão destes sentimentos no seio destes processos organizacionais, atenuando os seus (eventuais) efeitos nocivos e tirando partido dos seus (eventuais) benefícios.

Com vista em alcançar tais objetivos, o presente trabalho será dividido em quatro capítulos. No Capítulo 1 é apresentada uma revisão da literatura focada em explicar os pilares teóricos que sustentam a presente investigação, assim como as lacunas que a motivam. Pretende-se, assim, resumir alguns conceitos base acerca das fusões, discorrer sobre a Abordagem da Identidade Social e explorar os conhecimentos existentes acerca da nostalgia, apontando para os novos caminhos a explorar nesta matéria. No Capítulo 2 será descrita a metodologia aplicada na recolha dos dados e o tipo de análise adotada para o seu tratamento, bem como as motivações para a escolha de ambas. De seguida, no Capítulo 3, pretende-se apresentar os resultados obtidos. Por fim, no quarto e último capítulo, será apresentada uma discussão desses mesmos resultados, elaborando acerca das suas implicações (teóricas e práticas), identificando limitações que possam ter condicionado o presente estudo e apontando oportunidades para investigações futuras, que possam ajudar a clarificar e dar seguimento às conclusões do presente trabalho.

Revisão de Literatura

1.1. Fusões e Aquisições

Usualmente, as fusões são orientadas, não só, mas principalmente, por motivações e objetivos económicos (Brouthers et al., 1998; Calipha et al., 2010; Junni & Teerikangas, 2019). Os principais motivos que levam à realização de fusões e que tornam estes processos tão apetecíveis, prendem-se com perspectivas de melhorar o desempenho económico da empresa, aumentando lucros, reduzindo custos, investindo em outras empresas ou alcançando novos mercados. Além destes, podem existir ainda outros objetivos, que se prendem com o planeamento estratégico da organização (e.g., globalização, aquisição de novos recursos, aquisição de competidores, etc.) (Brouthers et al., 1998; Calipha et al., 2010; Junni & Teerikangas, 2019). Alguma literatura aponta ainda para a implementação de fusões como estratégia de sobrevivência no meio empresarial (Gaughan, 2017). De um modo geral, a aposta em fusões está intimamente associada a uma promessa de sobrevivência e/ou expansão e melhoria das organizações que colocam estes processos em prática. No entanto, vários estudos mostram que nem sempre estes objetivos se concretizam e, no final de uma fusão organizacional, o balanço pode ser bastante diferente do esperado. Neste sentido, vários autores alertam para as elevadas taxas de insucesso associadas às fusões, mostrando, inclusivamente, evidências da ineficiência das fusões e aquisições no alcance de melhorias em fatores financeiros, verificando-se mesmo um efeito negativo no desempenho financeiro das empresas (pós-fusão), a longo prazo (Calipha et al., 2010; Junni & Teerikangas, 2019; King et al., 2004; Meckl & Röhrle, 2016).

Dada a sua complexidade e popularidade, estes processos têm vindo a ser estudados à luz de diferentes referenciais teóricos e a partir de diversas disciplinas, abrangendo variados aspetos ligados às fusões (e.g., finanças, gestão, estratégia, comunicação, liderança; Gomes et al., 2020). Apesar de a corrente de estudos predominante, numa fase embrionária deste campo de literatura, apresentar um grande foco nas questões financeiras e económicas associadas ao planeamento, execução e sucesso das fusões (Junni & Teerikangas, 2019), outras correntes de estudo começaram a surgir em resposta à ineficácia da primeira em antever e explicar (de forma isolada) o sucesso destes processos organizacionais. Em resposta a este cenário, desde os anos 80 que a atenção sobre os “aspetos socioculturais” (Junni & Teerikangas, 2019), a

“psicologia de grupo” (Ullrich & van Dick, 2007) ou “os fatores humanos” (Giessner et al., 2012) associados às fusões têm vindo a merecer maior atenção, apresentando-se como fatores incontornáveis, não só para avaliar os resultados dos processos de fusão, mas também para compreendê-los de forma integral (Cartwright & Cooper, 1994).

Neste sentido, diversos indicadores psicológicos têm ganhado destaque, mostrando-se determinantes para compreender e prever o desfecho das fusões. Entre muitos outros, destacam-se: identificação organizacional (IO) pré-fusão, IO pós-fusão, senso de continuidade na identidade da empresa, compromisso com o trabalho, intenção de abandono (Cartwright & Cooper, 1994; Giessner et al., 2012). Apesar do robusto corpo de literatura já existente acerca da componente humana nas fusões, vários autores (e.g., Gomes et al., 2020; Sarala et al., 2019) sugerem que os processos emocionais no contexto das reestruturações organizacionais permanecem parcamente explorados, empobrecendo o entendimento que esta corrente investigacional aporta a este campo de estudos.

Neste sentido, de seguida será aprofundada a temática da identificação organizacional e da sua importância para a compreensão das fusões. Posteriormente, a nostalgia será proposta enquanto abordagem emocional importante neste contexto. Assim, serão explanados os conhecimentos já existentes no contexto da nostalgia, apontando para as lacunas que se pretendem colmatar com a presente investigação.

1.2. Abordagem da Identidade Social

O estudo das fusões organizacionais (e, em particular, a anteriormente referida corrente de estudos, com maior foco na componente humana e social das fusões) tem sido fortemente sustentado numa abordagem de identidade social, que tem ajudado a compreender melhor os fenómenos organizacionais que se verificam no âmbito destes processos. Esta perspetiva agrega os conceitos da Teoria da Identidade Social (Hogg & Abrams, 1988; Tajfel & Turner, 1979, 1986, 2004) e da Teoria da autocategorização (Tajfel & Turner, 2004; Turner et al., 1987; Verkuyten, 2021), oferecendo conceitos, insights e recursos fulcrais no entendimento dos fenómenos grupais e intergrupais, que surgem no seio de muitos processos de reestruturação (Giessner et al., 2012).

Segundo Tajfel e Turner (1979, 1986, 2004), a definição da nossa própria identidade enquanto indivíduos é indissociável dos grupos (e respetiva identidade) aos quais pertencemos. Por outras palavras, a nossa identidade define-se, não só pelas características individuais que nos tornam diferentes de todos os outros, mas também

pelas características que definem os grupos sociais nos quais nos inserimos e com os quais nos identificamos. A categorização em grupos é um processo inevitável e indispensável à organização da sociedade (e, conseqüentemente, ao indivíduo), uma vez que estes estruturam as relações sociais, tornando-as mais simples e previsíveis e oferecendo pistas para a ação (Hogg & Abrams, 1988). Um mesmo indivíduo pertence a diversos grupos em simultâneo (e.g., uma mulher portuguesa futebolista). Cada um desses grupos comporta normas e características que diferenciam esse grupo dos demais, aumentando a sensação de semelhança entre os elementos de um mesmo grupo e acentuando a percepção das diferenças entre indivíduos de grupos diferentes. A partir das bases da teoria de identidade social, a teoria da autocategorização explica este fenômeno e postula que a identidade social surge, não só da pertença a cada um destes grupos, mas também da comparação com outros elementos sociais, mais ou menos semelhantes a nós (Turner et al., 1987; van Dick et al., 2006). Assim, a categorização e a comparação entre categorias, traduzem-se num processo de acentuação de diferenças e semelhanças, que delimitam de forma perentória as características que nos definem no meio social. Desta forma, a autocategorização aumenta a percepção de semelhança e a sensação de partilha de uma identidade comum com os elementos do grupo de pertença (endogrupo), ao mesmo tempo que salienta as diferenças relativas a membros de outros grupos que não o nosso (exogrupo/s) (Hogg & Abrams, 1988).

No contexto das organizações e, em particular, das fusões, o estudo deste tipo de fenômenos tem ganhado destaque, focando-se, não só, na identidade da organização, mas na própria identificação (i.e., no significado emocional da pertença a esse grupo) dos seus trabalhadores com a própria organização (Giessner et al., 2012). Neste âmbito, o impacto da (des)continuidade da identidade de uma determinada organização têm-se revelado determinante para a aceitação de mudanças organizacionais, estando na base de uma maior ou menor identificação organizacional com a empresa resultante da fusão, tendo, conseqüentemente, implicações no sucesso da mesma (Hogg & Abrams, 1988; Ullrich et al., 2005). Para melhor entender a relevância desta temática, importa entender o que é identificação organizacional e qual o seu papel na relação dos trabalhadores com as organizações.

1.2.1. Identificação Organizacional

Segundo Edwards (2005, p.207), a IO é vista como “um estado psicológico, que reflete a ligação ou o vínculo subjacente que existe entre o trabalhador e a organização”. Em suma, tendo como referencial teórico a Abordagem da Identidade Social abordada anteriormente, as organizações são grupos sociais passíveis de contribuir para a formação da identidade dos indivíduos a que elas pertencem. Assim, os trabalhadores que se identificam com a sua organização, definem a sua própria identidade com base na identidade da empresa, e perspetivam-se como sendo “um só” com esta (Ashforth & Mael, 1989). A IO tende a ser mais proeminente quanto mais atrativa for a empresa (e a sua identidade), uma vez que a mesma confere uma autoimagem mais positiva aos trabalhadores. Neste sentido, os fatores que estão na base da criação da IO prendem-se com aspetos relacionados à própria identidade da organização (e.g., prestígio da empresa; Edwards, 2005; Tajfel & Turner, 2004; Turner et al., 1987; Verkuyten, 2021).

Apesar de o interesse por esta área ter vindo a aumentar ao longo dos últimos tempos, algumas dificuldades de conceptualização teórica têm sido identificadas, nomeadamente pela confusão com outros construtos, tais como o compromisso organizacional. Apesar de, efetivamente, se comprovarem algumas semelhanças entre estes construtos, a IO correlaciona-se mais com comportamentos extra-papel e envolvimento no trabalho (Riketta, 2005). A literatura que tem explorado esta temática comprova a importância da relação trabalhador-empresa e aponta vários benefícios, para ambas as partes, associados à IO. Deste modo, diversos autores têm mostrado a relação entre a IO e fatores relevantes na vida de uma organização e dos seus trabalhadores, tais como: (baixas) intenções de turnover, satisfação com o trabalho, bom desempenho profissional e envolvimento no trabalho, apoio social e entreajuda em situações de stress, comportamentos de cidadania organizacional e avaliações mais positivas da organização (Ashforth & Mael, 1989; Baniya & Adhikari, 2018; Edwards, 2005; He & Brown, 2013; Riketta, 2005). Ou seja, a IO torna mais provável a adesão a comportamentos que favoreçam a própria organização, uma vez que os trabalhadores que se identificam com a organização para a qual trabalham, adotam os objetivos da empresa como seus e mostram-se mais disponíveis para se esforçarem além do expectável, de modo a ajudar a empresa a alcançar esses mesmos objetivos (Edwards, 2005). Um dos fatores que explica os comportamentos pró-organização associados à IO, é um sentimento de dever de reciprocidade para com a empresa. Ou seja, quando os trabalhadores sentem que a

empresa para a qual trabalham satisfaz determinadas necessidades socio-emocionais (e.g., sentimento de justiça associado à valorização do trabalho realizado), surge um sentimento de obrigação, para com a empresa, de retribuir os benefícios que o trabalhador sente que recebe ao pertencer àquele grupo organizacional (Gouldner, 1960; He & Brown, 2013).

Por conseguinte, a IO tem-se evidenciado como construto relevante para o entendimento de processos organizacionais e das relações entre os trabalhadores e a própria organização, nomeadamente, em contextos de fusões. Aliás, He e Brown (2013, p.16) sugerem que “a natureza mutável das organizações cria novas oportunidades de estudar a IO dos trabalhadores”, o que torna os processos de fusões organizacionais o cenário ideal para compreender a relevância da IO, relativamente à relação do trabalhador com a sua empresa, e dos vários fenómenos intra e intergrupais que surgem no seio das organizações. Aquando de uma fusão, a identidade da organização, sobre a qual a IO se sustenta, pode estar sob risco de mudar ou ser totalmente perdida, ameaçando igualmente a parte da identidade dos indivíduos que advém da pertença a esse grupo organizacional (Giessner et al., 2011, 2016; Lipponen et al., 2017; van Knippenberg et al., 2006). Estudos anteriores comprovam que o processo de IO com a empresa pós-fusão é, frequentemente, difícil para os trabalhadores (uma vez que as fusões tendem a provocar muitas e/ou grandes mudanças na empresa) e que o insucesso nesse processo é uma das razões por detrás do insucesso das próprias fusões (Giessner et al., 2011; Lipponen et al., 2017). A dificuldade inerente ao processo de criação da IO durante e depois de uma fusão, prende-se com a perceção de que determinadas características que definem a empresa pré-fusão, não se preservam na empresa pós-fusão. Isto é, a fusão surge como uma ameaça à continuidade da identidade da organização, que dificulta ou impossibilita a preservação da IO pré-fusão, para o cenário pós-fusão (Ullrich et al., 2005). No sentido inverso, a perceção de continuidade da IO é promotora da IO pós-fusão (van Knippenberg et al., 2002). Deste modo, o senso de continuidade da IO assume-se como um dos mais importantes fatores que contribuem para a aceitação e adaptação à fusão, através da sua influência no processo de construção da IO pós-fusão (Giessner, 2011; Giessner et al., 2011, 2016; He & Brown, 2013; Lipponen et al., 2017; Lupina-Wegener et al., 2014; Ullrich et al., 2005). Estudos evidenciam o facto de a perceção de continuidade da IO ser variável entre as partes envolvidas na fusão, estando dependente da dominância da empresa nesse processo e do seu estatuto. Tendencialmente, quanto à dominância na fusão, a perceção de continuidade da IO verifica-se mais presente nos elementos da

empresa dominante, do que nos elementos da empresa subordinada (Lupina-Wegener et al., 2014; van Knippenberg et al., 2002). Analogamente, os elementos pertencentes à empresa de menor estatuto esperam e experienciam menor percepção de continuidade, em comparação com os da empresa de maior estatuto (Giessner, 2011; van Knippenberg et al., 2002).

1.3. Sensemaking: Encontrar sentido na fusão

Este facto aponta para uma divergência na forma como as mudanças resultantes da fusão são assimiladas pelas várias partes envolvidas na fusão, posicionando a identidade como elemento central do processo, frequentemente, designado por *sensemaking* (Weick et al., 2005). O *sensemaking* diz respeito a um processo através do qual o(s) indivíduo(s) procura(m), contínua e retrospectivamente, dar significado ao seu percurso de vida, nomeadamente no contexto organizacional (Weick, 1995). O processo de *sensemaking* torna-se particularmente saliente no âmbito das fusões organizacionais, já que este é desencadeado por eventos disruptivos, inesperados e de grande importância para os indivíduos, para os quais se torna difícil a assimilação de tais eventos na narrativa das suas vidas (Schlindwein & Geppert, 2020; Weick, 1995). Deste modo, o *sensemaking* assume um papel crucial no período pós-fusão, estando na base da construção uma narrativa plausível que ajude o *sensemaker* a assimilar a fusão, diminuindo a resistência às mudanças que daí advenham e fornecendo pistas para a ação nesse contexto (Neves et al., 2018, 2021; Schlindwein & Geppert, 2020). Contudo, tal como mencionado por Schlindwein e Geppert (2020), apesar de os estudos nesta área apontarem alguns fatores desencadeadores do processo de *sensemaking*, continua a existir pouco entendimento sobre as razões que estão por detrás do facto de alguns indivíduos falharem nesse processo, durante o período de integração pós-fusão. No mesmo trabalho, os investigadores indicam que – apesar de a literatura sobre *sensemaking* comprovar que este processo ocorre não só a nível individual, mas também coletivo – continua a faltar literatura que ajude entender em que circunstâncias os indivíduos envolvem o grupo no seu processo de *sensemaking*.

Em suma, apesar do caminho que ainda falta percorrer para um melhor entendimento de todos os processos associados aos período pós-fusão, fica evidente que quer a busca pela continuidade da IO, quer o processo de *sensemaking*, apontam para uma

necessidade de criar uma narrativa que conecte o presente (num contexto pós-fusão) ao futuro e passado da empresa e dos seus membros.

1.3. Nostalgia

1.3.1. Definição

Lembrar o passado é, muitas vezes, um processo indispensável para se avaliar o presente e decidir o futuro. Frequentemente, este exercício desencadeia um sentimento de nostalgia, associado às memórias recordadas (van Tilburg et al., 2017).

Segundo o dicionário da Porto Editora, nostalgia pode ser definida como um “sentimento de melancolia provocado pela lembrança de alegrias passadas” (Porto Editora, 2022). Historicamente, a definição de nostalgia foi sofrendo grandes mudanças, passando por diversas áreas de estudo (desde a medicina, à psiquiatria), até se chegar a um construto psicológico, atualmente, já mais bem explicado (Batcho, 2013). Do ponto de vista psicológico, a nostalgia pode ser definida como um sentimento agri-doce, dirigido a aspetos do passado, que são lembrados com um misto de saudade/melancolia e alegria. Sentir nostalgia é olhar para o passado como uma época dourada e desejar que as coisas voltem a ser como foram (Sedikides & Wildschut, 2019; van Tilburg et al., 2019).

Segundo van Tilburg et al. (2017), a nostalgia enquadra-se dentro das emoções autoconscientes e demonstra fortes semelhanças com emoções como o orgulho e a autocompaixão. De acordo com Tracy e Robins (2009), emoções autoconscientes diferenciam-se das emoções mais básicas (e.g., medo ou alegria) e caracterizam-se por: consciência e avaliação do *self* (geralmente, em comparação com um “eu ideal”), desenvolvimento em fases mais tardias da infância, maior complexidade cognitiva, ausência de expressões faciais universais e maior orientação a necessidades sociais específicas (e.g., hierarquias sociais).

Enquanto emoção autoconsciente, a nostalgia envolve uma maior complexidade cognitiva e um processo de reflexão acerca da identidade do *self* (individualmente e em contextos sociais). De um modo geral, a nostalgia associa-se a diversas outras emoções de valência positiva (e.g., orgulho, gratidão e inspiração) e elicita maior interação e integração social (van Tilburg et al., 2017, 2019). Segundo van Tilburg et al. (2017, pp.755), do ponto de vista do seu perfil de ativação cognitiva, a nostalgia pode ser caracterizada como um sentimento “levemente positivo” e “comparativamente baixo em intensidade”. Num cenário de mudança organizacional, mais especificamente no contexto

de fusões, o papel deste perfil de ativação cognitiva dos sentimentos nostálgicos permanece pouco explorado. No estudo de Oreg et al. (2016), é explorado o papel de diferentes sentimentos e comportamentos, tendo em conta os respetivos níveis de intensidade e valência de ativação cognitiva, no contexto de mudanças organizacionais (que não fusões). Apesar de não existir uma referência direta à nostalgia, segundo o modelo proposto neste trabalho, o perfil de ativação em que a mesma se enquadra seria promotor de uma atitude de aceitação das mudanças organizacionais, promovendo um “apoio passivo da mudança”, escuta ativa e uma obediência comedida. Contudo, como veremos posteriormente, a nostalgia nas fusões pode ter impactos bastante mais complexos, inclusivamente em dinâmicas intergrupais e na aceitação das mudanças organizacionais.

De facto, a literatura que tem explorado os impactos da nostalgia, em diversos contextos, tem apontado para uma ambivalência quanto aos seus efeitos. Vasta literatura tem mostrado os diversos efeitos, predominantemente positivos, da nostalgia, comprovando o seu papel em dar sentido à vida; aumentar a motivação; diminuir os efeitos da solidão e exclusão social, reavivando experiência sociais passadas; favorecer sentimentos e comportamentos associados à socialização; aumentar a autoestima; ou ainda aumentar o otimismo e a esperança relativos ao futuro (Batcho, 2018; Bialobrzeska et al., 2019; Maher et al., 2021; Sedikides & Wildschut, 2019; van Dijke et al., 2019; van Tilburg et al., 2017). Por outro lado, a nostalgia pode ainda ter efeitos menos positivos, estando associada a sentimentos de perda, arrependimento e tristeza (Marchegiani & Phau, 2013; van Tilburg et al., 2019).

Como referido anteriormente, quer seja experienciada a nível individual ou enquanto parte de um grupo (nostalgia coletiva), a nostalgia possui uma forte componente social. Regra geral, as narrativas nostálgicas colocam o próprio indivíduo no centro da ação, mas ocorrem na presença de diversos elementos sociais relevantes (e.g., familiares, amigos, colegas de trabalho, etc.) e referem-se a momentos passados importantes partilhados com outras pessoas (e.g., nascimento de um filho, convívio na empresa, etc.) (Abeyta et al., 2015; Wildschut et al., 2006). Esta forte componente social da nostalgia levou vários autores a estudarem a nostalgia a nível coletivo, com o intuito de entender o seu papel em diversos processos grupais e intergrupais (Cheung et al., 2017; Smeekes, 2015).

1.3.2. Nostalgia Coletiva

Segundo Wildschut et al. (2014), a nostalgia coletiva (NC) cumpre os requisitos necessários para ser considerada uma emoção de nível grupal, tendo características e funções específicas, que se diferenciam da nostalgia individual. Neste estudo, os autores demonstram que a NC (quando comparada com a nostalgia individual) oferece maiores benefícios ao endogrupo, regula atitudes e comportamentos relativos a grupos sociais, é homogeneamente partilhada pelos vários elementos do endogrupo e está enraizada na identificação (social) do indivíduo com esse mesmo grupo. Assim, a NC é um sentimento vivido e partilhado a nível grupal e direcionado ao passado do grupo que a experiencia. Ou seja, uma sociedade, organização ou grupo podem experienciar coletivamente nostalgia por aspetos positivos do seu passado (e.g., a vitória de Portugal no campeonato europeu de futebol em 2016), assumindo um papel mais proeminente quando o grupo se perspetiva numa posição menos positiva do que a do passado (Cheung et al., 2017).

Como mencionado anteriormente, esta partilha de um sentimento nostálgico de forma coletiva “é contingente com pensar em si mesmo em termos de uma identidade social específica ou como membro de um grupo específico (i.e., autocategorização no nível coletivo; Iyer & Leach, 2009) e diz respeito a eventos ou objetos a ele relacionados” (Wildschut et al., 2014, p.845). No entanto, o impacto da NC nas dinâmicas grupais pode ser simultaneamente positivo e negativo. A nível intragrupal, a NC está associada a uma maior identificação com o grupo de pertença, avaliações mais positivas do endogrupo, fomenta o apoio e a participação em ações coletivas e promove a aproximação entre elementos do mesmo grupo. Por outro lado, a nível intergrupalo, a NC pode representar uma ameaça às relações entre dois grupos, uma vez que está positivamente associada a preconceitos e sentimentos de raiva e exclusão direcionados ao exogrupo (Cheung et al., 2017; Smeekes, 2015; Wildschut et al., 2014). Esta evidência científica expõe o papel determinante da nostalgia em processos grupais, deixando a descoberto a dualidade do seu impacto nos mesmos.

1.3.3. Nostalgia Organizacional

Se a NC diz respeito ao nível em que a nostalgia é experienciada (e partilhada) – que, como argumentado anteriormente, se caracteriza por um sentimento vivido e com impactos ao nível (inter)grupalo – a nostalgia organizacional (NO) diz respeito ao foco dessa mesma nostalgia. Posto isto, a NO caracteriza-se por sentimentos nostálgicos

referentes a determinadas características da organização ou vivências no âmbito dessa mesma empresa, podendo referir-se a colegas, chefias, edifícios, tecnologia, vivências sociais (Gabriel, 1993). Deste modo, a NO diferencia-se de sentimentos nostálgicos associados a outros contextos (que não o organizacional) da vida dos indivíduos ou grupos, na medida em que as experiências organizacionais se diferenciam das experiências em outros contextos (e.g., pessoal, familiar), encontrando-se bem delimitadas no tempo (e.g., semana vs. fim-de-semana) e no espaço (e.g., escritório vs. casa) (Clark, 2016; Greenhaus et al., 2003; Leunissen et al., 2016).

Enquanto sentimento nostálgico, a NO favorece as memórias do passado organizacional, em detrimento das vivências do presente, perspetivando as primeiras como mais autênticas e valiosas (Gabriel, 1993). Analogamente ao estudado em outros contextos, a NO tem-se mostrado um fator protetor para aqueles que se sentem ameaçados por uma drástica mudança organizacional, fomentando um sentimento de pertença e conexão social, e servindo como ferramenta de coping para fatores como a solidão, exclusão social e injustiça (Sedikides & Wildschut, 2018, 2019). Adicionalmente, a NO pode funcionar como fator de proteção contra o Burnout, reduzir as intenções de turnover e atenuar o impacto de dificuldades organizacionais nos trabalhadores (Leunissen et al., 2016; Sedikides & Wildschut, 2018).

A literatura existente sobre a NO não é escassa, contudo algumas lacunas permanecem. Se é certo que se conhece já, relativamente bem, a atuação da NO ao nível individual (resumida anteriormente), tanto quanto sabemos, nenhuma literatura se ocupou explicitamente da nostalgia organizacional coletiva. Posto de outro modo, falta ainda compreender o papel da NC quando o foco da identidade do *self* é a própria identidade da organização.

1.3.4. Nostalgia nas Fusões

Resumidamente, em ambientes de mudança ou de elevada pressão para a assimilação de novas normas, culturas ou identidades, a nostalgia pode funcionar como um refúgio e facilitar o processo de integração social, garantindo um sentido de auto-continuidade (continuidade entre o passado e o presente do *self*), baseado em experiências passadas comuns aos elementos de um determinado grupo (Cheung et al., 2017; Sedikides et al., 2009; Smeekes, 2015). Paradoxalmente, como discutido anteriormente, a nostalgia pode ainda (a) dificultar as relações intergrupais, colocando em causa o sucesso das relações

entre as duas partes organizacionais envolvidas no processo de reestruturação; (b) e funcionar como uma amarra ao passado e a uma identidade grupal que se pretende substituir, dificultando assim o processo de criação de uma nova identidade e unidade organizacional.

No entanto, tal como mencionado anteriormente, o contributo da nostalgia nas organizações, particularmente ao nível coletivo, ainda não é integralmente compreendido e merece maior foco de novas investigações, com o intuito de esclarecer de que modo esta contribui para alguns fenómenos organizacionais e, em particular, para a adaptação em processos de fusões organizacionais. Neste sentido, esperando dar um passo importante na construção de conhecimento que ajude a colmatar as mencionadas lacunas existentes no âmbito da nostalgia, procurar-se-á explorar, no contexto das fusões, se e como é que a nostalgia surge, a que nível é experienciada (individual ou coletivamente) e qual o seu papel (percecionado, no ponto de vista dos trabalhadores) na adaptação às mudanças. Pelo já mencionado anteriormente, as fusões apresentam-se como o cenário ideal para tal, pelo facto de, em muitos casos, serem promotoras de mudanças organizacionais e descontinuidade na identidade da organização (He & Brown, 2013; Ullrich et al., 2005; B. van Knippenberg et al., 2006), tornando possível a comparação entre um antes e um depois e a eventual formação de sentimentos de saudade em relação a um passado dourado, pelo qual a nostalgia se caracteriza.

1.4. Questões de investigação

Com base no enquadramento teórico apresentado, a presente investigação pretende seguir caminhos de investigação que ajudem a colmatar algumas das lacuna na literatura, anteriormente identificadas. Mais concretamente, este estudo propõe-se estudar, do ponto de vista dos trabalhadores:

- a) os aspetos associados ao (in)sucesso de um processo de fusão/aquisição entre empresas, entendendo a organização (e respetiva identidade organizacional) como parte da construção da identidade do indivíduo;
- b) se a nostalgia surge no seio dos processos de fusão organizacional, de que forma se manifesta e é experienciada, e qual o seu papel (percecionado) na adaptação às mudanças organizacionais que advêm desses processos.

No capítulo seguinte, é apresentada a abordagem metodológica colocada em prática para estudar os temas acima mencionados.

CAPÍTULO 2

Método

Para melhor compreender estes processos, o presente estudo propõe-se a adotar uma metodologia qualitativa. Este formato metodológico tem vindo a tornar-se mais relevante em diversas áreas de investigação científica (Levitt et al., 2018), incluindo no estudo das fusões e aquisições, uma vez que permite compreender melhor os processos socioculturais e psicológicos envolvidos nestes contextos (Teerikangas & Colman, 2020). Dada a complexa natureza dos temas a explorar, a falta de literatura quanto a determinados tópicos (i.e., nostalgia, particularmente ao nível coletivo no contexto organizacional e, em especial, das fusões) e os objetivos exploratórios desta investigação, a abordagem qualitativa destacou-se como a metodologia mais profícua ao presente estudo (Flick, 2009).

Deste modo, pretendeu-se alcançar os objetivos desta investigação através da realização de entrevistas semiestruturadas, beneficiando da autenticidade e diversidade das experiências relatadas por trabalhadores de empresas, que passaram por uma fusão ou aquisição, e assumindo o papel desempenhado pelo investigador como parte intrínseca do processo investigativo na construção de novos conhecimentos (Flick, 2009). Enquanto medida de autorrelato, as entrevistas semiestruturadas permitem investigar factos, comportamentos, sentimentos e atitudes ou crenças dos/as entrevistados/as acerca do tema em estudo, partindo do pressuposto que os/as participantes são fonte fidedigna desse conhecimento e de perceções fiáveis acerca da temática em causa (Lima & Bernardes, 2013). Através deste método, a complexidade e a subjetividade são aceites como parte do processo e do material para análise. Deste modo, no decorrer destas entrevistas pretendeu-se criar o contexto propício para que o/a entrevistado/a elaborasse acerca das suas conceções relativas ao tema em estudo, à medida que o entrevistador ia colocando questões abertas de forma flexível (havendo espaço para adaptar, adicionar ou eliminar questões durante o processo) acerca dos tópicos que se pretendiam explorar (Flick, 2009; Levitt et al., 2018; Lima & Bernardes, 2013).

De acordo com este propósito, o guião para as entrevistas semiestruturadas (Anexo A) foi construído tendo em vista (a) a literatura já existente sobre o tema das fusões (ver Quadro 2.1.), utilizando, em certos casos, alguns exemplos de estudos cuja abordagem metodológica adotada foi semelhante (Hartig, 2020); (b) e os principais temas

a explorar nesta investigação, ainda pouco explorados em outros projetos, nomeadamente no que diz respeito à nostalgia que surge no seio das fusões. As perguntas planeadas pretendiam servir de guia para as entrevistas, de modo a garantir que os tópicos centrais da investigação fossem abordados, mas deixando espaço para que o/a participante pudesse comunicar, por palavras suas, aquilo que fosse mais relevante para si, relativamente ao(s) processo(s) de fusão que vivenciou.

Quadro 2.1.

Correspondência entre as questões do guião de entrevistas semiestruturadas e a literatura em que as mesmas foram sustentadas

Tema	Questões do guião de entrevista	Literatura de base
1. Motivos para a fusão	1c	(Brouthers et al., 1998; Calipha et al., 2010; Gaughan, 2017; Junni & Teerikangas, 2019; Marmenout, 2010)
2. Tempo decorrido desde o início da fusão	1b	(Giessner et al., 2016)
3. Estratégias utilizadas para a implementação e gestão da fusão	1d	(Ford et al., 2008; Ford & Ford, 2010; Furst & Cable, 2008; Kusstatscher & Cooper, 2005; Marmenout, 2010; Neves et al., 2018, 2021)
4. Diferenças de estatuto e/ou dominância no processo, entre empresas	1e	(Giessner, 2011; Lupina-Wegener et al., 2014; van Knippenberg et al., 2002)
5. Mudanças e respetivos impactos da fusão nos/as participantes	1i, 1g, 1h	(Ashforth & Mael, 1989; Edwards, 2005; He & Brown, 2013; Riketta, 2005)

5.1. IO e a sua (des)continuidade	2a, 2b	(Ashforth & Mael, 1989; Edwards, 2005; Giessner, 2011; Giessner et al., 2011, 2016; He & Brown, 2013; Lipponen et al., 2017; Lupina-Wegener et al., 2014; Riketta, 2005; Ullrich et al., 2005)
5.2. Relações intergrupais	2c, 2d	(Cheung et al., 2017; Sedikides et al., 2009; Smeekes, 2015)
6. Nostalgia	3a, 3b	(Cheung et al., 2017; Smeekes, 2015; Wildschut et al., 2014)

No caso particular da nostalgia, as questões que, no decorrer da entrevista, pretendiam abordar o tema seguiram o racional utilizado em outros estudos com foco na mesma temática. Assim, tal como executado por diversos autores (nomeadamente, a título de exemplo, nos diversos estudos revistos por Sedikides & Wildschut (2018)), a nostalgia foi trazida para a conversa e induzida no/a participante, pedindo a este/a que recordasse um evento do passado que despertasse sentimentos nostálgicos, sobre os quais se pretendia, posteriormente, aprofundar. Em não raros casos, como exploraremos mais à frente no presente estudo, esses sentimentos nostálgicos foram trazidos de forma totalmente espontânea por parte dos/as participantes, sem que necessário fosse introduzir o tema ou o conceito de nostalgia (coletiva).

Antes da implementação da abordagem de investigação acima descrita, foi requisitada, à comissão de ética do Iscte-Instituto Universitário de Lisboa, a aprovação para a realização do referido procedimento. Dada a natureza do estudo, que envolveu a recolha de dados pessoais (gravação de voz) e das metodologias de investigação a adotar, tal parecer ético tornou-se indispensável, de modo a garantir que todos os requisitos éticos seriam cumpridos na recolha e tratamentos de dados pessoais dos/as entrevistados/as. Para tal, foi facultada, à comissão de ética do Iscte, a descrição detalhada do projeto de investigação, dos seus objetivos e motivações, dos procedimentos metodológicos a adotar e das estratégias consideradas para garantir a segurança dos participantes e respetivos dados pessoais. Assegurado o aval da comissão de ética, procedeu-se à recolha de dados.

2.1. Participantes

Para construir a amostra do presente estudo, procurou-se entrevistar pessoas cuja empresa onde trabalhavam (no presente ou no passado) tivesse sido parte de um processo de fusão ou aquisição organizacional, há pelo menos dois anos. Tendo em vista este período de tempo decorrido desde a fusão, pretendia-se que os participantes tivessem permanecido na empresa durante e após a sua implementação, de modo a serem capazes de transmitir a sua visão desse processo, das respetivas mudanças e dos impactos que daí adviessem – sendo a fase de consolidação a mais apropriada para ser capaz de fazer tais balanços (Giessner et al., 2016). Numa fase inicial, procurou-se falar exclusivamente com pessoas que já fizessem parte da empresa antes do processo de fusão em causa, procurando que as entrevistas refletissem a perspetiva de trabalhadores/as que conhecessem as realidades pré e pós-fusão, aumentando a probabilidade de os sentimentos nostálgicos estarem presentes. No decorrer da angariação de participantes, adotou-se uma nova estratégia, permitindo que alguns dos participantes fossem pessoas cuja data de entrada na empresa fosse posterior à data do processo de fusão. Esta nova estratégia surge como forma de aumentar o leque de participantes disponíveis para a participação no estudo e na sequência da realização de algumas entrevistas, que apontaram para a relevância de entender de que forma a nostalgia presente nos trabalhadores da empresa, afeta os trabalhadores que integram a mesma, depois da fusão. A angariação de participantes para o presente estudo decorreu com o auxílio do PEO (Painel de Estudos Online, da Universidade Católica de Lisboa). O PEO tem por objetivo fazer a gestão de participantes e auxiliar a produção de investigações científicas, essencialmente ligadas às áreas de Economia e Gestão. Como parte do normal procedimento do PEO, aos participantes selecionados foi atribuído um valor monetário, como compensação pela participação no estudo.

A primeira etapa para a angariação de participantes com o auxílio do PEO, foi a construção de um questionário de triagem de participantes (Anexo B), baseado nos critérios de inclusão acima descritos, de modo a selecionar, a partir da base de dados de participantes do próprio PEO, os que cumprissem os requisitos necessários para a participação no estudo. A constituição da amostra foi ainda orientada tendo em atenção a recomendação para a saturação teórica dos dados recolhidos, ou seja, pretendia-se que, a determinado ponto da recolha dos dados, novas entrevistas não trouxessem novas informações substancialmente diferentes das recolhidas com outros participantes (Flick, 2009). Neste sentido, o planeamento do número almejado de entrevistas a realizar seguiu

as indicações presentes nos estudos de Guest et al. (1995), que sugerem que a saturação dos dados pode começar a fazer-se sentir a partir de 12 a 15 entrevistas realizadas, tratando-se de grupos homogêneos. Tendo em conta a grande complexidade do fenómeno organizacional em causa e a possível heterogeneidade da amostra que viria a ser constituída (que poderia variar amplamente em diversos fatores, entre os quais: tipo de empresa, áreas profissionais dos/as participantes, tipo de processo, entre outros), foi considerada a realização de mais de 20 entrevistas. A saturação dos dados fez-se sentir ao longo das próprias entrevistas, tendo-se confirmado no momento da codificação (a seguir mencionado), quando, a determinado ponto, a codificação de novas entrevistas não criava a necessidade de gerar novos códigos (indicando que as informações trazidas pelo participante em causa se enquadravam nos dados já mencionados por outros participantes).

Assim, no total foram realizadas 29 entrevistas, cada uma com uma duração máxima de 50 minutos. Das 29 entrevistas realizadas, apenas 27 constituíram o *corpus* de dados analisados, uma vez que duas delas não puderam ser incluídas (uma por não ter sido devidamente gravada, devido a uma falha técnica; a outra pelo facto de o participante - Participante 17, contabilizado, mas não incluído na análise - não cumprir todos os requisitos para a participação no estudo, uma vez que a empresa à qual estava associado não havia passado por um processo de fusão, mas sim uma mudança de chefia). No geral, as entrevistas foram realizadas por dois investigadores, sendo que cada entrevista foi conduzida por um único entrevistador. As entrevistas foram realizadas através de uma plataforma de reuniões online e gravadas, com a devida permissão dos respetivos participantes, depois de apresentadas as condições e os objetivos do estudo.

A amostra foi constituída por um total de 14 participantes do sexo feminino e 13 do sexo masculino, desde os 27 aos 60 anos (sendo a idade média correspondente a 44,7 anos). Os/As participantes entrevistados/as desempenhavam diversas profissões, ocupando posições, nas respetivas organizações, bastante distintas - algumas mais operacionais, outras mais próximas de posições de chefia e/ou decisão. Importa ainda ressaltar a diversidade quanto à antiguidade de cada participante na respetiva empresa, que flutuou desde os 2 (Participante 26) até aos 22 anos (Participante 5), existindo ainda dois casos de pessoas que entraram após a fusão ter sido implementada (Participantes 18 e 27) – ver Quadro 2.2. para mais detalhes acerca da amostra. Esta diversidade de realidades e vivências permitiu abordar os temas da entrevista a partir de diferentes pontos

de vista, enriquecendo os dados recolhidos e, conseqüentemente, as conclusões que deles se pretendiam tirar. Assim, beneficiou-se da inclusão de temáticas cuja probabilidade de serem mencionadas poderia estar acoplada a determinadas experiências e contextos mais específicos (Flick, 2009).

De modo a realizar o tratamento dos dados recolhidos, procedeu-se à transcrição das entrevistas, com o auxílio de uma ferramenta de redação de texto reproduzido em áudio, incorporada no Microsoft Word. Durante o processo de transcrição, de modo a garantir o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos seus testemunhos ao longo do presente estudo, todos os dados pessoais foram pseudonimizados, de forma a impossibilitar a identificação dos participantes.

Quadro 2.2.

Descrição Demográfica e Profissional da Amostra

Participante	Idade	Sexo	Permanência na empresa aquando da entrevista	Categoria profissional
1	37	F	Sim	Especialistas das atividades intelectuais e científicas
2	37	F	Não	Especialistas das atividades intelectuais e científicas
3	56	M	Não	Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos
4	38	M	Sim	Especialistas das atividades intelectuais e científicas
5	50	F	Sim	Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos
6	55	M	Sim	Especialistas das atividades intelectuais e científicas

7	38	F	Sim	Técnicos e profissões de nível intermédio
8	36	M	Não	Técnicos e profissões de nível intermédio
9	43	F	Sim	Técnicos e profissões de nível intermédio
10	59	F	Não	Especialistas das atividades intelectuais e científicas
11	60	F	Não	Especialistas das atividades intelectuais e científicas
12	41	M	Não	Especialistas das atividades intelectuais e científicas
13	45	M	Não	Técnicos e profissões de nível intermédio
14	60	F	Não	Especialistas das atividades intelectuais e científicas
15	46	M	Não	Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta
16	38	F	Sim	Pessoal administrativo
18	60	M	Sim	Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores
19	46	M	Não	Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem
20	38	M	Sim	Técnicos e profissões de nível intermédio
21	43	M	Não	Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices
22	44	F	Sim	Pessoal administrativo
23	46	M	Não	Pessoal administrativo

24	27	F	Sim	Técnicos e profissões de nível intermédio
25	29	F	Não	Especialistas das atividades intelectuais e científicas
26	38	M	Não	Especialistas das atividades intelectuais e científicas
27	47	F	Não	Pessoal administrativo
28	51	F	Não	Pessoal administrativo

2.2. Estratégia analítica

A análise dos dados recolhidos foi realizada, seguindo o método de análise temática, proposto por Braun e Clarke (2006). Este método qualitativo tem por objetivo a identificação e análise de padrões (designados por temas) nos dados recolhidos, que se mostrem relevantes para orientar o entendimento sobre a temática em causa e ajudar a encontrar respostas para as questões que motivam a investigação. Pelo facto de não estar presa a uma perspetiva epistemológica ou teórica concreta, a análise temática assume-se como um método de grande flexibilidade, funcionando ao serviço de diversos enquadramentos e objetivos teóricos (Braun & Clarke, 2006; Clarke & Braun, 2013; Maguire & Delahunt, 2017).

Com base nos objetivos do presente estudo, bem como na quantidade de literatura existente sobre os diversos assuntos a serem explorados, foi adotada uma abordagem simultaneamente dedutiva e indutiva (Braun & Clarke, 2006). Conhecendo a vasta literatura existente sobre as fusões - nomeadamente sobre temas já bem estudados como o papel da identificação organizacional ou as motivações por detrás das fusões – adotou-se primeiramente uma abordagem dedutiva, de tal modo que algumas das questões colocadas em entrevista foram sustentadas nessa literatura. Por outro lado, uma posterior abordagem indutiva ao *corpus* textual, enquanto abordagem *bottom-up*, serviu o propósito de investigação das temáticas ainda pouco exploradas na literatura existente – particularmente, no caso da NC com foco na identidade organizacional – permitindo assim, de um modo geral, perceber as conceções dos participantes acerca dos temas a explorar, reduzindo até o enviesamento (nos/as participantes) pelos conhecimentos teóricos da área.

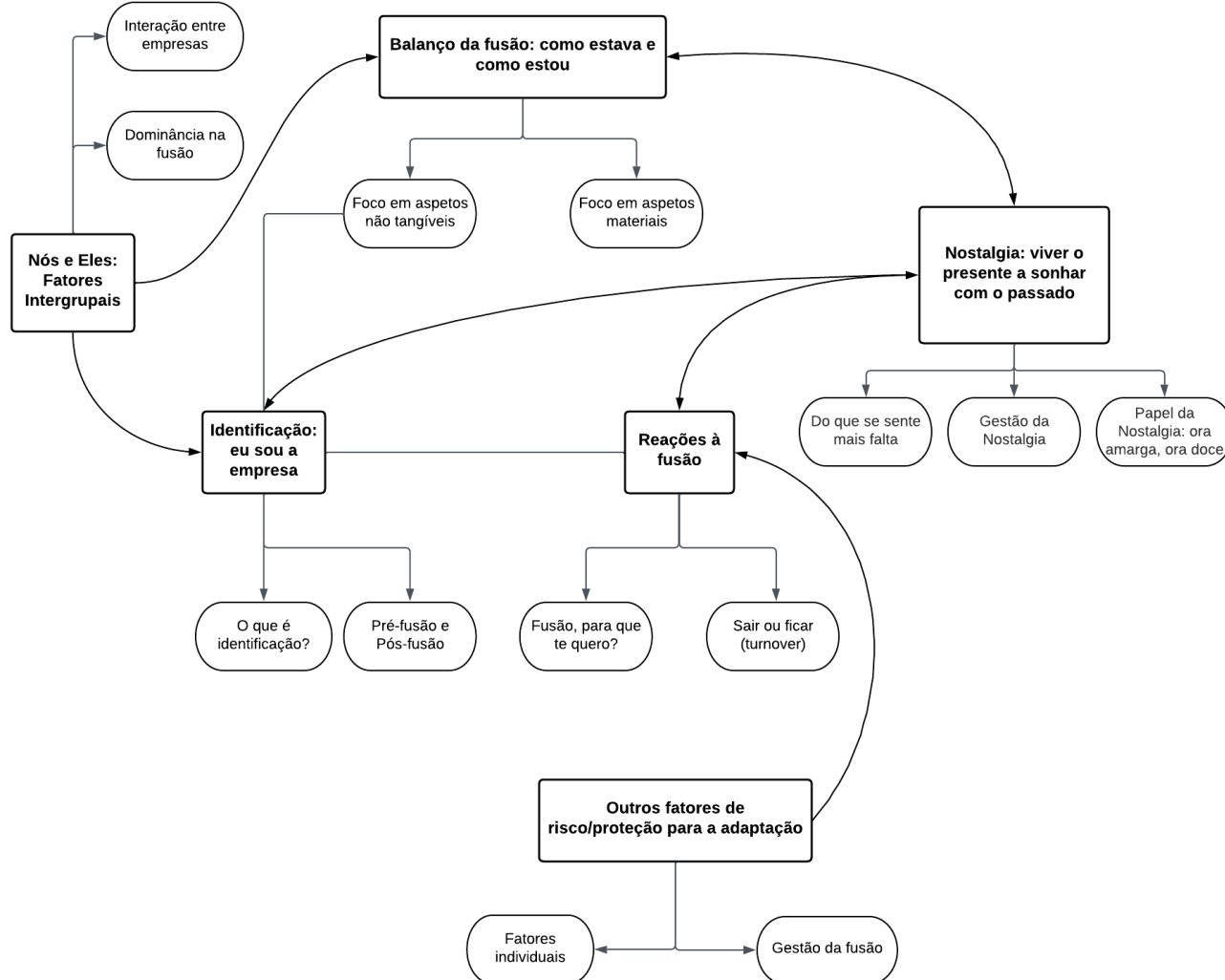
Seguindo as orientações de Braun & Clarke (2006), a implementação desta análise foi feita em 6 fases, seguidas de forma não linear (i.e., realizando um movimento de “ir e voltar” entre fases). O trabalho inicial foi o de familiarização com o *corpus* dos dados (facilitado pela presença nas fases de realização e transcrição das próprias entrevistas). De seguida, procedeu-se à codificação de todo o material transcrito, com recurso ao software open source CATMA (2022), criando categorias de significados semânticos e latentes, às quais foram sendo associados excertos do discurso de cada participante. Na terceira fase, exploraram-se as relações emergentes entre as diversas categorias criadas para a codificação do material, com o intuito de as agregar em blocos temáticos (Anexo C). Desta fase surgiu um primeiro modelo de temas (Anexo D), que auxiliaram o processo da quarta etapa, na qual se pretendeu verificar o enquadramento destes temas iniciais com excertos concretos do material codificado e, simultaneamente, com o *corpus* de dados. Na quinta fase, a partir do primeiro modelo de temas e na sequência da análise da fase quatro, procedeu-se à refinação dos temas e subtemas, bem como dos respetivos nomes, de modo a aprimorar a lógica por detrás de cada tema e respetivas ligações. Por fim, temas resultantes deste processo foram estudados à luz do problema de investigação e da literatura existente, com o intuito de retirar elações proveitosas ao presente estudo, que iremos aprofundar de seguida.

Resultados

Como resultado da análise dos dados recolhidos, surgiram seis grandes temas e 13 subtemas. A Figura 3.1 apresenta o mapa temático que pretende dar significado aos dados recolhidos. Os temas identificados pretenderam evidenciar os temas que se mostraram mais relevantes para os/as participantes no decorrer das entrevistas e mais úteis para alcançar os objetivos da presente investigação. Assim, levou-se em conta a frequência com que determinados temas foram mencionados, o impacto que cada um mostrou ter nos/as participantes no contexto da fusão e ainda a originalidade que cada um representava para esta área de estudos. Reconhecendo a complexidade do tema em causa, manteve-se ainda um olhar atento para a forma como os diversos temas se interligavam entre si.

Figura 3.1.

Mapa temático resultante da análise dos dados recolhidos nas entrevistas



3.1. Balanço da fusão: como estava e como estou

O primeiro grande tema corresponde ao balanço da fusão que os/as participantes fizeram consistentemente no decorrer das entrevistas. Este tema tornou-se evidente na análise do *corpus* de dados, mostrando a frequente comparação feita pelos/as entrevistados/as entre as realidades antes e depois da fusão, com o objetivo de avaliar o desfecho da mesma (até ao momento da realização da entrevista). No decorrer das entrevistas, a descrição destas comparações surgia em jeito de balanço das condições (dentro da organização) que foram ganhas e/ou perdidas. A associação entre a fusão e a deterioração das condições na empresa foi reportada com mais intensidade e mostrou-se ligada a impactos (percecionados) mais significativos (e.g., intenções de turnover). Por outro lado, os casos em que o balanço da fusão foi positivo ou neutro (por não se sentirem muitas mudanças) não foram reportados com tanta intensidade. Este balanço era feito com foco em duas categorias de características da vida na organização: aspetos materiais e aspetos não tangíveis.

3.1.1. Foco em aspetos materiais

O foco em aspetos materiais da vida na organização (i.e., condições mensuráveis e tangíveis, como por exemplo questões salariais) surgiram como um importante fator no balanço da fusão. Os fatores mais comumente mencionados diziam respeito a mudanças ao nível financeiro (e.g., sistema de progressão de carreira, condições salariais, regalias, saúde financeira da empresa), mudanças no(s) espaço(s) físico(s) (e.g., mudança de escritórios depois da fusão) e mudanças no trabalho (e.g., metodologias, recursos e ferramentas de trabalho). Alguns exemplos de mudanças reportadas pelos participantes entrevistados são:

P08: Começaram os pagamentos a atrasar-se, falta de condições... acabámos por perdermos o meio de transporte que tínhamos, o carro que estava ao serviço (...), acabámos por perder isso. As condições trabalho deterioraram-se muito, deterioraram-se bastante.

P19: Passámos de um, aceitamos as condições, e continuamos com as mesmas condições que tínhamos do antigo, neste caso, para a Empresa 1 ficámos com as mesmas condições, nível de salário, algumas regalias que tínhamos, pronto. (...) Era aumentado todos anos, muito ou pouco era sempre aumentado. Não havia cá “este ano não se pode...”, não. Mesmo que fosse pouco, éramos sempre aumentados. Com

a Empresa 1 (pós-fusão) isso já não acontecia. Em 12 anos que trabalhei na Empresa 1, se calhar fui aumentado uma vez ou duas, valores irrisórios, digamos assim.

P23: (...) passámos de espaços físicos em que nitidamente cada um tinha o seu próprio espaço, à americana, em que tínhamos este espaço que é nosso, em que sentimos que temos alguma privacidade (...) passámos para um open space em que houve uma perda de personalidade e de individualidade.

3.1.2. Foco em aspetos não tangíveis

Por outro lado, o balanço da fusão mostrou-se ainda associado a aspetos não tangíveis da realidade da empresa. As mudanças na cultura da organização foram um dos tópicos com mais destaque na generalidade das entrevistas, em paralelo com frequentes menções ao impacto da fusão no bem-estar dos trabalhadores, onde eram incluídos tópicos como stress, impacto no equilíbrio trabalho-família e até mesmo *burnout*. Estes fatores mostraram-se bastante salientes em diversas entrevistas, tendencialmente pesando para um balanço mais negativo da fusão, sendo que, regra geral, os casos de deterioração destes aspetos da vida nas empresas tornavam-nos mais salientes, em oposição a experiências onde não foram sentidas tais mudanças ou houve uma mudança para melhor. Algumas das experiências reportadas neste sentido foram:

P25: (...) para mim foi o descalabro. Eu sofri um *burnout*, e basicamente saí depois disso, porque tinha de ser. (...) depois percebi que foi um choque de valores, os meus valores e os da Empresa 2 (pós fusão), os meus valores eram mais compatíveis com os da Empresa 1 (pré fusão). (...) nós até brincávamos “nós daqui a pouco até vamos de fato para o escritório”, nós andávamos de ténis e t-shirt.

P02: (...) pelo menos no grupo profissional em que eu estava inserida começou a haver bastantes consequências psicológicas em alguns dos elementos (...) nós éramos cerca de 40 enfermeiros pronto (...) eu trabalhava como enfermeira, então cheguei a ter por exemplo 4/5 colegas com baixa psiquiátrica simultaneamente, tínhamos uma equipa de cerca de 30 enfermeiros, que é muita gente, simplesmente porque as pessoas depois já não se compatibilizavam com, vamos lá, com os nossos objetivos. Que nós estávamos ali para cuidar das pessoas e começamos a ver que aquele... o foco daquela instituição não era nesse sentido.

3.2. Identificação: eu sou a empresa

A identificação (organizacional) foi um fator abordado de forma bastante consistente pelos participantes. Apesar de poder ser considerado um aspeto não tangível com algum peso no balanço feito pelos participantes acerca da fusão, pelo destaque que recebeu ao longo das entrevistas e pela relevância do tema para o presente estudo, considerámos a identificação (com a organização) como um tema isolado. No entanto, importa ressaltar que ficou clara a sua relação com o tema anteriormente mencionado, já que o resultado de maior ou menor identificação com a empresa, depois da fusão, é inevitavelmente indissociável do balanço que os próprios participantes fazem dessa mesma empresa, e vice-versa.

3.2.1. O que é a identificação?

Ao longo das entrevistas, a identificação foi recorrentemente explicada com recurso a expressões como “vestir a camisola”, “sentimento de pertença”, “espírito familiar”, “sentir-se integrado”, “identificar-se com os valores da empresa”, entre outras. Na descrição da identificação, os/as participantes apontaram sobretudo para aspetos relacionados à cultura da empresa e às relações sociais criadas no meio organizacional.

P04: Lá está, o Grupo 1 para mim é a minha segunda casa, como eu já disse, já estou lá faz 13 anos, portanto já é a minha segunda casa há muito tempo e desde o primeiro momento em que eu vesti a camisola, portanto eu entrei lá com 25 anos, portanto ainda era uma criança, eu era uma criança quando fui para o Grupo 1 e de facto vesti logo a camisola, portanto mesmo até, lá está, tinha dito a questão da remuneração para mim é importante, mas também não é porque de facto estamos em família lá, já é muito tempo em conjunto com várias pessoas lá a trabalhar e o sentimento que eu tenho pela empresa é de gratidão, ao fim ao cabo, apesar das dificuldades como em todo o lado deve haver coisas boas e deve haver coisas más, ali também não foge à regra. Portanto, para mim é uma gratidão na mesma, é bom trabalhar lá, temos um excelente espírito de equipa, pelo menos na equipa onde eu trabalho, com os meus colegas. Portanto, isso não se paga, a questão da experiência de trabalho, espírito de equipa isso não se paga.

P12: A identidade é algo que nós vamos construindo e que vamos ajustando. A minha identidade muitas vezes diz respeito com valores que eu vou adquirindo e que vou acreditando e que vou achando que estão corretos para mim e para o meu

grupo. Ora se isso é verdade, então significa que isto é altamente flexível, e se é altamente flexível significa que se eu for devidamente informado, pelo menos é este o princípio que eu levo, se eu for devidamente informado em relação à forma como me devo ajustar, significa que eu posso criar e ir ajustando a minha identidade em relação à forma como me identifique com uma situação nova.

Um curioso aspeto mencionado nas entrevistas foi o foco da identificação. Certos casos (em particular, no caso do Participante 15) evidenciaram que o impacto da fusão na IO pode ser atenuado se o alvo da fusão for a empresa à qual o participante está contratualmente vinculado, não sendo esta a empresa com a qual o trabalhador mais se identifica (mas sim a empresa/marca que o trabalhador representa no seu dia-a-dia, por exemplo, junto dos seus clientes).

P25: Não, a identificação é sempre com a marca que é representada (...) E isso obriga-nos a identificarmo-nos como Empresa 1 (marca de telecomunicações que se manteve no decorrer da fusão) e a vestirmos, entre aspas, a camisola da marca que estamos ali a representar e não da empresa que ao fim ao cabo desaparece ali um bocado. (...) E isso eu acho que fez toda a diferença. Fez com que a transição e a aquisição quase não fosse sentida, uma vez que a marca se manteve a mesma e que, como estava a dizer, como nós falamos sempre na marca, damos a cara pela marca e a outra empresa passa um bocado por trás e despercebida, no da aquisição foi também o que aconteceu.

A situação inversa foi mencionada no caso da Participante 22, onde o alvo da fusão foi a empresa que a participante representava e não a empresa com a qual esta mantinha o vínculo contratual (havendo uma maior IO com a primeira).

3.2.2. Pré-fusão e Pós-fusão

Como os demais aspetos não tangíveis, a identificação organizacional contribui para o balanço da fusão, funcionando como comparador da situação antes e depois desse processo, com a diferença de ser mais focada nos impactos para o indivíduo e para o grupo ao qual o mesmo se associa, e não tanto na conjectura da própria empresa (como é o caso do balanço da fusão, mencionado no primeiro tema).

O impacto na IO estava relacionado com a magnitude das mudanças sentidas nesse processo. Quanto maiores as mudanças postas em prática, maior o impacto na IO e maior a discrepância entre a identificação pré e pós fusão.

P02: (...) aquilo que primeiramente nos pareceu que se iria manter tudo igual, do ponto de vista contratual foi sensivelmente isso que aconteceu, mas depois nós realmente sentimos que houve uma série de alterações ao longo do percurso (...) as pessoas acabaram por deixar de ter tanto, pronto, a imagem positiva individualmente, como também como grupo porque é um trabalho, era uma instituição... eu acho que as pessoas vestiam a camisola. É um bocadinho por aí. Sentiam que vestiam a camisola com orgulho e deixaram de sentir. Começaram um bocadinho quase a ter vergonha de dizer que se trabalhava ali, porque as coisas pioraram.

No sentido oposto, os casos em que menos mudanças ocorreram na sequência da fusão, estavam associados a um sentimento de continuidade na IO:

P20: É assim, tudo positivo. Na verdade, não mudou muito, porque o negócio manteve-se, só mudou mesmo o nome da empresa, porque de resto foi tudo mantido. O mesmo posto de trabalho, os mesmos produtos, basicamente as mesmas pessoas, tudo. (...) Sim, havia, havia. Havia uma boa relação, antes do processo, durante e depois do processo. Por acaso, acho que a esse nível, não tenho nenhum aspeto negativo a salientar.

Os casos em que a IO antes da fusão era maior, estavam frequentemente associados a uma maior resistência na IO após a fusão:

P23: (...) em termos que nos habituar de uma imagem que existia e que era muito forte... que era muito forte e ao mesmo tempo era quase intrínseca dentro das pessoas. As pessoas realmente identificavam-se com a imagem da Empresa 1 (pré fusão) - “Eu tenho muito orgulho em ser um colaborador da Empresa 1” e que aquilo era um panorama de trabalho, na perspetiva laboral portuguesa na altura, em 90s e tais, era quase como se... Meu Deus.... e depois de repente, passou-se para um sentimento, realmente, quando se passou para a Empresa 2 (pós-fusão), em que já não havia aquela sensação de que “Eu sou... pertença... há uma partilha

com esta imagem...”, não. Realmente perdeu-se um bocadinho... aquela do “o meu número de colaborador é o tal e trabalho naquela empresa...”. Por acaso foi.

O nível de IO após a fusão era frequentemente mencionado como um dos fatores determinantes para a decisão de sair ou permanecer na empresa depois do processo, que, tal como discutiremos de seguida, foi um tema com bastante relevância nos discursos dos/as entrevistados/as.

3.3. Reações à fusão

No discurso dos/as vários/as entrevistados/as, ficaram patentes as suas reações, quer numa fase mais inicial de tomada de conhecimento de que a fusão iria ocorrer, quer numa fase mais avançada de tomada de decisões em relação ao seu futuro na empresa.

3.3.1. Fusão, para que te quero?

Regra geral, as fusões foram encaradas com alguns receios e incertezas. Os/As participantes mencionaram as suas expectativas acerca da fusão, onde foram sistematicamente incluídos a insegurança em relação à sua posição na empresa e medos relacionados à possível perda das condições (e.g., salários, antiguidade, regalias) que tinham no momento. Em certos casos, ainda que não tão frequentes, essas incertezas vinham acompanhadas de uma expectativa positiva em relação ao futuro, sustentada na ideia de novas e melhores oportunidades:

P24: E o que eu ouço que foi o maior choque foi “eu não sei onde é que é a empresa, não sei muita informação sobre a empresa...”. Portanto, isso da experiência que eu ouvi, foi uma coisa que correu mal, porque as pessoas sentiram-se pressionadas (...) quem esteve de perto dessa aquisição (por parte) da Empresa 3 (empresa da mesma área de negócio que a empresa pré-fusão e que havia passado por uma fusão) - foram despedimentos em maça, mais ambiente, e não sei quê... - tinha receio que o Grupo 1 (Grupo pré-fusão) também tivesse essa atitude. (...) Eu sei que houve receio nesse sentido. (...) e eu ouvi esses comentários de algumas pessoas a dizer que “será que vai ser...”.

P06: Com uma expectativa elevada. Portanto, passar de uma empresa que opera ao nível nacional, para uma empresa de maior dimensão à escala global traz novos desafios, algumas inseguranças (...).

As entrevistas mostraram ainda que muitos/as participantes consideraram as fusões como desnecessárias ou infundadas. Algumas destas convicções partilhadas ao longo das entrevistas foram formadas numa fase final do processo (olhando para o seu desfecho), noutros casos estas convicções eram apresentadas como prognósticos (formados no início da fusão). Estas convicções terão influenciado a aceitação da fusão, aumentando a resistência às mudanças propostas:

P14: se calhar, não teria sido a melhor escolha por parte da Empresa 3 (empresa pré-fusão, principal agente na fusão em causa) para comprar aquelas 3 empresas com aquele tipo de portfólio de produtos, tirando isto... pronto, na minha opinião eu acho que a Empresa 3 não fez bem em comprar aquelas 3 empresas, percebe?

3.3.2. Sair ou ficar?

Como resultado da fusão e das várias mudanças, abandonar a empresa (*turnover*) mostrou-se uma opção vastamente mencionada nas entrevistas. O *turnover* foi insistentemente associado à falta de satisfação e motivação no trabalho, à perda de condições e, principalmente, à falta de IO com a empresa após a fusão. Os/As participantes reportaram, não só as suas experiências em relação ao *turnover* (ou à intenção de *turnover*), mas também a de vários colegas para os quais essa foi a alternativa mais viável.

P10: O sentimento é que aquela não era a minha casa. Já não era minha casa. Eu já não me revia naquele ambiente, naquela maneira de fazer as coisas, de olhar para o outro como um adversário (...) eu tinha isso (na empresa pré-fusão), por exemplo, sentia-me mesmo parte daquela casa. (...) E ali (empresa pós-fusão) nunca houve isso. Eu não pertencia ali. Por isso quando me convidaram para ir para o Ensino 1 (sair da empresa pós-fusão) eu fui.

P16: Há um dado curioso (...) da outra entidade, eram cerca de 15 pessoas, e tem saído, mais ou menos, nos últimos tempos uma pessoa por semana. Neste momento só existem 3 pessoas da outra entidade que foi também fusionada. Porque havia um descontentamento... porque quando integraram, verificaram não só que (...) foram inseridos aleatoriamente numa área e depois depararam-se ainda com uma problemática maior, que foi a questão – que isto acho que melindra imenso as pessoas - foi a questão dos vencimentos. Dentro de cada equipa não

houve sequer esse cuidado, dentro de equipa, temos pessoas a ganhar 1000 EUR e temos pessoas a ganhar 4000, e a fazer exatamente o mesmo.

3.4. Nós e eles: Fatores intergrupais

Na sequência da fusão, havendo mais do que uma empresa envolvida no processo, é expectável que as dinâmicas que surgem entre os grupos, já previamente estabelecidos antes da fusão, se evidenciem. Vivências intergrupais foram amplamente exploradas nos discursos analisados. Os/As participantes apontaram fatores intergrupais como determinantes para o (in)sucesso da implementação das mudanças associadas à fusão. Não raras vezes, mesmo passado vários anos da fusão ter ocorrido, os participantes referiam-se aos colegas que não pertenciam à sua empresa, antes da fusão, como o “eles”, referindo-se, em contrapartida, aos colegas com quem já trabalhavam antes da fusão como o “nós”. Esta realidade ficou explícita na experiência de vários/as entrevistados/as, deixando transparecer um ambiente de segregação dentro da empresa resultante da fusão, mesmo após vários anos.

3.4.1. Interação entre empresas

Na prática, a separação entre grupos dentro da empresa pós-fusão foi descrita como falta de unidade entre colegas de empresa. Na maioria dos casos, a causa apontada para esta divisão foi uma incompatibilidade entre as culturas dos grupos de diferentes empresas (pré-fusão);

P14: (...) porque a compra faz-se, mas a união das duas culturas da empresa não se faz por decreto, portanto, leva o seu tempo, as pessoas a conhecerem se umas às outras (...) Ao fim de 6 anos ainda havia os que vinham daquela empresa, os que vinham da outra empresa e os que vinham da outra empresa (...) com a mesma cultura... os que vinham da Empresa 1, os que vinham da Empresa 4, os que vinham da outra...E, portanto, eram sempre... mesmo os colegas: “ah o colega, o fulano tal da tal”, percebe? E já estávamos todos na mesma empresa.

noutros casos, esta falta de unidade teve como origem decisões estratégicas que dificultaram ou impossibilitaram a criação de uma empresa unida. Em ambos os casos, esta falta de unidade foi sempre encarada como um fracasso da fusão, por não existir o senso de unidade dentro da empresa. Esta realidade comprometeu a IO criada após a

fusão, pelo facto de não existir o senso de pertença a uma identidade organizacional comum:

P24: São 2 empresas, são 2 realidades distintas. E depois também é o facto de não ter ido tudo para o mesmo escritório. A primeira empresa tinha 2 escritórios e depois a terceira empresa teve que se arranjar outro escritório. Portanto, parece que continua a haver essa divisão (...) Eu acho que isto foi, honestamente, mais uma questão de chefias, não se pode ter 2 chefes, então criam-se 2 equipas. (...) Mas isto também na minha opinião é porque não há uma posição firme sobre qual é o caminho a seguir, porque se alguém mais acima dissesse assim “Não, tem que se fazer isto, tem que se uniformizar, doa o que doer. Vocês têm que se entender, têm que chegar a um acordo”. Agora, há muito, do género, “está bem pronto, eles querem assim, para não nos chatearmos ou para não ferir susceptibilidades, vamos dizer que sim”.

Mesmo ultrapassada a dificuldade de juntar dois grupos imiscíveis, e alcançada, após a fusão, uma identidade grupal já uniformizada, foi reportada a persistência de “micro identidades”, que funcionavam como reduto das respetivas identidades das empresas anteriores à fusão:

P09: (...) e depois há aquela micro identidade, não é? Eu acho que agora aquela partilha de fazer parte de um grupo... não quer dizer que ela não continue a existir, essa essa micro identidade, mas acho que agora fazemos, quase todos... vestimos todos a camisola da empresa mãe.

Consistentemente, os casos das empresas que já interagiam antes da própria fusão mostraram-se de maior facilidade para a adaptação à fusão. O facto de haver uma maior proximidade entre empresas (e respetivos trabalhadores), mostrou-se um importante fator de proteção para os/as entrevistados/as. Este fator esteve associado a uma atenuação das incertezas associadas à fusão, garantiu uma maior semelhança dos processos e da cultura entre as empresas e facilitou a criação de uma identidade organizacional comum, por já haver, em certo nível, uma identidade partilhada.

P20: É assim, porque os espaços de lazer, de convívio, onde as pessoas se encontravam, antes de iniciar o trabalho ou nas pausas, de almoço por exemplo, ou do fim do dia, são mais ou menos as mesmas ou há possibilidade de as pessoas

se cruzarem. Então já havia, digamos, alguma relação. (...) Sim, provavelmente facilitou nessa integração, em conviver, digamos, com essa nova realidade.

3.4.2. Dominância na fusão

Da parte de quem foi alvo das várias mudanças organizacionais decorrentes da fusão, ficou evidente o impacto na falta de participação no processo de decisão. Ficou claro, que a dominância na fusão (i.e., quem tem o poder para tomar as decisões) tende a ser da entidade adquirente, sendo a cultura desta que tende a prevalecer. Assim, as mudanças levadas a cabo, na sequência da fusão, tendem a ser decididas por esta empresa. Este facto influenciou o balanço feito pelos participantes acerca dos respetivos processos de fusão, uma vez que a participação no processo, por parte da empresa adquirida, seria reduzida.

P12: Bom, eu ia até para um princípio militar que diz que quem escreve a história normalmente é quem ganhou. E é um bocado o que acontece, quem está a gerir uma situação de uma fusão ou de uma aquisição, acaba por ser bastante diferente, mas acaba por conseguir ir escrevendo a história ajustando a continuidade no momento de acordo com aquilo que quer e quer apresentar. E isso dá os resultados diretos.

3.5. Outros fatores de risco/proteção para a adaptação

Além de fatores já mencionados, como a IO, outros fatores mostraram-se determinantes na forma como a fusão decorreu e o impacto que isso teve nos/as participantes. Os fatores que aqui iremos mencionar mostraram ter impacto nas reações dos participantes à fusão, influenciando nomeadamente as suas perceções sobre o processo.

3.5.1. Fatores individuais

Algumas características individuais mostraram ter influência na adaptação dos/as participantes à fusão. O principal fator individual mencionado nas entrevistas diz respeito à abertura à mudança, enquanto característica da personalidade ou enquanto resultado da conjectura de vida da pessoa (e.g., maior facilidade em aceitar a mudança quando se é mais jovem, por haver menos responsabilidades). Ainda que de forma ligeira, perceberam-se algumas diferenças quanto à reação dos/as participantes à mudança, consoante a sua área profissional – verificando-se, nomeadamente, maior aceitação da fusão em participantes ligados ao setor tecnológico. Em suma, participantes mais predispostos a mudanças, que

percecionam a mudança como parte da vida (pessoal e/ou profissional) ou como pertinente naquele momento específico das suas vidas, encararam a fusão como algo menos impactante, mostrando-se mais recetivos a potenciais oportunidades que daí viessem.

P11: Eu acho que foi bem aceite porque nós tínhamos à volta de 23/24 anos, por isso íamos voltar para a cidade... curiosamente ele era meu colega de escola também, tínhamos estudado juntos por isso era uma pessoa que eu conhecia bem. E então era interessante e giro voltarmos para a nossa cidade onde tínhamos estudado, por isso nós estávamos muito motivados e que íamos ter novos colegas de trabalho e então para nós foi muito interessante.

Um outro fator mencionado com bastante frequência foi a antiguidade do/a próprio/a na empresa. Regra geral, estar há mais tempo na empresa está associado a melhores condições, que os/as participantes mostraram receio de perder aquando da fusão (como mencionado anteriormente); e a uma maior identificação com a empresa. Neste sentido, os participantes que trabalhavam há mais tempo na empresa alvo da fusão, reportavam mais frequentemente medo da mudança e de perder determinadas regalias. Regra geral, por haver uma identificação mais forte com a empresa anterior à fusão, estes participantes mostraram ainda maior dificuldade em se identificarem com a empresa depois de a mesma ocorrer. Por outro lado, os participantes que estavam há menos tempo na empresa, aceitaram a fusão com maior leviandade, encarando as mudanças como boas oportunidades.

P26: (...) eu como entrei de novo e como não era propriamente da casa, no início, não tive tanto esse sentimento, também era novidade e era um bocadinho, não digo indiferente, mas pelo menos acho que não sentia como as pessoas mais velhas que lá estavam. As pessoas sentiam-se um bocado ameaçadas, porque “ai não sei quê...”, há sempre aquele medo à mudança, não é? Eu, pronto, pra mim até via alguns pontos positivos dentro daquilo que eu disse anteriormente, de arranjar sinergias e tudo.

3.5.2. Gestão da fusão

A forma como a fusão foi gerida mereceu um grande destaque por parte dos/as participantes, revelando-se como um fator determinante na adaptação em todas as fases

do processo. Dentro deste subtema foram mencionados de forma bastante saliente questões relacionadas à comunicação, reformulação de equipas, timings da fusão e motivações da fusão.

A comunicação antes e durante a fusão mostrou-se como um dos principais fatores para o sucesso de uma fusão, de acordo com os/as participantes. Os/As participantes sublinharam a importância de estarem a par da informação relativa à fusão, em todas as fases da sua implementação, de forma a poderem perceber mais claramente o que iria ser posto em prática e o que deles seria esperado. Mas, sobretudo, a comunicação apresentou-se como uma proteção contra o medo das mudanças associadas à fusão. Nos casos em que, na perspetiva do/a participante, a fusão tinha sido um sucesso, a comunicação foi apontada como tendo sido bem gerida ao longo do processo, tendo um grande impacto na adaptação às mudanças propostas.

P20: (...) na fase inicial sim, que ainda havia algumas incertezas ou dúvidas quanto, digamos, ao futuro próximo, mas rapidamente ficou, digamos, ultrapassado porque a empresa fez essas reuniões, fez esses esclarecimentos e deixaram as pessoas tranquilas. (...) eu destaco como positivo o facto de a empresa ter aberto o processo... ou seja, o processo foi transparente como todos os colaboradores das empresas.

A reformulação das equipas (i.e., a reorganização das pessoas e respetivas posições dentro da empresa) teve também um grande peso na adaptação à fusão. A reformulação de chefias e a reorganização das equipas levou a mudanças ao nível da cultura, dos processos e das relações. Os despedimentos surgiram como uma das mais impactantes ameaças neste processo, uma vez que, regra geral, foram postos em prática em fases muito iniciais da fusão, quebrando expectativas associadas a novas oportunidades e criando um ambiente de receio, desconfiança e competitividade dentro da nova empresa.

P07: (...) na altura, o primeiro passo ou a primeira medida oficial que a nova administração tomou foi despedir uma série de pessoas. E isto foi muito duro de gerir, obviamente para toda a gente (...) Isto para dizer que se calhar as pessoas no início do processo estavam motivadas e estavam a levar a aquisição como uma fase de mudança, mas que obviamente se esperaria que trouxesse coisas boas, quando o primeiro embate e a primeira decisão executiva é despedir uma percentagem muito significativa dos colaboradores, quando isso foi conhecido

houve ali uma quebra muito grande no ânimo. E acho que é isso devia ser um ponto a evitar acho eu, se possível, nestes processos. Porque, invariavelmente vai levar a um sentimento muito negativo associado ao acontecimento.

A forma como a fusão foi gerida diz também respeito à escolha dos timings para cada fase da fusão. A implementação de mudanças de forma muito repentina mostrou-se contraproducente, aumentando a dificuldade de adaptação às mesmas.

P25: (...) e foi nesse último ano que começou tudo, em cascata, a aparecer-nos à frente. E foi mesmo muita coisa, muita coisa mesmo. (...) Eu preferia que durante esses 3 anos, as coisas fossem compartimentalizadas.

Por fim, as razões que levaram à fusão tiveram também influência na adaptação à fusão. As fusões orientadas por uma perspetiva de crescimento da empresa nem sempre foram vistas com bons olhos. Apesar de, em certos casos, criar expectativas positivas focas em novas e melhores oportunidades dentro da empresa, nem sempre isso se verificava, por serem mais evidentes as incertezas e o receio à mudança associados ao processo. Por outro lado, as fusões que se mostraram necessárias à sobrevivência da empresa, foram aceites com maior facilidade, pelo facto de a empresa anterior à fusão ser vista numa posição já mais debilitada, comprometendo, consequentemente, a IO com a mesma. Neste segundo caso, as perspetivas de novas e melhores oportunidades sobrepõem-se aos receios e incertezas associados à fusão.

P15: (..) acima de tudo, porque a aquisição foi feita por a outra empresa (empresa pré-fusão), estar em declínio. Eu acho que quando as aquisições são feitas porque existe um forcing e às vezes a empresa é obrigada a vender, sei lá, por outras posições ou porque é uma questão monetária, mas a pessoa não queria, ou quando são vários acionistas, em que os acionistas é que mandam... pronto, eu penso que quando é assim, pode deixar alguns sentimentos negativos. No nosso caso, ou no meu caso, não.

3.6. Nostalgia: viver o presente a sonhar com o passado

A nostalgia foi um dos grandes temas, transversal a todas as entrevistas, não só pelo objetivo do presente estudo, mas também por se mostrar um tema relevante para os/as próprios/as participantes. O tema da nostalgia foi, em muitos casos, trazido de forma

totalmente espontânea, no decorrer das entrevistas, reiterando a referida relevância para os/as participantes. Os sentimentos nostálgicos surgiram sempre em momentos de reflexão, em que os/as participantes relembavam o seu passado na empresa, antes da fusão, e traziam à memória momentos e aspetos positivos, recordados com saudade. Estes sentimentos tiveram maior destaque nos casos em que a fusão levou a maiores mudanças e nos casos em que o balanço da fusão era mais negativo.

3.6.1. Do que se sente mais falta

A nostalgia descrita nas entrevistas focou-se em experiências do passado, no âmbito da empresa anterior à fusão, mas os/as participantes reportaram a vivência destes sentimentos em diferentes níveis. Um dos níveis em que a nostalgia foi vivida foi o individual, quando os/as participantes mencionavam momentos que o “eu” viveu dentro da organização:

P16: Tenho saudades da autonomia no trabalho, ser autónoma. E de desligar, porque eu podia desligar. Porque o meu trabalho estava bem, bem feito, eu podia ir para a minha vida pessoal e no dia a seguir voltava.

P05: Muito. Muita saudade. Primeiro porque, é como eu lhe digo, as funções também são diferentes, não é? Estou a comparar, vá, o incomparável, porque na altura a responsabilidade não era tanta como tenho agora. (...) Se sinto saudade, sinto. Porque na altura o meu trabalho também era mais leve.

P14: (...) eu penso que tinha nostalgia do passado, tinha saudade um bocadinho porque o passado me correu muito bem, percebe? Como lhe digo, tive momentos de glória, embora efémeros, mas para os 30 e tal 40 anos era magnífico, percebe? Era magnífico e vai sentir isso na sua vida, certamente. Era realmente a cereja no topo do bolo. E por isso me deixou mais nostalgia. Se eu tivesse vindo de um percurso profissional, como muitas áreas cinzentas, talvez eu tivesse achado que não seria tão mau.

Além da nostalgia vivida no individual, a nostalgia foi ainda reportada, com grande destaque, no coletivo. A grande particularidade desta nostalgia era o facto de gerar recordações de experiências em que o foco da identificação do/a participante era com a empresa.

P10: Exatamente, exatamente. São memórias vividas em grupo. Era esse o espírito de comunidade que havia lá. E eu não achei... quer dizer, uma coisa é eu estar, por exemplo, depois quando cheguei a Lisboa, ou quando fui para o Instituto 3, fui para a parte das relações internacionais. Aí havia um grupinho, o que eu achei que no Instituto 3 havia vários grupinhos. No desporto (empresa pré-fusão) havia um grupo, as pessoas uniam-se, faziam todas a mesma coisa, iam todos à hora de almoço ia toda a gentes, acabamos de almoçar iam todos ao mesmo tempo, quer da divisão de formação, quer da divisão financeira, dos recursos humanos, ia tudo ao mesmo tempo.

Assim, a nostalgia no coletivo mostrou-se intimamente ligada ao tema da IO, surgindo no exercício de comparação entre a IO antes e após a fusão:

P23: De repente já eramos todos Empresa 2 (empresa pós-fusão), com saudosismo. Tanta vez, mas tanta vez - e ainda hoje o ouço... e é engraçado porque ainda hoje, nas redes sociais é fácil de ver, ainda há páginas criadas pelos colaboradores da Empresa 1 (empresa pré-fusão). E vem lá mesmo mencionado essa questão da identidade e do ambiente e no fundo daquela pertença que as pessoas tinham daquela junção que tinham àquela entidade Empresa 1, que na Empresa 2 realmente não havia. (...) Muitíssimo. “Isto na altura fazia-se assim...”, com um certo saudosismo, “... e agora já não se faz”, “as chefias eram outras... e agora já não são” ... E é engraçado que ainda em 2014, lá está, mesmo quando eu saí, ainda existia essa identidade.

Os/As participantes reportaram diversos momentos vividos dentro da organização, enquanto membros desse mesmo grupo. Estes sentimentos estavam associados a experiências como convívios de empresa, momentos importantes para a empresa, tradições e rotinas, dinâmicas interpessoais reveladoras da cultura da empresa, etc.

P25: (...) nós tínhamos à segunda-feira de manhã, um *briefing*. Toda a gente da empresa sabia o que é que os outros iam fazer, todos – tudo bem que eramos no máximo 30 – estávamos lá no aquário, e o nosso patrão dizia, esta semana tu vais ficar com esta função, tu vais ficar com aquela, vais fazer equipa com aquela

pessoa e aquela pessoa. E era isto. Estávamos todos ali, depois nos aniversários o pessoal convidava-se todo.

P10: Fazíamos, ao sábado por exemplo, ou à sexta-feira à tarde, sardinhas juntos no quintal, uma espécie de um Jardim. Perdeu-se isso tudo.

P23: Nós eramos convidados e tínhamos prazer em ir, por exemplo, às viagens de fim de semana que eram organizadas. E era engraçado que dentro dessas viagens ia não só uma equipa da área comercial, mas ia convidar outras áreas que no fundo eram os clientes internos, íamos todos.

Estes sentimentos ganharam maior enfoque nos momentos de dificuldade organizacional (e.g., stress no trabalho), funcionando como recordação de uma época melhor e reconfortante.

P23: (...) a Empresa 1 passou a ser um vislumbre de tempos gloriosos, de uma empresa fantástica. E se calhar, quando as coisas não corriam bem “ah que nos tempos da Empresa 1 é que era bom”. E era um bocado por aí.

Como é sabido, a nostalgia apresenta uma forte componente social e os discursos nostálgicos que surgiram nas entrevistas não fugiram a essa regra. Algumas das evocações nostálgicas dos/as participantes evidenciaram essa componente social, não estando presente, contudo, o foco na identificação com a organização. Dado o particular interesse desta investigação no estudo da NC, tornou-se necessário reconhecer essa distinção entre NC e nostalgia vivida no social, mas não focada na IO:

P05: (...) nós de 5 em 5 anos subíamos um nível e eu nessas coisas sou sempre muito distraída, nunca, pronto, nunca sei quando é que tenho que meter o papel para isto, meter o papel para aquilo. E sei que quando estava próximo de completar isso o senhor dos recursos humanos veio ter comigo para avisar, pronto. E, coisa que nunca na vida aconteceria agora, não é? Até porque os recursos humanos fisicamente já nem estão no mesmo sítio onde eu estou. Portanto esse foi um episódio que... e lembro-me do nome do senhor e tudo, portanto não ficará esquecido.

3.6.2. Papel da Nostalgia: ora doce, ora amarga

O perfil agri-doce dos sentimentos nostálgicos revelou-se com grande expressividade nas entrevistas. Os/As participantes trouxeram as suas perceções relativamente ao impacto da nostalgia na adaptação ao processo de fusão, expondo o seu papel ambíguo na aceitação de um presente diferente do passado.

Ainda assim, o papel negativo da nostalgia mostrou-se mais evidente. Tal como referido, a nostalgia fez-se sentir mais predominantemente em fusões associadas a maiores mudanças e a um balanço mais negativo desse processo, podendo ser essa a razão para a nostalgia ter tido um papel mais predominantemente negativo (já que o balanço da fusão, feito pelos/as entrevistados/as, foi também ele, predominantemente negativo). Neste âmbito a nostalgia foi apontada como uma amarra ao passado, dificultando a aceitação das mudanças associadas à fusão e diminuindo a disponibilidade dos/as próprios/as participantes para uma nova realidade organizacional. Isto mostrou ter implicações na IO com a empresa após a fusão, uma vez que a empresa pré-fusão (e respetiva identidade organizacional) era recordada com nostalgia, e mostrou ainda ser potenciador de uma maior tendência para abandonar a empresa:

P07: Tínhamos o hábito muito enraizado e muito próprio de fazer grandes festas de Natal. Quem diz Natal diz... pronto, qualquer coisa era uma festa. Mas eram festas levadas a sério. (...) E há muitos suspiros porque “ah Natal, lembram-se das festas daquela vez...”. Acho que por exemplo esses momentos é que causam muita nostalgia. (...) Dificulta. Porque é difícil, como dizer, andar para trás em coisas que estavam bem feitas e perder coisas que eram benefícios ou pelo menos pontos a favor numa entidade empregadora. E nesse sentido acho que se perdeu e obviamente é difícil.

Nos casos em que a nostalgia foi reportada como tendo uma influência positiva na adaptação à fusão, a nostalgia foi vista como um refúgio. Isto é, alguns participantes mostraram encontrar alento na recordação de memórias nostálgicas, principalmente quando estas ocorriam na presença de colegas da (antiga) empresa. Assim, a nostalgia funcionava como ativadora de vínculos sociais e ajudava a lidar com o impacto das mudanças, uma vez que garantiam que fragmentos da antiga empresa (e.g., um antigo colega de equipa) se mantinham presentes na empresa pós-fusão.

P23: Naquele caso, o sentimento que eu tinha, pelo menos, não só era benéfico como tinha a ver com aquela questão da comunidade. E quando nós, às vezes... era quase encontrarmos um amigo dos tempos da faculdade, que já não víamos há algum tempo e é exatamente esse sentimento que há em espaço de trabalho. Acaba por ser bonito, por acaso. (...) E havia quase que assim um *click* de, lá está, automaticamente passava a ser uma certa relação de confiança que se estabelecia. Que se calhar entre os novos, talvez, se calhar era um bocadinho mais complicado.

Apesar da sua conotação ao passado, a nostalgia foi também apontada como orientadora do futuro. Recordar um passado positivo, ajudou a tomar decisões para o futuro, nomeadamente sobre se faria sentido continuar na empresa ou se, por outro lado, seria mais benéfico procurar outras oportunidades.

P25: E a nostalgia é boa no sentido de “eu sei aquilo que eu quero, eu sei o ambiente em que eu quero trabalhar, e foi isso - para além de um Burnout - mudar e perceber “OK, não é isto que eu quero”.

3.6.3. Gestão da Nostalgia

A forma como estes sentimentos nostálgicos foram geridos também recebeu algum destaque por parte dos/as participantes (não por ser um tema particularmente frequente, mas por se ter mostrado um fator revelador no entendimento da nostalgia nestes cotextos). Alguns participantes questionaram a pertinência da nostalgia nas fusões, evidenciando uma postura menos recetiva a este tipo de sentimentos. Nas entrevistas marcadas por esta perspetiva, a nostalgia era vista como inviável e quase inaceitável numa fusão. Tornou-se ainda evidente que esta perspetiva se encontrou mais marcada em participantes que ocupavam ou tinham ocupado posições de chefias ou gestão do processo de fusão:

P03: Não tem lugar. Quer dizer, tem lugar para cada pessoa individualmente, mas não tem lugar no... na dimensão maior que tem a empresa. Não tem lugar, não existe. Quer dizer, não me passa pela cabeça, quer dizer, quando alguém me vier falar do como é que era em 2014, pode ter lugar numa conversa de café, não tem lugar numa reunião profissional. Eu não tenho nenhuma reunião profissional sobre temas relevantes com ninguém da minha equipa sobre o tema de como é que era a vida em 2014, posso ter um almoço, ou um copo ao fim do dia sobre como é que era a vida em 2014, mas não ocupo tempo do meu dia-a-dia a discutir

como é que era a empresa em 2014, eu quero discutir como é que a empresa em 2024. Não vou perder tempo a discutir como é que em 2014. E eu acho que qualquer gestor profissional tem esta atitude.

CAPÍTULO 4

Discussão

As fusões são processos organizacionais que apresentam, ainda hoje, desafios teóricos e práticos, comprometendo, em vários casos, o seu sucesso. O presente trabalho pretendia estudar as fusões, do ponto de vista dos trabalhadores, entendendo a organização como parte fundamental na construção da identidade do indivíduo, enquanto membro desse grupo. Adotando esse foco de análise, pretendeu-se compreender as fusões enquanto fenómeno organizacional vivido, não só no individual, mas também no coletivo. Em especial, procurou-se dar maior atenção aos sentimentos nostálgicos emergentes neste contexto, com o intuito de clarificar a forma como os mesmos são experienciados e quais as perceções dos/as trabalhadores/as com diferentes experiências, acerca da nostalgia no contexto das fusões. Em suma, os dados recolhidos permitiram explorar (a) de que forma foi percecionado e experienciado o processo de fusão (por parte dos trabalhadores) no que diz respeito às mudanças resultantes da fusão e os resultados das mesmas; (b) de que modo a IO mudou ao longo da fusão e qual o impacto (percecionado) dessa mudança no processo; (c) e, em particular, de que forma a nostalgia era vivida e gerida no âmbito das fusões, e qual o seu papel (percecionado pelos/as participantes).

Deste modo, estes dados permitiram retratar as fusões como processos organizacionais que continuam a ser encarados com receio por parte dos trabalhadores e que, apesar de os objetivos das fusões se prenderem frequentemente com uma perspetiva de crescimento organizacional, nem sempre esses objetivos são alcançados nem bem recebidos pelos trabalhadores. Ademais, as fusões mostraram poder ter consequências significativas nos trabalhadores e, consequentemente, nas empresas (e.g., aumento das taxas de turnover, burnout, impactos na motivação e bem-estar dos trabalhadores; (Brouthers et al., 1998; Calipha et al., 2010; Giessner et al., 2012; Junni & Teerikangas, 2019; Meckl & Röhrle, 2016). Em contrapartida, alguns participantes mostraram uma reação mais positiva à fusão, encarando-a como fonte de mais e melhores oportunidades. A forma como a fusão foi recebida pelos participantes mostrou-se associada a diversos fatores já bem estudados na literatura das fusões, nomeadamente: o nível de participação no processo de decisão, as diferenças de estatuto das empresas, comunicação, liderança, antiguidade na empresa, abertura à mudança (Angwin et al., 2014; Ford et al., 2008; Ford & Ford, 2010; Furst & Cable, 2008; Kusstatscher & Cooper, 2005; Neves et al., 2018, 2021).

Corroborando a literatura já existente sobre o tema, a IO mostrou ter uma relação com a fusão e respetivo desenlace. Os participantes que mostraram maior desagrado com as mudanças organizacionais decorrentes da fusão, mostraram menor IO após esse processo, corroborando a ideia de que a IO tende a ser mais proeminente com o grupo ou organização cuja identidade se mostra mais atrativa para o indivíduo (Edwards, 2005; Tajfel & Turner, 2004; Turner et al., 1987; Verkuyten, 2021). Deste modo, a IO aparenta ter uma grande influência na forma como os/as trabalhadores/as respondem à fusão, sendo, conseqüentemente, um fator determinante no sucesso da mesma, uma vez que influencia fatores como o alinhamento com os objetivos da empresa, compromisso organizacional, taxas de turnover e burnout (Ashforth & Mael, 1989; Edwards, 2005; He & Brown, 2013; Riketta, 2005). Em contrapartida, a IO direcionada à empresa pré-fusão mostrou ter também um papel importante neste processo, mostrando-se associada a dinâmicas intergrupais frequentemente mencionadas como “nós vs. eles”, geradoras de competição, discriminação e conflitos entre os grupos das empresas anteriores à fusão (Giessner et al., 2011). Esta constatação aponta para a importância de garantir um senso de continuidade na IO ao longo do processo de fusão, que facilite a IO com a empresa após a fusão, tendo em conta a identificação existente com a empresa anterior e os fatores que influenciam essa percepção de continuidade (e.g., estatuto da empresa; (Giessner, 2011; Giessner et al., 2011, 2016; He & Brown, 2013; Lipponen et al., 2017; Lupina-Wegener et al., 2014; Ullrich et al., 2005).

O presente estudo contribui ainda para a criação de conhecimentos quanto à NC emergente no âmbito das fusões. Os sentimentos nostálgicos ocuparam uma posição de destaque no *corpus* dos dados, permitindo ir ao encontro de um dos principais objetivos do presente estudo e estabelecer algumas conclusões acerca desta temática. Fundamentalmente, ficou explícita a relevância da nostalgia para os/as participantes, como elemento central da narrativa associada ao processo de fusão, não só pela frequência com que estes sentimentos foram reportados, mas também pelo facto de, em vários casos, surgirem de forma espontânea (não induzida pelo entrevistador). Os sentimentos nostálgicos reportados foram quase totalmente centrados em vivências e memórias, no seio da organização, experienciadas no coletivo. Ou seja, uma nostalgia direcionada ao passado da empresa, vivido e partilhado enquanto (membro do) grupo, e não enquanto indivíduo (Cheung et al., 2017; Wildschut et al., 2014). À semelhança do reportado em outras investigações (em outros contextos, que não o das fusões), os/as participantes

reportaram efeitos ambivalentes associados à NC (Cheung et al., 2017; Smeekes, 2015; Wildschut et al., 2014). Neste sentido, por um lado, a NC mostrou-se favorecedora das relações entre membros do endogrupo (i.e., membros da empresa pré-fusão), promovendo uma avaliação mais positiva desses colegas e facilitando a respetiva aproximação baseada na ideia de partilha de uma identidade e um passado comuns. Por outro lado, a nostalgia vivida no coletivo mostrou-se associada a dificuldades em criar um sentimento de unidade organizacional após a fusão, mantendo-se, após esse processo, a existência de dois ou mais grupos imiscíveis, separados por sentimentos de desconfiança e exclusão do exogrupo (i.e., membros alheios à empresa pré-fusão do/a participante).

Estas dinâmicas intergrupais, associadas à NC, poderão estar relacionadas ao facto de esta nostalgia assentar sobre uma identidade social ou grupal específica, neste caso sustentada na identidade organizacional oferecida pela pertença à organização em causa (Cheung et al., 2017; Smeekes, 2015; Wildschut et al., 2014). Aquando da fusão essa IO é ameaçada, sendo imposta aos/às trabalhadores/as uma nova identidade organizacional, comprometendo a perceção de continuidade na identidade da empresa (Giessner, 2011; Giessner et al., 2011, 2016; He & Brown, 2013; Lipponen et al., 2017; Lupina-Wegener et al., 2014; Ullrich et al., 2005). Neste processo, a NC aparenta funcionar como reservatório desse passado e dessa identidade, ameaçados pela fusão, promovendo a aproximação ou a exclusão dos grupos que no passado partilharam, ou não, dessa identidade, respetivamente (Cheung et al., 2017; Smeekes, 2015; Wildschut et al., 2014). O estudo da NC no seio das fusões organizacionais mostra-se ainda valioso para o ramo de literatura focado no processo de *sensemaking*, emergente no contexto de mudanças organizacionais. Em contextos caracterizados por mudanças e incertezas, habituais nas fusões, as experiências passadas vividas no meio organizacional funcionam como pistas para a ação e conduzem as (re)ações dos indivíduos (Marmenout, 2010; Neves et al., 2018). Neste seguimento teórico, a NC reportada no presente estudo mostrou ter um papel relevante no nível de resistência face à mudança e nas intenções de *turnover*, reportados pelos/as participantes, apresentando-se como um elemento envolvido no processo de *sensmaking* dos trabalhadores em relação à fusão (Marmenout, 2010). Enquanto emoção autoconsciente e vivida enquanto membro de um grupo, o entendimento da NC neste contexto poderá ajudar a melhor compreender a relação entre este tipo de emoções e o processo de *sensemaking* (Schlindwein & Geppert, 2020).

Por fim, os dados recolhidos no presente estudo permitiram ainda reconhecer a necessidade de uma melhor compreensão da forma como os sentimentos nostálgicos são geridos no contexto de fusões organizacionais. A saliente experiência de sentimentos nostálgicos, nos relatos dos/as trabalhadores/as mais próximos/as da base da cadeia hierárquica, contrastou com a perspetiva dos trabalhadores mais acima nessa cadeia, que se mostraram menos recetivos a tais sentimentos, considerando-os um empecilho ao processo de fusão. Kusstatscher e Cooper (2005, pp. 158) expõem esta discrepância, referindo-se a outras emoções, dizendo que “as respostas de pessoas em cargos semelhantes, mas em organizações diferentes, foram, em alguns aspetos, mais semelhantes em comparação com as respostas de entrevistados da mesma empresa, mas com cargos diversos”. Assim, sabendo que as estratégias de gestão afetam a forma como as emoções são experienciadas e, por sua vez, a forma como estas influenciam as reações à fusão (Kusstatscher & Cooper, 2005; Marmenout, 2010), importa explorar qual o papel que esta discrepância na forma como a nostalgia é encarada exerce sobre os trabalhadores, sobre as chefias, sobre a relação entre ambos e, consequentemente, sobre a própria fusão.

4.1. Implicações para a Prática

O presente estudo apresenta diversas conclusões valiosas para o planeamento e a implementação de fusões, focando-se em aspetos que se mostram centrais para a empresa e para os trabalhadores. De forma transversal a todas as pessoas entrevistadas, a comunicação foi mencionada como sendo um dos aspetos mais relevantes na implementação da fusão, ajudando a reduzir as incertezas e a resistência às mudanças propostas (Kusstatscher & Cooper, 2005; Neves et al., 2021). Simultaneamente, alguns participantes mencionaram ser mais fácil aceitar as mudanças acerca das quais haviam sido informados antecipadamente e para as quais tiveram tempo de se adaptarem (Neubauer et al., 2017). Neste sentido, tal como ocorrido no caso de um dos participantes, a implementação da fusão beneficiaria de uma comunicação eficaz e constante vinda de uma entidade (uma ou mais pessoas) próxima dos trabalhadores, como por exemplo um gestor de nível hierárquico mais baixo. Este tipo de posições garantiria uma comunicação direta e capaz de esclarecer as dúvidas dos trabalhadores relativamente ao futuro da empresa e dos próprios, focada não só nos aspetos mais quantificáveis da fusão (e.g., custos associados à fusão), mas também nos aspetos não tangíveis (e.g., identificação organizacional ou emoções; (Kusstatscher & Cooper, 2005)).

No seguimento lógico desta estratégia, o presente estudo reafirma a importância da forma como a fusão é gerida (Ford et al., 2008; Ford & Ford, 2010; Furst & Cable, 2008), passando não só pela comunicação, mas por outros aspetos que se mostraram igualmente centrais nestes processos organizacionais, tais como a IO ou os processos emocionais (Neves et al., 2018, 2021; Schlindwein & Geppert, 2020). Assim, é necessária a implementação de estratégias que promovam a criação de uma identidade organizacional pós-fusão comum a todos os trabalhadores, a partir de um senso de continuidade da IO (Giessner et al., 2011). Simultaneamente, é fundamental que a liderança no contexto da fusão assente sobre estratégias que deleguem autoridade e garantam maior autonomia aos trabalhadores, reduzindo as incertezas e receios face à fusão e facilitando o processo de *sensemaking* no contexto desse processo (Neves et al., 2021). Por fim, as conclusões do presente estudo permitem ainda afirmar a inevitabilidade dos sentimentos nostálgicos (reportada em grande parte dos casos entrevistados e, com particular destaque nas fusões menos bem-sucedidas). Posto isto, impera a necessidade de adotar estratégias de gestão da fusão mais atentas a este tipo de sentimentos e respetivos efeitos nos trabalhadores, de modo a tirar partido dos benefícios que deles possam surgir, e colmatando os efeitos nocivos a eles associados.

4.2. Limitações e Sugestões para estudos futuros

Não obstante a relevância dos resultados desta investigação, no contributo para diferentes literaturas e na construção de novos conhecimentos, verificam-se algumas limitações e, consequentemente, oportunidades para investigações futuras. Tendo em conta a natureza qualitativa e exploratória da metodologia adotada, não é possível estabelecer relações de causalidade entre os diversos aspetos aqui estudados. Assim, será importante que investigações futuras se foquem em compreender melhor a NC no seio das fusões, e os mecanismos através dos quais esta afeta a adaptação a este processo.

Depois de mostrada a relevância que a NC assume na experiência dos trabalhadores que passam por um processo de fusão, seria importante compreender melhor (à semelhança do estudado para a nostalgia individual) quais os fatores que estão na origem da NC (Wildschut et al., 2006) e qual o seu perfil de ativação cognitiva (van Tilburg et al., 2017, 2019). Além disso, seria benéfico entender de que modo a NC impacta a reação dos trabalhadores face à mudança (Oreg et al., 2016). Reconhecendo a relação da NC com vivências passadas, seria importante entender através de que

mecanismos estes sentimentos afetam o processo de *sensemaking* pelo qual os trabalhadores passam aquando de uma fusão, ajudando a colmatar a escassez de literatura que estuda a ligação entre fatores emocionais e o referido processo de *sensemaking* (Schlindwein & Geppert, 2020). No presente estudo, a NC foi ainda associada ao tema da IO, apontando para a existência de uma relação entre as duas temáticas que, apesar de não ser inesperada pela natureza identitária da NC (Wildschut et al., 2014), levanta algumas questões sobre quando e como uma influencia a outra.

A amostra do presente estudo constituiu também uma limitação ao mesmo. Pelo tipo de posições que ocupavam nas respetivas organizações, grande parte dos/as entrevistados/as foram essencialmente alvo das mudanças e não decisores/gestores das mesmas. Assim, esta amostra mostrou-se apropriada para o principal objetivo deste estudo – permitindo recolher testemunhos importantes acerca da vivência de uma fusão na perspectiva do trabalhador, dando foco aos sentimentos nostálgicos experienciados neste contexto – mas mostrou-se ineficaz para estudar de que forma a fusão e, em particular, a nostalgia eram vividas e geridas por membros da organização em posições hierárquicas mais altas. O planeamento de estudos futuros poderá beneficiar de uma amostra mais diversa no diz respeito à posição que os/as participantes ocupam na organização. Gestores de nível intermédio aparentam ser elementos organizacionais com experiências valiosas, por agregarem em si o conhecimento das estratégias de gestão da fusão adotadas pela empresa e a perceção das mudanças e respetivos impactos, em si e nos trabalhadores que gerem (Kusstatscher & Cooper, 2005). Outra limitação da presente amostra diz respeito à (insuficiente) diversidade de áreas profissionais dos/as participantes. Um dos fatores que diminui a resistência face às fusões e aumenta a abertura à mudança é a existência de um historial de mudança dentro da organização (Neves et al., 2018). Assim, em contextos profissionais em que a mudança organizacional e as próprias fusões são mais frequente (e.g., setor tecnológico; (Depersio, 2022)), o impacto da fusão nos trabalhadores e o papel da nostalgia podem ser diferentes dos que foram encontrados nos relatos do presente estudo. Estudos futuros deverão clarificar o papel deste fator nos temas aqui explorados, incluindo participantes de diferentes áreas profissionais.

Por fim, o presente estudo careceu de uma maior atenção ao papel das estratégias de gestão relativamente aos sentimentos nostálgicos. Vários estudos evidenciam a importância que as estratégias aplicadas na gestão das fusões, bem como o tipo de liderança adotado, assumem um papel central no desenlace das fusões, nomeadamente na

forma como os trabalhadores reagem à mudança que daí advêm (Ford et al., 2008; Ford & Ford, 2010; Furst & Cable, 2008; Neves et al., 2021). No entanto, tal como mencionado anteriormente, os resultados do presente estudo apontam para discrepâncias na forma como os sentimentos nostálgicos são vividos e encarados pelos trabalhadores (mais próximos da base da cadeia hierárquica da organização) e pelos gestores (mais próximos do topo da cadeia hierárquica). Assim, seria pertinente estudar qual o impacto que diferentes tipos de liderança exercem na forma como a nostalgia é vivida e no papel que a mesma tem para a fusão. Tendo por base os estudos de Neves et al. (2021), e levando em consideração as conclusões anteriormente discutidas relativamente à relação entre a nostalgia e os processos de *sensemaking*, seria expectável que um estilo de liderança baseado no empowerment dos trabalhadores pudesse tirar partido dos benefícios associados à NC (e.g., ajudando a criar um senso de continuidade da IO) e diminuir os seus efeitos nocivos (e.g., nas relações intergrupais).

4.3. Conclusão

Num mundo de rápidas e constantes mudanças, as fusões continuam a assumir-se como uma aliciante estratégia para as organizações, em busca de acompanhar esse ritmo no mundo empresarial. O presente estudo contribuiu para a construção de novos conhecimentos (fundamentalmente, no que diz respeito à forma como a nostalgia é vivida no seio das fusões) e para diferentes literaturas (nomeadamente, para as áreas das fusões, da Abordagem de identidade social, da identificação organizacional) que têm vindo a ser aprofundadas na área das fusões com o intuito de compreender, antecipar e auxiliar na gestão destes complexos fenómenos organizacionais.

Deste modo, a presente investigação fornece novos conhecimentos, sustentados pela perspetiva dos trabalhadores, acerca do papel de determinados processos emocionais (i.e., nostalgia coletiva) no contexto das fusões (ajudando a colmatar lacunas neste campo de estudos, Gomes et al., 2020; Sarala et al., 2019). Em particular, por apontar caminhos promissores para investigações futuras, este trabalho assume-se como um importante primeiro passo para a compreensão da NC vivida nas organizações, que permita utilizá-la como parte de estratégias de gestão organizacional, na busca de reduzir a resistência à mudança (Ford et al., 2008; Ford & Ford, 2010; Furst & Cable, 2008; Neves et al., 2018, 2021), garantir um senso de continuidade da IO (Giessner, 2011; Giessner et al., 2011,

2016; He & Brown, 2013; Lipponen et al., 2017; Lupina-Wegener et al., 2014; Ullrich et al., 2005) e, conseqüentemente, conduzir a empresa aos objetivos que motivaram a fusão.

Fontes

CATMA. (2022). CATMA. <https://app.catma.de/catma/>

Depersio, G. (2022, July 21). *Industries Where Mergers and Acquisitions Are Most Common*. <https://www.investopedia.com/ask/answers/050715/which-industries-are-mergers-and-acquisitions-most-common.asp>

Porto Editora. (2022, March 24). *Nostalgia*. Infopédia. <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/nostalgia>

Statista Research Department. (2022a, March 2). *Number of M&A deals globally 2010-2021*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/267368/number-of-mergers-and-acquisitions-worldwide-since-2005/>

Statista Research Department. (2022b, March 2). *Value of M&A deals globally 2010-2021*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/267369/volume-of-mergers-and-acquisitions-worldwide/>

Referências Bibliográficas

- Abeyta, A. A., Routledge, C., Roylance, C., Wildschut, T., & Sedikides, C. (2015). Attachment-related avoidance and the social and agentic content of nostalgic memories. *Journal of Social and Personal Relationships*, 32(3), 406–413. <https://doi.org/10.1177/0265407514533770>
- Alvarez-González, P., & Otero-Neira, C. (2020). The effect of mergers and acquisitions on customer–company relationships: Exploring employees’ perceptions in the Spanish banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 38(2), 406–424. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2019-0058>
- Angwin, D. N., Mellahi, K., Gomes, E., & Peter, E. (2014). How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2370–2397. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.985330>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4278999>
- Baniya, R., & Adhikari, S. (2018). *Mergers and Acquisitions of the Financial Institutions: Factors Affecting the Employee Turnover Intention*. <https://www.researchgate.net/publication/323616652>
- Batcho, K. I. (2013). Nostalgia: The bittersweet history of a psychological concept. *History of Psychology*, 16(3), 165–176. <https://doi.org/10.1037/A0032427>
- Batcho, K. I. (2018). The role of nostalgia in resistance: A psychological perspective. *Qualitative Research in Psychology*, 18(2), 227–249. <https://doi.org/10.1080/14780887.2018.1499835>
- Bialobrzeska, O., Elliot, A. J., Wildschut, T., & Sedikides, C. (2019). Nostalgia counteracts the negative relation between threat appraisals and intrinsic motivation in an educational context. *Learning and Individual Differences*, 69, 219–224. <https://doi.org/10.1016/J.LINDIF.2018.04.011>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706QP063OA>
- Brouthers, K. D., van Hastenburg, P., & van den Ven, J. (1998). If Most Mergers Fail Why Are They so Popular? Why Managers Believe Their Mergers Are Successful.

- Long Range Planning*, 31(3), 347. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80002-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80002-2)
- Calipha, R., Tarba, S., & Brock, D. (2010). Mergers and acquisitions: A review of phases, motives, and success factors. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 9, 1–24. [https://doi.org/10.1108/S1479-361X\(2010\)0000009004/FULL/XML](https://doi.org/10.1108/S1479-361X(2010)0000009004/FULL/XML)
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1994). The Human Effects of Mergers and Acquisitions. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (pp. 47–61). John Wiley & Sons. <https://www.proquest.com/docview/228923220?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- CATMA. (2022). CATMA. <https://app.catma.de/catma/>
- Cheung, W. Y., Sedikides, C., Wildschut, T., Tausch, N., & Ayanian, A. H. (2017). Collective Nostalgia Is Associated With Stronger Outgroup-Directed Anger and Participation in Ingroup-Favoring Collective Action. *Journal of Social and Political Psychology*, 5(2), 301–319. <https://doi.org/10.5964/JSPP.V5I2.697>
- Clark, S. C. (2016). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Clarke, V., & Braun, V. (2013). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The Psychologist*, 26(2), 120–123. <https://uwe-repository.worktribe.com/preview/937606/Teaching>
- Depersio, G. (2022, July 21). *Industries Where Mergers and Acquisitions Are Most Common*. <https://www.investopedia.com/ask/answers/050715/which-industries-are-mergers-and-acquisitions-most-common.asp>
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207–230. <https://doi.org/10.1111/J.1468-2370.2005.00114.X>
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed.). Sage Publications. <https://psycnet.apa.org/record/2009-06059-000>
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24–36. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.002>

- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193235>
- Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee Resistance to Organizational Change: Managerial Influence Tactics and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453–462. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.453>
- Gabriel, Y. (1993). Organizational nostalgia: Reflections on “the golden age.” In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (pp. 118–141). Sage Publications. <https://psycnet.apa.org/record/1993-98996-006>
- Gaughan, P. A. (2017). History of Mergers. In P. A. Gaughan (Ed.), *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings* (pp. 41–70). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119380771.CH2>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0018726711406979>
- Giessner, S. R., Horton, K. E., & Humborstad, S. I. W. (2016). Identity Management during Organizational Mergers: Empirical Insights and Practical Advice. *Social Issues and Policy Review*, 10(1), 47–81. <https://doi.org/10.1111/SIPR.12018>
- Giessner, S. R., Ullrich, J., & van Dick, R. (2011). Social Identity and Corporate Mergers. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 333–345. <https://doi.org/10.1111/J.1751-9004.2011.00357.X>
- Giessner, S. R., Ullrich, J., & van Dick, R. (2012). A social identity analysis of mergers and acquisitions. In D. Faulkner, S. Teerikangas, & R. J. Joseph (Eds.), *The Handbook of Mergers and Acquisitions* (pp. 474–494). Oxford Academic. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601462.003.0019>
- Gomes, E., Alam, S., Tarba, S. Y., & Vendrell-Herrero, F. (2020). A 27-year review of mergers and acquisitions research in 27 leading management journals. *Strategic Change*, 29(2), 179–193. <https://doi.org/10.1002/JSC.2320>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)

- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (1995). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hartig, C. M. (2020). *A Qualitative Case Study of Organizational Change from Faculty Perspectives in Higher Education Institution Mergers*. [Doctoral Dissertation]. ProQuest. <https://www.proquest.com/docview/2461617016?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3–35. <https://doi.org/10.1177/1059601112473815>
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). *Social Identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203135457>
- Junni, P., & Teerikangas, S. (2019). Mergers and Acquisitions. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.15>
- King, D. R., Dalton, D. R., Daily, C. M., & Covin, J. G. (2004). Meta-analyses of post-acquisition performance: indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal*, 25(2), 187–200. <https://doi.org/10.1002/SMJ.371>
- Kusstatscher, V., & Cooper, C. L. (2005). *Managing emotions in mergers and acquisitions* (1st ed.). Edward Elgar Publishing. <https://www.e-elgar.com/shop/gbp/managing-emotions-in-mergers-and-acquisitions-9781845420819.html>
- Leunissen, J. M., Sedikides, C., Wildschut, T., & Cohen, T. (2016). *Organizational Nostalgia Lowers Turnover Intentions by Increasing Work Meaning: The Moderating Role of Burnout*. <https://doi.org/10.1184/R1/5885251.V1>
- Lipponen, J., Wisse, B., & Jetten, J. (2017). The different paths to post-merger identification for employees from high and low status pre-merger organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 692–711. <https://doi.org/10.1002/JOB.2159>
- Lupina-Wegener, A., Drzensky, F., Ullrich, J., & van Dick, R. (2014). Focusing on the bright tomorrow? A longitudinal study of organizational identification and projected

- continuity in a corporate merger. *British Journal of Social Psychology*, 53(4), 752–772. <https://doi.org/10.1111/BJSO.12056>
- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). Doing a thematic analysis: A practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars. *All Ireland Journal of Higher Education*, 9(3), 3351–33514. <https://ojs.aishe.org/index.php/aishe-j/article/view/335>
- Maher, P. J., Igou, E. R., & van Tilburg, W. A. P. (2021). Nostalgia relieves the disillusioned mind. *Journal of Experimental Social Psychology*, 92, 104061. <https://doi.org/10.1016/J.JESP.2020.104061>
- Marchegiani, C., & Phau, I. (2013). Personal and Historical Nostalgia-A Comparison of Common Emotions. *Journal of Global Marketing*, 26(3), 137–146. <https://doi.org/10.1080/08911762.2013.804617>
- Marmenout, K. (2010). Employee Sensemaking in Mergers: How Deal Characteristics Shape Employee Attitudes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(3), 329–359. <https://doi.org/10.1177/0021886310371373>
- Meckl, R., & Röhrle, F. (2016). Do M&A Deals Create or Destroy Value? A Meta-Analysis. *European Journal of Business and Economics*, 11(2), 9–19. <https://doi.org/10.12955/EJBE.V11I2.890>
- Neubauer, A. B., Smyth, J. M., & Sliwinski, M. J. (2017). When you see it coming: Stressor anticipation modulates stress effects on negative affect. *Emotion*, 18(3), 342. <https://doi.org/10.1037/EMO0000381>
- Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2018). Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership. *Human Resource Management*, 57(1), 249–261. <https://doi.org/10.1002/HRM.21830>
- Neves, P., Pires, D., & Costa, S. (2021). Empowering to Reduce Intentions to Resist Future Change: Organization-Based Self-esteem as a Boundary Condition. *British Journal of Management*, 32(3), 872–891. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12436>
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2016). An Affect-Based Model of Recipients' Responses to Organizational Change Events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65–86. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>
- Porto Editora. (2022, March 24). *Nostalgia*. Infopédia. <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/nostalgia>

- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2004.05.005>
- Sarala, R. M., Vaara, E., & Junni, P. (2019). Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the “human side” of global mergers and acquisitions (M&As). *Journal of World Business*, 54(4), 307–321. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2017.10.001>
- Schlindwein, E., & Geppert, M. (2020). Towards a process model of emotional sensemaking in post-merger integration: linking cognitive and affective dimensions. *Critical Perspectives on International Business*, 17(3), 399–416. <https://doi.org/10.1108/CPOIB-02-2020-0008/FULL/PDF>
- Sedikides, C., & Wildschut, T. (2018). Finding Meaning in Nostalgia. *Review of General Psychology*, 22(1), 48–61. <https://doi.org/10.1037/GPR0000109>
- Sedikides, C., & Wildschut, T. (2019). The sociality of personal and collective nostalgia. *European Review of Social Psychology*, 30(1), 123–173. <https://doi.org/10.1080/10463283.2019.1630098>
- Sedikides, C., Wildschut, T., Routledge, C., Arndt, J., & Zhou, X. (2009). Buffering Acculturative Stress and Facilitating Cultural Adaptation: Nostalgia as a Psychological Resource. In R. S. Xinyue, C. Chiu, & Y. Hong (Eds.), *Understanding Culture: Theory, Research, and Application* (pp. 363–380). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781441605054-33>
- Smeeke, A. (2015). National nostalgia: A group-based emotion that benefits the in-group but hampers intergroup relations. *International Journal of Intercultural Relations*, 49, 54–67. <https://doi.org/10.1016/J.IJINTREL.2015.07.001>
- Statista Research Department. (2022a, March 2). *Number of M&A deals globally 2010-2021*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/267368/number-of-mergers-and-acquisitions-worldwide-since-2005/>
- Statista Research Department. (2022b, March 2). *Value of M&A deals globally 2010-2021*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/267369/volume-of-mergers-and-acquisitions-worldwide/>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social Identity Theory of Intergroup Behavior. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Nelson-Hall Publishers.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. *Political Psychology*, 276–293. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>
- Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2004). Putting the Self Into Self-Conscious Emotions: A Theoretical Model. *Psychological Inquiry*, 15(2), 103–125. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1502_01
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory. In *British Journal of Social Psychology* (1st ed., Issue 4). Basil Blackwell. <https://doi.org/10.1111/J.2044-8309.1987.TB00799.X>
- Ullrich, J., & van Dick, R. (2007). The Group Psychology of Mergers & Acquisitions: Lessons from the Social Identity Approach. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 6, 1–15. [https://doi.org/10.1016/S1479-361X\(07\)06001-2/FULL/XML](https://doi.org/10.1016/S1479-361X(07)06001-2/FULL/XML)
- 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. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.2005.00556.X>
- 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(SUPPL. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00479.x>
- van Dijke, M., Leunissen, J. M., Wildschut, T., & Sedikides, C. (2019). Nostalgia promotes intrinsic motivation and effort in the presence of low interactional justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 150, 46–61. <https://doi.org/10.1016/J.OBHDP.2018.12.003>
- van Knippenberg, B., Martin, L., & Tyler, T. (2006). Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: the role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 685–704. <https://doi.org/10.1002/JOB.391>
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Monden, L., & de Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British*

- Journal of Social Psychology*, 41(2), 233–252.
<https://doi.org/10.1348/014466602760060228>
- van Tilburg, W. A. P., Bruder, M., Wildschut, T., Sedikides, C., & Göritz, A. S. (2019). An appraisal profile of nostalgia. *Emotion*, 19(1), 21–36.
<https://doi.org/10.1037/EMO0000417>
- van Tilburg, W. A. P., Wildschut, T., & Sedikides, C. (2017). Nostalgia's place among self-relevant emotions. *Cognition and Emotion*, 32(4), 742–759.
<https://doi.org/10.1080/02699931.2017.1351331>
- Verkuyten, M. (2021). Group Identity and Ingroup Bias: The Social Identity Approach. *Human Development*, 65(5–6), 311–324. <https://doi.org/10.1159/000519089>
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. In *Uniwersytet śląski* (1st ed., Issue 1). Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/sensemaking-in-organizations/book4988>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
<https://doi.org/10.1287/ORSC.1050.0133>
- Wildschut, T., Bruder, M., Robertson, S., van Tilburg, W. A. P., & Sedikides, C. (2014). Collective nostalgia: A group-level emotion that confers unique benefits on the group. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(5), 844–863.
<https://doi.org/10.1037/A0037760>
- Wildschut, T., Sedikides, C., Arndt, J., & Routledge, C. (2006). Nostalgia: Content, triggers, functions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(5), 975–993.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.5.975>

Anexo A – Guião de entrevista semiestruturada

1. Cenário e estabelecimento de regras básicas

- Relembrar os participantes de que a sessão vai ser gravada e PÔR SESSÃO A GRAVAR;
- Dar as boas-vindas e agradecer a presença dos participantes.
- Apresentar entrevistador(a)
- Dar as orientações gerais sobre o termo (e.g., a sessão será gravada, pode desistir se não concordar e em qualquer momento da entrevista, mesmo depois do dar o seu consentimento, etc.).
- Confirmar que recebemos consentimento
- Se participantes não tiverem câmara a funcionar, ou microfone a funcionar, ou se encontrarem num ambiente mais barulhento:
 - Perguntar se não é possível ligar câmara, pôr microfone a funcionar, mudar de local => NÃO sendo possível: “lamentamos, mas não será possível manter a sua participação. Por favor, contacte a equipa do PEO.

2. Apresentar o objetivo geral da investigação

Tal como lhe foi explicado, o nosso projeto de investigação tem como objetivo entender melhor os processos de reestruturação organizacional (fusão ou aquisição) e, uma vez que a sua atual empresa passou por um processo desse tipo, a nossa conversa será precisamente em torno dessa temática. Assim, o intuito será perceber de que forma viveu e experienciou esse momento da sua vida profissional. É importante referir que não há respostas certas ou erradas e, tal como previamente esclarecido, as informações aqui recolhidas serão utilizadas única e exclusivamente para os fins deste estudo.

Questões:

1. Poderia descrever o processo pelo qual a sua empresa passou?
 - a. Tipo: Fusão ou aquisição
 - b. Há quanto tempo decorreu?

Fale-nos um pouco desse processo. Como foi? Como se sente acerca desse processo?

--- Follow-ups possíveis ---

c. Na sua opinião, quais as razões/motivações que levaram à [**Fusão/Aquisição**] e quais os objetivos que a [organização] procurava atingir?

(caso eles não tenham resposta, sugerir: por exemplo, acesso a novos mercados, aquisição de conhecimento, acesso a uma marca...e ver quais deles ressoam)

d. Como descreve o processo de integração? Qual acha que foi a estratégia de combinação entre os parceiros?

e. Qual a sua percepção acerca das diferenças de estatuto e dominância das empresas envolvidas no processo de [**Fusão/Aquisição**]? Qual a empresa que considera ter sido dominante e porquê?

f. Qual era a sua posição na empresa, aquando desse processo?

g. Quais considera que foram as grandes mudanças envolvidas no processo?

(NOTA: na sequência da questão 1g podem surgir aspetos de nostalgia. Se sim, introduzir essas questões desde logo (parte 3))

h. Qual a avaliação que faz do processo de fusão?

- Quais os aspetos positivos que trouxe? E os negativos?

- Como lidou com as mudanças? E os seus [**colegas/subordinados**]?

- Quais os fatores o ajudaram na adaptação à mudança? Quais os fatores que dificultaram?

(caso não surja nenhuma resposta, sugerir: comunicação antes e durante a fusão/aquisição, liderança após a fusão, velocidade do processo, estratégias de gestão de recursos humanos...e ver quais deles ressoam)

i. Qual o impacto que o processo de [**Fusão/Aquisição**] teve no seu trabalho?

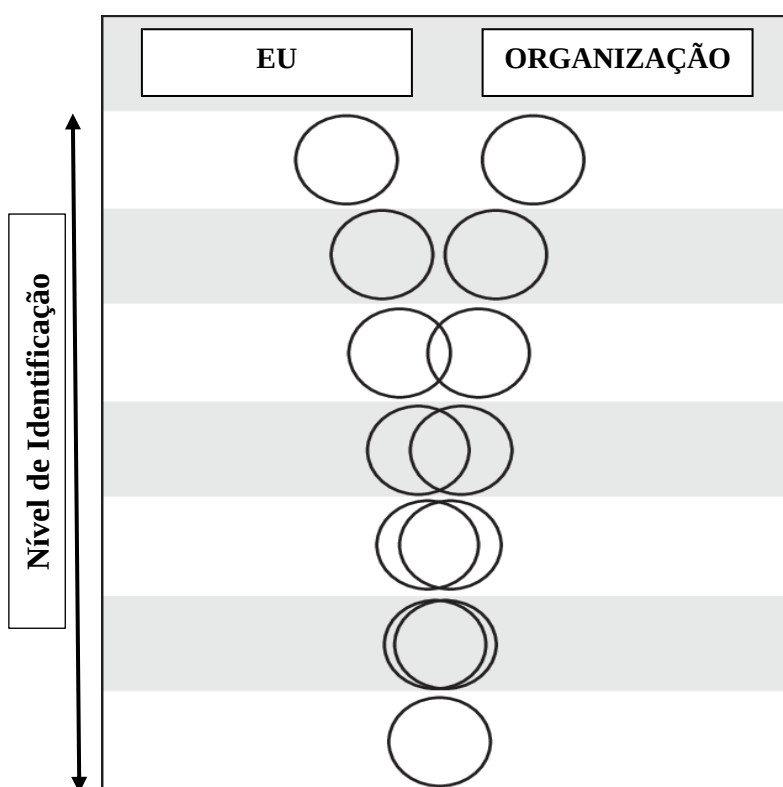
- Teve algum impacto na motivação para as funções que desempenha?

- Sentiu, em algum momento, vontade de abandonar a empresa devido ao processo de fusão e às mudanças a ele associadas?

(Nota: se forem mencionados conceitos, tais como compromisso, explorar qual...)

2. Como descreveria a sua relação com a empresa anterior à [**Fusão/Aquisição**]?

[mostrar diagrama self-inclusion alusivo à autocategorização e identificação organizacional, para facilitar a explicação]



a. E como descreveria a sua relação com a atual empresa? E com a anterior?

--- Follow-ups possíveis ---

b. Para si, o que significa identificar-se com uma empresa?

c. Considera que na sua atual empresa todos os colaboradores se veem como parte de uma só organização, ou existe alguma separação entre colaboradores, consoante a empresa à qual pertenciam antes da [**Fusão/Aquisição**]? Porquê?

d. Como caracteriza a relação entre as pessoas da empresa [nome da organização A] e da empresa [nome da organização B]?

3. Como era a vida antes da [Fusão/Aquisição]. Sente saudade de alguma coisa anterior à [Fusão/Aquisição]? Pode dar-me algum exemplo?

(nota: introduzir conceito de Nostalgia organizacional quando evocada alguma memória que se aproxime de nostalgia). NOSTALGIA ORGANIZACIONAL: Pode ser definida como uma emoção agri-doce. Sentir saudades de aspetos do passado da organização.

- a. Essa memória diz respeito a uma experiência individual ou vivida em grupo?
- b. Considera que estes sentimentos ajudam ou prejudicam na adaptação à atual empresa? Porquê?

Estamos quase a terminar. Existe alguma coisa que não tenhamos perguntado, ou que queira e alguma forma acrescentar?

Debriefing

Muito obrigado por ter participado neste estudo. Conforme adiantado no início da sua participação, o estudo incide sobre processos de fusão e aquisição organizacionais e pretende identificar os fatores envolvidos nestes processos, bem como entender os seus respetivos papéis no sucesso ou insucesso dos mesmos. Em especial, queremos explorar o papel da nostalgia nestes contextos, clarificando as suas contribuições (positivas ou negativas) à adaptação dos trabalhadores a uma nova identidade organizacional.

Sabemos que, por vezes, recordar determinadas vivências do passado pode ser um processo pouco agradável. Sentiu, na sequência desta entrevista algum desconforto que queira ou precise de partilhar?

A sua contribuição dada neste estudo será muito importante para o avanço dos estudos científicos nesta área dos processos de fusão/aquisição organizacional. Sendo que, esperamos que um maior conhecimento destes processos possa ajudar empresas e trabalhadores que, no futuro, passem por situações semelhantes à sua.

Reforçamos que pode contactar os investigadores do presente estudo caso deseje colocar uma dúvida, partilhar algum comentário, ou assinalar a sua intenção de receber informação sobre os principais resultados e conclusões do estudo.

Iremos ainda confirmar ao PEO a sua participação nesta sessão, pelo que os pontos que daqui advêm ser-lhe-ão entregues no próximo dia útil. Para o esclarecimento de qualquer dúvida relacionada a este processo, poderá contactar diretamente o PEO via email.

Uma vez mais, muito obrigado pela sua participação!

Anexo B – Questionário de Triagem de Participantes

Introdução:

Caro(a) participante do **Painel de Estudos Online da CATÓLICA-LISBON**,

Agradecemos desde já o seu interesse e participação neste estudo de pré-seleção.

Este estudo tem como principal objetivo verificar a sua elegibilidade e disponibilidade para participar em futuros estudos, que serão realizados em **formato online, através de videoconferência**.

Demorará cerca de 1 minuto.

As empresas por vezes passam por processos de fusão ou de aquisição.

A fusão de empresas é uma operação jurídica que une duas ou mais empresas para dar origem a uma nova organização.

A aquisição de empresas é uma operação na qual uma empresa adquirente compra uma outra empresa, geralmente de menor tamanho.

Q1: Gostávamos agora de saber se **trabalha ou trabalhou** numa empresa/organização que tenha passado por uma fusão ou aquisição há 2 anos ou mais?

☐ Não

☐ Sim

Q2: Já trabalhava na empresa antes da fusão/aquisição?

☐ Sim

☐ Não

Q3: Manteve-se como colaborador da organização durante o processo de fusão/aquisição?

☐ Sim

☐ Não

Q4: Em que medida sente que houve mudanças derivadas da fusão/aquisição?

- ☐ 1 - Não houve mudanças
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7- Houve muitas mudanças

Q5: Qual a sua idade?

▼ 18 ... 85

Q6: Qual o seu sexo?

▼ Feminino ... Masculino

No caso de os participantes não terem passado por uma fusão ou aquisição há mais de 2 anos: Agradecemos a sua participação. Neste momento, não tem o perfil que procuramos para o estudo que iremos realizar. Esperamos poder contar consigo numa próxima oportunidade.

No caso de o participante cumprir os critérios de inclusão do estudo:

Caro(a) participante, muito obrigada pelas suas respostas.

Informamos que o seu perfil se adequa ao estudo que se irá realizar em **março**.

O estudo será implementado através de **videoconferência** (via Zoom), e terá uma duração máxima de **50 minutos**. Após a sua conclusão, a sua conta do Painel de Estudos Online

será creditada no valor de **12.5 pontos** (equivalente a **12.5€**).

O estudo consistirá numa entrevista individual com objetivo de estudar as vivências dos trabalhadores que passaram por processos de fusão e aquisição nos seus locais de trabalho.

Para participar neste estudo, deverá utilizar um **computador com auscultadores, microfone e câmara funcionais, e estar num ambiente interior, silencioso e sem distrações.**

Q7: Estaria interessado em participar neste estudo?

☐ Sim

☐ Não

Q8: Por favor indique o(s) horário(s) em que teria disponibilidade para participar neste estudo:

☐ 08:00 - 09:00

☐ 09:00 - 12:00

☐ 12:00 - 14:00

☐ 14:00 - 17:00

☐ 17:00 - 18:00

☐ 18:00 - 19:00

☐ 19:00 - 20:00

Obrigada pela sua participação.

Anexo C – Códigos criados para a codificação das entrevistas e respetiva agregação para construção dos blocos temáticos

Código emergente da codificação das entrevistas	Tema	Subtema
Identificação Pós-Fusão Unidade Organizacional Pós-Fusão Turnover Sucesso (Percecionado) da Fusão	Adaptação (Resultado da Fusão)	
Mudanças ou diferenças culturais Competitividade entre empresas Mudanças ou diferenças nas relações sociais Valorização dos trabalhadores		Culturais
Reformulação das chefias Reformulação da(s) equipa(s) Despedimentos	Mudanças	Estruturais
Mudanças no(s) espaço(s) físico(s)		Espaço(s)
Mudanças ou diferenças metodológicas Impacto no trabalho		Operacionais

Mudanças ou diferenças financeiras		Financeiras
Antiguidade na empresa		
Atitude face à mudança		
Expectativas sobre a fusão		
Identificação Pré-fusão		
Percepção de pertinência da fusão		Fatores Individuais
Impacto no bem-estar dos trabalhadores		
Motivações para a fusão		
Comunicação durante a fusão		
Comunicação Pré-fusão		
Interações prévias entre empresas	Fatores de Risco ou Proteção	
Interação entre empresas no Pós-fusão		Fatores Intergrupais
Participação na implementação da fusão		
Diferenças de estatuto entre empresas		
Dominância na fusão		
Liderança		
Timings da fusão		
Estado da organização		
Pré-fusão		Fatores Conjeturais
Impacto Covid-19		
Formação		
Nostalgia Individual		
Nostalgia Coletiva	Nostalgia	Foco da Nostalgia
Nostalgia Social		

Nostalgia em Diferido
Pertinência da Nostalgia

Gestão da Nostalgia

Nostalgia: ativação de
vínculos sociais

Nostalgia: comparação
antes e depois

Nostalgia: orientada ao
futuro

Gestão da Nostalgia

Mecanismos Nostálgicos

Anexo D – Primeiro modelo de temas resultante da terceira fase da análise temática

