

Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

AMANDA GONÇALVES FERREIRA

**PROCESSO DE FUSÃO: as implicações da identificação
social pós-fusão na organização e seus membros.**

Brasília – DF
2016

AMANDA GONÇALVES FERREIRA

PROCESSO DE FUSÃO: as implicações da identificação social pós-fusão na organização e seus membros.

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutora, Elaine Rabelo Neiva

Brasília – DF

2016

Ferreira, Amanda Gonçalves.

PROCESSO DE FUSÃO: as implicações da identificação social pós-fusão na organização e seus membros. / Amanda Gonçalves Ferreira.. – Brasília, 2016.

51 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2016.

Orientador: Prof. Dra. Elaine Rabelo Neiva, Departamento de Administração.

1. Fusões e Aquisições. 2. Identificação Social. 3. Bem-Estar e Desempenho Pós-Fusão

AMANDA GONÇALVES FERREIRA

PROCESSO DE FUSÃO: as implicações da identificação social pós-fusão na organização e seus membros.

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Amanda Gonçalves Ferreira

Doutora, Elaine Rabelo Neiva
Professor-Orientador

Especialista em Recursos Humanos,
Débora Dorneles Barem
Professor-Examinador

Mestre, Fernanda Sousa Duarte
Professor-Examinador

Brasília, 08 de dezembro de 2016.

Dedico esse trabalho à minha anjinha e sobrinha Alice e aos meus avós.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Prof. Elaine por toda a paciência e dedicação comigo desde o 2º semestre, à minha família, namorado e amigos por toda a ajuda, ao pessoal da AZÊ/FBR e do INOVARE por todo o apoio e a Deus e Nossa Senhora.

“A harmonia e a união das pessoas de uma empresa são grande fonte de vitalidade para ela. É necessário, pois, realizar esforços para estabelecê-la.”

Henri Fayol

RESUMO

Esse estudo tem como base uma empresa que passou por um processo de fusão e busca analisar como ocorre o desenvolvimento da identificação social pós-fusão dos funcionários e qual a influência da tipicidade do grupo e da percepção de justiça neste processo. Para tanto, foram entrevistadas quatro pessoas, duas representantes de cada empresa, contemplando diretoria e funcionários, por meio de um roteiro estruturado de perguntas. As respostas foram transcritas e analisadas pelo seu conteúdo por três juízes. Como limitação foi encontrada a dificuldade das empresas em processo de fusão em fornecerem dados, o que gerou poucas informações e impede a generalização dos resultados. Os resultados mostraram que na empresa em questão, os funcionários enxergam a fusão como bem-sucedida, justa e abarcadora das culturas das duas empresas. Esses aspectos propiciam altos índices de bem-estar nos indivíduos e que eles desenvolvam suas atividades da melhor maneira possível, tornando bom o desempenho geral da organização.

Palavras-chave: Fusões e Aquisições. Identificação Social. Bem-Estar e Desempenho Pós-Fusão

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Contextualização	9
1.2	Formulação do problema	10
1.3	Objetivo Geral	11
1.4	Objetivos Específicos	11
1.5	Justificativa	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Fusões e Aquisições	13
2.2	Identificação Social Pré e Pós-Fusão	14
2.2.1	Tipicidade do Grupo	16
2.2.2	Percepção de Justiça no Processo de Fusão	17
2.3	Bem-Estar e Desempenho no Trabalho	17
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	20
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	20
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	21
3.3	População e amostra	24
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	24
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	25
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	27
4.1	Interação e integração de equipe	27
4.2	Bem-estar e desempenho após a fusão	30
4.3	Desempenho da organização pós-fusão	32
4.4	Resultados da fusão	33
4.5	Percepção de justiça	35
4.6	Relação de dominância	38
4.7	Antecedentes da fusão	39
5	QUESTÕES DE PESQUISA	40
5.1.1	Quais os padrões de mudança na identificação pós-fusão entre os membros das organizações dominante e subordinada ao longo do processo de fusão?	40
5.1.2	A identificação pós-fusão está relacionada a identificação pré-fusão, tipicidade do grupo de origem e percepção de justiça dos membros? Essas associações se alteram ao longo do tempo e se diferem entre os membros das organizações dominante e subordinada?	40
5.1.3	A forma com que os indivíduos se identificam no pós-fusão altera o seu bem-estar e desempenho e, conseqüentemente, o funcionamento da organização como todo?	41
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	43
	REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

Nesta parte do trabalho é apresentado o que será desenvolvido ao longo dele, como o problema e os objetivos. Além disso, contextualiza-se e justifica-se o que será abordado. Ao final, com base nessa seção, será possível afirmar ou não se tudo o que se esperava com esse estudo foi alcançado.

1.1 Contextualização

Em senso comum, fusões e aquisições são tratadas como a mesma coisa, porém há uma diferença importante entre as duas terminologias que pode interferir consideravelmente no desempenho dos funcionários e, conseqüentemente, da organização como um todo. Fusões são os processos de união de empresas, normalmente de mesmo porte, em que ocorre uma permuta de ações dando origem a uma nova empresa; nesse caso, em teoria não há prevalência de nenhum dos lados. Enquanto aquisições são a compra de uma empresa por outra extinguindo-a legalmente; dessa forma há a prevalência total de um dos lados e a eliminação de identidade do outro. Comportamentalmente, os dois processos afetam os funcionários da mesma forma devido à incerteza quanto ao novo futuro, contudo, os processos de aquisições tendem a ser mais traumáticos devido à prevalência financeira de um dos lados, fator de muito impacto (Filgueiras, 2016).

Um estudo realizado pela McKinsey nos Estados Unidos, concluiu que 80% das *joint ventures* (associação de duas ou mais empresas, definitiva ou não, com o objetivo de iniciar ou realizar uma atividade econômica comum buscando lucro) terminam em venda de um dos parceiros, porém essa nova união dura em média apenas sete anos. E não faltam explicações para o fracasso da maioria das fusões, mas a principal delas é o sentimento de desconfiança natural dos funcionários em relação ao novo ambiente de trabalho. Em processos de aquisição ele é ainda maior considerando os funcionários da empresa adquirida em relação ao adquirente.

Segundo Melo (2016), fatores como o medo de demissão e percepção de injustiça com relação aos colegas são muito impactantes no comportamento dos

funcionários e no conseqüente desempenho da nova empresa. Sendo eles as principais causas de fracasso dos processos de fusão e aquisição. Além disso, é necessário um forte comprometimento da administração com as mudanças, de forma a minimizarem seu impacto negativo.

Para sair dos índices de insucesso, o Boston Consulting Group aponta que as empresas devem considerar de forma significativa as culturas pré-existentes. As empresas deveriam avaliar ainda na fase de *due diligence* (processo de análise dos riscos da transação) quais aspectos diferenciam-se culturalmente entre elas de maneira a encontrar os melhores caminhos para a integração e minimização dos danos aos colaboradores. Além disso, é comum que as empresas foquem apenas na parte financeira deixando de lado o bem-estar e adaptação de seus membros. Dessa forma, o BCG propõe uma visão sistêmica que trata as diferenças e alinha a empresa de forma a alcançar resultados, levando as empresas a considerar não somente o aspecto financeiro, mas também o bem-estar de seus colaboradores.

1.2 Formulação do problema

Considerando os conceitos e relações já apresentados sobre fusão de empresas e a adaptação dos indivíduos durante seu processo, surge a necessidade de se compreender quais fatores influenciam essa conexão; de que forma os indivíduos percebem o processo de fusão e se a forma com que se comportam em relação a ele influencia na execução de seu trabalho e no funcionamento da organização.

Além disso, em toda fusão existe uma organização que se sobressai, considerada dominante. Essa relação de subordinação, normalmente, é determinada pela quantidade de capital aplicado por cada uma das empresas e, no geral, a estrutura e cultura da organização com maior participação financeira é a que prevalece. Essa associação gerada influencia na percepção e adaptação dos membros de ambas as empresas após a fusão.

Outro fator determinante desse estudo é a Teoria da Identidade Social, que determina a noção de pertença dos indivíduos a determinados grupos sociais. A partir dela poderá se determinar as relações pretendidas. A identidade social é a forma com

que o indivíduo se olha, identifica, categoriza e compara-se nos mais diversos contextos sociais (Tajfel, 1986). De forma inconsciente, as pessoas categorizam o ambiente em que estão, associando um significado emocional e avaliativo de pertença. Partindo-se dessas ideias, surgem então três perguntas de pesquisas, a seguir explicitadas:

1. Quais os padrões de mudança na identificação pós-fusão entre os membros das organizações dominante e subordinada ao longo do processo de fusão?
2. A identificação pós-fusão está relacionada a identificação pré-fusão, tipicidade do grupo de origem e percepção de justiça dos membros? Essas associações se alteram ao longo do tempo e se diferem entre os membros das organizações dominante e subordinada?
3. A forma com que os indivíduos se identificam no pós-fusão altera o seu bem-estar e desempenho e, conseqüentemente, o funcionamento da organização como todo?

1.3 Objetivo Geral

Analisar, por meio das condições antecedentes e do processo de fusão, como ocorre a identificação social pós-fusão e quais as suas conseqüências para a organização e seus membros.

1.4 Objetivos Específicos

- a) Descrever as relações entre a identificação pós-fusão, identificação pré-fusão, tipicidade do grupo de origem e percepção de justiça.
- b) Identificar a relação de dominância presente no processo de fusão e que tipo de interferência ela pode realizar.
- c) Descrever os níveis de bem-estar manifestados nos indivíduos após o processo de fusão.

1.5 Justificativa

Esse estudo surge a partir do interesse em entender porque, muitas vezes, alianças estratégicas entre empresas, as fusões e aquisições, geram condições e ambientes de trabalho negativos. Normalmente, as empresas preocupam-se no processo apenas com o capital financeiro e deixam o bem-estar de seus funcionários de lado. Para Malekzadeh & Nahavandi (1990), para uma fusão/aquisição ser considerada bem-sucedida, a nova organização deve servir como fonte básica de identificação para os indivíduos. Ou seja, os funcionários devem ser capazes de se inserir emocionalmente nas novas categorias criadas por ele em seu novo ambiente de trabalho. A partir disso, esse estudo pretende compreender como os indivíduos reagem às mudanças ocasionadas pelos processos de fusão e aquisição. A não-adaptação dos indivíduos ao novo ambiente de trabalho pode trazer diversos prejuízos ao funcionamento da empresa, inclusive financeiros. A importância desse estudo é a de tentar instruir as organizações no modo em que podem agir durante as alianças, de forma a minimizar os prejuízos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Fusões e Aquisições

Na tentativa crescente de alternativas externas para inovar, as empresas têm buscado aumentar seu poder de mercado, entrar em novos mercados e especializar-se em características já existentes. Para facilitar esses processos, as organizações optam por se aliar. Uma aliança estratégica pode se manifestar de diferentes formas, das mais simples às mais complexas. As principais alternativas de uniões estratégicas são as fusões e as aquisições, em que as atividades de duas ou mais empresas separadas são combinadas em uma única (Bernardo & Campos Filho, 2010). Quanto maiores forem as semelhanças entre as partes adquirida e adquirente, maiores serão os ganhos econômicos (Lubatkin & O'Neill, 1988).

Picot (2002) afirma que em diversos idiomas não existe tradução para os termos “*mergers*” e “*acquisitions*” mas que os dois conceitos abrangem a ideia de concentração de empresas e cooperação de negócios. Dessa forma, para este estudo os dois conceitos serão tratados como iguais. Kitching (1967) também os tratou dessa forma e, apenas, gerou cinco novas categorias a respeito dessa ideia, diferenciando as uniões em seus tipos de clientes, segmento econômico e tecnologia adotada, são elas: horizontal, vertical, marketing concêntrico, tecnologia concêntrica e conglomerado. À época da pesquisa se destacavam as uniões do tipo conglomerado (clientes e tecnologias diferentes), porém a partir da década de 80 as horizontais passaram a tomar espaço, pois envolvem empresas do mesmo segmento econômico que, em geral, possuem os mesmos clientes e, por isso, possibilitam uma grande expansão (Pires, 2011).

As fusões e aquisições são estratégias utilizadas pelas organizações para aumentarem sua competitividade, reduzir custos, criar sinergia interna e enfrentar desafios financeiros e demográficos. Porém, de acordo com Napier (1989), o número de insucessos em fusões e aquisições é bem alto, cerca de 30% delas acabam em falhas e mais de 50% não alcançam completamente os objetivos pretendidos.

Segundo Haspeslagh e Jemison (1991), a integração dos funcionários na nova empresa formada envolve um processo gradual e interativo no qual todas as

partes aprendem a trabalhar em conjunto e de forma cooperativa na transferência de capacidades estratégicas. Para eles o processo de integração pode ser afetado negativamente pelo determinismo, destruição de valor e vácuo de liderança. Deve ser criada uma atmosfera propícia para que qualquer capacidade, estratégica ou não, possa ser transferida de um lado para o outro.

Dada a taxa relativamente baixa de sucesso dessas junções, é importante entender o que faz uma fusão/aquisição ter sucesso ou falhar. Os problemas relativos a isso são, muitas vezes, atribuídos a resistência à mudança dos membros de ambos os lados da fusão (Haunschild, Moreland, & Murrell, 1994). Eles podem surgir devido à percepção dos funcionários das diferenças entre os grupos ou pelos conflitos de identidade com a nova organização (Jetten, O'Brien & Trindall, 2002; Melewar & Harrold, 2000). Estudos anteriores apontam que podem ocorrer mudanças comportamentais nos indivíduos tais como stress, baixa autoestima, ansiedade e doenças que levam à redução de satisfação no trabalho e aumento da resistência a mudança (Cartwright, 2005; Klendauer, Frey, & Greitemeyer, 2006).

2.2 Identificação Social Pré e Pós-Fusão

Supõe-se que o objetivo de uma fusão bem-sucedida é que a nova organização sirva como fonte básica de identificação e que seus membros deixem de se identificar com a anterior de sua origem. No entanto, nem sempre as fusões são implementadas de forma a propiciar essa perda de identificação com a origem (Malekzadeh & Nahavandi, 1990). Identificar-se socialmente é a forma com que o indivíduo se olha, identifica, categoriza e compara-se nos mais diversos contextos sociais (Tajfel, 1986). De forma inconsciente, as pessoas categorizam o ambiente em que estão, associando um significado emocional e avaliativo de pertença.

Estudos apontam que qualquer mudança em uma organização implica muito mais do que apenas alterações de estrutura. Segundo Dutra (1996) são necessárias alterações nos rituais, símbolos e pressupostos, que compõem a cultura organizacional. E alterar essa cultura envolve as crenças, percepções e emoções dos envolvidos. Dessa forma, é importante a comunicação e envolvimento dos funcionários em todo processo, para que possam entender porque devem mudar e

ser menos resistentes às alterações. A resistência é uma das principais barreiras na implementação das mudanças (Hernandez e Caldas, 2002).

Fusões e aquisições forçam os indivíduos a uma experiência de renúncia de seu passado e desconstrução do seu envolvimento precedente com certas formas de trabalhar, estilos de relações sociais ou de práticas culturais (Giroux & Dumas, 1997). Nesses casos, a dinâmica das alterações das relações inter e intragrupais ocorre de maneira especial, em que a resistência tende a ser maior, pois é necessário alterar componentes mais profundos da identidade que já estão completamente incorporados pelos funcionários (Hogg e Terry, 2000).

Quando uma empresa adquire outra, surge um sentimento de inferioridade na adquirida propenso a tensão e descontentamento que podem ser aumentados pelo medo de perder sua cultura original. Esse medo, na maioria das vezes, cria uma posição defensiva que gera maior resistência à integração cultural e identificação dos indivíduos com o novo ambiente de trabalho (Barros e Rodrigues, 2001).

A disposição e capacidade dos membros de identificar como é a organização pós-fusão é a chave para aceitação, compreensão e sucesso da fusão. Para isso, estudos identificaram 3 fatores-chave que influenciam a identificação pós-fusão. Em primeiro lugar está a identificação já existente com a organização antes da fusão. Em seguida, a continuidade percebida do que se tinha anteriormente ou a tipicidade do grupo (Bartels, Douwes, de Jong, & Pruyn, 2006; van Knippenberg et al., 2002). E, por último, a percepção de um tratamento justo para todas as partes durante a fusão (Amiot, Terry, & Callan, 2007; Lipponen, Olkonen, & Moilanen, 2004).

Fernandes e Zanelli (2006) apontam que a comunicação é a peça chave para o sucesso das mudanças, quando os empregados têm ciência dos valores, diretrizes, objetivos e definições gerais da nova organização. Uma comunicação bem realizada diminui as possibilidades de disfunções na equipe (Schweiger & Denisi, 1991). O engajamento dos funcionários no novo ambiente de trabalho será maior se os gestores levarem em consideração os sentimentos, dúvidas, inseguranças opiniões e percepções dos envolvidos.

Observa-se que a integração entre as culturas organizacionais e outros aspectos sociais são, normalmente, negligenciados pela administração das fusões e isso pode gerar reações prejudiciais ao processo de adaptação ao novo ambiente, como estresse, desconfiança e insegurança. Além disso, podem ser prejudiciais ao desempenho profissional e organizacional (Mitleton-Kelly, 2006; Pritchett, 1997).

Larsson e Lubatkin (2001) e Daniel (1999) propõem atividades de socialização para promover integração entre as equipes e propiciar identificação mais rápida dos indivíduos ao novo ambiente. Entre outras, citam programas introdutórios de recepção, treinamentos, atividades conjuntas e equipes mistas de trabalho. O oferecimento de treinamentos e adoção de equipes mistas são estratégias bem vistas pelos funcionários e, além de promover sua aprendizagem, favorecem o processo de identificação com a nova organização e contribuem para a redução de eventual resistência a mudança (Brandão et. al, 2013; Daniel, 1999).

2.2.1 Tipicidade do Grupo

A tipicidade é perceber o ajuste do grupo a uma nova categoria, observando a noção de continuidade (Mummendey & Wenzel, 1999). Uma percepção de continuidade impacta na identificação pós-fusão, uma vez que a perceptível continuidade do grupo de origem para o grupo formado implica que o grupo fundido está sendo identificado como típico da nova organização formada (Gleibs, Mummendey & Noack, 2008). A parte dominante da fusão será vista como típica enquanto a subordinada aparentará estar desviada dos padrões do grupo formado (van Leeuwen et al., 2003). Nesse sentido, o conceito de continuidade é semelhante à noção de tipicidade do grupo, que descreve a percepção de ajustes de um grupo para adequar-se a uma categoria superior (Mummendey & Wenzel, 1999). Segundo Boen, Vanbeselaere & Cool (2006), a relação entre as identificações pré e pós-fusão é mediada pela tipicidade do grupo.

A tipicidade refere-se à extensão com que as características do novo grupo, formado pela fusão, são percebidas como correspondentes ao grupo de origem. A percepção de continuidade pelos membros afeta a transferência da identificação pré para a pós-fusão. O efeito da identificação pré-fusão sobre a pós é mediado pela tipicidade do grupo. Se os indivíduos identificarem características no novo grupo correspondentes às anteriores, de origem, perceberão a noção de continuidade que influencia nessa transferência (Boen et al., 2006). Altos níveis de tipicidade estão associados a altos níveis de identificação pós-fusão (Gleibs, Mummendey & Noack, 2008).

2.2.2 Percepção de Justiça no Processo de Fusão

A percepção geral de justiça pelos colaboradores de uma organização é baseada nas crenças de como os recursos e resultados são distribuídos entre a nova estrutura formada e como os membros passam a ser tratados e a mudança implementada pela nova entidade (Giessnet et al, 2006). Tyler e Blader (2003) propõem um modelo em que essa percepção de justiça se torna a chave para o engajamento do grupo. Eles destacam que o desenvolvimento e manutenção de uma identidade favorável influenciam diretamente o comportamento cooperativo, porém é necessário que haja uma avaliação de justiça processual experimentada dentro do grupo.

Ou seja, a equidade transmite informações de identidade relevantes para a qualidade da relação com o resto do grupo. Procedimentos e tratamentos justos indicam uma posição e promovem o orgulho de se estar associado ao grupo (Amiot et al., 2007). Além disso, a justiça está associada a uma identidade social inclusiva (Platow, Wenzel, & Nollan, 2003). Por fim, a percepção de justiça durante uma união foi encontrada como influenciadora da identificação organizacional com o grupo recém-fundido e o ajuste pessoal a uma fusão (Amiot et al, 2006).

Quando a fusão ou aquisição parece ser vantajosa, baseada em uma distribuição justa de oportunidades, a reação das pessoas a todo o processo é mais favorável e as atitudes tendem a melhorar ao longo do tempo. Programas de oportunidades aos funcionários, como alocação, remuneração, benefícios e desenvolvimento são positivamente percebidos por eles e são fator importante para desenvolver a percepção de justiça dos funcionários incorporados (Monin et al., 2013; Brandão et. al, 2013). Além disso, a percepção de justiça durante todo o processo de fusão influencia a identificação organizacional com o novo grupo e a adaptação à fusão (Amiot et. al, 2006).

2.3 Bem-Estar e Desempenho no Trabalho

No mundo atual, a vida das pessoas está cada vez mais atrelada à sua profissão, em que, mesmo fora do ambiente de trabalho, desempenham-se atividades ligadas a

isso. Bendasolli (2012) destaca que o desempenho humano no trabalho possui impacto direto no contexto das organizações, pois o desempenho é o insumo necessário para geração de valor tanto para os indivíduos quanto para a organização. Dessa maneira, questões relativas à felicidade dos trabalhadores começam a ganhar espaço (Sobrinho & Porto, 2012). Por isso passou-se a buscar entender a relação entre o quanto as pessoas se consideram felizes e o desenvolvimento de suas potencialidades no ambiente de trabalho.

O constructo “felicidade” é muito amplo, principalmente no ambiente corporativo, portanto, as empresas devem criar espaços e ações que valorizem seus funcionários e os dê condições para desenvolvimento (Beiriz, Tureta e Balassiano, 2013; Paschoal & Tamayo, 2008). Na literatura, “felicidade” e bem-estar têm o mesmo significado, Paschoal e Tamayo (2008) conceituam bem-estar no trabalho como “*Prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida*”.

Nessa direção, deve-se examinar tanto os aspectos pessoais como as características do trabalho e da organização, bem como sua relação, para tornar possível medir o bem-estar dos colaboradores (Warr, 2007). Em complemento, desempenho no trabalho pode ser definido como os comportamentos necessários para realizar o papel formal individual na organização (Daniels e Harris, 2000) ou o ato/efeito de desempenhar, cumprir, exercitar ou executar uma atividade (Ferreira, 2010).

Bem-estar sempre foi muito associado a satisfação no trabalho e essas duas coisas tratadas como sinônimos influenciavam diretamente o desempenho dos indivíduos. Porém, Wright e Cropanzano (1997) mostraram em seus estudos que as duas ideias não têm o mesmo significado e que apenas o bem-estar, tratado como o afeto positivo e negativo, influencia nesse desempenho. Logo, um trabalhador feliz não necessariamente apresenta um desempenho melhor.

Segundo Rego (2009), os funcionários que se autodescrevem como possuidores de maior bem-estar afetivo no trabalho detêm o maior desempenho individual. Nesse sentido, há indícios de que o bem-estar afeta o desempenho no trabalho e o comportamento em geral dos funcionários. Para Lyubomirsky, King e Diener (2005), indivíduos felizes tendem ao sucesso em múltiplos domínios de sua vida, inclusive no

trabalho. Além disso, são menos propensos a comportamentos negativos e doenças ligadas ao trabalho.

Portanto, todas as relações a serem descritas nesse estudo baseiam-se na identificação social pós-fusão, definida como a inserção emocional do indivíduo nas categorias geradas após o processo de fusão. Além disso, alicerçam-se na justiça percebidas pelos funcionários durante todo o processo e à continuidade dada ao seu grupo de origem através da percepção de tipicidade. Através disso desenvolverão, ou não, o seu bem-estar com o ambiente de trabalho em questão e consequente desempenho na execução de tarefas.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para realizar uma pesquisa é necessário confrontar dados, evidências e informações relatadas sobre o assunto estudado com informações já relatadas sobre ele afim de se construir novas formas de saber (Ludke & Andre, 1986). Para isso, no entanto, existe a descrição geral da operacionalização da pesquisa.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Segundo Gil (2008), a primeira classificação de uma pesquisa é quanto aos seus objetivos. Dessa forma, essa pesquisa enquadra-se em descritiva, uma vez que descreve as características de uma população e procura descrever a relação entre a identificação social pós-fusão e o desempenho da organização após esse processo. Ela busca analisar se os fenômenos sociais observados durante o processo de fusão e como eles são capazes de influenciar o desempenho organizacional. Além disso, também descreve os componentes e características da empresa que podem influenciar nessa relação. Por Richardson et al. (2007) é através do estudo descritivo que se descreve as características de um fenômeno com profundidade, devido aos dados e informações coletadas.

Quanto à abordagem, este estudo trata de uma pesquisa qualitativa, pois a partir de um roteiro de perguntas foram realizadas entrevistas, gravadas, para coletar informações para a análise de conteúdo, que permitiu a interpretação do texto das entrevistas (HAIR et al., 2005). Esse tipo de análise capta o que está explícito na fala, permitindo realizar inferências. Por fim, a pesquisa enquadra-se como transversal em seu horizonte temporal, uma vez que a coleta de dados ocorrerá em um único momento (Hair et al., 2005).

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

As entrevistas foram realizadas em uma empresa de pequeno porte do DF escolhida por conveniência: uma agência de publicidade e propaganda fruto da união de duas agências de Brasília/DF, as quais se juntaram em dezembro de 2015. Ambas já possuíam grande experiência, com presença de mercado de 3 e 8 anos, e conseguiram manter os seus grandes clientes após a junção, além da aquisição de novas contas de clientes de peso.

O processo de mudança ocorrido será aqui citado como fusão, porém não ocorreu exatamente desta forma. Na prática, ocorreu um mix de fusão e aquisição. Permaneceu o CNPJ de apenas um dos lados, o que caracterizaria uma aquisição, mas não houve a compra, aconteceu a união de esforços, pessoal e caixa. Tomando por base as categorias de união criadas por Pires (2011), esse caso se classifica como horizontal, em que as empresas são do mesmo segmento econômico e com os mesmos clientes.

A agência é responsável pela criação, planejamento, produção e veiculação de campanhas publicitárias. Por se tratar de uma atividade de prestação de serviços, não possui um marketing próprio muito agressivo, os clientes é quem buscam os seus serviços à medida que necessitam. Apesar dessa característica, que dificulta seu crescimento, a empresa em questão conseguiu se expandir e aumentar a sua capacidade de contratação, tendo atualmente grande parte dos seus colaboradores não oriundos de nenhuma das partes de origem.

Uma das empresas originárias possuía 2 sócios e 5 funcionários enquanto a outra possuía 3 sócios e 2 funcionários, totalizando juntas 12 membros. Desse montante, continuaram na nova organização os 5 sócios e apenas 3 colaboradores, 2 de um lado e 1 do outro. Atualmente, a empresa gerada conta um quadro de 15 pessoas, quase o dobro do total permanecido e os sócios participam ativamente como diretores de áreas. Os organogramas originais e o novo são demonstrados nas figuras abaixo.

Figura 1 – Agência nº1

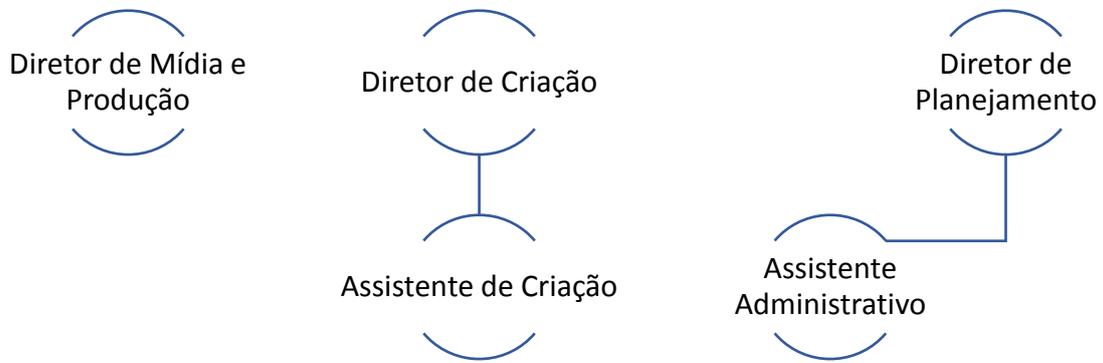
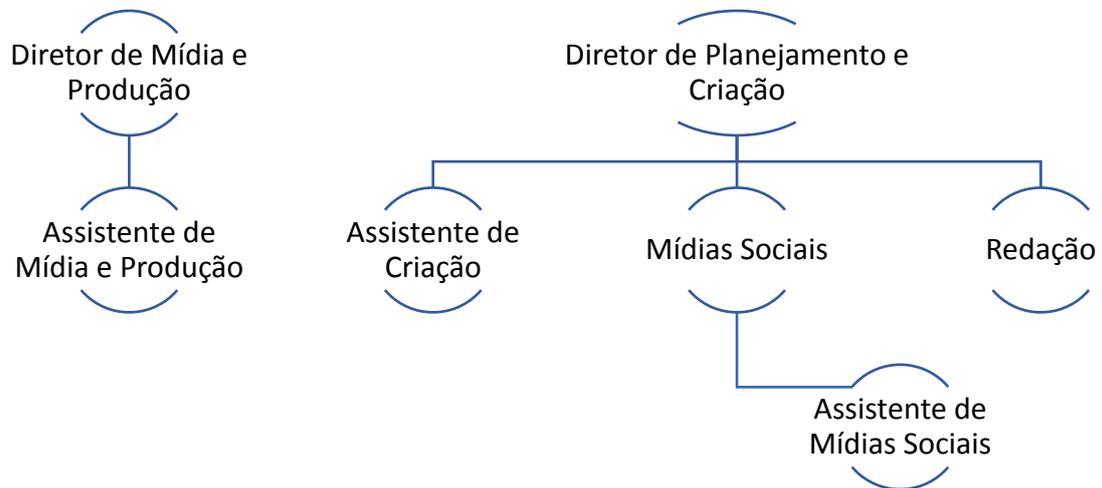


Figura 2 – Agência nº2



3.3 População e amostra

Para um bom desenvolvimento deste estudo, buscou-se entrevistar todas as partes envolvidas na união, englobando sócios (gestores) e colaboradores. Foram entrevistados, então, um funcionário e um sócio, que exerce cargo de gestão dentro da empresa, oriundos de cada lado, totalizando quatro entrevistados. Os respondentes foram escolhidos basicamente por conveniência dentre àqueles funcionários que cumpriam o pré-requisito de serem provenientes de algum dos lados da união. Dessa forma seria possível analisar todos os ângulos do processo.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para descrição e comparação dos dados do estudo foi realizada uma entrevista estruturada. Dessa forma, evita-se a tendenciosidade e permite compara-las devido à padronização da abordagem utilizada. O uso desse tipo de instrumento gera uma aproximação maior com o participante, gerando-se informações mais detalhadas e ricas em detalhes da situação investigada (HAIR et al., 2005). Foi utilizado, em todas as entrevistas, um roteiro com perguntas pré-estabelecidas, apresentado no quadro abaixo. Ele foi elaborado com base nos itens de instrumentos quantitativos correlatos já existentes e validados e todas as perguntas foram realizadas na mesma ordem aos entrevistados.

QUADRO 1
1. Como era o relacionamento dos funcionários na sua empresa de origem antes da fusão? Considerando integração, comportamento...
2. Os funcionários se identificavam com a empresa? “Compravam” a ideia?
3. Como era o relacionamento pessoal entre os funcionários na sua empresa de origem?
4. Após a “junção”, é possível ver comportamentos diferentes entre os membros das organizações A e B?

5. Houve mudança no comportamento, relacionamento, engajamento dos funcionários após à junção em relação ao que era antes?
6. Os funcionários se sentem membros e “vestem a camisa” da nova empresa?
7. Existe a predominância da cultura, procedimentos etc de algum dos lados da “junção”? Qual?
8. Como é a interação entre os funcionários dos dois lados?
9. Você considera que os funcionários foram tratados de forma justa durante a fusão?
10. Você considera que os funcionários estão felizes com a fusão?
11. Como você considera que está hoje o desempenho da empresa? Houve mudança após a fusão? Melhorou ou piorou?
12. Em relação a como era antes em A e como é agora em B, você acha o desempenho dos funcionários mudou? Melhorou ou piorou?
13. Atualmente, você enxerga alguma perspectiva de quebra da empresa no futuro?

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Segundo Ribeiro (2008), a entrevista é “a técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores”. Dessa forma, a coleta de dados foi realizada presencialmente em entrevistas individuais gravadas e conduzidas pela própria aluna dentro da empresa em outubro de 2016.

A partir disso, foi realizada a sua análise de conteúdo. Para tanto, transcreveu-se as entrevistas e categorizou-se seu conteúdo de acordo com os aspectos mais relevantes identificados. A análise de conteúdo utilizada parte de uma perspectiva quantitativa, analisando numericamente a frequência de repetição de uma ideia (BARDIN, 1977). Essa etapa contou com a participação de mais dois juízes que não conheciam as perguntas realizadas a fim de evitar a tendenciosidade da

entrevistadora em buscar respostas exatas aos seus questionamentos e, assim, apresentar os resultados mais fiéis e representativos da realidade. Cada um deles apresentou as categorias e temas que considerava cabíveis às transcrições. A partir disso, analisou-se quais se encaixavam melhor no estudo, mesclando-os e chegando às categorias e temas atuais.

Os resultados apresentados se baseiam na frequência com que as categorias geradas se repetem nos discursos. Para se alcançar esses números, primeiramente extraiu-se das transcrições as ideias principais, as quais são chamadas de temas. Cada tema possui, pelo menos, uma verbalização, ou seja, uma frase efetivamente dita que representa essa ideia. As ideias, os temas, que possuem proximidade são agrupadas em categorias e a quantidade de vezes em que se repetem é somada para gerar a frequência daquela categoria.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em 2016, duas agências de publicidade e propaganda do DF se uniram para formar uma nova unidade de negócio. Nessa nova empresa foram realizadas e gravadas as quatro entrevistas para execução desse trabalho. Depois de transcritas, elas tiveram seu conteúdo analisado e categorizado. Nesse procedimento foram encontradas sete categorias: interação e integração de equipe, bem-estar e desempenho após a fusão, desempenho da organização pós-fusão, resultados da fusão, percepção de justiça, relação de dominância e antecedentes da fusão. A frequência de cada uma delas é explícita de acordo com a repetição das suas verbalizações.

4.1 Interação e integração de equipe

A primeira categoria alcançada é a interação e integração de equipe (quadro 2), representando a boa integração das duas equipes após a fusão, a maneira gradual com que elas se integraram e adaptaram para formar uma nova unidade de trabalho, independentemente do tamanho da estrutura. O seu conteúdo é o que possui maior repetição entre os discursos, tendo uma frequência de catorze vezes.

QUADRO 2			
Categorias	Temas	Verbalização	Frequência
<p align="center">INTERAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE EQUIPE</p> <p>A interação das duas equipes após a fusão foi boa. De forma gradual, os indivíduos se integraram e adaptaram para formar uma nova unidade de trabalho. O principal aspecto relacionado a isso é a alteração no tamanho da estrutura.</p>	era mais fácil se comunicar antes porque a estrutura era menor	"Ah, era mais simples porque a estrutura era muito menor então era muito mais fácil se comunicar com todo mundo e todo mundo se comunicar entre todos, porque a estrutura era menor."	14
	adaptação de comportamento dos funcionários em decorrência de uma estrutura maior	"Eu acho que alguns detalhes são modificados por a gente agora ter uma estrutura maior. Então eles precisaram se adaptar a uma rotina um pouco mais formal que a empresa de porte menor [...]"	
	boa integração da equipe após a fusão	<p>"Eu acho que o resultado tem sido positivo, mas aí eu to falando de relacionamento, interação de trabalho em equipe."</p> <p>"[...] acho que a integração tem sido positiva [...]"</p> <p>"Sim sim, eu acho que a gente sempre foi bem tipo todo mundo cuidando de todo mundo e entendendo todo mundo então pra empresa todo mundo se juntava também e fazia as coisas não como uma obrigação gigantesca."</p> <p>"[...] como o ambiente era menor, a gente tinha uma interação maior entre todos os setores da empresa né, todas as áreas e a gente costumava conversar bastante, brincar, interagir [...]"</p>	
	diminuição das diferenças entre os lados	"Eu tinha a impressão antes da fusão de que as diferenças eram maiores, hoje eu tenho impressão de que as diferenças são menores."	
	interação da equipe maior antes da fusão	"Eu acho que por ser menos pessoas a gente tinha uma interação bem maior, porque convivia todo dia e era menos gente [...]"	
	interação entre as equipes no início era baixa	<p>"No início teve né aquela coisa, eu tinha afinidade com X e Y, não interagiu muito os dois lados."</p> <p>"No começo da fusão tem aquele processo assim de pensar: poxa, eu não conheço a outra parte então vou ficar mais resguardado, mais na minha né, só que à medida que vai passando o tempo[...]"</p>	

	mudanças estruturais não afetaram a interação da equipe	"Acho que a única coisa que mudou é que agora a gente tem a divisão entre as áreas mais definida né, e assim mas a gente continua com uma interação boa entre todos os setores né."	
	interação da equipe melhorou com o passar do tempo após a fusão	<p>"No início teve aquela fase de adaptação mas eu acho que agora que já tá todo mundo com uma interação maior por causa do tempo já está voltando a ser, ter uma interação legal todo mundo mas no início eu acho que ficou meio perdido isso."</p> <p>"Agora eu acho que todo mundo tá mais integrado mas assim no início da fusão acho que teve, nos 2 primeiros meses, sei lá, eu sempre vi essa divisão assim."</p> <p>"Hoje a gente tem um clima bom de integração entre as pessoas, que as pessoas se conversam, as pessoas trocam ideias [...]"</p>	

Dentro dessa categoria foram citados temas relativos à interação e integração das equipes tanto antes do processo de fusão quanto após. A equipe de trabalho, de forma geral, possuía maior integração antes, cada uma em sua empresa de origem, devido ao tamanho reduzido. Por serem menos pessoas, a comunicação era maior e as pessoas mais próximas, o que as tornava mais amigas dentro do ambiente de trabalho.

Outro aspecto importante abordado com bastante frequência é o fato de no início do processo, o diálogo das duas equipes ter sido baixo e ter ido aumentando ao longo do tempo. Essa forma gradual com que ocorreu a integração dos funcionários na nova empresa formada corrobora com a teoria de Haspeslagh e Jemison (1991) na qual um processo interativo em que todas as partes trabalham em conjunto na transferência de capacidades estratégicas cria uma atmosfera aproximadora e propícia a transferência de características de um lado para o outro.

Entretanto, a interação atual da equipe foi citada como inalterada. Com uma estrutura de trabalho maior, os funcionários apenas adaptaram seus comportamentos a essa nova realidade, mas os aspectos interpessoais continuaram inabalados. Portanto, essas características colaboram para o sucesso da junção, pois não estão associadas aos conflitos de identidade apontados em outros estudos e que poderiam vir a surgir, o que mostra a não resistência dos indivíduos à mudança (Haunschild, Moreland & Murrell, 1994).

Em seguida, vieram três categorias com frequência de onze vezes. A primeira é o bem-estar e desempenho após a fusão, representada pela forma com que os funcionários lidaram comportamentalmente com a fusão, ou seja, se estão felizes, bem adaptados e integrados e, conseqüentemente, exercendo suas tarefas e atividades de maneira positiva. Seguida da categoria de desempenho da organização pós-fusão, mostrando como está o desempenho geral da empresa em relação ao crescimento de mercado e possibilidade de quebra e se as atividades estão ocorrendo dentro do esperado. A última com essa frequência é a de resultados da fusão, formada pelos aspectos que mudaram com a fusão e o que ela gerou para a organização.

4.2 Bem-estar e desempenho após a fusão

O processo de fusão foi encarado pelos funcionários como um desafio e o fato de terem que ter contato com pessoas e líderes desconhecidos lhes propôs uma situação desafiadora em que reagiram de maneira positiva. O resultado disso é que passaram a “vestir a camisa” da nova empresa até mais do que faziam antes e a desempenhar suas atividades da maneira esperada. Os detalhes dessa categoria são mostrados no quadro 3.

De forma geral, os funcionários estão felizes com o seu novo ambiente e condições de trabalho. Inclusive, as pessoas encontram-se mais engajadas em suas atividades e adaptaram-se à nova equipe. Portanto, todos estão satisfeitos com as mudanças e continuam a desempenhar suas funções dentro do padrão esperado. Além disso, as mudanças comportamentais negativas que poderiam ocorrer nos indivíduos, tais como stress e outras doenças que levam à redução de satisfação no trabalho (Cartwright, 2005), não foram mostradas.

QUADRO 3			
Categorias	Temas	Verbalização	Frequência
<p>BEM-ESTAR E DESEMPENHO APÓS A FUSÃO</p> <p>A forma com que os funcionários lidaram comportalmente com a fusão, se estão felizes, bem adaptados, integrados e, conseqüentemente, exercendo as suas funções e tarefas de maneira positiva.</p>	funcionários estão felizes com a mudança	"[...] minha percepção inicial é de que as pessoas estão felizes."	11
	as pessoas estão mais engajadas	" [...]o que eu percebo é um engajamento maior e agora até com um novo gás né [...]"	
	as pessoas estão mais felizes, mais amigas e integradas	"[...] a gente conseguiu criar um ambiente em que as pessoas viravam amigas [...]"	
	boa adaptação da equipe no processo de junção	"[...] acho que todos se adaptaram bem."	
	comportamento das pessoas não mudou	"[...] o que eu acho que não mudou foram o comportamento dessas pessoas que continuaram com a gente [...]"	
	funcionários satisfeitos após a fusão	"[...] acho que quem ficou tá satisfeito, espero que sim."	
	funcionários se sentiram desafiados no processo e reagiram de forma positiva	"Então eu acho que a parte da equipe que ficou, mesmo que seja por pouco tempo após a fusão, se sentiu desafiado e conseguiu corresponder positivamente a isso." "A empresa ganha mas eu acho que o profissional em si à medida em que é desafiado também ganha, quando ele corresponde positivamente." " [...] a junção também foi vista como um desafio porque eles precisavam mostrar pras outras pessoas, que ainda não conheciam, os seus talentos, os seus potenciais e eu acho que isso exigiu um esforço a mais deles e eu acho que isso foi positivo."	
	funcionários vestem mais a camisa da nova empresa do que tinham antes	"Acho que comprou mais a ideia da nova empresa do que o que a gente era antes [...]"	
	Identificação com a organização por meio do clima de amizade, interação e descontração;	"Sim, a gente sempre teve essa questão de vestir a camisa ne, de defender bastante a nossa empresa. A gente sempre teve isso de: ali é o melhor lugar pra gente trabalhar né, porque a gente ter esse clima assim de amizade, de interação, de descontração né."	

4.3 Desempenho da organização pós-fusão

De maneira unânime, o desempenho da empresa após a fusão está bom, apesar de ainda não ter se desenvolvido em tudo que poderia, como mostrado nos temas alcançados nessa categoria (quadro 4). Essa perspectiva caminha, parcialmente, junto aos estudos de Napier (1989), pois essa fusão não pode ser tida como um insucesso total, porém também não alcançou completamente seus objetivos.

Na percepção dos funcionários, o bom desempenho está associado ao crescimento físico da estrutura, como uma consequência natural. Além disso, existe um diálogo otimista em relação ao futuro da organização. A previsão é de conquista de mais clientes. Entretanto, também não se deixa de lado a possibilidade de quebra. O mercado de publicidade e propaganda é visto como instável, pois não possui um marketing próprio muito agressivo e depende da sazonalidade dos clientes.

QUADRO 4			
Categorias	Temas	Verbalização	Frequência
<p align="center">DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO PÓS-FUSÃO</p> <p>Como está o desempenho geral da empresa em relação a crescimento de mercado e possibilidade de quebra. Se as atividades estão ocorrendo dentro do esperado</p>	a empresa ainda não se desenvolveu em tudo que poderia com a fusão	"[...] ainda não alcançou o desenvolvimento, a envergadura que nós temos de expectativa pra alcançar mediante uma fusão. "	11
	bom desempenho da empresa após a fusão	"A empresa melhorou sim, com certeza." "[...] administrativamente melhorou [...]"	
	bom desempenho da empresa após a fusão e otimista quanto ao futuro	"Ah, eu vejo que melhorou bastante porque agora a gente tem uma estrutura mais forte ne mais adequada a atender contas maiores, a gente conseguiu conquistar essas contas." "É como a gente busca crescer e manter as contas que a gente tem e atender da melhor forma possível, eu acredito que gente tá numa boa fase e a perspectiva é de melhorias e prosperidade né pros próximos momentos aí."	
	bom desempenho da empresa após a fusão e percepção de crescimento	"Eu acho que deve ter melhorado bastante o desempenho em relação ao que era antes, porque cresceu né [...]" "Com a fusão a gente cresceu e eu acho que tá exigindo uma participação maior de todo mundo."	

	bom desempenho dos funcionários após a fusão	"E agora com essa junção de ideias e a pratica ne a gente consegue um ambiente ainda mais legal, ainda mais próprio pra exercer a criatividade ne e a gente conseguiu um resultado bem legal."	
	empresa cresceu com a fusão	"[...]eu acredito que deve ter muito mais gasto agora mas eu acho que em questão de cliente e trabalho a gente cresceu pra caramba né, tipo até de contratação, quantas pessoas entraram."	
	grau de risco de quebra da nova empresa	"Eu acho que há essa possibilidade, que há uma possibilidade real de quebra da empresa mas em função do nosso modelo de negócio. Eu acho que a mesma chance de uma crise na empresa que haveria se a gente não tivesse fundido, há hoje após uma fusão." "Um cliente da iniciativa privada pode, além de ser inadimplente, ele pode simplesmente deixar de existir, ele pode decretar uma falência, ela pode não renovar um contrato. Então a nossa maneira de trabalhar envolve esse tipo de risco."	

4.4 Resultados da fusão

Todos resultados apresentados como da fusão são colocados como positivos, como apresentado no quadro 5. Para tanto, sempre houve uma conversa entre os dois lados a fim de aplicar as melhores práticas e conseguir um mix de ideias que agradasse a todos. Essas características demonstram que não houve a resistência, apontada em muitos estudos, entre os funcionários. Entre esses resultados estão a profissionalização, a divisão de tarefas e o aumento de quadro de funcionários.

Além disso, a visão geral é de que as condições de trabalho melhoraram. A profissionalização é apontada como um balizador, em que as áreas alinharam seus processos e tornaram o fluxo de atividades mais contínuo. Outro norte importante disso é a divisão de tarefas, pois a partir dela os gestores puderam passar a prestar mais atenção em área, enxergando problemas e podendo resolvê-los de maneira mais rápida.

Uma ferramenta que passou a se utilizar foram os feedbacks, tanto formais quanto informais. A comunicação gestor-funcionário é imprescindível para que não haja disfunções na equipe. Os funcionários se adaptam mais rápido e melhor quando os gestores levam em consideração seus sentimentos, dúvidas, percepções etc (Schweiger & Denisi, 1991). Nesse sentido, essa organização vem cumprindo bem essa função.

Uma forma de manutenção de resultados e crescimento positivo é o aumento do quadro de funcionários, tendo em vista que, atualmente, a organização possui mais colaboradores do que apenas a soma dos que já eram originários de algum dos lados. Esse aumento contribuiu para o aprimoramento no desenvolvimento de algumas atividades. Além disso, os resultados positivos da fusão também foram refletidos de forma prática aos funcionários, em que não apenas as condições físicas de trabalho melhoraram, mas houve também a ascensão de carreira de alguns. Essa situação contraria o exposto por Marks e Mirvis (1998) quando afirmam que em operações de fusão e aquisição dentro do mesmo segmento econômico tendem a diminuição da força de trabalho.

QUADRO 5			
Categorias	Temas	Verbalização	Frequência
RESULTADOS DA FUSÃO Quais aspectos mudaram com a fusão e o que ela gerou para a organização	resultados positivos nas mudanças	"Acho que ta tudo sendo muito positivo. "	11
	ascensão dos funcionários com a fusão	"Algumas pessoas passaram de estágios para funcionários."	
	aplicação das melhores práticas na fusão da empresa	"[...]acho que há uma conversa, um mix, sempre há uma conversa muito franca, muito transparente[...]"	
	feedback para identificar problemas	"Pelo que eu converso também, eu converso também sempre um pouquinho com cada um em momentos isolados, sem feedbacks muito formais mais no sentido de tentar entender o sentimento, às vezes num bate papo informal[...]"	
	necessidade de alinhar processos	"A estrutura, por exemplo, de uso do iClips que é o ERP da agencia [...] é um desse objetivos, ou seja, de colocar todo mundo num mesmo balaio e dizer: a gente tem um sistema que gera informação[...]"	

	profissionalização	"...acho que a gente tá chegando num nível mais profissional. Não é nem que tá chegando num nível mais profissional, enfim, a gente tá se profissionalizando cada vez mais em todas as áreas."	
	Divisão de tarefas entre as áreas;	"[...] agora cada diretor pode focar mais na sua área específica ne[...]"	
	Aumento do quadro de funcionários cooperou para que algumas atividades fossem aprimoradas	"[...]eu acho que algumas coisas melhoram porque tem mais gente[...]"	
	condições de trabalho melhoraram com a fusão	"[...]mas assim em questão de condição de trabalho acho que melhorou bastante né porque tem muito mais coisas pra fazer[...]" "[...]em questão de condição de trabalho acho que melhorou bastante né porque tem muito mais coisas pra fazer, muito mais coisas pra distrair a mente e tal[...]"	
	resultados da mudança	"É difícil eu mencionar essa mudança [...] em alguns aspectos melhorou, em outros piorou né[...]"	

4.5 Percepção de justiça

A percepção de justiça foi uma categoria composta por uma característica unânime: o processo foi justo para ambos os lados. Não houve favorecimento de ninguém em decorrência da sua origem e todos os processos e decisões ocorreram de forma consensual e aprovadas socialmente por todos. Essa percepção de tratamento justo para todas as partes na fusão é um fator chave para que haja a identificação social esperada pós-fusão (Amiot, Terry & Callan, 2007).

A próxima categoria aparece sete vezes durante as entrevistas e é a percepção de justiça (quadro 4), representada pela percepção dos funcionários sobre o favorecimento de alguém ou alguma ação em decorrência da sua empresa de origem.

QUADRO 6			
Categorias	Temas	Verbalização	Frequência
<p>PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA A percepção dos funcionários se houve favorecimento de alguém/algo devido à sua origem.</p>	<p>não houve favorecimento das pessoas de uma empresa em detrimento da outra</p>	<p>"Ninguém tem diferença por causa de uma empresa mais do que o outro."</p>	<p>7</p>
	<p>processo justo para ambos os lados</p>	<p>"Eu acredito que desde o princípio ne foi visto tanto por parte dos funcionários quanto dos diretores ne que aquilo era uma nova empresa e que agregaria todos os funcionários sem fazer distinção: ah, você era da empresa x ou da empresa y." "Eu acho que os líderes conseguiram enxergar os talentos e alocar cada talento numa função, numa atividade e talvez ocorram mais mudanças mas a princípio acho que essa distribuição fez com que não houvesse uma predominância não." "Não, acho que não, acho que não houve favorecimento, acho que foi tudo muito imparcial e foi... e qualquer mudança que tenha ocorrido foi feita em consenso entre os sócios diretores, então alguma promoção ou a ausência de alguma promoção foi sempre muito consensual [...]" "Foi justo, não teve favorecimento não." "O justo não significa que é sempre o melhor não, mas eu acho que dentro de cada limitação e de uma análise do ponto de vista administrativo, eu acho que elas sempre tiveram interesse em criar um clima legal, isso envolve ser justo né então eu acho que sim. " "Não teve favorecimento de nenhum dos lados, não."</p>	

As últimas categorias se repetem seis vezes e são elas os antecedentes da fusão e a relação de dominância (quadro 7). A primeira demonstra como ocorreu o planejamento e condução do processo de fusão e quais eram as condições já existentes nas duas empresas antes da mudança; enquanto a segunda reflete se a cultura de algum dos lados predominou na nova empresa e como ocorre a organização das culturas que já existiam.

QUADRO 7			
Categorias	Temas	Verbalização	Frequência
<p align="center">RELAÇÃO DE DOMINÂNCIA</p> <p>Se a cultura de algum dos lados predominou na nova empresa e como ocorre a organização das culturas já existentes.</p>	houve dominância de um dos lados	"[...] pelo fato de a gente já ter essa estrutura administrativa, por exemplo, essa forma né dentro da agência, que eu já tinha dito que eu não abria mão e tudo, talvez isso possa dar uma sensação pra gente de que a gente domine [...]"	6
	a cultura vigente é mista, não há predominância total de um lado nem a construção de uma totalmente nova	"Aqui não foi diferente, a gente não conseguiu implementar 100% de uma cultura própria porque é uma identidade em formação ainda então é natural que a cultura seja miscigenada em função daquilo que cada uma das empresas antes da fusão, de como elas se portavam diante de uma crise, de um problema ou de uma ação motivacional."	
	construção de uma cultura, nenhum dos lados se sobressaiu	"[...]eu não consigo perceber a cultura de nenhum dos lados assim sobressaindo...acredito que foi algo novo."	
	criação de uma cultura nova com a fusão	"Eu vejo que com essa junção a gente conseguiu criar algo novo, uma cara nova, uma linguagem nova, uma forma diferente de lidar com os funcionários, com interação, com esse relacionamento né da equipe."	
	culturas organizacionais parecidas	"[...]eu acredito que as duas empresas já tinham uma cultura bem parecida né e conseguiram juntar e formar algo bem bacana."	
	não houve sobreposição de uma cultura	"[...]eu acho que virou tipo todo mundo aprendendo consigo e tal e tipo fazendo tudo novo [...] criou um novo, não tem nenhum dos lados não."	

<p style="text-align: center;">ANTECEDENTES DA FUSÃO</p> <p>Como ocorreu o planejamento e condução do processo de fusão e quais eram as condições existentes nas duas empresas antes da mudança.</p>	planejamento da fusão com clareza nos resultados esperados para os dois lados	"Eu não acredito que alguém tenha tido a expectativa de uma perfeição total e acho que as conversas foram muito transparentes no início ao ponto de cada um colocar sua expectativa e também alguns critérios."	6
	bom clima organizacional antes da fusão	"Eu acredito que o clima organizacional era bom, a gente chegou a fazer algumas pesquisas de clima [...]"	
	clima organizacional favorável ao desenvolvimento pessoal antes da fusão	"[...] o resultado indicava que além de ter uma equipe integrada, com clima e estrutura que favorecia o desenvolvimento, eles enxergavam também na empresa um crescimento potencial e que contribuía para o desenvolvimento profissional deles."	
	equipe de trabalho menor antes da junção	"A equipe era enxuta."	
	funcionários foram consultados no processo	"[...]além disso porque na época da fusão a gente foi perguntado sobre tudo e tudo que tava acontecendo era explicado e tudo, então eu acho que foi bem tranquilo isso."	
	problemas anteriores à fusão decorrentes de inexperiência na gestão	"A gente teve alguns problemas durante um determinado período mas eu diria que eram problemas que eram em alguns casos [...] foram muito mais pelo fato da nossa inexperiência né como gestores e tal[...]"	

4.6 Relação de dominância

A questão de dominância abordada está muito relacionada a cultura organizacional. Nesse quesito, a relação de dominância é visualizada quando há a miscigenação das culturas existentes, a criação de uma nova ou a prevalência de alguma. Na empresa em questão, as culturas originárias são colocadas majoritariamente como muito próximas e que conseguiram se miscigenar, apesar de haver, isoladamente, o pensamento de predominância de um dos lados devido a estrutura.

Segundo Lubatkin e O'Neill (1988), quanto maiores as semelhanças entre as partes, maiores os ganhos econômicos. Nesse sentido, essa proximidade entre as

culturas das duas empresas está na linha desta ideia, o que reforça o sucesso alcançado após a fusão. Além disso, através dos resultados obtidos com essa pesquisa, é possível apontar que os ganhos não são apenas econômicos, mas também pessoais e de relações.

A cultura vigente é colocada como mista, em que não houve nem a construção de algo completamente novo nem a completa mixagem das duas de origem. Portanto, não houve sobreposição de culturas no processo de adaptação à fusão, logo, não há a dominância de um dos lados.

A integração entre as culturas organizacionais é, normalmente, negligenciada pela administração do processo de fusão, o que leva a reações negativas e prejudiciais ao desempenho profissional e organizacional (Mitleton-Kelly, 2006). Ao contrário da maioria, a empresa em questão tratou como importante mesclar as duas culturas existentes a fim de propiciar as melhores práticas que trouxessem o melhor para todos.

4.7 Antecedentes da fusão

As condições antecedentes à fusão apresentadas não foram muitas. A principal delas, apresentada com maior ênfase e repetição, é algo muito claro: a presença de uma estrutura menor. Esse aspecto era muito favorável à integração e à amizade, além de possibilitar e oferecer um desenvolvimento profissional pessoal. Em relação aos antecedentes que tangem o planejamento do processo de mudança foi exposto que uma exposição clara de objetivos e a participação dos funcionários é um ponto muito positivo na implementação.

5 QUESTÕES DE PESQUISA

Esse estudo tem por objetivo responder a três questões de maneira que elas reflitam a realidade e possuam implicação prática. Para se chegar nisso são usadas as categorias alcançadas e explicitadas anteriormente, além dos conceitos teóricos. De maneira geral, apesar do instrumento de pesquisa ter alcançado poucos resultados devido as barreiras das empresas em se abrir para pesquisa, as categorias geradas conseguem expressar o que é necessário.

5.1.1 Quais os padrões de mudança na identificação pós-fusão entre os membros das organizações dominante e subordinada ao longo do processo de fusão?

Ao se pensar nessa questão de dominância, a resposta mais clara seria de que os colaboradores da parte dominante possuem maior identificação com a nova empresa por trazerem toda a sua carga de hábitos e procedimentos originais. No geral, a parte dominante da fusão será vista como típica enquanto a subordinada aparentará estar desviada dos padrões do grupo formado (van Leeuwen et al., 2003).

Nesse sentido, a organização em questão não apresenta uma relação de dominância completamente delineada. Logo, não é possível estabelecer padrões diferentes entre as equipes relacionados à sua inferioridade ou não. Entretanto, apesar de não haver diferenças de comportamento e identificação pós-fusão em decorrência de subordinação, é possível afirmar que a identificação geral dos funcionários mudou positivamente em relação ao que era antes devido às mudanças positivas de estrutura e divisão de trabalho. Outro aspecto relacionado aos padrões de mudança é o fato de ser perceptível as diferenças, também positivas, de integração de equipe logo após a união e atualmente.

5.1.2 A identificação pós-fusão está relacionada a identificação pré-fusão, tipicidade do grupo de origem e percepção de justiça dos membros? Essas associações se alteram ao longo do tempo e se diferem entre os membros das organizações dominante e subordinada?

Segundo Boen, Vanbeselaere & Cool (2006) e Amiot et al. (2006), a relação entre as identificações pré e pós-fusão é mediada pela tipicidade do grupo e a percepção de justiça. A percepção de continuidade nas características do grupo de origem influencia na forma com que o grupo se adapta às novas condições. Além disso, a sensação de justiça também é influenciadora na identificação organizacional com o novo grupo.

Assim, as características apresentadas nesse estudo de que os funcionários não consideram que houve algum tipo de favorecimento com relação a origem caminham para junto a essa ideia de mediação na identificação pré e pós fusão. Outro fator importante, é o fato de as características originárias e individuais serem consideradas no processo, mesclando as culturas para a constituição de uma nova.

Dessa forma, os funcionários conseguem ter a noção de continuidade necessária para facilitar sua passagem do estágio anterior a fusão para o posterior a mudança de maneira mais fácil e resistente. Quanto à diferenciação dessas características nas organizações subordinada e dominante, não é possível estabelecer comparativo uma vez que a organização em questão não aparenta essa relação. Além disso, como não foi possível a coleta em mais de um período no processo, também não é possível estabelecer comparativo quanto às mudanças ao longo do tempo.

5.1.3 A forma com que os indivíduos se identificam no pós-fusão altera o seu bem-estar e desempenho e, conseqüentemente, o funcionamento da organização como todo?

Os dados obtidos apontam de forma unânime para um bom desempenho da organização após a fusão, apesar de ainda não ter chegado ao patamar esperado. Para explica-los, a hipótese inicial seria de que a identificação dos indivíduos após a fusão é determinante para esse bom desempenho, além de esse desempenho geral da organização ser ligado aos desenvolvimentos individuais de cada colaborador. Na literatura, felicidade e bem-estar têm o mesmo significado (Paschoal & Tamayo, 2008) e, quando possuem denotação positiva, são positivamente ligados ao desempenho.

Quanto mais as pessoas se consideram felizes, maior o desenvolvimento de suas potencialidades no ambiente de trabalho (Sobrinho & Porto, 2012). Nessa direção, os dados apontam que os indivíduos estão felizes e desenvolvendo suas atividades da

maneira positiva esperada. Portanto, pode-se, realmente, estabelecer uma ligação entre o desempenho individual e o geral.

Além disso, durante todos os relatos se estabeleceu um paralelo entre essa felicidade com o novo ambiente de trabalho, o “vestir a camisa”, e a identificação pós-fusão. Na organização em questão, os funcionários estão com os índices de identificação pós-fusão altos, o que leva ao bom desempenho individual e, como consequência, organizacional.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo teve como objetivo examinar a identificação social pós-fusão, como ocorreu seu crescimento e desenvolvimento e quais as consequências geradas por esse processo. Para isso, descreveu e analisou as relações percebidas entre a identificação pós-fusão, identificação pré-fusão, tipicidade do grupo de origem e percepção de justiça, entendendo como a relação de dominância no processo de fusão pode interferir nessas relações. Além disso, buscou entender como tudo isso impacta no desempenho individual e geral.

A relação e a forma como se altera a identificação pré para a pós-fusão é mediada pela tipicidade do grupo e pela percepção de justiça. Na empresa em questão, os funcionários enxergam o processo como completamente justo e que culminou em uma cultura organizacional mista. Esse mix propicia aos funcionários que continuem se sentindo típicos do grupo, uma vez que também enxergam características de sua origem.

Entre as mudanças observadas pelos indivíduos está, primordialmente, o aumento de estrutura. Esse aspecto está intimamente ligado à também percepção de um bom desempenho organizacional. Com o ganho de novos clientes, é necessário que o quadro de funcionários seja maior, garantindo um bom serviço prestado.

As mudanças geradas pela fusão tornaram o ambiente completamente favorável ao desenvolvimento individual. Os funcionários estão felizes e se identificaram tanto com a nova organização que ela foi considerada melhor do que a anterior. Os colaboradores aparentam estar comprando mais a ideia da nova empresa e mais motivados do que anteriormente. Junto com o crescimento da empresa, os funcionários enxergam a possibilidade de desenvolvimento individual, esse aspecto é caracterizado ao citarem a ascensão de alguns colegas.

O processo de fusão em questão se mostrou muito bem ajustado e acordado entre as partes de forma que não há predominância de um dos lados. Esse fato impossibilitou o estudo de comparar as diferentes identificações de acordo com a subordinação. Em tese, não existe maior ou menor identificação dos indivíduos após o processo de fusão em decorrência de sua origem.

Portanto, em resumo, conclui-se que os indivíduos possuem altos índices de identificação pós-fusão e sentem-se tão típicos e pertencentes ao grupo quanto eram anteriormente. Esses fatos devem-se à não percepção de favorecimento de algum dos lados. Além disso, os funcionários estão felizes, o que desencadeia um bom desempenho individual e, conseqüentemente, organizacional.

Como limitações, esse estudo encontrou a barreira das empresas em se abrir a pesquisa. A ideia inicial desse trabalho era que ele fosse quantitativo, mas a resistência das organizações inviabilizou uma coleta de dados satisfatória e com a quantidade de sujeitos necessária para uma validação. Principalmente no campo de fusões e aquisições em que há uma grande possibilidade de quebra e que, geralmente, as empresas se juntam para que maiores consigam o domínio de mercado, ficou claro que elas não se abrem à pesquisa com medo de que informações sigilosas do processo sejam vazadas a concorrentes e/ou que as suas falhas sejam expostas.

Outra limitação foi a baixa quantidade e duração das entrevistas realizadas. Além de poucas, elas ficaram com a duração muito curta, o que enxuga as possibilidades de avaliação do seu conteúdo. Com poucos dados fica difícil retratar os resultados obtidos como gerais da população.

A implicação prática dessa pesquisa está, especialmente, para a organização entrevistada. Ela poderá, e deve, utilizar os dados obtidos para estudar sua realidade e verificar se, realmente, seus anseios estão sendo alcançados.

A linha de pesquisa inicial desse trabalho era replicar um estudo já realizado no Reino Unido com as mesmas variáveis. A ideia era reproduzir os resultados para a realidade brasileira, através de uma pesquisa quantitativa. Entretanto, devido às barreiras encontradas nas organizações não foi possível realizá-la dessa forma. Como sugestão para estudos futuros fica a aplicação em uma amostra maior através de questionários estruturados e análise quantitativa dos dados. Além disso, para tornar os resultados ainda mais aplicáveis à realidade, dever-se-ia realizar a aplicação dos questionários em, pelo menos, dois momentos, tornando o estudo longitudinal.

REFERÊNCIAS

- AMIOT, C. E., TERRY, D. J., & CALLAN, V. J. **Status, fairness, and social identification during an intergroup merger: A longitudinal study.** *British Journal of Social Psychology*, 46, 557–577, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.
- BARROS, B. T., RODRIGUES, S. B. **Compreendendo a dimensão cultural.** Fusões, aquisições e parcerias, cap. 5, Atlas, São Paulo, 2001.
- BARTELS, J., DOUWES, R., DE JONG, M., & PRUYN, A. **Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization.** *British Journal of Management*, 17, 49–67, 2006.
- BEIRIZ, L. P. L., TURETA, C., BALASSIANO, M. **Bem-Estar e Desempenho no Trabalho: o Caso de uma Empresa de Comunicação** XXXVII Encontro do ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, 2013.
- BENDASOLLI, P. F. **Desempenho no trabalho: Revisão da literatura.** *Psicologia Argumento – Artigos*, v. 30, n. 68, Curitiba, 2012.
- BERNARDO, J. R. R. F., CAMPOS FILHO, L. A. N. **Mapeamento da pesquisa acadêmica em fusões e aquisições.** *Sistemas & Gestão*, v.5, n.3, p.122-135, 2010.
- BRANDÃO, H. P., DA SILVA, R. A. C. D., DE FREITAS, I. A., PEREIRA, S. C. M., & DOS SANTOS, W. S. F. **Gestão de pessoas como fator de sucesso na incorporação da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil.** *Revista de Administração Contemporânea*, 17(5), pp. 598+, 2013.
- DANIEL, T. A. **Between trapezes: the human side of making mergers and acquisitions work.** *Compensation and Benefits Management*, 15(1), 19-37, 1999.
- DANIELS, K; HARRIS, C. **Work, psychological well-being and performance.** *Occup. Med. Oxford Journal*. v. 50, n. 5, p.304-309, 2000.

DOOSJE, B., ELLEMERS, N., & SPEARS, R. **Perceived intragroup variability as a function of group status and identification.** *Journal of Experimental Social Psychology*, 31, 410–436, 1995.

DUTRA, J. S. **A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos.** *Cultura e poder nas organizações*, 2ª ed., Atlas, São Paulo, 1996.

FERNANDES, K. R., ZANELLI, J. C. **O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações.** *RAC*, v. 10, n. 1, pp. 55-71, 2006.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2010.

FILGUEIRAS, Maria Luíza. **Número de fusões e aquisições desfeitas é o maior em 5 anos**, 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/numero-de-usoes-e-aquisicoes-desfeitas-e-o-maior-em-5-anos/>>. Acesso em 13 de setembro de 2016.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIESSNER, S. R., VIKI, G. T., OTTEN, S., TERRY, D. J. & TAUBER, S. **The challenge of merging: Merger patterns, premerger status, and merger support.** *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 339–352, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIROUX, N. & DUMAS, D. **Trois modalités d'intégration des fusions/acquisitions: l'intégration planifiée, l'intégration émergente et l'intégration conjointe.** *Actes du Congrès de l'Association internationale de management stratégique*, HEC, 6, 1-23, Montreal, 1997.

GLEIBS, I. H.; MUMMENDEY, A.; NOACK, P. **Predictor of Change in Postmerger Identification During a Merger Process: A Longitudinal Study.** *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 95, No. 5, p. 1095-1112, 2008.

HAIR JR., Joseph F; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

HASPESLAGH, P. C., JEMISON, D. B. **Managing acquisitions: create value through corporate renewal**. The Free Press, New York, 1991.

HAUNSCHILD, P. R., MORELAND, R. L., & MURRELL, A. J. **Sources of resistance to mergers between groups**. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 1150–1178, 1994.

HERNANDEZ, J. M. C. & CALDAS, M. P. **Resistência à mudança**. *Gestão empresarial: o fator humano*, cap. 4, pp. 71-97, Atlas. São Paulo, 2002.

HOGG, M. A. & TERRY, D. J. **Social identity and self-categorization processes in organizational contexts**. *Academy of Management Review*, 25, pp. 121-140, 2000.

JETTEN, J., O'BRIEN, A., & TRINDALL, N. **Changing identity: Predicting adjustment to organizational restructure as a function of subgroup and superordinate identification**. *British Journal of Social Psychology*, 41, 281–298, 2002.

KLENDAUER, R., FREY, D., & GREITEMEYER, T. **Ein psychologisches Rahmenkonzept zur Analyse von Fusions-und Akquisitionsprozessen**. *Psychologische Rundschau*, 57, 87–96, 2006.

KITCHING, J. **Why do mergers miscarry?** *Harvard Business Review*, 1967.

LARSSON, R. & LUBATKIN, M. **Achieving acculturation in mergers and acquisitions: an international case survey**. *Human Relations*, 12(54), 1573-1607, 2001.

LIPPONEN, J., OLKKONEN, M.-E., & MOILANEN, M. **Perceived procedural justice and employees' responses to an organizational merger**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 391–413, 2004.

LYUBOMIRSKY, S; KING, L; DIENER, E. **The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success?** Psychological Bulletin. American Psychological Association. v.131, n.6, p.803-855, 2005.

LUBATKIN, M.; O'NEILL, H. **Merger Strategies, Economic Cycles, and Stockholder Value.** Interfaces. v. 18, n. 6, p. 65-71, 1988.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo, E.P.U., 1986. 99p.

MALEKZADEH, A. R. & NAHAVANDI, A. **Making mergers work by managing cultures.** Journal of Business Strategy, 11, 55–57, 1990.

MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. **Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Merge, Acquisitions and Alliances.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MELEWAR, T., & HARROLD, J. **The role of corporate identity in mergers and acquisition activity.** Journal of General Management, 26, 17–31, 2000.

MELO, Luísa. **4 práticas para quebrar o choque de culturas após uma fusão,** 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/4-praticas-para-quebrar-o-choque-de-culturas-em-uma-fusao/>>. Acesso em 03 de julho de 2016.

MITLETON-KELLY, E. **Coevolutionary integration: the co-creation of a new organizational form following a merger and acquisition.** Academy of Management Journal, 56 (1), 256-284, 2013.

MONIN, P., NOORDERHAVEN, N., VAARA, E. & KROON, D. **Giving sense to and making sense of justice in post-merger integration.** Academy of Management Journal, 56 (1), 256-284, 2013.

MUMMENDEY, A., & WENZEL, M. **Social discrimination and tolerance in intergroup relations: Reactions to intergroup difference.** Personality and Social Psychology Review, 3, 158–174, 1999.

NAPIER, N. K. **Merger and Acquisitions, Human Resources Issues and Outcomes: A Review and Suggested Typology.** Journal of Management Studies. v. 26, n. 3, p. 271, mai. 1989.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. **Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho**. Avaliação Psicológica. Porto Alegre, v.7, n.1, p.11-22 abr, 2008.

PICOT, G. **Handbook of international mergers and acquisitions**. Palgrave Macmillan, New York, 2002.

PIRES, M. G. **A integração pós-fusão dos sistemas e da tecnologia da informação nas fusões e aquisições em instituições bancárias**. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13102011-203201/>>.

Acesso em: 03 de julho de 2016.

PRITCHET, P. **After the merger: the authoritative guide to integration success**. McGraw-Hill, New York, 1997.

RIBEIRO, E. A. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa**. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, 2008.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP & A, 1999.

SCHWEIGER, D. M. & DENISI, A. S. **Communication with employees following a merger: longitudinal field experiment**. Academy of Management Journal, 34(1), 110-135, 1991.

SOBRINHO, F.; PORTO J. B. **Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas**. Revista de Administração Contemporânea. v.16, n.2. p.253-270, 2012.

TAJFEL, H. & JOHN, T. **The social identity theory of intergroup behaviour**. Psychology of intergroup relations. Chicago, IL: Nelson-Hall, pp. 7–24, 1986.

VAN KNIPPENBERG, D., VAN KNIPPENBERG, B., MONDEN, L., & DE LIMA, F. **Organizational identification after a merger: A social identity perspective**. British Journal of Social Psychology, 41, 233–252, 2002.

VAN LEEUWEN, E., VAN KNIPPENBERG, D. & ELLEMERS, N. **Continuing and changing group identities: The effects of merging on social identification and ingroup bias.** *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 679–690, 2003.

WALDZUS, S., MUMMENDEY, A., WENZEL, M., & WEBER, U. **Towards tolerance: Representations of superordinate categories and perceived ingroup prototypicality.** *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, 31–47, 2003.

WARR, P. **Learning about employee happiness.** *Revista de Psicologia Organização do Trabalho*, v. 7, n. 2, p.133-140, 2007.

WRIGHT, T. A.; CROPANZANO, R. **Well-being, satisfaction and job performance: another look at the happy/productive worker thesis.** *Academy of Management Proceedings*. p. 364-368, 1997.