



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**A visão de colaboradores de empresas do segmento de comércio,
indústria e de serviços sobre operações de fusões e aquisições**

FELIPE MACIEL

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Renato Lopes da Costa, Prof. Associado ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Co-orientadora:

Prof.^a Ermelinda Carrachás, Instituto Piaget de Almada

Agosto/ 2022

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**A visão de colaboradores de empresas do segmento de comércio,
indústria e de serviços sobre operações de fusões e aquisições**

FELIPE MACIEL

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Renato Lopes da Costa, Prof. Associado ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Co-orientadora:

Prof.^a Ermelinda Carrachás, Instituto Piaget de Almada

Resumo

Objetivo: Analisar a visão de colaboradores de cinco empresas do segmento de comércio, indústria e de serviços, sobre o processo de fusões e aquisições, sobre os sentimentos, aspectos do comportamento organizacional, dificuldades encontradas e benefícios observados.

Métodos: Pesquisa descritiva. Enviado um questionário por e-mail a um colaborador de grande hierarquia dentro das empresas explicando o objetivo do estudo, para 124 empresas que tinham passado por uma fusões e aquisições. Após aprovação do conteúdo do questionário pelas empresas, foi enviado um e-mail para os colaboradores e após as devolutivas, armazenadas na planilha excel.

Resultados: Entre os 71 colaboradores respondentes, 5 eram do segmento comércio, 53 serviços e 13 da indústria. Os colaboradores dos três segmentos (comércio, serviços e indústria), apontaram sentimentos positivos em relação a empresa, se preocupam com o destino da empresa, dispostos a fazer um esforço para ajudar a empresa a ter sucesso e até adequar à nova cultura organizacional. Apontam como um fator negativo a falta de informação sobre as mudanças que iriam ocorrer com a fusão e aquisição. Como ganhos/benefícios apontam crescimento profissional e no futuro mudança da cultura organizacional e até novas oportunidades na área de atuação e como perdas com a fusão e aquisição, demissões, congelamento de carreiras e no futuro acreditam que irá acontecer principalmente o congelamento de carreiras e as mudanças na modalidade de trabalho.

Conclusões: O processo de fusões e aquisições pode gerar sentimentos negativos, mas ao mesmo se bem gerido pode levar a sentimentos positivos e engajamento dos colaboradores.

Palavras-Chaves: Administração, empresas, comportamento organizacional, comércio, serviços, indústria.

Classificação JEL:

M19 - Administração de empresas (outros)

D23 - Comportamento organizacional

Abstract

Objective: To analyze the view of employees from five (5) companies in the commerce, industry and services segment, on the mergers and acquisitions process, on feelings, aspects of organizational behavior, difficulties encountered and benefits observed.

Methods: *Descriptive research.* A questionnaire was sent by e-mail to a high-ranking employee within the companies, explaining the purpose of the study, to 124 people who had gone through mergers and acquisitions. After approval of the questionnaire content by the companies, an e-mail was sent to the employees and after the feedback, stored in the excel spreadsheet.

Results: Among the 71 respondents, 5 were from the commerce segment, 53 from services and 13 from industry. Employees from the three segments (commerce, services and industry) indicated positive feelings towards the company, they are concerned about the company's destiny, willing to make an effort to help the company succeed and even adapt to the new organizational culture. They point out as a negative factor the lack of information about the changes that would happen with the merger and acquisition. How gains/benefits point to professional growth, and, in the future, a change in organizational culture and even new opportunities in the area of activity. On the Other hand, they considered the losses with mergers and acquisitions, demission, and freezing of careers and in the future believe that it will happen mainly the freezing of careers and changes in the mode of work.

Conclusions: The mergers and acquisitions process can generate negative feelings, but at the same if well managed it can lead to positive feelings and employee engagement.

Key-words: Administration, companies, organizational behavior, commerce, services, industry.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Enquadramento do tema da dissertação.....	1
1.2 Objetivo Geral	3
1.2.1 Objetivos específicos.....	3
1.3 Estrutura da dissertação	3
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	5
2.1 Processo de M&A.....	5
2.1.1 Conceitos, tipos e principais motivações do processo de M&A	5
2.1.2 Processos e possíveis obstáculos durante o processo de M&A.....	7
2.2 Processo de M&A e a relação com os aspectos do comportamento e da cultura organizacional.....	9
2.2.1 Aspectos do comportamento organizacional e a cultura organizacional.....	9
2.2.2 Mudança organizacional e melhores práticas processo de M&A.....	12
3. METODOLOGIA.....	14
3.1 Tipo de pesquisa.....	14
3.2 População e amostra	14
3.3 Instituições pesquisadas.....	15
3.4 Instrumento de coleta de dados.....	16
3. 5. Procedimentos de coleta de dados	16
3.6 Tratamento e análise dos dados.....	17
4. RESULTADOS.....	18
4.1 Resultados sobre a amostra.....	18
4.2 Sentimento, aspectos do comportamento organizacional em relação a empresa e percepção sobre a comunicação realizada pela empresa, com à M&A.....	19
4.3 Sentimento gerados e esperados com relação o processo de M&A.....	21
4.4 Ganhos/benefícios com a fusão no presente e expectativa para o futuro.....	22
4.5 Perdas com a fusão no presente e que terão no futuro.....	23
4.6 Alternativas que melhor definem o futuro na percepção do ambiente de trabalho após a M&A.....	24
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	26
6. CONCLUSÕES.....	29
6.1 Limitações.....	30

6.2 Sugestões para futuras pesquisas.....	30
6.3 Implicações para a prática e aplicabilidades	31
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33
8. APÊNDICES.....	39
Apêndice A - Carta de apresentação.....	39
Apêndice B - Termo de consentimento livre e esclarecido.....	41
Apêndice C – Questionário.....	42
Apêndice D – Relação entre a revisão de literatura, discussão, os objetivos e as questões de pesquisa	45

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Resumo dos aspectos motivacionais das M&A	06
Tabela 2 - Resumo de alguns obstáculos prováveis durante o processo de M&A	09
Tabela 3 - Resumo de algumas melhores práticas em M&A	13
Tabela 4 - Valores descritivos do perfil da amostra, estratificado por segmento da empresa e no total	18
Tabela 5 - Valores descritivos sobre os sentimento, comportamento e cultura em relação a empresa e a percepção sobre a comunicação realizada pela empresa, com à M&A	20
Tabela 6 - Valores descritivos sobre os sentimentos em relação a fusão, diante do processo de mudanças com à M&A	21
Tabela 7 - Valores descritivos sobre quais ganhos/benefícios tiveram no presente com o processo de mudanças ou terão no futuro com a M&A	23
Tabela 8 - Valores descritivos sobre quais perdas no presente com o processo de mudanças ou que terão no futuro com o processo de M&A	24
Tabela 9 - Relação entre a variáveis/objetivos, revisão de literatura, discussão, escalas e as questões de pesquisa	44

1. INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento do tema

Na década de 90, os mercados internacional e nacional, foram marcados por um crescimento no volume das fusões e aquisições (F&A) ou em inglês Merger & Acquisitions (M&A), o que pode ser explicado, pela globalização (Velooso & Sousa, 2007), que trouxe transformações sociais, culturais, políticas e econômicas, além de gerar a necessidade da reestruturação das organizações, com novas estratégias e modelos de negócio, sendo que nesse cenário, os processos de M&A foram as estratégias utilizadas para o crescimento e a competitividade nesse ambiente globalizado (Pessanha et al, 2012).

As estratégias corporativas classificam-se em crescimento, estabilidade e redução, sendo que as F&A estão dentro do grupo das estratégias que buscam crescimentos rápidos (Wright, Kroll e Parnell, 2000). Defini-se M&A como um processo “que leva a compra de ações ou de ativos de uma ou mais empresas (adquirida) por outra (adquirente), resultando em um único empreendimento de duas ou mais empresas que antes operavam de forma independente” (Madalena & Teza, 2016, p.12).

Um dos objetivos das estratégias de M&A seria incrementar valor às empresas e aos acionistas, embora muitas vezes possa apresentar dificuldade na criação de valor (Santos, 2017). As M&A compreendem decisões complexas que podem impactar funcionários, acionistas, concorrentes, fornecedores e clientes, e que, apesar de proporcionar resultados expressivos às empresas, pode afetar diretamente o desempenho organizacional, entre elas a estrutura e a cultura organizacional (Junior, Sigahi & Saltorato, 2019).

A cultura, seja organizacional ou nacional pode ser conceituada como um conjunto de suposições, expectativas ou regras tidas como certas para estar em o mundo e as diferenças culturais deve ser analisada dentro das organizações e aceita como um aspecto que faz parte da gestão (Adler & Jelinek, 1986). A cultura organizacional, influencia como a instituição irá interagir com o mundo ao seu redor, levando em conta pressupostos e valores compartilhados com o qual permitem a construção de comportamentos típicos, e por meio F&A será necessário a transmissão aos novos membros da organização de maneira formal como, por exemplo, declarações de missão, objetivos e valores da instituição e, de maneira informal, aos funcionários (Cruz, 2007).

A relação da cultura organizacional com os aspectos do comportamento organizacional se dá pelo fato de que a cultura organizacional pode influenciar as atitudes e o

comportamento dos colaboradores, baseado nas crenças e valores que existem dentro da organização e também às crenças dos profissionais e ao valor esperado de seu trabalho ou seja, a cultura é socialmente aprendida e transmitida pelos membros e fornece as regras de comportamento dentro das organizações (Tsai, 2011). Como a cultura organizacional, tem influência no processo de M&A entre empresas de diferentes nacionalidades e tamanhos, a falta de uma estratégia de integração cultural e estrutural pode levar ao fracasso da F&A (Pessanha et al, 2012).

Uma operação de M&A, pode envolver empresas de seguimentos diferentes, países e continentes diferentes, possuir várias razões, entre elas: econômicas, estratégicas, financeiras e fiscais, mas independente da razão envolvida, é um processo irreversível e requer uma adequada integração da cultura das organizações envolvidas para o sucesso das operações, bem como da adaptação dos funcionários por ser um processo demorado e difícil de ser percebido pelos dirigentes das empresas (Cruz, 2007).

Vários fatores podem levar ao sucesso ou ao fracasso de uma operação de M&A, como por exemplo pagar um preço muito alto pela M&A, disputa entre os executivos que podem atrasar por muito tempo a alienação de negócios que foram adquiridos, incapacidade de adequação transfronteiriças que envolva diferentes culturas organizacionais (Hitt et al, 2009). Um dos principais fatores de fracasso do processo de M&A é a falha na comunicação, ou seja, ineficaz gera altos níveis de ambiguidade e insegurança no emprego, baixo nível de confiança e compromisso e ruins resultados organizacionais, por outro lado uma boa comunicação, aberta e efetividade, para ajudar a reduzir a incerteza, orientar o negócio através da transição, o grau de comprometimento pós-M&A com a “nova” organização e aumenta as taxas de sucesso de fusões e aquisições (Angwin et al, 2014).

Assim, estudar e obter conhecimento sobre os fatores que estão envolvidos no processo de M&A, no quesito do comportamento organizacional, especialmente a parte comercial e de cultura organizacional é relevante, pois pode indicar os fatores de dificuldades e desafios envolvidos nesse processo, bem como os benefícios gerados com a M&A. No sentido em que a cultura organizacional são os valores compartilhados, crenças ou percepções mantidas pelos colaboradores dentro de uma organização e reflete os valores, crenças e normas comportamentais que são usados pelos funcionários de uma organização para dar significado às situações que eles encontram, ela pode influenciar as atitudes e o comportamento da equipe e assim compreender os valores centrais da organização para prevenir possíveis conflitos internos (Tsai, 2011)

Portanto nessa dissertação, hipotetizamos (a) que a visão de funcionários da área comercial de diversas empresas, podem diferir e ter impacto sobre seu trabalho, em relação aos aspectos do comportamento organizacional, dificuldades e desafios encontrados e benefícios esperados com o processo de M&A.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo foi analisar a visão de colaboradores de empresas do segmento de comércio, indústria e de serviços, sobre o processo de M&A em relação aos sentimentos gerados, aspectos do comportamento organizacional, dificuldades encontradas, e benefícios observados.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar os sentimentos, comportamento e cultura em relação a empresa sobre o processo de M&A na visão dos colaboradores.

Mostrar a percepção sobre a comunicação realizada pela empresa, com a aquisição de M&A na visão dos colaboradores.

Identificar os sentimentos diante do processo de mudanças com a M&A.

Identificar os ganhos/benefícios e perdas com a M&A na visão dos colaboradores.

Analisar as alternativas que melhor definem o futuro dos colaboradores na percepção do seu ambiente de trabalho após a aquisição.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Com vista a cumprir os objetivos propostos, a presente dissertação será dividida em duas partes.

A primeira parte é composta por três unidades onde é feita uma revisão de literatura aos principais temas em estudo. Inicialmente são revistos o conceito de M&A, estratégia, dificuldades, desafios e benefícios com a fusão e aquisição. Em seguida, explora-se a definição e dimensões do comportamento organizacional, especialmente da área comercial, focando na revisão de todos os processos, estrutura e atuação comercial. Por fim, aborda-se o tema da cultura organizacional, diferenciando a cultura nacional da cultura organizacional e as implicações da cultura na liderança organizacional e no processo de M&A.

A segunda parte compreende a apresentação da metodologia, de acordo com os objetivos propostos e respectivas questões de pesquisa da presente investigação, bem como o método, amostra, instrumento e protocolo do instrumento de medida. Após a coleta dos dados apresenta-se a análise dos resultados, por meio da estatística descritiva, a discussão dos resultados e as implicações para a prática e aplicabilidades.

No final, apresenta-se uma breve conclusão, as sugestões para futuras pesquisas e, por fim, as limitações da investigação.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Processo de M&A

2.1.1 Conceitos, tipos e principais motivações do processo de M&A

Uma empresa pode alcançar o crescimento tanto interna quanto externamente, sendo que o crescimento interno pode ser alcançado por meio da expansão de sua operação ou estabelecimento de novas unidades, e o crescimento externo pode ser na forma de M&As (Khan, 2011). Com a expansão da economia mundial, aumento da concorrência, os processos de M&A, veem apresentando grande volume de operações, favorecendo as economias emergentes (Nogueira, 2017).

Desde meados da década de 1980, a maior parte da Europa e do mundo desenvolvido vem passando pelo processo de M&As, e no ano 2000 o mercado global de M&A representou US\$ 3,498 bilhões (Rodríguez-Pose & Zademach, 2006). Mas o aumento se observa, desde a década de 90 registra-se aumento significativo em todo o mundo, sendo que o valor das M&A desenvolvidas mundialmente no período de 1980-1999 cresceu a uma taxa anual de 42%, atingindo o valor de US\$ 2,3 trilhões em 1999, e a participação do valor de todas estas transações sobre o PIB mundial passou de 0,3%, em 1980, para 8% em 1999 (Pinto Jr & Iooty, 2005).

No Brasil, somente em agosto de 2020, 112 operações de M&A foram concretizadas e no mesmo ano, ocorreram mais de 600 operações de M&A (que representam investimentos em torno de R\$ 177,5 bilhões de reais), motivadas por diversos fatores, como o planejamento tributário, ganhos em escala, alienação do controle societário, concentração de empresas para a eliminação de concorrência, criação de monopólios, superação de crises econômicas, etc (Silva, 2020). Para a realização da fusão deve se respeitar normas impostas pelo CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômico) devido ao risco de monopólio de mercado (Marta Filho et al, 2016).

Na economia globalizada, as M&As atuam como uma importante ferramenta para o crescimento e a expansão da economia e tem como principal motivo a criação de sinergia, ou seja, um mais um é mais do que dois e esse raciocínio seduz as empresas para a fusão em tempos difíceis e assim as M&As podem ajudar as empresas em obter os benefícios de uma maior participação de mercado e eficiência de custos (Khan, 2011) e são motivados por diversos aspectos.

Tabela 1 - Resumo dos aspectos motivacionais das M&A

Crescimento e diversificação	O crescimento rápido quer em tamanho ou na participação do mercado, com diversificação dos produtos.
Sinergia	Economias de escala resultantes da redução de custos indiretos das empresas fusionadas.
Aumento das capacidades	Empresas combinam para aumentar a capacidade administrativa, financeira e tecnológica)

Fonte: Adaptado de Suen & Kimura (1997).

Importante diferenciar os termos fusão e aquisição, pois as empresas utilizam alguns dos procedimentos legais, como: a) fusão e consolidação (na fusão, a empresa que procede a absorção geralmente conserva seu nome e identidade, e todos os ativos e passivos são absorvidos por esta; na consolidação, segue o mesmo procedimento que a fusão, mas há criação de uma nova empresa); b) aquisição de ações (compra de ações com direito a voto, geralmente acontece entre mercados de capitais e assim, a empresa adquire de forma parcial ou total o controle acionário da outra empresa); c) aquisição de ativos (a empresa compra todos os ativos de outra) (Araújo et al, 2007).

As M&A podem ser distintas sob o ponto de vista operacional, divididas em 3 tipos de transação: vertical, horizontal e conglomerado (Selas, 2020). A transação vertical acontece quando duas empresas que pertencem ao mesmo processo produtivo se unem em M&A, podendo acontecer com qualquer integrante da cadeia produtiva (Ross, Westerfield & Jaffe, 2002), ou seja, seria a combinações de empresas que têm uma relação comprador-vendedor, ou até em diferentes fases de produção ou operação, mas com a M&A o comprador pode “expandir-se adquirindo um fornecedor (backward integration) ou na direção oposta, adquirindo um retalhista, permitindo-lhe uma maior proximidade ao consumidor final (forward integration)” (Selas, 2020, p.23).

Na transação horizontal, duas empresas que atuam no mesmo segmento (concorrentes, mas que oferecem o mesmo tipo de produtos e que visam o mesmo tipo de clientes, ainda que o possam fazer em mercados geográficos distintos) se unem por meio de um processo de M&A, ou seja, as empresas concorrentes combinam recursos (Ross, Westerfield & Jaffe, 2002; Selas, 2020).

Em conglomerado, a empresa adquirente busca a diversificação de seus investimentos por meio de M&A com empresas que não fazem parte de seu ramo de atividade (Ross, Westerfield & Jaffe, 2002), ou seja, não assumem uma relação vendedor-comprador, operam

em setores diferentes, e assim, dá-se a entrada num novo mercado e num segmento de negócio diferente (Selas, 2020).

Inúmeras razões levam as empresas a optarem pelo processo de M&A. Uma das motivações seria o crescimento e diversificação, pois apesar de acarretar custos, o crescimento interno torna-se um processo mais rápido, ou seja, a empresa tem a oportunidade de adquirir outra empresa com instalações e gestão em ordem (Selas, 2020). Outra motivação para o processo de M&A seria a sinergia, que são características de economias de escala resultantes da redução de custos indiretos das empresas fusionadas (Suen & Kimura, 1997), ou seja, um valor adicional que é gerado pela combinação de duas empresas, criando oportunidades que não estariam disponíveis para as empresas caso operassem independentemente (Selas, 2020).

Ainda pode-se relatar outros motivos, como: a) aspectos econômicos, administrativos, financeiros e tecnológicos (exemplo, algumas equipes de gestão não otimizam os recursos que possuem, assim com a M&A a gestão da empresa compradora pode melhor gerir e alocar os recursos e *skills* do alvo); b) relação a criação de valor (Suen & Kimura, 1997).

1.2 Processos e possíveis obstáculos durante o processo de M&A.

A abordagem monopolista também cria interesse entre as empresas para a M&As com o objetivo de aumentar o poder de mercado e o crescimento é sempre a prioridade de todas as empresas e confere seria preocupação em expandir o negócio e obter maior lucro e expansão da participação de mercado e a globalização da economia (Khan, 2011). A recente onda de M&As não está apenas alterando profundamente a estrutura das empresas, mas também desencadeou uma profunda remodelação na localização da tomada de decisões económicas (Rodríguez-Pose & Zademach, 2006). Alguns aspectos são motivacionais para o processo de M&A e auxiliam no sucesso.

Silva (2017) aponta algumas etapas no processo de M&A, como: a) *Lógica da compra*: a motivação, a intenção. b) *Due Diligence*: entendimento da viabilidade da aquisição, com levantamentos financeiros, valores de taxas impostos e questões legais, setores como recursos humanos, especificidades da cultura, riscos ambientais, entre outros aspectos. c) *Negociação*: organizada uma equipe de interesse de ambas as partes, para eliminar possíveis *gaps* de entendimentos e também apresentar cronograma das atividades, estrutura da organização e sua hierarquia, além da composição da equipe responsável pelo período de integração. d) *Integração*: a priori (mais rápida e objetiva) ou então um planejamento sob

medida (é possível ter a contribuição dos colaboradores de baixo para cima (*bottom up*), necessitando assim de mais tempo). Nesta etapa, geralmente, registram-se diferenças acentuadas de culturas.

Fusão cria sinergia e economias de escala e para ampliar as operações e cortar custos, está sendo usado o processo de M&A em todo o mundo como estratégia para alcançar um tamanho maior, maior participação de mercado, crescimento mais rápido e sinergia para se tornar mais competitivo por meio de economias de escala, ou seja a fusão é uma combinação de duas ou mais empresas em uma empresa ou pode ser na forma de uma ou mais empresas sendo incorporadas em empresas ou uma nova empresa pode ser formada para fundir duas ou mais empresas existentes (Khan, 2011).

Para evitar os obstáculos e insucesso da M&A, algumas etapas são importantes como a *etapa de negociação* (comum a elaboração de um plano de pré-fechamento da aquisição, por meio de uma força-tarefa experiente e constar a estrutura organizacional e hierárquica e a composição do time de integração, definindo-se o seu gestor e o cronograma de ações); a *etapa de integração* (fundamental para garantir o êxito da aquisição, envolve divergências de cultura e deve abordar as perspectivas teóricas sobre a questão da integração cultural) (Tanure & Cançado, 2005).

As M&A são estímulos significativos para a reestruturação das empresas e mudança econômica, mas também pode enfrentar desafios em relação aos aspectos do contexto e implicações sócio-institucional e levar em conta que as decisões estratégicas sobre a transferência de ativos e controle da empresa afetam não apenas as empresas envolvidas, mas também os colaboradores, o ambiente com os quais estão associados e a forma organizacional e geográfica (Rodríguez-Pose & Zademach, 2006).

Na mescla há uma convivência de culturas, sem a dominância de uma delas, com moderado grau de mudança em ambas. O alcance do equilíbrio na convivência é possível em termos teóricos, mas na prática uma das partes tende a dominar, seja de forma sutil ou ostensiva. Isso não significa que a cultura organizacional predominante não seja alterada pela convivência e pelo questionamento. Desse processo resulta uma terceira cultura (Tanure & Cançado, 2005). Sendo assim, podem surgir alguns obstáculos prováveis durante o processo de M&A, como observado na tabela 2.

Tabela 2 - Resumo de alguns obstáculos prováveis durante o processo de M&A

-
- a) Fazer um bom detalhamento do planejamento estratégico para evitar gastos desnecessários, de tempo, de recursos humanos e de materiais evitando prejuízos no volume da produção;
-
- b) Importante a organização de uma equipe de trabalho voltada apenas para a concretização da F&A, além do acompanhamento dos executivos e de um consultor especialista em processos;
-
- c) Escolha da empresa a ser adquirida com alguma identificação e afinidade com a empresa compradora;
-
- d) Analisar as limitações da empresa compradora, para que as condições de integração sejam facilitadas;
-
- e) Preservar a liquidez das empresas, analisando o movimento do fluxo de caixa no período pré-aquisição;
-
- f) Criar planos alternativos para o futuro dos negócios da empresa, caso a M&A fracasse;
-
- g) Integrar as duas empresas no momento da efetivação da aquisição, utilizando-se dos canais de comunicação para facilitar a integração de equipes e culturas;
-
- h) Levar em consideração os valores, a cultura e os conhecimentos dos funcionários, além dos aspectos internos e externos das empresas;
-
- i) O sucesso do processo de F&A está diretamente influenciado às oportunidades criadas pelos executivos, por meio de pesquisa, análises e avaliações constantes do processo para implantação de melhorias.
-

Fonte: Silva (2017).

2.2 Processo de M&A e a relação com os aspectos do comportamento e da cultura organizacional

2.2.1 Aspectos do Comportamento Organizacional e a Cultura Organizacional

A cultura pode ser definida como a habilidade do ser humano em se adaptar ao ambiente que pertence (Silva, 2017). Cada indivíduo possui características próprias, individuais e desempenho no trabalho diferenciado, e as empresas, como expressão

econômica da atividade social, também possuem individualidades que as distinguem umas das outras (Crozzatti, 1998).

A cultura organizacional seria um conjunto de características homogêneas na coletividade, sendo que os comportamentos das pessoas a integram (Caldeirón & Santos, 2008). Nas empresas, observa-se as individualidades nos níveis de eficiência e eficácia, estrutura física, estrutura organizacional, níveis e linhas de poder, entre outros e diferenciam-se pelo modelo de gestão, pela cultura organizacional e desempenho (Crozzatti, 1998).

As M&As representam o agrupamento não apenas de recursos, mas também das culturas das organizações, e assim deve-se levar em conta os aspectos culturais da nova empresa com a internalização de valores, atitudes, comportamentos, pois as empresas têm suas culturas independentes e portanto, as M&As de culturas diferentes pode resultar em um conflito imediatamente após a fusão, que pode levar à diminuição da produtividade e eficiência da organização (Prakash & Balakrishna, 2006).

Destaca-se algumas funções da cultura organizacional, como: a) o de definir fronteiras, criando distinções entre uma empresa e outra; b) proporcionar um sentido de identidade aos membros da organização; c) facilitar de forma concreta, o comprometimento e empenho com algo maior do que os interesses dos indivíduos; d) estimular a estabilidade do sistema social imposto pela liderança e diretoria da organização e dar sentido e mecanismo do controle, orientando e dando formas ao comportamento dos subordinados (Nascimento, Rasquinho & Flores, 2015).

O campo de estudo do comportamento organizacional, seria a compreensão do comportamento individual e dos grupos em situação de trabalho, ou seja, busca entender, prever, modificar o comportamento humano no contexto organizacional levando em conta os aspectos da cultura em que estão inseridos (Piñol & Carvalho, 2010).

O comportamento organizacional tem como objetivo prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações em três aspectos como os comportamentos observáveis em membros de uma organização (suas ações de pensar, perceber e decidir); o comportamento individual e como membros de grupos e organizações; e o comportamento das unidades sociais mais, como grupos e organizações, pois estes diferem dos indivíduos (Bergue, 2010).

Subdivide-se em: a) comportamento micro-organizacional (com foco nos indivíduos, e nos fatores de aprendizagem, motivação, percepção e estresse); b) comportamento meso-organizacional (foco em grupos, compreende o comportamento das pessoas que trabalham juntas em equipes e grupos); c) comportamento macro-organizacional (com foco nas

organizações, ou seja, busca o entendimento dos comportamentos de organizações inteiras, relações de poder, conflitos, entre outros) (Wagner, 2020).

Algumas diferenças existem entre as organizações, por estarem submetidas a diferentes modelos de comportamento organizacional que dominam o pensamento administrativo, e quanto mais benéfico for para a organização o comportamento, maiores são as chances de gerar comprometimento no processo de F&A (Piñol & Carvalho, 2010).

Outro fator que influencia para o sucesso do processo de M&A, seria a satisfação no trabalho pois é considerado como o mais importante e frequentemente aspecto investigado do comportamento organizacional (Belias et al, 2015).

Somado ao processo de M&A, o aumento do uso de tecnologias avançadas, os locais de trabalho cada vez mais competitivos, pressão por produtividade, perda progressiva da autonomia profissional, limitações de recursos físicos e o contato frequente com pessoas em momentos frágeis de suas vidas podem afetar o trabalhador e diminuir sua capacidade para o trabalho, necessária ao equilíbrio entre os recursos pessoais e essas exigências do trabalho neste novo processo (Faragher, Cass & Cooper, 2005; Rosa & Carlotto, 2005; Ferreira et al, 2012; Chen et al, 2014; Nabe-Nielsen et al, 2014).

Estes riscos de natureza física e psicológica poderão se expressar na diminuição da qualidade da atenção, maior predisposição a erros, acidentes, absenteísmo, licenças para tratamento da saúde (Bianchessi & Tittoni, 2011). Portanto, o equilíbrio interno e a qualidade da atenção prestada de uma instituição de saúde afeta e é afetado pelo nível de satisfação dos profissionais que ali trabalham (Barrasa & Aibar, 2003).

Essas fontes de insatisfação no trabalho se ao fato de que os colaboradores buscarem autonomia no desenvolvimento de suas ações profissionais, gerenciando o dia-a dia das empresas e se possui internamente, uma linha de mando formalizada que gera insegurança e uma série de conflitos irá levar a insatisfação pessoal e até a ruptura a nível organizacional (Matos & Pires, 2006; Santos, Braga & Fernandes, 2007; Flodgren et al, 2012).

Por incluir fatores subjetivos (satisfação simbólica e experiências prévias, entre outros) e fatores objetivos (como condições de trabalho e a natureza da tarefa), a mensuração da satisfação com o trabalho torna-se difícil (Carlotto & Câmara, 2008). Martinez, Paraguaya & Latorreb (2004) apontam que a satisfação no trabalho deve ser analisada em termos de seus elementos constituintes do trabalho em associação com as dimensões da vida da pessoa.

Assim, desenvolver, capacitar ou profissionalizar o capital humano de uma organização é um processo importante que pode auxiliar no alcance de melhores objetivos empresariais, e a valorização destes componentes no meio organizacional pode contribuir

positivamente ainda mais para a sucessão de gestores ou líderes de uma organização (Brito et al, 2021).

2.2.2 Mudança organizacional e melhores práticas processo de M&A

Uma estratégia utilizada para a facilitação no cumprimento dos objetivos organizacionais, é por meio da valorização do elemento humano, ou seja, as questões relacionadas com lideranças e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e dimensionamento de trabalho, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações, tornam-se necessárias o seu entendimento facilitando a gestão quando a instituição atravessa um processo de transição oriundo de M&A (Piñol & Carvalho, 2010).

As decisões de fusão são geralmente tomadas no topo da gestão com base em considerações financeiras, mas devem também estar atentas aos recursos humanos e considerações culturais, pois as M&As são motivadas pela sinergia, evitando muito o choque cultural (Prakash & Balakrishna, 2006). Durante a integração das empresas, existe uma tendência positiva em se manter o mesmo comportamento organizacional, mas por outro lado se o retorno das sinergias e ganhos for negativo, há uma inclinação da organização em mudar sua estratégia na nova operação (França, Vasconcelos & Castro, 2020).

Uma das preocupações da organização após a concretização do processo é integrar as pessoas a nova cultura da empresa (Arisawa, 2007). Pois a M&A pode ocasionar choque cultural entre as empresas, sendo que o administrador deverá ser capaz de enxergar através do mercado globalizado e competitivo, as vias por onde terá que conduzir sua organização da melhor forma (Nascimento, Rasquinho & Flores, 2015).

A integração bem-sucedida de uma fusão principalmente internacional que aborda culturas organizacionais diferentes é um processo muito longo que é auxiliado por um senso de paridade de programas, tarefas e objetivos comuns de gestão (Olie 1990). A cultura é a base que rege qualquer processo dentro da organização, e se na M&A gerar modificações, por se juntar a outras perspectivas, os gestores devem usar estratégias para não tornar os indivíduos resistentes a mudança, já que eles têm internalizado modelos de organização do trabalho, relações com os pares e liderança, além de crenças e valores transmitidos pela organização (Arisawa, 2007).

Uma das estratégias seria a importância de favorecer a sinergia entre trabalhadores e empresa, e assim a estrutura deve ser estabelecida de maneira a facilitar o alcance dos

objetivos da empresa, e o seu alinhamento à estratégia decorre, principalmente, por representar a forma como os diversos recursos físicos, financeiros, materiais e humanos da empresa são alocados (Junior, Sigahi & Saltorato 2019).

Se o desempenho da operação for considerado bom, a adquirente tenderá a achar que desenvolveu as rotinas necessárias para ser bem-sucedida nessas transações, e se mobilizará, então, para efetuar outras aquisições (França, Vasconcelos & Castro, 2020). Existem algumas melhores práticas em M&A que podem dar certo o sucesso.

Tabela 3 - Resumo de algumas melhores práticas em M&A

a)	a criação de “sobreposição nas equipes responsáveis pela valorização da transição e pela captura de sinergia”;
b)	a determinação de “sinergias que envolvem alavancadores de valor e eficiências de custo baseadas na atividade”;
c)	a inclusão dos “cálculos de prazo e atrasos no processo de valorização, atribuindo um prêmio para as antecipações e direito de compra”;
d)	preparar-se para a não adaptação automática das pessoas e dos sistemas;
e)	a utilização da “redundância seletiva, acomodando ou mantendo os executivos nas equipes de integração ou no papel de instrutores, a fim de evitar a sobrecarga excessiva de trabalho” e, finalmente,
f)	preocupar-se, sempre, em “recrutar” os melhores recursos de ambas as empresas, a fim de reduzir a perda de colaboradores durante o processo de integração.

Fonte: Freire (2010, p. 56).

Harding e Rovit (2005) sugerem que os motivos do fracasso das operações de M&A podem estar diretamente ligados à indiferença de integrar as operações (67%), à superestimação das sinergias (66%), à rivalidade entre as equipes de gestão (61%) e, também se os dados levantados na “*due diligence*” não corresponderem à realidade.

A falta de sucesso pós-fusão está sendo cada vez mais atribuída a fatores humanos, portanto levar em conta o capital humano sempre será um dos recursos mais importantes em que as empresas dependem para obter vantagem competitiva no mercado e, portanto, a gestão deve ser preparada para projetar uma abordagem comportamental sólida para M&A (Appelbaum et al, 2007).

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa descritiva. Estas pesquisas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. O seu valor está baseado na premissa de que os problemas podem ser resolvidos e as práticas melhoradas por meio da observação, análise e descrição objetivas e completas (Liberali, 2011).

3.2 População e Amostra

A população do estudo corresponde a colaboradores de cinco empresas do segmento setor de comércio (N=11), serviços (N=99) e da indústria (N=14), totalizando uma população de N=124 colaboradores de empresas que tinham passado por uma M&A.

A amostra foi calculada pela fórmula de estudo de tamanho da amostra para uma proporção ou um estudo descritivo, que calcula o tamanho de uma amostra para determinar a frequência de um fator em uma população, com os seguintes parâmetros: nível de confiança de 95%, poder do teste de 80%. Pelo programa Open Source Epidemiologic Statistics for Public Health (OpenEpi) 3.03a da Emory University, Escola Rollins de Saúde Pública, Atlanta, Estados Unidos da América, no site de domínios público www.openepi.com.

$$\text{Equação do tamanho da amostra } n = \frac{EDFF * Np(1-p)}{[(d2/Z21-\alpha/2*(N-1)+p*(1-p)]}$$

Resultando em uma amostra de n=71 colaboradores de empresas, divididas por segmento de comércio (n=05), serviços (n=53) e da indústria (n=13).

No que refere aos aspectos éticos, as avaliações não terão nenhum dado que identifique o indivíduo e que lhe causasse constrangimento ao responder. Além disso, serão incluídos no estudo os adultos que aceitarem participar voluntariamente, após obtenção de consentimento dos participantes e autorização por escrito. Dessa forma, os princípios éticos contidos na Declaração de Helsinki e na Resolução nº 196 de 10 de Outubro de 1996 do Conselho Nacional de Saúde serão respeitados em todo o processo de realização desta pesquisa (Apendice A e B).

3.3 Instituições pesquisadas

As cinco empresas pesquisadas foram empresas privadas de capital aberto e fechado, do segmento de comércio, indústria e de serviços que tinham passado por um processo de M&A.

Segmento “comercio” foi empresa sediada em Caxias do Sul (02 unidades), Bento Gonçalves e Canoas, que atuam com COMÉRCIO e DISTRIBUIÇÃO de aços para construção civil, corte e dobra de vergalhões, perfis estruturais, telhas sob medida, itens para indústria, como ferros, chapas, tubos, perfis serralheria, peças sob medida e acessórios em geral. Todos os produtos são certificados, cem por cento nacionais, atendendo todas as normas técnicas, sempre prezando pela qualidade de seus produtos e serviços. Uma das líderes na região da Serra Gaúcha em seu segmento, a empresa possui entrega para todo o estado do Rio Grande do Sul, demais localidades do Brasil mediante consulta.

Segmento “indústria”, a empresa selecionada para a amostra foi do ramo moveleiro, inaugurada em 1950 como uma pequena Marcenaria e a empresa começou sua história em um pequeno porão de uma antiga casa no centro da cidade de São Paulo. Nos anos 60, a trajetória de sucesso se inicia com a mudança da produção para uma área maior, de aproximadamente mil metros quadrados, e com a abertura de novas lojas na cidade de São Paulo. Em constante evolução, hoje o parque fabril no interior de São Paulo, conta com mais de 50 mil metros quadrados e modernas máquinas com tecnologia de ponta. Trabalha com duas marcas no mercado, atendendo os públicos A e B. Trabalha no modelo de franquias e conta hoje com aproximadamente 80 lojas que distribuem seus produtos. Atende a todas as regiões brasileiras, porém está mais concentrada na região sudeste do país.

Segmento “serviços”, foram selecionadas empresas de Serviços de tecnologia da informação (TI), que desenvolve soluções especializadas para o segmento moveleiro, suportando tanto lojas de móveis, marceneiros, e grandes fábricas de móveis. As soluções permitem que os revendedores executem projeto, configuração, preço e cotação, incluindo conteúdo personalizado exclusivo para fabricantes específicos. A empresa tem uma missão crítica para essas lojas de móveis, permitindo que elas acessem os produtos dos fabricantes e possam se concentrar no crescimento seus negócios. Líder na América Latina com MKT Share na ordem de 80%, a empresa está sediada no Rio Grande do Sul e possui escritórios em São Paulo, Salvador, além de Filiais no México, Colômbia, Argentina. A área comercial da empresa é composta por 74 pessoas. E segunda empresa de serviços” foi a empresa que desenvolve ERP (Enterprise Resource Planning) especializadas para o segmento Metalmeccânico, suportando as necessidades de toda esta indústria. As soluções permitem que

os fabricantes façam toda a Gestão do seu negócio, desde a entrada dos pedidos, passando por toda a manufatura, suprimentos e expedição. Também todas as áreas financeiras e fiscais são atendidas pela empresa. Uma boa solução de ERP, permite com que os fabricantes foquem seus esforços no pensamento estratégico da empresa e todos os processos são auditados e suportados pelas locuções das Focco. Forte presença no mercado brasileiro, a empresa está sediada no Rio Grande do Sul na cidade de Caxias do Sul. A área comercial da empresa é composta por 34 pessoas.

3.4 Instrumento de coleta de dados

Como não havia um questionário validado para a realização deste estudo, foi adaptado de teses, artigos já publicados, resultando um questionário. O questionário foi aplicado para os funcionários da área comercial, adaptado de Dal Bó (2015) e Licciardi e Neves (2017), abordando as seguintes variáveis:

- 1- Perfil dos colaboradores (sexo, idade, tempo de empresa, cargo na empresa, tipo de empresa);
- 2- Sentimento, comportamento e cultura em relação a empresa;
- 3- Percepção sobre a comunicação realizada pela empresa, com à aquisição;
- 4- Sentimento gerado com a M&A;
- 4 - Ganhos/benefícios e perdas com a fusão;
- 5 - Alternativas que melhor definem o futuro do amostrado na percepção do seu ambiente de trabalho após a aquisição.

O questionário possui 6 partes, com questões fechadas. Ao longo do questionário foram utilizadas fundamentalmente 2 escalas: - Escala Likert de 1 a 5, onde: 1 Discordo Totalmente, 2 Discordo Parte discordo, 3 parte concordo, 4 Concordo, 5 Concordo Totalmente. E questões com multiplas escolhas. (Apêndice C).

3.5 Procedimentos de coletas de dados

O contato inicial foi por meio de uma ligação informal via um colaborador de grande hierarquia dentro das empresas explicando o projeto e objetivo do estudo. Posteriormente a este contato informal/inicial, foi formalizado via WhatsApp ou e-mail, o objetivo do trabalho (Apêndice A e B).

Juntamente com esta formalização foi enviado o questionário para validação da pessoa de contato e após sua aprovação do conteúdo do questionário, as empresas enviaram o e-mail dos colaboradores que poderiam participar da pesquisa.

Após esta etapa enviou-se os questionários via ferramenta do *google drive*. Neste envio também foi enviada uma informação inicial explicando o estudo, com o local para assinatura eletrônica, relatando que o estudo é de natureza anônima e solicitando “*o concordo ou não concordo em responder*”.

A pesquisa apenas iniciava após o “concordo” dos respondentes. Sempre com prazo de 30 dias para as respostas. Após o prazo estabelecido realizada o *download* das respostas

3.6 Tratamento e análise dos dados

Os dados foram introduzidos em banco de dados do software estatístico excel e depois transportados para o software JASP Team (2021). JASP (Version 0.16.2) [Computer software] open source da University of Amsterdam, Netherlands.

Os dados quantitativos foram analisados por meio da estatística descritiva (medidas e dispersão de tendências centrais média, desvio padrão, frequência absoluta e relativa).

4. RESULTADOS

4.1 Resultados sobre a amostra

Participaram do estudo 71 colaboradores de empresas do setor de comércio (05), serviços (53) e da indústria (13), de ambos os sexos, sendo 47 colaboradores (66.2%) do sexo masculino e 24 (33.8%) feminino.

Na análise das empresas por segmento, observa-se predominância de colaboradores em empresa do tipo privada com capital fechado em 60.6%, tanto no segmento de comércio quanto no de serviço. E somente no segmento indústria o predomínio foi de 61.53% de colaboradores de empresa privada com capital aberto.

O perfil do segmento de empresa classificado como “comércio”, apresentou predomínio de amostra de colaboradores do sexo masculino, com idade entre 46 a 52 anos; no segmento “serviços” apresentou amostra de colaboradores mais homogêneos entre os sexos (56.6% masculino e 43.4% feminino), com idade entre 32 a 38 anos; e, no segmento “indústria” 100% do sexo masculino com faixa etária entre 39 a 45 anos. Ambos os tres segmentos teve predomínio de amostras de colaboradores com cargo de executivo de vendedores, no ramo de atividade da empresa, o TI, como demonstrado na Tabela 1.

Tabela 4 - Valores descritivos do perfil da amostra, estratificado por segmento da empresa e no total

	Comércio (n05) (n)%	Serviço (n53) (n)%	Indústria (n13) (n) %	Total (n71) (n) %
Sexo				
Masculino	(04)80	(30)56,6	(13)100	47(66.2)
Feminino	(01)20	(23)43.4	-	24(33.8)
Faixa etária				
25 a 31 anos	(01)20	(14)26.9	(02)15.4	(17)23.9
32 a 38 anos	(01)20	(16)30.2	(05)38.5	(22)31.0
39 a 45 anos	(01)20	(10)18.9	(06)46.2	(17)23.9
46 a 52 anos	(02)40	(08)15.1	-	(10)14.1
Acima de 53 anos	-	(05)9.4	-	(05)7.0
Tipo de empresa				
Privada capital aberto	(02)40	(18)33.9	(08)61.53	28(39.4)
Privada capital fechado	(03)60	(35)66.1	(05)48.38	43(60.6)

Tempo de empresa				
Até 1 ano	-	(09)17.0	(02)15.4	(11)15.5
De 1 a 2 anos	(01)20	(05)9.4	(02)15.4	(08)11.3
De 3 a 5 anos	(02)40	(15)28.3	-	(17)23.9
De 6 a 10 anos	-	(17)17.2	(06)46.2	(23)32.4
De 11 a 15 anos	(02)40	(04)7.4	(03)23.1	(09)12.7
De 16 a 20 anos	-	(02)3.8	-	(02)2.8
De 21 a 25 anos	-	(01)1.9	-	(01)1.4
Cargo na empresa				
CEO	(01)20	-	-	(01)1.4
Executivo de Vendedores	(03)60	(37)69.8	(05)38.4	(45)69.03
Gerente	(01)20	(05)9.4	(02)15.4	(08)11.3
Analista	-	(04)7.5	-	(04)5.63
Coordenador	-	(03)5.7	(04)30.8	(05)7.04
Supervisor	-	(01)1.9	-	(01)1.4
Key Account	-	(02)1.5	-	(02)2.8
Diretor	-	(01)1.9	(02)15.4	(01)1.4
Ramo de Atividade da Empresa				
Móveis	-	(04)7.5	(05)38.4	(09)12.7
Comércio de aço	(02)40	-	-	(02)2.8
TI	(03)60	(49)92.5	(06)61.6	(60)84.5

Fonte: Elaboração do autor

4.2 Sentimento, aspectos do comportamento organizacional em relação a empresa e percepção sobre a comunicação realizada pela empresa, com à M&A

O resultado do questionamento sobre sentimento, comportamento, cultura em relação a empresa, e a percepção sobre a comunicação realizada pela empresa, com à aquisição da empresa, transita em respostas de (1) discordo totalmente, (2) discordo parte discordo, (3) parte concordo, (4) concordo e (5) concordo totalmente, observada na tabela 2.

Na análise do resultado do sentimento, comportamento e cultura em relação a empresa, os colaboradores dos três segmentos analisados (comércio, serviços e indústria), apontaram sentimentos positivos em relação a empresa, pois relatam estarem satisfeitos na escolha da empresa para trabalhar, se preocupam com o destino da empresa; estão dispostos a fazer um esforço além do normal para ajudar esta empresa a ter sucesso e até dispostos a se

adequar à nova cultura organizacional, se for necessário. E os colaboradores do segmento “indústria” relataram também similaridade entre os valores pessoais e da empresa. Mas os amostrados dos três segmentos analisados (comércio, serviços e indústria) apontam uma menor aceitação em mudar praticamente qualquer tarefa para continuar trabalhando na empresa devido a fusão (Tabela 2).

Na análise do resultado do questionamento sobre a percepção da comunicação realizada pela empresa com a aquisição, os colaboradores dos três segmentos analisados (comércio, serviços e indústria), apontam que foram informados sobre a aquisição e que as informações foram comunicadas pelas ferramentas/caminhos adequados, mas que não acham que foram bem informado sobre as mudanças que iriam ocorrer devido à aquisição, principalmente no segmento de empresa de “serviços” (Tabela 2).

Tabela 5 - Valores descritivos sobre os sentimento, comportamento e cultura em relação a empresa e a percepção sobre a comunicação realizada pela empresa, com a M&A

	Comércio x ± s	Serviços x ± s	Indústria x ± s
Sentimento com relação a fusão			
Q1 Estou muito satisfeito por ter escolhido a empresapara trabalhar	5.0±0.0	4.7±0.4	4.6±0.4
Q2 A empresa ... realmente me inspira a fazer o melhor que eu posso no meu trabalho.	4.4±0.4	4.5±0.6	4.1±0.4
Q3 Aceitaria praticamente qualquer tarefa para continuar trabalhando na empresa	3.4±0.9	3.4±1.1	2.8±0.9
Q4 Realmente me preocupo com o destino da empresa	5.0±0.5	4.8±0.3	4.4±0.6
Q5 Acredito que os meus valores e os valores da empresase parecem.	4.4±0.6	4.4±0.7	4.7±0.4
Q6 Estou disposto a fazer um esforço além do normal para ajudar esta empresa a ter sucesso.....	5.0±0.5	4.7±0.5	4.7±0.4
Q7 Estou disposto a me adequar a nova cultura organizacional, se for necessário.....	5.0±0.5	4.5±0.5	4.3±0.7
Percepção sobre a comunicação realizada pela empresa, com a aquisição			
Q8 Fui informado sobre a aquisição realizada pela.....	4.8±0.3	4.5±0.7	4.7±0.5
Q9 Eu senti segurança por ter sido bem informado sobre a aquisição feita pela.....	4.2±0.6	4.1±0.8	4.4±0.6
Q10 As informações que recebi sobre a aquisição feita pela foram claras.	4.4±0.6	4.1±0.8	4.4±0.6
Q11 Fui bem informado sobre as mudanças que iriam ocorrer devido à aquisição feita pela.....	4.2±0.6	3.8±0.8	4.3±0.6

Q12 Informações sobre as mudanças ocorridas na empresa são bem comunicadas para todos os funcionários da empresa.	4.4±0.6	3.9±0.9	4.4±0.5
Q13 As informações são disponibilizadas pela empresa com rapidez.	4.4±0.6	3.9±0.8	4.4±0.5
Q14 A comunicação sobre mudanças na empresa é de fácil entendimento	4.2±0.6	3.9±0.8	4.4±0.5
Q15 As informações foram comunicadas pelas ferramentas/caminhos adequados	4.6±0.5	4.3±0.7	4.5±0.5

Fonte: Elaboração do autor

4.3 Sentimento com relação a M&A

Ao serem questionados como se sentem em relação a fusão, diante do processo de mudanças, que a empresa está passando, observa-se que a grande maioria dos colaboradores do segmento “comércio e indústria” responderam que se sentem “seguros”, independente do tempo e do cargo que exercem na empresa. Já, os colaboradores do segmento “serviços” relataram “insegurança” principalmente com o avanço do tempo de serviço e nos cargos de coordenador e de executivo de vendas.

Tabela 6 - Valores descritivos sobre os sentimento em relação a fusão, diante do processo de mudanças com à M&A

		Indiferente (n)%	Inseguro (n)%	Seguro (n) %
Comércio				
Tempo de empresa	Até 1 ano	-	-	(01)100
	De 3 a 5 anos	-	(02)100	-
	De 11 a 15 anos	-	-	(02)100
Cargo na empresa	CEO	-	-	(01) 100
	Gerente	-	-	(01) 100
	Executivo de vendas	-	(02)66.6	(01)33.4
Indústria				
Tempo de empresa	Até 1 ano	-	-	(02)100
	De 1 a 2 anos	-	-	(02)100
	De 6 a 10 anos	-	-	(06)100
	De 11 a 15 anos	-	-	(03)100
Cargo na empresa	Coordenador	-	-	(04) 100
	Diretor	-	-	(02) 100

	Gerente	-	-	(02) 100
	Executivo de vendas	-	-	(05)100
	Serviços			
Tempo de empresa	Até 1 ano	-	-	(09)100
	De 1 a 2 anos	(01)20	-	(04)80
	De 3 a 5 anos	(01)16.7	(03)20	(11)73.3
	De 6 a 10 anos	(01)5.8	(02)11.9	(14)82.3
	De 11 a 15 anos	-	(03)75	(01)25
	De 16 a 20 anos	-	(01)50	(01)50
	De 21 a 25 anos	-	(01)100	-
Cargo na empresa	Analista	-	-	(04) 100
	Coordenador	(01)33.3	(01)33.3	(01)33.3
	Diretor	-	-	(01) 100
	Executivo de vendas	(02)5.4	(06)16.2	(29)78.4
	Gerente	-	(02)40.0	(03)60.0
	Key Account	-	-	(02) 100
	Supervisor	-	-	(01) 100

Fonte: Elaboração do autor

4.4 Ganhos/benefícios com a M&A no presente e expectativa para o futuro

Ao serem questionados quais os ganhos/benefícios tiveram no presente com o processo de mudanças quando foi concluído a M&A, observa-se que as respostas são heterogeneas, mas os colaboradores do segmento “comércio” relatam o crescimento profissional e no futuro acreditam que irá acontecer mudança da cultura organizacional e oportunidades na área de atuação. Os colaboradores do segmento “indústria e serviço” relataram que tanto no presente quanto no futuro com a M&A, ocorre mudança da cultura organizacional, crescimento profissional mas principalmente oportunidades na área de atuação no futuro.

Tabela 7 - Valores descritivos sobre quais ganhos/benefícios tiveram no presente com o processo de mudanças ou terão no futuro com a M&A

	Comércio (05) (n)%	Serviço (53) (n)%	Indústria (13) (n) %	Total (71) (n) %
Presente				
Crescimento profissional	(04)80	(19)34.06	(03)23.07	(26)36.61

Mudança da cultura organizacional	-	(02)3.77	(02)15.38	(04)5.63
Oportunidades na área de atuação	-	(03)5.67	-	(03)4.22
Oportunidades na área de atuação + Crescimento profissional	(01)20	(11)20.7	(02)15.38	(14)19.7
Crescimento profissional + Mudança da cultura organizacional + Oportunidades na área de atuação,	-	(18)35.8	(06)46.17	(24)33.84
Futuro				
Crescimento profissional	-	(11)20.7	(04)30.77	(15)21.12
Mudança da cultura organizacional	(03)60	(08)15.09	(03)23.07	(14)19.7
Oportunidades na área de atuação	(01)20	(18)35.8	-	(19)26.8
Oportunidades na área de atuação, Crescimento profissional	(01)20	(07)13.2	(02)15.38	(10)14.08
Mudança da cultura organizacional, Oportunidades na área de atuação, Crescimento profissional	-	(09)15.21	(04)30.77	(13)18.30

n(%) = número e porcentagem

Fonte: Elaboração do autor

4.5 Perdas com a M&A no presente e que terão no futuro

Ao serem questionados quais as perdas tiveram no presente com o processo de mudanças quando foi concluído a M&A, observa-se que as repostas são heterogeneas, mas os colaboradores do segmento “comércio” relatam demissões, congelamento de carreiras e mudança na modalidade de trabalho e no futuro acreditam que irá acontecer principalmente o congelamento de carreiras e as mudança na modalidade de trabalho. Os colaboradores do segmento “indústria” relataram que tanto no presente quanto no futuro com a M&A, acreditam que as perdas se relacionem principalmente com a mudança na modalidade de trabalho.

Os colaboradores do segmento “serviço” relataram que tanto no presente quanto no futuro com a F&A, acreditam que as perdas se relacionem principalmente com diversas mudanças desde demissões, congelamento de carreiras, mudança na modalidade de trabalho e até mudança do local de trabalho.

Tabela 8 - Valores descritivos sobre quais perdas no presente com o processo de mudanças ou que terão no futuro com o processo de M&A

	Comércio (05) (n)%	Serviço (53) (n)%	Indústria (13) (n) %	Total (71) (n) %
Presente				
Demissões	(02)40	(08)15.09	-	(10)14.08

Congelamento de carreiras	(01)20	(04)7.54	(04)30.77	(09)12.67
Mudança na modalidade de trabalho	(01)20	(20)39.56	(07)46.15	(28)39.46
Mudança de local de trabalho	-	(09)15.21	(02)15.38	(11)15.49
Demissões + Congelamento de carreiras + Mudança na modalidade de trabalho e do local de trabalho	(01)20	(12)22.6	-	(13)18.30
Futuro				
Demissões	(01)20	(05)9.43	-	(06)8.45
Congelamento de carreiras	(01)20	(08)15.09	(06)38.47	(15)21.12
Mudança na modalidade de trabalho	(03)60	(29)54.74	(07)46.15	(39)52.13
Mudança de local de trabalho	-	(07)13.2	(02)15.38	(09)12.67
Demissões + Congelamento de carreiras + Mudança na modalidade de trabalho e do local de trabalho	-	(04)7.54	-	(04)5.63

n(%) = numero e porcentagem

Fonte: Elaboração do autor

4.6 Alternativas que melhor definem o futuro na percepção do ambiente de trabalho após a M&A

Ao serem questionados sobre o que percebem sobre o seu futuro no ambiente de trabalho após a M&A, observa-se que as repostas são heterogeneas, mas os amostrados do segmento “comércio” relatam por ordem de importância: 1º) Que haverá oportunidade de ser promovido nesta empresa mas a cultura da empresa vai mudar; 2º) Vão se adaptar a nova cultura da empresa, permanecer no atual posto de trabalho, apesar da carga de trabalho aumentar, a empresa será um bom lugar para se trabalhar e acreditam que não serão demitidos; 3º) acreditam que os colegas de trabalho não irão perder o emprego e que terão controle sobre o trabalho pois sabem como o desempenho é medido.

Os amostrados do segmento “indústria” relatam por ordem de importância: 1º) Que haverá oportunidade de ser promovido nesta empresa mas terão que se adaptar a nova cultura da empresa pois sabem como o seu desempenho será medido; 2º) A cultura da empresa vai mudar e apesar da carga de trabalho aumentar, a empresa será um bom lugar para se trabalhar, pois têm controle sobre o seu trabalho; 3º) acreditam que vão permanecer no atual posto de trabalho, que os colegas de trabalho não irão perder o emprego.

Os amostrados do segmento “serviço” relatam por ordem de importância: 1º) A cultura da empresa vai mudar, mas que haverá oportunidade de ser promovido pois se

adaptarão a essa nova cultura e assim permanecerão no seu atual posto de trabalho e a empresa será um bom lugar para se trabalhar; 2º) Acreditam que nem ele e nem os colegas de trabalho serão demitidos, pois sabem como o desempenho é medido; 3º) acreditam que a carga de trabalho vai aumentar.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados dessa pesquisa indicam que a M&A pode ser positiva aos funcionários dos três segmentos de empresas analisados (comércio, indústria e serviço) mas que, ao mesmo tempo apresentam algumas características que precisam ter atenção especial, para não correr o risco da M&A ser ineficaz a empresa. Visto que as M&A, fazem parte cada vez mais da economia globalizada e com isso modifica as relações entre as empresas e redesenha as redes organizacionais (Marion Filho & Vieira, 2010).

Em primeiro lugar merece destaque, os resultados relativos ao sentimento, comportamento e cultura em relação a empresa mostrando que os amostrados dos três segmentos analisados (comércio, serviços e indústria), apontaram sentimentos positivos em relação a empresa, satisfação em trabalhar na empresa, preocupação com o destino da empresa e que estariam dispostos a fazer um esforço além do normal para ajudar a empresa a ter sucesso e até dispostos a se adequar à nova cultura organizacional, se for necessário. Mas com menor aceitação em mudar praticamente qualquer tarefa para continuar trabalhando na empresa devido a M&A.

Vários estudos que analisaram o processo de M&A, também apresentam resultados similares a este como o de Khan (2011) em que analisou o processo de M&A do setor bancário indiano e concluiu que foi positivo aos bancos com ganhos de eficiência bancária e benefícios aos acionistas na forma de dividendo. Estudo de Piva, Amorim & Terra (2015) também analisou o processo de M&A em um banco brasileiro e mostraram que os funcionários trouxeram um ambiente mais controlado, sendo que a flexibilidade de ações continua acontecendo, entretanto, há maior preocupação com as consequências que as ações podem gerar e sentem a necessidade de propor adaptações nas ferramentas repassadas pelo banco, pois, sendo as mesmas padronizadas, pode ocorrer de não serem adequadas para uso em situações específicas, o que torna necessário adaptá-las para que o objetivo central seja atingido com êxito.

E em segundo lugar observa-se nos resultados que o processo de M&A relatados pelos amostrados do segmento “comércio e indústria” se sentem “seguros” e no segmento “serviços” “insegurança” principalmente com o avanço do tempo de serviço e acham que não foram bem informados sobre as mudanças que iriam ocorrer devido a M&A.

Estes achados são similares com a literatura que aponta que nesse processo de M&A, além da parte burocrática e empresarial, existem os funcionários da empresa adquirida que podem temer pelas adequações a nova cultura organizacional e a perda de autonomia e, por

outro lado, funcionários da empresa adquirente que precisam tomar o controle da nova companhia, garantindo a replicação de sua “receita de sucesso” e assim esses novos desafios de integração que envolvem os funcionários, são vistos em grande parte como fatores moderadores tanto para o sucessos ou fracassos das operações (Santos, 2013). A insegurança no emprego afeta os estados emocionais, compromete o bem-estar e a saúde dos funcionários, e deteriora a satisfação e o comprometimento no trabalho (Carrad, 2022).

Nunes & Vieira (2008) relatam em seu estudo que a operação de M&A deve ser feita de forma amigável do ponto de vista da gestão, de forma natural, sem dor ou sofrimento, para que as pessoas que ocupam outras posições na empresa, não traga inquietação, insegurança e sofrimento.

Estudo de Tanure & Cançado (2005) mostraram resultado similares ao presente estudo, ao analisarem o processo de M&A com 106 empresas e demonstraram que um dos desafios dessas operações é o desenvolvimento adequado das etapas do processo, respeitando as características culturais locais e sugerem um modelo híbrido de gestão, combinando as culturas das empresas.

Essa nova cultura organizacional, que pode gerar insegurança, ao mesmo tempo faz parte das organizações e é extremamente importante na condução das práticas organizacionais, nas formas, nos valores e nas ações das pessoas que nela estão inseridas, afetando e sendo afetada pela troca mútua de valores, personalidades e ações que se completam (Braz, Maranhão & Ituassu, 2015).

Esse resultado observado de insegurança também é visualizado no estudo de Carrard (2022) que avaliou a insegurança no emprego de funcionários de empresa de Petróleo e Gás em tempo real ao processo de M&A e concluíram que os funcionários tem medo de demissão, da deterioração do valor do emprego e o sentimento de impotência frente a situação e sem esperanças com o futuro.

Em terceiro lugar merece destaque, os resultados que mostraram que apesar dos funcionários dos três segmentos (comércio, indústria e serviço) relatarem medo de ocorrer demissões, congelamento de carreiras e mudança na modalidade de trabalho com a M&A, acham que podem ter oportunidades na área de atuação, com crescimento profissional, pois com a M&A haverá oportunidade de promoção pois se adaptarão a essa nova cultura e assim permanecerão no seu atual posto de trabalho e a empresa será um bom lugar para se trabalhar.

Os resultados vão de encontro com a literatura em que Braz, Maranhão & Ituassu (2015) relatam em seu estudo que o desafio para as organizações é organizar condições para

que seus colaboradores sintam-se seguros e adquiriam atitudes alinhadas às estratégias empresariais e assim se comprometam com o alcance de resultados sustentáveis com a M&A.

Os resultados do presente estudo, são similares aos encontrados em outros estudos de M&A, como no de Ishige, Sales & Damião (2015) em que avaliaram a percepção e reação dos profissionais no período que antecede uma fusão ou aquisição de instituições financeiras, e mostraram que os entrevistados tinham expectativas positivas, acreditavam que pessoas diferentes poderiam trazer novos conceitos e novas formas de atuação na metodologia de trabalho, apesar do receio de demissão ou manutenção do emprego.

Uma pesquisa demonstrou a influência do processo de M&A na participação dos colaboradores nos programas de qualidade de vida e analisaram o comportamento dos participantes antes e após o anúncio da fusão e os resultados mostraram uma taxa de engajamento nas atividades de (12,9%) e que o engajamento dos trabalhadores que participavam ativamente do programa antes do anúncio da fusão continuou no momento pós (100% para terapia e 68% para academia), aumento nas atividades de shiatsu/acupuntura/auricoloterapia e drenagem linfática e queda significativa na nutrição e massagem (Lazarim, Silva & Davidson, 2022).

6. CONCLUSÃO

Nos últimos anos, as M&As é cada vez mais utilizado pelas empresas e têm representado uma importante ferramenta estratégica para os gestores. Uma das variáveis analisadas neste estudo foram os sentimentos, a percepção positiva e negativa sobre a empresa e concluiu-se que os colaboradores têm boa percepção sobre a empresa, declararam satisfação em trabalhar nas empresas, preocupação com o destino da empresa e que estariam dispostos a fazer um esforço além do normal para ajudar a empresa a ter sucesso e até dispostos a se adequar à nova cultura organizacional, se for necessário.

A este respeito chegou-se a algumas conclusões. Primeiramente, o comportamento de reconhecer como importante o seu pertencimento a empresa e ter satisfação no trabalho nela desenvolvido que se notou a positividade que pode ser um fator decisivo em um melhor desempenho do trabalho. Em segundo lugar, observou-se que se o colaborador tiver valorização do seu trabalho pode promover diversos benefícios ao processo de M&A. E, por fim, independentemente da importância dada a cada um dos sentimentos relatados nota-se que eles percebem como boa o processo de M&A para melhora profissional

Outra variável analisada foram as falhas e as perdas decorrentes com o processo de M&A e concluiu-se que os colaboradores dos três segmentos temem demissões, congelamentos de carreiras, mas acreditam que terá mudança na modalidade de trabalho. E apontam como falha no processo de M&A, a comunicação ineficaz sobre o que aconteceria nesse processo

A este respeito chegou-se a algumas conclusões. Primeiramente, o receio de demissões, congelamento de carreiras é adequado dentro de mudança organizacional, refletindo o receio quando não tem uma adequada comunicação. Quando acontece uma fusão de empresas todo funcionário tem certa insegurança inicial, medo de perder emprego, medo do inevitável um “receio” de que a busca de maior eficiência operacional com redução de duplicidade acabe gerando desempregos localizados (Marta Filho et al, 2016). Em segundo lugar, observou-se que se a comunicação é essencial em qualquer etapa do processo de M&A. E, por fim, aponta-se que se não houver uma adequada comunicação mostrando segurança aos colaboradores, pode ser um fator relacionados à evasão da empresa, perdendo bons profissionais.

Como ganhos/benefícios com o processo de M&A apontam crescimento profissional e no futuro até mudança da cultura organizacional e novas oportunidades na área de atuação. Como aspecto negativo apontaram que não foram bem informado sobre as mudanças que iriam ocorrer devido a M&A e assim gerar algumas perdas como demissões, congelamento de

carreiras e no futuro acreditam que poderá até acontecer principalmente o congelamento de carreiras e as mudanças na modalidade de trabalho.

6.1 Limitações

Apesar dos esforços para incluir uma amostra maior, alguns colaboradores das empresas não responderam ao contato por e-mail. No entanto, obteve-se uma taxa de resposta com nível de confiança de 95%, poder do teste de 80% e o estudo indica claramente que a comunicação sobre esse processo com os colaboradores se mostra importante, para que eles participem positivamente desse processo e ajudam no sucesso da M&A.

Outra limitação foram os conteúdos que estavam nos questionários adaptados, pelo fato de não existir um somente com todas as informações. Se fosse criado um questionário e validado, poderiam ser abordados outros questionamentos para outros setores, que também possam estar envolvidos no processo de M&A, tendo assim uma visão maior desse processo.

6.2 Sugestões para futuras pesquisas

Este estudo pode ajudar líderes e futuros líderes a refletirem sobre como o processo de M&A pode afetar as instituições, e como pode ser integrada nas suas organizações, objetivando um processo de sucesso e com um melhor desempenho. Os líderes podem refletir a sua postura perante as suas equipas no que diz respeito à implementação de comportamentos para que o processo de M&A não seja uma exigência que pode colocar a empresa em crise, com conseqüência para o ser humano da empresa, os colaboradores. Vistas nas descrições das respostas dos colaboradores.

Além disso, planejar um modelo de uma boa comunicação para o "sucesso do M&A" pode ser utilizado por outras empresas, como mais uma estratégia, somando as já existentes que fazem parte desse processo em uma gestão de qualidade.

Estudos futuros podem explorar se, de fato, a comunicação melhora a percepção dos colaboradores sobre o processo de M&A, se diminui a insegurança em relação ao seu futuro na empresa, e as implicações que esse processo pode gerar nos diversos setores da empresa. Também explorar quais ações de comunicação deve ser necessária e adequada nos diferentes tipos de empresas e setores.

O que pode também ser explorado em estudos futuros é a satisfação no trabalho, observado nas respostas dos colaboradores no presente estudo, em que relataram que, apesar

da insegurança que gera o processo de M&A, tinham satisfação em trabalhar na empresa. Assim seria interessante um estudo que aborde mais profundamente os aspectos que envolvem a satisfação no ambiente de trabalho para ser incorporado pelos líderes na implementação desse processo.

Considera-se a satisfação no trabalho como o mais importante e frequentemente aspecto investigado do comportamento organizacional (Belias et al, 2015), pois o trabalho envolve uma interação complexa de tarefas, responsabilidades e papéis, que podem afetar o trabalhador em relação às suas expectativas, necessidades e valores (Carvalho & Lopes, 2006). O desajuste entre o que é esperado e o que é realmente recebido, impulsiona o nível de satisfação no trabalho (Trivellasa, Reklitisa, & Platis, 2013).

A satisfação usualmente resulta em maior motivação e disposição para trabalhar produtivamente, visando o crescimento, desenvolvimento pessoal e organizacional, mesmo com a insegurança por um processo de M&A (Campos, Farias & Ramos, 2009).

Por outro lado, índices de insatisfação, gera um estado emocional desagradável que pode bloquear a realização de seus valores (Wulandari, Mangundjaya & Utoyo, 2015) e tendem a produzir sofrimento mental, frustração, fadiga, tensão emocional, esgotamento e até ao desenvolvimento de algumas doenças ocupacionais (Martins & Santos, 2006) e conseqüentemente, isto pode conduzir a resultados indesejáveis para o empregador, tais como alienação, indiferença para com o trabalho, a diminuição do sentimento de apego à instituição empregadora, reclamações constantes sobre o trabalho, a queda da produtividade, entre outros (Altuntaş, 2014).

6.3 Implicações para a prática e aplicabilidades

Estamos diante de tema atual e relevante no mercado organizacional, sendo que este estudo acrescenta à literatura aspectos sobre o processo de M&A mostrando que esse processo faz parte das empresas da atualidade, mas que, ao mesmo tempo precisa se adequar a realidade organizacional, principalmente levando em conta o setor humano, aliando diversas estratégias e uma boa comunicação para que o processo seja positivos.

Pois a comunicação é um processo pelo qual os indivíduos compartilham informações, opiniões e sentimentos, influenciado por suas crenças, cultura, contextos e história de vida e as relações interpessoais são permeadas pela comunicação importante no processo organizacional (Monteiro & Quintana, 2017).

Ainda há muitas questões à cerca deste tema para serem respondidas principalmente em relação a comunicação e as conclusões do presente estudo ajudam a desvendar algumas delas orientando e sugerindo diferentes caminhos para futuras pesquisas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, N. J., & Jelinek, M. (1986). Is “organization culture” culture bound?. *Human Resource Management*, 25(1), 73-90.
- Altuntaş, S. (2014). Factors affecting the job satisfaction levels and quit intentions of academic nurses. *Nurse Education Today*, 34, 513–519.
- Appelbaum, S. H., Lefrancois, F., Tonna, R., & Shapiro, B. T. (2007). Mergers 101 (part two): training managers for culture, stress, and change challenges. *Industrial and commercial training*, 39(4):191-200.
- 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.
- Arisawa, A. (2007). Análise da cultura organizacional após fusão de duas empresas. Monografia de Licenciatura em Engenharia de Produção). São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Barrasa, J.I., & Aibar, C. (2003); Revisión sistemática de los estudios de satisfacción realizados en España en el período 1986-2001. *Rev Calidad Asistencial*, 18(7), 580-90.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., & Aspridis, G. (2015). Job Satisfaction, Role Conflict and Autonomy of employees in the Greek Banking Organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 324-333.
- Bergue, S. T. (2010). Comportamento organizacional. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 20-42.
- Bianchessi, D.L.C., & Tittoni, J. (2009). Trabalho, saúde e subjetividade sob o olhar dos trabalhadores administrativo-operacionais de um hospital geral, público e universitário. *Physis*, 19(4), 969-988.
- Braz, P.B., Maranhão, C.M.S.A., & Ituassu, C. (2015). Mosaico cultural: integração pós fusão & aquisição na percepção das lideranças. 8º Congresso, Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, Gramado, Rio Grande do Sul.
- Calderón, P.A.L., & Santos, V.M. (2008). A dimensão cultural nos processos de fusão organizacional. V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), Anais. Resende, RJ, Brasil.
- Campos, R.M., Farias, G.M., & Ramos, C.S. (2009). Satisfação profissional da equipe de enfermagem do SAMU/Natal. *Rev Eletr Enf*, 11(3), 647-57.

- Carrard, R. P. (2022). A insegurança no emprego: um olhar nas pessoas em um processo de fusão e aquisição (Dissertação). Mestrado Profissional em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro.
- Carvalho, L., & Lopes, S. (2006). Satisfação profissional do enfermeiro em uma unidade de emergência de hospital geral. *Arq Ciênc Saúde*, 13(4), 215-9.
- Chen, M.C., Huang, Y.W., Sun, C.A., Lee, C.H., Hsiao, S.M., Chou, Y.C., Han, T.C., & Yang T. (2014). Factors Influencing the Quality of Life of Nurse Anesthetists and the Correlations Among Work Stress, Job Satisfaction, and Quality of Life: A Case Study of Three Medical Centers in Southern Taiwan. *World Journal of Medicine and Medical Science*, 2(2), 1-17.
- Crozatti, J. (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Caderno de estudos*, (18), 01-20.
- Cruz, A.T. (2007). Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira de energia. 2007. 200 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Dal Bó, M. (2015). Comunicação e comportamento organizacional no contexto de aquisição de empresa. Dissertação, Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2015.
- Faragher, E.B., Cass, M., & Cooper, C.L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occup Environ Med*, 62(2), 105-112.
- Ferreira, R.C., Griep, R.H., Fonseca, M.J.M., & Rotenberg, L. (2012). Abordagem multifatorial do absenteísmo por doença em trabalhadores de enfermagem. *Rev Saúde Pública*, 46(2), 259-268.
- Flodgren, G., Rojas-Reyes, M.X., Cole, N., & Foxcroft, D.R. (2012). Effectiveness of organizational infrastructures to promote evidence-based nursing practice. *Cochrane Database of Systematic Reviews*. The Cochrane Library, 10, CD002212.
- França, M.I.R., Vasconcelos, G.M.R., & Castro, J.M. (2020). A experiência de sucessivas aquisições leva à aprendizagem organizacional? um caso no setor educacional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 12(2), 58-84.
- Freire, P.D.S. (2010). Compartilhamento do conhecimento interorganizacional: causas essenciais dos problemas de integração em fusões e aquisições (F&A). Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

- Harding, D., & Rovit, S. (2005). *Garantindo o sucesso em fusões e aquisições: Quatro decisões-chave para a sua próxima negociação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hitt, M. A., King, D., Krishnan, H., Makri, M., & Schijven, M. *Mergers and Acquisitions: Overcoming Pitfalls, Building Synergy, and Creating Value*. *Mergers and Acquisitions*, 11, 1-2009.
- Ishige, A.R., Sales, É.N., & Damião, M.D.L.Z. 2015. Percepção e reação dos profissionais no período que antecede uma fusão ou aquisição de instituições financeiras. *Revista Linceu On-Line*, 5(2), 6-18.
- Khan, A. A. (2011). Merger and Acquisitions (M&As) in the Indian banking sector in post liberalization regime. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 2(11), 31-45.
- Junior, G. T., Sigahi, T. F. A. C., & Saltorato, P. (2019). Impactos do Processo de Aquisição na Estrutura, Estratégia e Cultura Organizacional: Estudo de Caso em uma Empresa do Mercado de Meios de Pagamento. *Revista de Ciências Gerenciais*, 23(38), 144-152.
- Lazarim, F. L., Silva, R. A., & Davidson, J. (2022). Influência do processo de fusão e aquisição de empresa na participação dos colaboradores em programas de qualidade de vida. *Gestão do Trabalho, Educação e Saúde: desafios agudos e crônicos*, vol2, p.242-254.
- Liberali, R. (2011). *Metodologia Científica Prática: um saber-fazer competente da saúde à educação*. 2ª ed rev ampl, Florianópolis: Postmix, 206p.
- Licciardi, N. & Neves, H.R.O. (2017). desenvolvimento organizacional e a gestão de mudanças em empresas na área da saúde. *South American Development Society Journal*, 3(09):199.
- Madalena, D., & Teza, P. (2016). Formulação e implementação de estratégias de produção: um estudo de caso em uma indústria moveleira. *Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial*, 9(2), 75-98.
- Marion Filho, P.J. & Vieira, G.M. (2010). Fusões e aquisições (F&A) de empresas no Brasil (1990-2006). *Revista de Administração da UFSM*, v. 3, n. 1, p. 109-130.
- Marta Filho, J., Oliani, L., Oliveira, W., Santos, M. C., & Paschoalino, W. (2016). Fusões e aquisições no Brasil: Vantagens e desvantagens para as empresas Brasileiras. *Revista Científica UNAR*, 12(1), 68-76.
- Martins, M.C.F., & Santos, G.E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11(2), 195-205.

- Matos, E., Pires, D. (2006). Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. *Texto Contexto Enferm*, 15(3), 508-14.
- Monteiro, D.T. & Quintana, A.M. (2017). A comunicação de Más Notícias na UTI: Perspectiva dos Médicos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*; 32(4):1-9.
- Nabe-Nielsen, K., Thielen, K., Nygaard, E., Thorsen, S.V., & Diderichsen, F. (2014). Demand-specific work ability, poor health and working conditions in middle-aged full-time employees. *Applied Ergonomics*, 45, 1174e1180.
- Nascimento, A. S., Rasquinho, G. R., & Flores, L. T. (2015). Fusão empresarial: o desafio do gestor no processo de unificação da cultura organizacional. *Revista de Administração*, 13(24), 63-80.
- Nogueira, N. V. (2017). Efeitos da estrutura de propriedade na decisão de fusões e aquisições. Tese. Doutorado em engenharia de produção. Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, 69p.
- Nunes, E.P. & Vieira, F.D.O. (2008). Fusões e aquisições de empresas no Brasil: administrando o choque entre culturas organizacionais distintas. V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–SEGeT. Anais.
- Olie, R. (1990). Culture and integration problems in international mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 8(2), 206-215.
- Pessanha, G. R. G., Calegario, C. L. L., Safadi, T., & Ázara, L. N. D. (2012). Impactos das estratégias de fusão e aquisição na rentabilidade dos bancos adquirentes: uma aplicação dos modelos de intervenção no setor bancário brasileiro. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13, 101-134.
- Pinto Jr, H. Q., & Iooty, M. (2005). Avaliando os impactos microeconômicos das fusões e aquisições nas indústrias de energia no mundo: uma análise para a década de 90. *Brazilian Journal of Political Economy*, 25, 439-453.
- Piñol, S. N. T., & Carvalho, J. O. (2010). O efeito das fusões e aquisições no comportamento organizacional das instituições de ensino superior. X colóquio Internacional sobre Gestion Universitaria em America del SUr, Argentina.
- Piva, D.F., Amorim, F. R., & Terra, L. A. A. (2015). Os impactos das relações de fusão e aquisição sobre os modelos estratégicos do setor bancário brasileiro: estudo de caso. *GESTÃO. Org*, 13(1), 37-45.
- Prakash, P., & Balakrishna, C. H. (2006). Mergers and Acquisitions Human and Cultural Issues. *SCMS Journal of Indian Management*, October-December, 29-34.

- Rodríguez-Pose, A. N. D. R. É. S., & Zademach, H. M. (2006). Industry dynamics in the German merger and acquisitions market. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 97(3), 296-313.
- Rosa, C., & Carlotto, M.S.A. (2005). Síndrome de Burnout e satisfação no trabalho em profissionais de uma instituição hospitalar. *Rev Bras Psicologia Hospitalar*, 8(2), 1-15.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., & Lamb, R. (2015). *Administração financeira*. AMGH Editora.
- Santos, F.O. (2013). O impacto das diferenças culturais nas fusões e aquisições. Dissertação Mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 81 f.
- Santos, M.H.S. (2017). Fusões e aquisições como estratégia de crescimento no mercado de educação superior no Brasil nas companhias de capital aberto. *Gestão & Planejamento-G&P*, 17(3).
- Santos, M.C.L., Braga, V.A.B., & Fernandes, A.F.C. (2007). Nível de satisfação dos enfermeiros com seu trabalho. *Rev Enferm UERJ*, 15(1), 82-6.
- Selas, M. L. M. (2020). A criação de valor para o comprador em operações M&A: caso da Disney-Fox. Dissertação. Mestrado em Finanças. Universidade Católica Portuguesa, 74p.
- Silva, A.M. (2017). Cultura organizacional como influenciadora no processo de fusão ou aquisição de empresas. Monografia, *Gestão da Informação*, Departamento de Ciência e Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2017.
- Silva, J. O. (2020). Dever de disclosure aplicado às operações de M&A: uma análise quanto à forma, conteúdo e momento da divulgação de fusões e aquisições ao mercado de capitais. 2020. [77 f.]. Monografia (Graduação em Direito). Belo Horizonte.
- Suen, A. S., & Kimura, H. (1997). Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro. *Caderno de pesquisas em administração*, 2(5), 53-60.
- Tanure, B., & Cançado, V. L. (2005). Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. *Revista de administração de empresas*, 45, 10-22.
- Trivellasa, P., Reklitisa, P., & Platis, C. (2013). The effect of job related stress on employees' satisfaction: A survey in Health Care. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 718-726.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11(1), 1-9.
- Wagner, J. (2020). *Comportamento organizacional*. Saraiva Educação SA.

- Wulandari, P., Mangundjaya, W., & Utoyo, D.B. (2015). Is job satisfaction a moderator or mediator on the relationship between change leadership and commitment to change? *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 172, 104-111.
- Wright, P.L., Kroll, M.J., & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.
- Veloso, C., & Sousa, S.E.V. (2007). *A Influência da Cultura Organizacional nas Operações de Fusões e Aquisições*. FEAD MINAS-Centro de Gestão Empreendedora. Seget.

Apêndice A

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezados,

Eu, Felipe Maciel, estou cursando o Mestrado Executivo em Gestão pela Universidade de Lisboa, via o ISCTEC - O Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, sob orientação do Dr Renato Lopes da Costa.

O objetivo de minha dissertação é “a visão de funcionários de empresas do segmento de comércio, indústria e de serviços, sobre o processo de F&A em relação ao comportamento e cultura organizacional, dificuldades, desafios e benefícios observados”.

O interesse dessa pesquisa surgiu pela vasta experiência da função que atuo “Diretor Sênior Executivo de Vendas e Marketing Latam da empresa 2020 Company”.

Nossa empresa possui mais de 30 anos de atuação, seu headquarter localiza-se em Westford, Massachusetts, e conta ainda com 12 escritórios de negócios e 16 distribuidores, ao redor do mundo suportando nossos produtos e serviços aos 32 países onde a tecnologia da 2020 está presente. Considerando todas as marcas mundiais, soma mais de 150 mil assinaturas de software nos 5 continentes. Em 2018, a 2020 Spaces adquiriu a Promob Software, empresa localizada no Rio Grande do Sul, Brasil, líder na América Latina. A Promob oferece uma solução de software “end-to-end” para o setor moveleiro. Em outubro de 2021 adquirimos também controle acionário da empresa Focco Software. No Brasil agora somos 650 colaboradores e uma receita aproximada em 180 milhões de reais. No grupo, somos mais de 1.500 colaboradores e uma nova empresa não valuation estimado em 1,5 bilhão de dólares.

Após as aquisições, criou-se um grande desafio no setor comercial da companhia: Culturas corporativas diferentes, Estrutura comercial e de marketing duplicada no que tange às pessoas, Políticas de preços, remuneração fixa e variável distintas entre as empresas, Filiais e regiões de atuação ambíguas, e ferramentas múltiplas de operações comerciais duplicadas, Atuação em mercado sinérgico e com produtos similares

Aguçando assim o interesse dessa pesquisa em estudar os desafios atuais das aquisições.

Portanto, o objetivo do meu contato com vossa pessoa através da indicação da Regina Basso, parceira de longa data, poder conversar e trocar ideias com profissionais, empresários

e executivos que de alguma forma já participaram de processos de M&A, adequações de culturas, reestruturação de departamentos (no meu caso comercial).

Ademais, neste contanto também tenho interesse em sua permissão de enviar um questionário aos funcionários da área comercial da vossa empresa, a fim de entender as percepções dos mesmos sobre o objetivo principal acima descrito.

O indivíduo que participar voluntariamente da pesquisa receberá um questionário de perguntas fechadas sobre o tema. O questionário não terá seu nome ou qualquer outra forma de identificação que possa vincular seu nome ao questionário, mantendo-se assim o anonimato. Os dados serão utilizados apenas para os objetivos desta pesquisa.

O participante não terá nenhum tipo de despesa ao participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação. O método utilizado na pesquisa não representa nenhum tipo de intervenção traumática e nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à dignidade do participante. Se a participação neste processo de pesquisa lhe causar constrangimento ou desconforto emocional, fique à vontade para encerrar sua participação.

Espero que você tope em abrir sua agenda e consiga um tempo para conversarmos a respeito do assunto.

Abraço e sucesso.

Felipe Maciel

54.99996.5817

Apêndice B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado Senhor,

Eu, Felipe Maciel, mestrando em Gestão, pela Business School, orientado pelo professor Dr. Doutor Renato Lopes da Costa, estamos desenvolvendo uma pesquisa sobre “Operações de fusões e aquisições (M&A): visão de funcionários de empresas do segmento de comércio, indústria e de serviços”. Objetiva-se, ao final desta pesquisa saber a visão no processo de M&A - fusão & aquisição, sobre comportamento, cultura, dificuldades, desafios e benefícios observados.

Para tanto, estamos convidando (a) para participar **voluntariamente** da pesquisa, com o preenchimento de um questionário. Caso aceitar fazer parte do estudo, assinale “concordo”, abaixo desta mensagem.

Entretanto nem a empresa e nem seu nome serão inseridos nas bases de dados. Os dados serão tratados com anonimato e sigilo, bem como serão utilizados apenas para fins de investigação.

Em caso de dúvida ou desistência você pode contatar o pesquisador pelo email. Desde já agradecemos sua atenção e ficamos a seu inteiro dispor para demais esclarecimentos.

Não Concordo

Concordo

Apêndice C - QUESTIONÁRIO

(Adaptado de DAL BÓ, 2015; LICCIARDI e NEVES, 2017).

1- Perfil dos amostrados e da empresa

Sexo: () Feminino () Masculino

Idade: () 18 a 24 anos () 25 a 31 anos () 32 a 38 anos () 39 a 45 anos () 46 a 52 anos
() Acima de 53 anos

Tempo de empresa: () Até 1 ano () De 1 a 2 anos () De 3 a 5 anos () De 6 a 10 anos () De 11 a 15 anos () De 16 a 20 anos () De 21 a 25 anos () Acima de 26 anos

Cargo na empresa: () VP () Diretor () Gerente () Coordenador () Supervisor () Analista
() Executivo de Vendedores () Assistentes ()

Tipo de empresa: () Privada Capital Fechado () Privada Capital Aberto () Pública Estadual () Pública Nacional

Segmento da empresa: () indústria () comércio () Serviços

Ramo de Atividade: () cosméticos () laticínios () roupas () móveis () automóveis
() equipamentos eletrônicos () Alimentos () Máquinas e Implementos () Outros...
Qual?...

2 – Assinale a alternativa que mais se adeque seguindo a escala likert

1 Discordo Totalmente	2 Discordo Parte discordo	3 parte concordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
-----------------------------	---------------------------------	---------------------	---------------	-----------------------------

2.1 Sentimento, comportamento e cultura em relação a empresa.

Assinale a alternativa que melhor define o seu sentimento pela empresa:

Q1 Eu estou muito satisfeito por ter escolhido a **empresa XX** para trabalhar.....

Q2 A empresa XX realmente me inspira a fazer o melhor que eu posso no meu trabalho.....

Q3 Eu aceitaria praticamente qualquer tarefa para continuar trabalhando na empresa XX.....

Q4 Eu realmente me preocupo com o destino da empresa XX.....

Q5 Eu acredito que os meus valores e os valores da empresa XX se parecem.....

Q6 Eu estou disposto a fazer um esforço além do normal para ajudar esta empresa a ter sucesso.....

Q7 Eu estou disposto a me adequar a nova cultura organizacional, se for necessário.....

2.2 Assinale a alternativa que melhor define a sua percepção sobre a comunicação realizada pela empresa, com à aquisição realizada pela XX:

Q8 Fui informado sobre a aquisição realizada pela XX.

Q9 Eu senti segurança por ter sido bem informado sobre a aquisição feita pela XX.

Q10 As informações que recebi sobre a aquisição feita pela XX foram claras.

Q11 Fui bem informado sobre as mudanças que iriam ocorrer devido à aquisição feita pela XX.

Q12 Informações sobre as mudanças ocorridas na empresa são bem comunicadas para todos os funcionários da empresa.

Q13 As informações são disponibilizadas pela empresa com rapidez.

Q14 A comunicação sobre mudanças na empresa é de fácil entendimento.

Q15 As informações foram comunicadas pelas ferramentas/caminhos adequados

Assinale a alternativa que mais se adequa:

3. Sentimento com relação a fusão

Como você se sente diante do processo de mudanças, que a empresa está passando atualmente

() Indiferente () Inseguro () Curioso () Alegre () Ansioso

4. Ganhos/benefícios com a fusão

4.1 Quais ganhos você acredita que haverá, quando o processo de mudanças for concluídos?

() Mudança do local de trabalho () Mudança da cultura organizacional ()

Oportunidades na área de atuação () Crescimento profissional

4.2 Quais ganhos/benefícios você teve, quando o processo de mudanças foi concluídos?

Mudança do local de trabalho Mudança da cultura organizacional
Oportunidades na área de atuação Crescimento profissional

5. Perdas com a fusão

5.1 Quais perdas você acredita que haverá, quando o processo de mudanças for concluído?

Demissões Congelamento de carreiras Mudança na modalidade de trabalho
 Mudança do local de trabalho

5.2 Quais perdas você teve, quando o processo de mudanças foi concluído?

Demissões Congelamento de carreiras Mudança na modalidade de trabalho
 Mudança do local de trabalho

6. Assinale as alternativas que melhor definem o seu futuro na sua percepção do seu ambiente de trabalho após a aquisição feita pela XX.

- Eu vou permanecer em meu atual posto de trabalho.
- Tenho informações suficientes para executar meu trabalho.
- Haverá oportunidade de ser promovido nesta empresa.
- Meus colegas de trabalho não irão perder o emprego.
- Eu sei como meu desempenho é medido.
- A cultura da empresa vai mudar.
- Eu vou me adaptar a nova cultura da empresa.
- A carga de trabalho vai aumentar.
- Eu vou ter controle sobre o meu trabalho.
- A empresa será um bom lugar para se trabalhar.
- Não serei demitido.

Apêndice D - Relação entre a variáveis/objetivos, revisão de literatura, discussão, escalas e as questões de pesquisa

Tabela 9 – Relação entre a variáveis/objetivos, revisão de literatura, discussão, escalas e as questões de pesquisa

Variável /Objetivo	Questões	Escala	Fontes (revisão de literatura ou discussão)
Caracterizar o perfil dos colaboradores	Q1 Sexo Q2 Idade Q3 Tempo de empresa Q4 Cargo na empresa Q5 Tipo de empresa Q6 Ramo de Atividade	Q1: nominal Q2: ordinal Q3: ordinal Q4: nominal Q5: nominal Q5: nominal	Dal Bó (2015); Licciardi e Neves (2017)
Identificar os sentimentos, comportamento e cultura em relação a empresa e sobre o processo de M&A na visão dos colaboradores.	Q1 Eu estou muito satisfeito por ter escolhido a empresa XX para trabalhar..... Q2 A empresa XX realmente me inspira a fazer o melhor que eu posso no meu trabalho..... Q3 Eu aceitaria praticamente qualquer tarefa para continuar trabalhando na empresa XX..... Q4 Eu realmente me preocupo com o destino da empresa XX..... Q5 Eu acredito que os meus valores e os valores da empresa XX se parecem..... Q6 Eu estou disposto a fazer um esforço além do normal para ajudar esta empresa a ter sucesso..... Q7 Eu estou disposto a me adequar a nova cultura organizacional, se for necessário.....	Q1 a Q7: Escala Likert de 1 a 5, onde: 1 Discordo Totalmente, 2 Discordo Parte discordo, 3 parte concordo, 4 Concordo, 5 Concordo Totalmente.	Dal Bó (2015); Licciardi e Neves (2017); Tsai (2011); Pessanha et al (2012); Cruz (2007); Silva (2017); Crozatti (1998); Tanure & Caçado (2005); Khan (2011); Prakash & Balakrishna (2006); Nascimento, Rasquinho & Flores (2015); Appelbaum et al (2007), Braz, Maranhão & Ituassu, 2015); Ishige, Sales & Damião (2015)
Mostrar a percepção sobre a comunicação realizada pela	Q8 Fui informado sobre a aquisição realizada pela XX. Q9 Eu senti segurança por ter sido bem informado sobre a aquisição feita pela	Escala Likert de 1 a 5, onde: 1 Discordo Totalmente,	Dal Bó (2015); Licciardi e Neves (2017); Tsai (2011); Pessanha

<p>empresa, com à aquisição de M&A na visão dos colaboradores.</p>	<p>XX. Q10 As informações que recebi sobre a aquisição feita pela XX foram claras. Q11 Fui bem informado sobre as mudanças que iriam ocorrer devido à aquisição feita pela XX. Q12 Informações sobre as mudanças ocorridas na empresa são bem comunicadas para todos os funcionários da empresa. Q13 As informações são disponibilizadas pela empresa com rapidez. Q14 A comunicação sobre mudanças na empresa é de fácil entendimento. Q15 As informações foram comunicadas pelas ferramentas/caminhos adequados</p>	<p>2 Discordo Parte 3 discordo, 3 parte concordo, 4 Concordo, 5 Concordo Totalmente.</p>	<p>et al (2012); Cruz (2007); Silva (2017); Crozatti (1998); Tanure & Cançado (2005); Khan (2011); Prakash & Balakrishna (2006); Nascimento, Rasquinho & Flores (2015); Appelbaum et al (2007), Braz, Maranhão & Ituassu, 2015); Ishige, Sales & Damião (2015)</p>
<p>Identificar os sentimentos diante do processo de mudanças com à M&A.</p>	<p>Q1 Como você se sente diante do processo de mudanças, que a empresa está passando atualmente</p>	<p>Q1: nominal</p>	<p>Dal Bó (2015); Licciardi e Neves (2017); Tanure & Cançado (2005);</p>
<p>Identificar os ganhos/benefícios e perdas com a M&A na visão dos colaboradores.</p>	<p>Q1: Quais ganhos você acredita que haverá, quando o processo de mudanças for concluídos? Q2: Quais ganhos/benefícios você teve, quando o processo de mudanças foi concluídos? Q3: Quais perdas você acredita que haverá, quando o processo de mudanças for concluído? Q4: Quais perdas você teve, quando o processo de mudanças foi concluído?</p>	<p>Q1 a Q4: nominal</p>	<p>Dal Bó (2015); Licciardi e Neves (2017); Tanure & Cançado (2005); Cruz (2007); Silva (2017); Crozatti (1998); Tanure & Cançado (2005); Khan (2011); Prakash & Balakrishna (2006); Carrad (2022); Ishige, Sales & Damião (2015)</p>
<p>Analisar as alternativas que melhor definem o futuro na percepção do seu ambiente de</p>	<p>Q1: Assinale as alternativas que melhor definem o seu futuro na sua percepção do seu ambiente de trabalho após a aquisição feita pela XX.</p>	<p>Q1: múltipla escolha</p>	<p>Dal Bó (2015); Licciardi e Neves (2017); Tanure & Cançado (2005); Carrad (2022); Ishige, Sales & Damião</p>

trabalho após a aquisição.			(2015)
-------------------------------	--	--	--------