



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO - CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES

LARISSA DO NASCIMENTO LEMOS

**PERCEBENDO A AQUISIÇÃO: UMA ANÁLISE DA PERSPECTIVA DOS
FUNCIONÁRIOS NA INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS**

JOÃO PESSOA

2024

LARISSA DO NASCIMENTO LEMOS

**PERCEBENDO A AQUISIÇÃO: UMA ANÁLISE DA PERSPECTIVA DOS
FUNCIONÁRIOS NA INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes em cumprimento às exigências para conclusão do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes.

Linha de pesquisa: Inovação em Gestão Organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira.

JOÃO PESSOA

2024

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L557p Lemos, Larissa do Nascimento.

Percebendo a aquisição : uma análise da perspectiva
dos funcionários na indústria de revestimentos /

Larissa do Nascimento Lemos. - João Pessoa, 2024.

76 f. : il.

Orientação: Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Cultura organizacional. 2. Percepção do
funcionário. 3. Fusão. 4. Aquisição. I. Bandeira,
Lucilene Klenia Rodrigues. II. Título.

UFPB/BC

CDU 658.14(043)

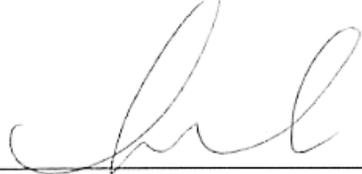
LARISSA DO NASCIMENTO LEMOS

PERCEBENDO A AQUISIÇÃO: UMA ANÁLISE DA PERSPECTIVA DOS
FUNCIONÁRIOS NA INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS

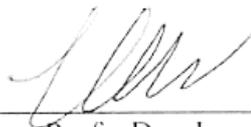
DISSERTAÇÃO apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações
Aprendentes em cumprimento às exigências para conclusão do Mestrado Profissional em
Gestão nas Organizações Aprendentes.

Aprovado em: 02 de Agosto 2024.

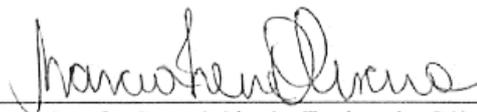
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dra. Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira
Orientadora - PPGOA – Universidade Federal da Paraíba



Prof. Dra. Laura Sabbado da Rosa
Examinadora externa - Université de Rennes



Prof. Dra. Márcia Freire de Oliveira
Examinadora interna PPGOA – Universidade Federal da Paraíba e
Universidade Federal de Uberlândia

Dedico este trabalho aos familiares, amigos e professores cujo apoio foi fundamental durante o mestrado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram de forma direta e indireta ao longo de todo o período do mestrado, com apoio, palavras de ajuda e parcerias. Em especial, a alguns colegas de turma, como Ana Paula, Cijame, Ericka e Valdeniza, que estiveram sempre ao meu lado em momentos de dúvidas, estresses e trabalhos em grupo, proporcionando oportunidades para debates, compartilhamento de conhecimento e ideias em cada atividade desenvolvida em aula.

Agradeço aos colegas que trabalharam comigo, que me incentivaram desde o momento inicial da inscrição no mestrado e puderam cobrir minha ausência nas saídas para as aulas. Assim como a todos os participantes da pesquisa, que aceitaram responder ao questionário, contribuindo para o estudo.

Por fim, expresso meu agradecimento à minha família e aos amigos próximos por acreditarem no meu potencial e por confiarem que eu daria conta de fazer o mestrado e trabalhar ao mesmo tempo, mesmo diante de alguns momentos de tensão ao longo de toda a trajetória, enfrentando prazos e mudanças estratégicas na empresa em que trabalho.

RESUMO

Em um contexto global de negócios, caracterizado pela dinâmica e competição, as fusões e aquisições empresariais surgem como marcos capazes de influenciar tanto o curso das organizações adquiridas quanto o comportamento de seus integrantes. O Brasil, por sua vez, tem desempenhado um papel ativo nesse cenário, participando de transações no âmbito doméstico e internacional, motivadas pelo vigor econômico, estabilidade política e financeira. Apesar das oportunidades substanciais que oferecem, esses processos também enfrentam desafios, como a integração de culturas corporativas, gerenciamento de recursos e preocupações dos colaboradores, diante de uma unidade de estudo que passa por sua primeira aquisição internacional e busca assegurar sua permanência no mercado e a retenção de talentos. Diante do exposto a pesquisa tem como objetivo geral, identificar a percepção dos funcionários da empresa de revestimentos sobre o processo de aquisição. A metodologia utilizada, foi a de estudo de caso na empresa de Revestimentos, de abordagem quantitativa, caracterizada como descritiva e de levantamento, de natureza aplicada e dimensão temporal prospectiva e transversal, com revisão da literatura. A presente pesquisa foi realizada em uma organização industrial de grande porte, brasileira, que passou pelo processo de fusão e aquisição (F&A), a população para este estudo consiste em colaboradores empregados na empresa nos setores administrativos, com amostra de 119 colaboradores, o instrumento utilizado foi o questionário, e os dados foram analisados pelo programa estatístico SPSS, pela análise descritiva e fatorial, tendo os resultados expostos via gráficos e tabelas. Os principais resultados indicam que na maioria dos constructos os funcionários apresentaram percepção positiva ou neutra mediante a aquisição, exceto para a comunicação entre a empresa comprada e compradora, que será necessário a empresa compradora investir maiores esforços na melhoria da comunicação, dado que este foi o constructo com pior desempenho.

Palavras-chaves: fusão; aquisição; cultura organizacional; percepção do funcionário.

ABSTRACT

In a global business context characterized by dynamism and competition, mergers and acquisitions, emerge as significant events capable of influencing both the course of acquired organizations and the behavior of their members. Brazil, in turn, has played an active role in this scenario, participating in domestic and international transactions driven by economic strength, and political and financial stability. Despite the substantial opportunities they offer, these processes also face challenges such as the integration of corporate cultures, resource management, and employee concerns, particularly in the case of a company undergoing its first international acquisition and seeking to ensure its market presence and talent retention. Given the above, the general objective of this research is to identify the perception of the employees of the coatings company regarding the acquisition process. The methodology used was a case study in the coatings company, with a quantitative approach, characterized as descriptive and survey-based, applied in nature, with a prospective and cross-sectional temporal dimension, including a literature review. This research was conducted in a large Brazilian industrial organization that underwent the M&A process. The population for this study consists of employees in the administrative sectors, with a sample of 119 employees. The instrument used was a questionnaire, and the data were analyzed using the SPSS statistical program through descriptive and factor analysis, with the results presented via graphs and tables. The main results indicate that in most constructs, employees showed a positive or neutral perception of the acquisition, except for communication between the acquired and acquiring companies, which will require the acquiring company to invest more efforts in improving communication, as this was the construct with the worst performance.

Keywords: merger; acquisition; organizational culture; employee perception.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Conceitos de F&A.....	17
Quadro 2 - Razões para ocorrência de fusão e aquisição.....	19
Quadro 3 - Ciclo de F&A no Brasil.....	21
Quadro 4 - Mudança cultural no processo de F&A	27
Quadro 5 - População de Estudo	38
Figura 1 - Evolução anual F&A no Brasil.....	22
Figura 2 - Evolução mercado de F&A estrangeiro.....	24
Figura 3 - Trajetória Metodológica.....	34
Figura 4 - Cronograma Metodológico.....	34
Figura 5 - Linha do tempo etapas x pesquisa	45
Figura 6 - Distribuição das respostas dos itens do questionário.....	51
Figura 7 - Gráfico de análise paralela.....	52
Figura 8 - Modelo final para expressar percepção dos funcionários sobre o processo de Aquisição	54
Tabela 1 - Caracterização da amostra	48
Tabela 2 - Teste de validade discriminante e validade convergente	52
Tabela 3 - Análise fatorial exploratória e confirmatória.....	53
Tabela 4 - Equações para cálculo dos escores dos constructos avaliados	55
Tabela 5 - Escala de percepção dos funcionários sobre o processo de aquisição (PA)	57
Tabela 6 - Classificação quanto a percepção dos funcionários sobre o processo de aquisição	58

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVO GERAL.....	13
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.3	JUSTIFICATIVA	14
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	15
2	REFERÊNCIAL TEÓRICO	16
2.1	FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS (F&A): CONCEITOS BÁSICOS.....	16
2.1.1	Fusão e Aquisição no Brasil	20
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL: PROCESSO DE F&A.....	25
2.3	GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE F&A	29
3	METÓDO	34
3.1	ABORDAGEM.....	35
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	35
3.3	LOCAL E AMOSTRA	37
3.4	ASPECTO ÉTICO	39
3.5	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	39
3.6	ANÁLISE DOS DADOS	41
3.6.1	Caracterização das respostas do Questionário	42
3.6.2	Análise da confiabilidade e validade dos dados	42
3.6.3	Análise da estrutura fatorial	43
3.6.4	Construção da escala de percepção dos funcionários sobre o processo de Aquisição	44
4	RESULTADOS	45
4.1	AQUISIÇÃO DA EMPRESA DE REVESTIMENTOS	45
4.2	AVALIAÇÃO DAS RESPOSTAS AO INSTRUMENTO DE PESQUISA	48
4.3	AVALIAÇÃO FATORIAL DO QUESTIONÁRIO	52
4.4	ESCALA DE PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O PROCESSO DE AQUISIÇÃO	53
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS	69
	APÊNDICE B – TABELA CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO	70
	APÊNDICE C - ESCALA DE PERCEPÇÃO DO COLABORADOR MEDIANTE AQUISIÇÃO (PCA)	71
	APÊNDICE D - ESCALA DE SENTIMENTO DO COLABORADOR EM RELAÇÃO À VENDA (SC)	72

APÊNDICE E - ESCALA PARA AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ENTRE EMPRESA COMPRADA E COMPRADORA (CE)	73
APÊNDICE F - ESCALA PARA AVALIAÇÃO DO SENTIMENTO EMRELAÇÃO A PASSAGEM DE EMPRESA FAMILIAR PARA MULTINACIONAL (SR)	74
APÊNDICE G - ESCALA PARA AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ENTRE GESTOR E COLABORADOR SOBRE NOVAS DIRETRIZES (CG)	75

1 INTRODUÇÃO

O mercado de fusões e aquisições (F&A) tem se destacado nas tendências corporativas nos últimos anos, envolvendo operações tanto domésticas quanto internacionais (*cross border*). O Brasil, por sua vez, desempenhou um papel ativo nesse cenário, participando de negociações dentro do próprio país (domésticas) e além-fronteiras (*cross border*). Esse engajamento significativo é impulsionado, em grande parte, pelo poder de mercado, estabilidade financeira e política local. Em 2021, ocorreram 1.963 transações, enquanto em 2022 esse número alcançou 1.728, de acordo com pesquisas da KPMG e PWC.

Uma análise comparativa dos dados do primeiro trimestre revela que, em 2021, foram registradas 375 transações de fusões e aquisições. No ano subsequente, 2022, ocorreu um pico notável com 553 transações; no entanto, em 2023, houve um recuo de 32,7% em relação ao ano anterior. Apesar disso, retornou ao nível observado em 2021, com a realização de 372 transações, conforme documentado no relatório trimestral da consultoria KPMG (2023).

Diante do cenário dinâmico e competitivo dos negócios em escala mundial, as aquisições e fusões de empresas se manifestam como marcos significativos capazes de influenciar tanto o curso da organização adquirida quanto o comportamento dos indivíduos que a compõem. A dinâmica empresarial é caracterizada por constantes transformações e reconfigurações, tanto em níveis microeconômicos quanto macroeconômicos. Nesse contexto, as aquisições de empresas emergem como uma estratégia crucial para alcançar economias de escala na produção, consolidar poder de mercado, diversificar riscos, e promover a entrada em novos mercados e indústrias., conforme estudos de Samuels *et al.* (1996 *apud* Borges; Costa, 2023). Nesse contexto, incluindo a expansão, consolidação, busca por vantagens competitivas, redução da concorrência, aumento do fluxo de caixa, conquista de novos clientes e crescimento do *networking* empresarial, ao olhar do mercado global.

No entanto, por trás das projeções financeiras, encontram-se os indivíduos que compõem a essência das organizações: os colaboradores. A maneira como essas transações são comunicadas aos funcionários desempenha um papel fundamental durante os processos de aquisição. Dal Bó (2015, p. 45) destaca que a “comunicação clara, verdadeira e direta pode auxiliar as organizações a serem bem-sucedidas na atividade que se propõem a executar, influenciando tanto os resultados da operação quanto a eficácia da integração subsequente”. Para tanto, é necessário que exista transparência nos passos da empresa no processo de F&A. Funcionários, sem dúvida, possuem maior credibilidade ao falar sobre a organização para outros públicos. Por isso, é importante que eles estejam sempre bem-informados, sendo os

primeiros a receber notícias sobre a empresa (Kunsch, 2003). Assim, a informação assertiva, proporciona maior transparência para o cliente externo e interno da empresa.

Durante o ano de 2022, destaca-se a situação da empresa comprada, uma indústria brasileira de revestimentos, caracterizada por um sistema organizacional familiar, que é o objeto de estudo da pesquisa e será chamada de forma fictícia de Empresa LN. Essa empresa foi adquirida por uma organização multinacional norte-americana, líder no setor de pisos, por meio do modelo de operação de aquisição *cross border*, que propicia a desnaturalização da empresa LN diante de culturas distintas. Diante do exposto, emergem dois cenários, nos quais a Empresa LN transita de uma estrutura familiar para uma multinacional, representando extremos distintos no mundo dos negócios, cada um com suas próprias características.

A empresa familiar de revestimentos possuía uma estrutura e controle vinculados a uma família e a um grupo de pessoas próximas, com a gestão e as decisões frequentemente influenciadas por laços pessoais e valores familiares. Isso resulta em uma cultura organizacional única, onde as relações pessoais desempenham um papel fundamental, mas a falta de profissionalização pode limitar o crescimento e a inovação.

Por outro lado, a empresa norte-americana, multinacional, opera globalmente, distribuindo suas operações por diferentes países. Já passou por aquisições de algumas empresas nacionais e internacionais, sendo uma entidade disseminada, com ações negociadas publicamente e uma base de acionistas diversificada, além de possuir uma hierarquia verticalizada. Abraça uma cultura mais globalizada, controladora e burocratizada, enfatizando eficiência, produtividade, qualidade e conformidade com normas internacionais, com foco nos ganhos financeiros.

O tempo avança e a necessidade de inovação nas empresas e produtos se intensifica, torna-se comum que as empresas busquem participar de fusões e aquisições para fortalecer sua posição no mercado ou aprimorar seu capital financeiro. No entanto, é imperativo permanecer atento a todos os envolvidos em cada etapa desse processo, dado que a mudança disruptiva gerada pelo novo modelo de gestão pode impactar significativamente. Para Barros (2003, p. 17), “essas transações têm causado profundas mudanças, alterando os padrões de gestão, produção e emprego no mundo”.

Contudo, ainda se observa a alteração interna de processos, especialmente durante a transição de uma empresa familiar para uma multinacional, representando mais um desafio notável para os colaboradores. Essa mudança implica em transformações significativas na cultura organizacional, diretrizes e comunicação. Os valores pessoais e os relacionamentos próximos podem dar lugar a uma cultura mais individualista, hierárquica e burocrática.

Essa transição também pode desafiar a identidade e o senso de pertencimento dos colaboradores. Busca-se não apenas contribuir para o entendimento interno do local em que estão trabalhando, mas para o todo. Esse desafio é particularmente presente em ambientes empresariais nos quais os indivíduos moldam suas identidades não apenas com base em si mesmos, mas conforme as expectativas de suas empresas, seus líderes e a sociedade em geral (Oliveira, 2019). Todavia, é importante notar que a mudança oferece oportunidades de desenvolvimento profissional e enriquecimento de habilidades em um ambiente mais diversificado e global.

Para que ocorra a "virada de chave" para os colaboradores no processo de aquisição, é essencial que a transição cultural seja bem-sucedida. A comunicação deve fluir de maneira efetiva, e os colaboradores precisam se sentir integrados tanto à cultura atual quanto à futura, especialmente durante os processos de aquisição. O envolvimento, nesse momento da mudança, é considerado primordial para que não se torne uma transformação mecânica, mas sim um processo no qual os indivíduos se veem como parte do movimento, agregando sentido e significado aos novos padrões da empresa (Granato; Gobbi, 2019). Isso envolve demonstrar entusiasmo pela nova cultura, evitando que a desmotivação ou a falta de perspectiva oriundas de mudanças prejudiquem a rotina ou o senso de pertencimento.

A mudança na cultura organizacional é um processo crítico para muitas empresas, especialmente quando ocorre uma aquisição ou uma transição significativa, sem um estudo aprofundado da cultura local. O ajuste cultural, a semelhança no estilo de gestão, o padrão de dominância entre as empresas em fusão, o grau de tolerância cultural do adquirente e o clima social em torno de uma aquisição são fatores determinantes para o sucesso ou insucesso das operações de Fusões e Aquisições (F&A) (Stahl *et al.*, 2013, p. 334, tradução nossa).

Essa mudança requer não apenas a implementação de novos processos e estratégias, mas também a criação de um ambiente no qual os colaboradores se sintam conectados. É fundamental envolver a comunicação e a transparência para que esse processo seja eficaz e fluido. Sendo assim, para Schweiger e Denisi (1991, p. 113), “fornecer informações realistas proporcionará aos funcionários reduzir as incertezas causadas pelos processos de F&A”.

Neste sentido, a presente pesquisa visa responder ao seguinte problema: **Qual é a percepção dos funcionários da empresa de revestimentos sobre o processo de aquisição o qual eles estão vivenciando?**

Com base na problematização, esta pesquisa tem como objetivo, conhecer como ocorreu as etapas da F&A, qual a percepção do colaborador em relação ao processo, e o desenvolvimento de um plano de transição que visa abordar os problemas identificados.

Pretende-se fornecer insights para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de recursos humanos, facilitando assim uma integração mais harmoniosa e bem-sucedida durante o processo de aquisição. A formulação dessas estratégias visa conduzir as transições de maneira mais eficiente. Por meio da investigação desses aspectos, este estudo busca contribuir para uma compreensão mais profunda dos desafios enfrentados pelas organizações e funcionários em processos de aquisição. Além disso, visa oferecer orientações práticas para aprimorar a gestão corporativa, proporcionando benefícios tangíveis tanto para a empresa quanto para os colaboradores envolvidos.

A escolha do tema ocorreu devido à praticidade de fazer parte da empresa pesquisada e vivenciar todas as etapas da aquisição. Isso permitiu observar e experienciar, na prática, o contexto de uma empresa que adequa sua estratégia de atuação frente ao mercado e aos colaboradores. Sendo o tema abordado nesta pesquisa relevante e atual, especialmente considerando a quantidade significativa de empresas que estão passando ou já passaram pelo processo de aquisição ou fusão. Os resultados obtidos não apenas fornecerão insights valiosos para o entendimento desses processos, mas também estabelecerão uma base sólida para pesquisas futuras sobre fusões e aquisições em empresas, independentemente de seu capital ser aberto ou fechado, e se são de âmbito nacional ou internacional. Essa contribuição é vital para o aprimoramento contínuo das abordagens e práticas na área corporativa, levando em consideração o ser humano.

Além do impacto acadêmico, os resultados desta pesquisa também oferecem contribuições práticas tanto para o mundo profissional quanto para as empresas que enfrentam ou consideram processos de fusão e aquisição. Essas contribuições incluem auxiliar as empresas na tomada de decisões importantes, lidar com mudanças de maneira eficaz e criar uma cultura corporativa mais sólida. No geral, essa pesquisa beneficia não apenas o avanço do conhecimento acadêmico e o desenvolvimento teórico, mas também fornece orientações valiosas para a gestão prática e estratégica nas organizações em contextos de fusões e aquisições.

1.1 OBJETIVO GERAL

Identificar a **percepção dos funcionários da empresa de revestimentos sobre o processo de aquisição.**

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Detalhar o processo de aquisição da empresa de Revestimentos por uma empresa norte-americana, desde o início até o momento atual;
- Elencar os pontos positivos e negativos do referido processo, na visão dos colaboradores;
- Propor uma alternativa, para os colaboradores, com o objetivo de contribuir na solução dos problemas identificados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Nos últimos tempos, as fusões e aquisições empresariais têm se tornado uma ocorrência natural, visando assegurar a sobrevivência e consolidar estratégias de mercado. Essas abordagens são frequentemente adotadas como meio de expansão acelerada, visando alcançar sinergias para redução de custos e diversificação de produtos. No entanto, apesar de oferecerem oportunidades significativas, esses processos também enfrentam desafios, como a integração de culturas corporativas e recursos, além das preocupações dos funcionários. Dessa forma, ao analisar a unidade de estudo que enfrenta sua primeira aquisição internacional para garantir a permanência no mercado, torna-se necessário compreender o ambiente e as circunstâncias em que as novas estratégias e diretrizes serão introduzidas.

Neste contexto, considerando os processos de Fusões e Aquisições (F&A), um estudo sobre a percepção dos colaboradores em relação ao tema desempenha um papel importante para um ambiente que passa por uma transição complexa como esta. Em meio a essa constante mudança, observa-se que os indivíduos ficam apreensivos e têm muitas dúvidas acerca de seu futuro na empresa (Dal Bo, 2015). O colaborador fornece informações essenciais para embasar decisões bem fundamentadas, reduzindo os efeitos adversos. Portanto, é fundamental que os colaboradores se sintam integralmente envolvidos no processo de aquisição, compreendendo as diversas etapas mapeadas, visto que se torna cada vez mais desafiador trabalhar em uma organização que não compreende o significado da mudança, bem como a forma como deve agir a partir de determinado momento do processo (Granato; Gobbi, 2019).

Portanto, a motivação desta pesquisa surge com o propósito de estudar e compreender a totalidade da experiência do funcionário ao vivenciar o processo de Fusões e Aquisições (F&A). Pouca atenção tem sido dada aos estudos que buscam entender a resiliência e percepção do colaborador nesse contexto, uma vez que a maioria das pesquisas está centrada

no êxito das fusões e aquisições, o qual depende de uma avaliação rigorosa, um planejamento estratégico sólido e uma abordagem cuidadosa para mitigar impactos negativos e garantir uma transição suave para todas as partes envolvidas. Como destaca Ferreira (2019, p. 26), “se bem planejados em suas várias etapas, conseguem aumentar a competitividade das empresas, resultando em ganhos para os negócios, sinergia entre pessoas, finanças e tecnologia”.

Quando os membros da equipe têm um conhecimento claro sobre como sua contribuição impacta no processo de fusão e/ou aquisição, tendem a sentir uma motivação mais forte. Geralmente, isso ocorre porque percebem a importância de suas tarefas, comprometendo-se mais intensamente com os objetivos do projeto e reduzindo a resistência à mudança. Contudo, “o sucesso das fusões e aquisições depende do reconhecimento do bom trabalho. A promoção baseada no desempenho representa um mecanismo direcionado e com efeitos relativamente em termos de custos para concretizar isto” (Khan *et al.* 2020, p. 8, tradução nossa).

Por fim, destacamos o nível de responsabilidade do colaborador diante de processos de Fusões e Aquisições (F&A), conforme abordado por Barbosa *et al.* (2020, p. 109). Segundo os autores, "o comprometimento mede a eficiência da relação entre o funcionário e a empresa onde prevalece o vínculo ou estado de lealdade de um pelo outro, relativamente duradouro e que pode ser descrito por sentenças que delineiam intenções, sentimentos e desejos". Nessa perspectiva, o comprometimento possibilita uma maior aderência aos prazos e às metas estabelecidas, contribuindo para a análise de pontos positivos e negativos do referido processo, bem como para a aderência à cultura, na visão dos colaboradores. Considerando a relevância desse tema, torna-se pertinente aprofundar a pesquisa no contexto das Fusões e Aquisições.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para atender aos objetivos propostos, este trabalho será dividido em três seções distintas. A primeira seção compreende a introdução, que contextualiza o tema, apresenta a problemática, delinea os objetivos e justifica a pesquisa. A segunda seção consiste no referencial teórico, abrangendo uma revisão da literatura que explora os conceitos de Fusões e Aquisições (F&A), a realidade das F&A no Brasil e no exterior, a influência da cultura organizacional nesse contexto e a gestão no processo de F&A. A terceira seção abrange a exposição da metodologia utilizada, detalhando os processos e métodos empregados para conduzir a pesquisa e atender aos objetivos propostos. A quarta e quinta seção estão ligados aos resultados e considerações finais.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Considerando a temática, a justificativa, a problemática e os objetivos da pesquisa, procedeu-se à definição do enfoque teórico para embasar o estudo. Os conceitos abordados no recorte teórico focaram-se no entendimento geral e na realidade brasileira e estrangeira de fusão e aquisição, no processo de aculturação e na gestão de pessoas durante esse processo, os quais serão apresentados e discutidos nas próximas seções.

2.1 FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS (F&A): CONCEITOS BÁSICOS

Nos últimos tempos, é notável o crescente interesse nas fusões e aquisições (F&A), sendo identificado que esse processo se manifesta em escala mundial desde o final do século XIX e início do século XX, inserido no contexto do processo de concentração de capitais (Borges; Costa, 2023). Dessa forma, as F&A podem ser uma maneira eficaz de acessar recursos, como talento, tecnologia ou ações estratégicas. Elas têm o potencial de impulsionar o crescimento e a inovação das empresas, sendo apontadas como algumas das razões para a realização dessas operações, juntamente com os ganhos associados à combinação de recursos complementares, custos de financiamento, entre outros (Pereira; Pereira; Queirós, 2020).

Essas relações podem se caracterizar por diferentes tipos de combinação estratégica, exigindo níveis de investimento variados, com formatos legais específicos e, sobretudo, causar diferentes impactos nas pessoas envolvidas (Tanure; Cançado, 2005). Com as mudanças intensas e turbulentas, quando os nichos de mercado se abrem rapidamente e indústrias inteiras se transformam em escala global, as combinações também permitem que as organizações ganhem flexibilidade, alavanquem competências, compartilhem recursos ou alcancem presença global (Marks; Mirvis, 2010, p.16, tradução nossa).

Apesar de o foco da pesquisa ser relacionado a Fusões e Aquisições (F&A), é interessante notar que existem diferentes formatos de combinação estratégica, como licenciamento, aliança, *joint venture*, fusão e aquisição. A escolha entre essas opções depende do investimento e dos objetivos das empresas envolvidas. Coutinho (2017, p. 23) define a nomenclatura “fusões e aquisições” como o “conjunto de medidas de crescimento externo ou compartilhado de uma corporação, que se concretiza por meio da combinação de negócios e de reorganizações societárias”.

De acordo com Pereira, Pereira e Queirós (2020, p. 20), “as fusões consistem em um acordo mútuo entre as partes envolvidas para se fundirem”, envolvendo a combinação

completa de duas ou mais empresas, cada uma deixando de existir legalmente para formar uma terceira, com nova identidade (Tanure; Cançado, 2005). Por outro lado, as aquisições consistem na compra de uma empresa por outra empresa (Pereira; Pereira; Queirós, 2020), sendo realizada a compra do controle acionário de uma empresa por outra. Esse processo envolve alto grau de investimento e controle, maior impacto sobre a gestão, um processo de integração cultural mais complexo e menor possibilidade de reversibilidade (Tanure; Cançado, 2005).

Quadro 1 - Conceitos de F&A

Autor	Conceito
Barros; Betania (2003)	A fusão envolve uma combinação completa de duas ou mais empresas, cada uma deixando de existir legalmente para formar uma terceira, com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores. Aquisição é determinada pelo desaparecimento legal da empresa comprada.
Martelanc; Roy <i>et al.</i> (2010)	As fusões e aquisições são maneiras de melhorar o desempenho da administração ou de alcançar algum tipo de sinergia, aumentando, assim, a eficiência de economia como um todo.
Coutinho; Sérgio (2017)	Tradução da expressão do mercado anglo-saxão <i>mergers and acquisitions</i> (M&A), a nomenclatura fusões e aquisições identifica o conjunto de medidas de crescimento externo ou compartilhado de uma corporação, que se concretiza por meio da “combinação de negócios” e de reorganizações societárias.
Pereira; Pereira; Queirós (2020)	As fusões consistem num acordo mútuo, entre as partes envolvidas, para se fundirem. Aquisições consistem na compra de uma empresa por outra empresa.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2023.

O Quadro 1 apresenta definições de fusão e aquisição (F&A) de diferentes autores, ajudando a esclarecer as nuances entre esses termos frequentemente utilizados no contexto corporativo. Embora essas definições variem um pouco, todas destacam a diferença fundamental entre fusão, que envolve a criação de uma nova entidade, e aquisição, que compreende a compra de uma empresa por outra. A escolha entre fusão e aquisição como estratégia depende das circunstâncias específicas e dos objetivos de negócios de cada empresa, e a motivação para a transação pode ter causas explícitas ou implícitas (Luzio, 2015).

Quando ocorre a motivação e a decisão final sobre a venda da empresa, e a decisão sai do restrito para a comunicação inicial, inicia-se o processo seguinte da aquisição, que, de acordo com Barros (2003), compreende a “motivação para compras, *Due diligence*, negociação e integração”. A *Due diligence* ocorre quando são realizados levantamentos e análises sistematizadas sobre a empresa a ser adquirida, sendo essa etapa normalmente centrada em análises financeiras (Tanure; Cançado, 2005). Na negociação, é comum a

elaboração de um plano de pré-fechamento da aquisição. Para isso, geralmente é designada uma força-tarefa experiente nesse tipo de operação (Tanure; Cançado, 2005).

Por fim, a etapa de integração, que envolve a parte da cultura organizacional, como uma etapa fundamental para garantir o sucesso da operação (Barros, 2003). É comum que se estabeleça um grupo responsável pelo processo de integração, que inclui os sistemas das diferentes empresas, suas respectivas bases de clientes e suas operações, além da gestão do encontro das culturas (Barros, 2001).

Existem diferentes estilos de F&A, que, segundo os estudos de Coutinho (2017, p. 66), “apresentam pelo menos quatro tipos: horizontal, vertical, concêntrica e de conglomerados”. As fusões horizontais ocorrem quando as partes são concorrentes, e a estratégia que motiva a transação é aumentar a participação do comprador em seu mercado de atuação e eliminar a concorrente (Luzio, 2015). Essa abordagem visa à redução de custos e aos ganhos de escala, modificando a estrutura de mercado ao elevar a concentração, ampliando a participação da empresa resultante e fortalecendo seu poder de negociação frente às demais concorrentes, compradores e fornecedores (Borges; Costa, 2023). Em outras palavras, trata-se de uma maneira de crescer no mesmo ramo, em vez de criar toda a estratégia do zero.

No estilo vertical, a fusão ou aquisição envolve empresas que atuam em etapas complementares do processo de produção e/ou distribuição (Coutinho, 2017), ou seja, que estão em diferentes estágios do processo produtivo ou da distribuição, atendendo ao mesmo mercado. Nesse contexto, a estratégia de crescimento busca, por meio da aquisição de parceiros, complementar as operações existentes para abranger o início, meio e fim da cadeia produtiva.

Coutinho (2017) também destaca as fusões concêntricas e as de conglomerados. No primeiro caso, a transação ocorre entre empresas que têm produtos ou serviços semelhantes, com o objetivo de expandir a gama de oferta de produtos e/ou serviços, entretanto, atendem a diferentes mercados ou segmentos. Já no segundo caso, as operações envolvem empresas atuantes em ramos sem conexão. Para Borges e Costa (2023), “ocorre quando as empresas que se fundem atuam em negócios diferentes, podendo ser considerada uma diversificação”.

Uma forma de caracterizar as operações de fusões e aquisições é identificando a origem dos recursos envolvidos nas transações, que pode ocorrer por *cross border* ou doméstica. Para Martins e Callado (2021), “a internacionalização impulsiona os gestores a buscarem a diversificação e a expansão de produtos e serviços em diferentes locais, sendo as fusões e aquisições *cross-border* um dos meios adotados pelas empresas que buscam internacionalizar seus negócios de maneira global”.

No estudo da KPMG, mencionado por Borges e Costa (2023, p. 3047), a operação doméstica ocorre quando uma empresa de capital majoritário nacional (brasileiro) adquire outra empresa de capital majoritário nacional no mesmo país (Brasil). Em outras palavras, trata-se do envolvimento de empresas nacionais. Independentemente do estilo da operação além-fronteiras, as fusões e aquisições apresentam desafios adicionais de integração devido às diferenças culturais.

Os objetivos da F&A podem ser divididos em dois grupos: o primeiro, das tradicionais, visam à consolidação e à expansão de mercado; e, o segundo, das transformacionais, o foco é o desenvolvimento de novo portfólio, novo modelo de negócios, ou mudança radical de patamar (Sterger, 1999 *apud* Tenure *et al.*, 2005).

Neste sentido, a tradicional, aceita adquirir concorrentes diretos para aumentar a participação de mercado, ganhar vantagens competitivas e melhorar a eficiência operacional, enquanto a transformacional, pode envolver o desenvolvimento de novos produtos ou serviço, com mudanças radicais. Cada abordagem tem suas vantagens e desafios e pode ter um impacto significativo no futuro da empresa no momento da aquisição ou fusão.

Quadro 2 - Razões para ocorrência de fusão e aquisição

Teoria	Características
Eficiência	A fusão é um modo de melhorar o desempenho da administração ou obter algum ganho sinérgico.
Informação e sinalização	A fusão informa ao mercado e à administração que a empresa está subavaliada.
Poder de mercado	A fusão aumenta a participação de mercado da empresa.
Vantagens fiscais	A empresa pode, por meio da aquisição, beneficiar-se de créditos fiscais.
Status e vaidade	A compra é a ocasião de festejar o próprio sucesso.
Comissionamento de executivos	Alguns executivos ganham prêmios e promoções quando a transação é concluída.

Fonte: Martelanc *et al.* (2010, p. 89).

O Quadro 2 ilustra os possíveis benefícios ao longo das etapas de uma fusão e aquisição, aproveitando diversos aspectos para criar uma sinergia durante o processo de F&A. Todas as análises são inter-relacionadas para promover uma sinergia eficaz, viabilizando estrutura e aspectos positivos tanto para os estabelecimentos envolvidos no mesmo segmento quanto para aqueles em segmentos distintos, com o propósito de resolver algum tipo de déficit.

Diante do exposto, é relevante ressaltar que o processo de F&A, mesmo com o propósito de solucionar deficiências ou carências em termos mercadológicos, tecnológicos ou de gestão de talentos (Martelanc *et al.*, 2010), revela que as altas taxas de insucesso das

operações de aquisição estão relacionadas à gestão de pessoas, à complexidade presente no encontro de duas culturas, à transferência de habilidades e competências, à retenção de talentos e, sobretudo, ao clima tenso na empresa adquirida (Barros, 2003).

Dessa forma, torna-se fundamental um planejamento cuidadoso de todas as fases da fusão e aquisição para mitigar possíveis problemas que podem levar ao fracasso do processo. Essa abordagem não apenas economiza tempo e recursos financeiros, mas também evita a necessidade de retrabalho. Embora as F&A sejam estímulos significativos para a reestruturação das empresas e mudanças econômicas, também podem enfrentar desafios relacionados aos aspectos do contexto e implicações sócio-institucionais (Marciel, 2022).

2.1.1 Fusão e Aquisição no Brasil

Os processos de fusões e aquisições tiveram início quando os governos brasileiros decidiram privatizar importantes setores da economia estatal (Ferreira, 2019). "Decisões envolvendo F&A apresentam elevado grau de incerteza quanto à geração de resultados econômicos obtidos com essas transações, indicando que grandes empresas em termos de ativos e com oportunidade de investimento tendem a investir mais em F&A" (Nogueira; Castro, 2020, p. 228, tradução nossa).

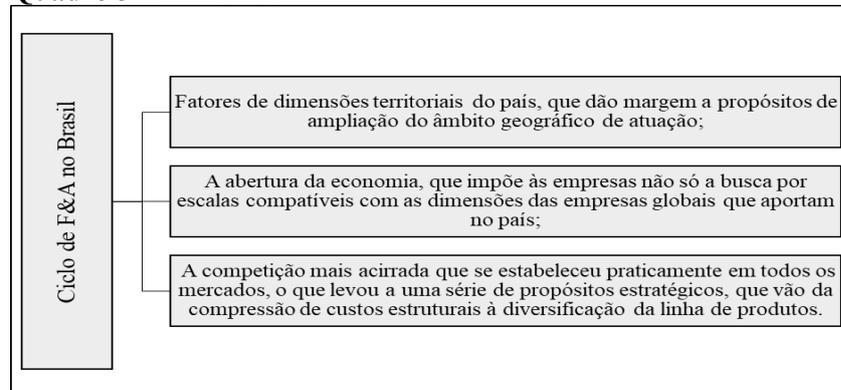
Outra visão da F&A é que não é uma estratégia em si, mas sim um meio para uma empresa concretizar a sua estratégia. "Quer essa estratégia seja consolidar uma posição competitiva num mercado em consolidação, adicionar produtos para crescer no mesmo mercado ou num mercado adjacente" (Marks; Mirvis, 2010, p. 17, tradução nossa). Assim, pode ser uma abordagem eficaz para a reestruturação e melhoria da competitividade no mercado brasileiro.

No Brasil, o ritmo das fusões e aquisições durante os anos 90 foi fortemente impactado tanto por condições permanentes e mudanças estruturais quanto por movimentos conjunturais internos e efeitos contágio de ajustes em outras economias emergentes (Barros, 2001). Nas décadas de 1980 e 1990, a internacionalização econômica, produtiva e financeira, juntamente com as mudanças no ambiente institucional e concorrencial, intensificadas pelo processo de "globalização", suscitaram respostas estratégicas das empresas em busca de vantagem competitiva (Borges; Costa, 2023).

O mercado de fusões e aquisições alimentou-se também por objetivos de ampliação da competitividade, refletidos no fortalecimento das empresas para enfrentar a concorrência global ou interna (Barros, 2001). Portanto, essas operações podem proporcionar

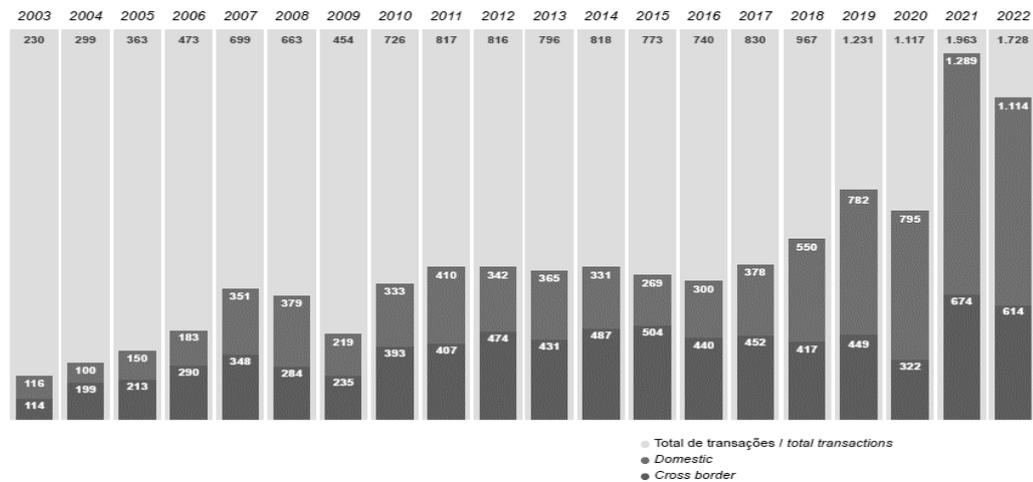
oportunidades de crescimento e fortalecimento de posições para obter expansão de mercado, tornando-se mais competitivas.

Quadro 3 - Ciclo de F&A no Brasil



Fonte: Barros (2001, p. 82), adaptado pela autora

Contudo, as operações de fusões e aquisições (F&A) vêm crescendo no Brasil desde o início dos anos 2000, impulsionadas pela fase positiva da economia brasileira, juntamente com o aumento da internacionalização das empresas e a incerteza no ambiente de negócios (Romano; Almeida, 2015). Ao longo da década de 2000, ocorreu um número significativo de processos de aquisição e fusão em diversos setores, previsto que essa movimentação gera impacto no mercado. Em um ambiente cada vez mais competitivo e agressivo, as empresas buscam nas aquisições uma estratégia para garantir uma rápida evolução de seus valores de mercado e potencial de crescimento (Santos, 2016). Assim, um mercado de fusões mais ativo atrai um maior número de investidores, podendo resultar em maiores prêmios e aumento no valor das transações (Martins; Calado, 2021). Essa observação é respaldada por dados obtidos a partir de um estudo da KPMG, conforme ilustrado na figura abaixo, reforçando a relevância desses eventos como objetos de estudo e análise para compreender as dinâmicas econômicas e empresariais.

Figura 1 - Evolução anual F&A no Brasil

Fonte: KPMG – Relatório 1º trimestre, 2023.

Ao analisar as transações realizadas no Brasil no período de 2003 a 2022, é evidente uma tendência de crescimento no campo das fusões e aquisições (F&A). Destaca-se o ano de 2021, quando ocorreram 1963 transações, das quais 1289 foram de natureza doméstica, realizadas dentro do país, e 674 foram operações “cross border”, envolvendo empresas estrangeiras.

Entretanto, em 2022, observou-se uma desaceleração de 12%, totalizando 1728 transações, das quais 1114 foram domésticas e 614 envolveram a internacionalização de empresas brasileiras. De acordo com a KPMG, para 2023, a previsão é de que os números das transações se assemelhem aos de 2022, indicando um cenário de estabilidade, conforme acompanhamento do primeiro trimestre. Dessa forma, as fusões e aquisições são processos com potencial para reconfigurar a dinâmica das relações empresariais, e no Brasil, o volume financeiro envolvido nesses processos é considerável (Romano; Almeida, 2015).

Entre 2018 e o final de 2022, houve um aumento na busca por operações de fusões e aquisições (F&A) envolvendo apenas empresas brasileiras. Nesse período, o interesse em transações com estrangeiros adquirindo empresas brasileiras permaneceu constante em média, apesar de ter ocorrido uma pequena queda em 2020 em virtude da pandemia. Segundo Martins e Callado (2021, p. 8), “características inerentes ao mercado, como regulação institucional, nível de desenvolvimento setorial e do país, práticas de negócios, elementos políticos legais e crescimento do mercado são fatores que podem exercer influência e conduzir as práticas de internacionalização”.

As fusões e aquisições podem ser uma medida defensiva para proteger a quota de mercado em uma indústria em declínio ou em consolidação, ou para evitar ser engolida por

outros mercados (Marks; Mirvis, 2010, p. 16, tradução nossa). Sendo as principais fontes de sinergia entre empresas, aumento de receitas, redução de custos e despesas, benefícios fiscais e redução do custo de capital (Martelanc *et al.*, 2010). Ou seja, vários contextos podem afetar como as empresas fazem negócios em outros países e dentro do próprio país, incluindo as regras do governo, posição do novo mercado, o quão desenvolvido é o setor e o país, como as empresas operam, as leis e políticas.

A perda de ativos durante o processo de fusões e aquisições (F&A) é um fator importante, e isso é observado pela empresa LN. Conforme os estudos de Barros (2003, p. 47), "é raro uma empresa compradora avaliar o impacto da aquisição na base de clientes da empresa adquirida". Dessa forma, os clientes não são consultados, participam ou acompanham diretamente as mudanças nas diretrizes e contextos, mas seu impacto é significativo, exigindo uma transição suave.

As fusões e aquisições (F&A) podem impactar não apenas os membros da organização, mas também suas famílias, ao provocar transformações na estrutura organizacional, nos sistemas, processos e nas culturas (Dal Bo, 2015). Ao considerar o cenário de fusões e aquisições, é fundamental compreender como a cultura organizacional desempenha um papel crítico nesse processo, uma vez que uma cultura coesa é essencial para a integração bem-sucedida, alinhamento dos funcionários e manutenção da imagem para os clientes.

De acordo com o estudo de Granato e Gobbi (2019, p. 195), "quando ocorre a aquisição, a cultura de uma empresa vai prevalecer sobre a outra e, na maioria das vezes, é a empresa adquirente que terá sua cultura perpetuada para os funcionários, não sendo uma regra". Tendo em vista que a cultura de uma empresa molda não apenas a maneira como ela opera, mas também a forma como suas equipes colaboram, tomam decisões e se adaptam a mudanças, o impacto da cultura organizacional se torna um elemento crucial a ser analisado e compreendido quando empresas estão envolvidas em fusões e aquisições.

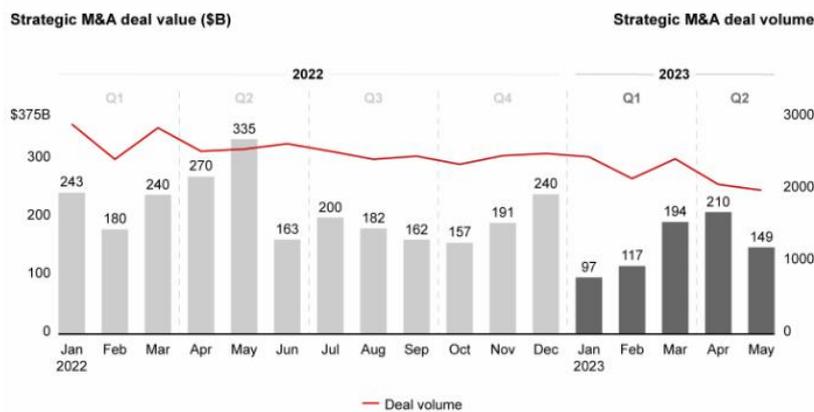
Neste contexto, para Barros (2003, p. 35), "o importante é o corpo diretivo determinar com precisão os resultados a serem alcançados, escolher a estratégia correta e encontrar a melhor maneira de responder às diferentes situações vividas no processo de F&A". Portanto, os diretores da empresa devem definir claramente os resultados desejados, escolher a estratégia certa e ser flexíveis para lidar com as situações imprevistas durante o processo de fusão e aquisição.

Quando abordado o tema de fusão e aquisição estrangeira, é visto que o mundo de F&A, ocorre em todo o mundo e em diversas áreas quando visto que é uma prática que vem crescendo. De acordo com o portal Fusões e Aquisições (2023), durante 2023, ocorreu de a

atividade ser impulsionada por metas de aquisição subvalorizadas e vendas angustiadas. Espera-se que as empresas de *private equity*, em particular, sejam compradores ansiosos de negócios problemáticos.

Em virtude da pós pandemia e evidencia da guerra da Ucrânia, a incerteza econômica e das taxas de juros dificulta as negociações, refletindo na prudência tanto entre os vendedores quanto entre os compradores nas transações. Assim, fusões e aquisições estratégicas permanecem estagnadas. Os volumes são baixos, mas ligeiramente mais resilientes, com queda de 16% em relação ao ano anterior de até maio de 2022, revelando uma mudança do mercado para negócios menores, conforme Figura 2 (Harding; Stafford; Kuma, 2023).

Figura 2 - Evolução mercado de F&A estrangeiro



Fonte: Bain & Company, M&A Midyear Report 2023: It Takes Two to Make a Market, 2023.

Para a PWC (2022), os negociadores enfrentaram vários desafios, uma vez que o custo de fazer negócios foi afetado por pressões geopolíticas e problemas da cadeia de abastecimento global que resultaram da Guerra Rússia-Ucrânia, afetando diretamente a maneira de se fazer investimentos em meio a tantas incertezas no mercado global.

Quando comparado com os dados de fusões e aquisições no Brasil, observa-se que a pandemia influenciou diretamente as decisões do mercado. As empresas estão levando mais tempo para realizar análises de viabilidade financeira e econômica antes de seguir com as transações. Contudo, para o ano de 2023, segundo relatórios da Bain & Company e da KPMG, houve um ano de transações estagnadas, mas com estabilidade, ou seja, as transações não deixaram de ocorrer, mas foram realizadas com cautela devido aos desafios enfrentados no período

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL: PROCESSO DE F&A

Frente a todas as transformações resultantes da fusão e aquisição (F&A), é fundamental que compreendamos um pouco mais sobre a cultura local da empresa que está sendo adquirida e está adquirindo. A cultura pode ser definida por Schein e Schein (2022, p. 27), como a “aprendizagem acumulada e compartilhada. Essa aprendizagem acumulada é um padrão ou sistema de crenças, valores e normas comportamentais que acaba sendo subestimado como uma premissa básica e, por fim, deixa de ser percebido”.

A cultura pode ser compreendida como um conjunto de valores e práticas compartilhadas por comunidades específicas, exercendo influência não apenas sobre a estrutura e o estilo de gestão, mas também impactando todas as relações estabelecidas, seja nos serviços aos clientes, seja nas interações no ambiente de trabalho (Barros, 2001). A cultura organizacional vai além do modelo e da forma de liderança, desempenhando um papel abrangente na criação de vínculos e significados. Ela molda a maneira como os funcionários interagem entre si, assim como em suas relações com clientes e fornecedores, e até mesmo em suas vidas pessoais, influenciando a construção de conexões entre seus próprios valores e os valores delineados pela empresa.

Neste contexto, para Santos (2014, p. 19) a “cultura organizacional é um modelo de crenças, costumes e valores que os integrantes das organizações aprenderam a respeitar, a exercer e ensinar aos novos integrantes, criando, assim, regras para a convivência interpessoal”. Por essa razão, faz-se necessária a compreensão acerca da importância que a cultura exerce em uma organização, levando em consideração a relação entre acionistas, gestores e colaboradores, com comunicação única dentro do ambiente para que a cultura possa ser disseminada, aceita e compreendida por todos.

A cultura organizacional percorre os valores, incentivos e artefatos, sendo uma preocupação constante para qualquer empresa. Essa inquietação se manifesta na soma de padrões e na forma como a organização pensa, se comporta, e na maneira como os colaboradores internalizam e se correlacionam por meio das interações sociais. No âmbito organizacional, a cultura é uma rede de concepções, normas e valores considerados adequados, que permanecem submersos na vida na organização. Essas normas e valores se configuram de forma tangível nos ritos, mitos, rituais, histórias, gestos e artefatos (Pereira, 2017). “Quanto mais antiga for a organização, mais semelhantes serão os pensamentos e as emoções dos membros” (Schein; Schein, 2022, p. 30).

Sendo assim, quando uma empresa é incorporada por outra, encontram-se, obrigatoriamente, duas culturas diferentes (Barros, 2003). Isso reflete diretamente na gestão, nos funcionários e nos clientes, que fazem parte do núcleo da empresa e precisam passar pelo processo de aculturação. No processo de F&A, a cultura organizacional pode ser distinta, e as diferenças culturais pelas quais as empresas que participam de um processo de fusão estão expostas podem representar tanto um ganho sinérgico para a nova companhia (Salter *et al.*, 1979 *apud* Santos; Tomei, 2015) quanto expor problemas socioculturais decorrentes desse processo, ocasionando uma destruição de valor para as empresas (Santos; Tomei, 2015).

Na maioria dos casos observados, a cultura que prevalece é daquela que possui mais força financeira (Granato; Gobbi, 2019). Esse processo tende a não ser equilibrado e, normalmente, pende para um lado, o que provoca um clima de desconfiança e insegurança entre os empregados da empresa mais fragilizada (Sanson, 2015). Sendo assim, nas fusões e aquisições, as divergências culturais podem resultar em vantagens ou complicações culturais, frequentemente com a cultura da empresa mais financeiramente sólida prevalecendo, que pode gerar desconforto ao ativo humano da empresa, que se sente desvalorizado e perdido diante das novas diretrizes.

Para que ocorra o processo de integração cultural envolvendo a fusão de culturas organizacionais distintas, é necessário que ocorra o processo de aculturação. Esse fenômeno se dá quando indivíduos ou grupos provenientes de diferentes culturas entram em contato, produzindo alterações nos padrões da cultura original de um ou de ambos os grupos (Pereira; Pereira; Queirós, 2020). Ao longo do tempo, a empresa compradora tende a interferir na adquirida, sendo que esse movimento é impulsionado, na maioria das vezes, pela introdução de novos sistemas de acompanhamento e controle, diferentes dos adotados pelas empresas adquiridas (Tenure; Cançado, 2005).

As interações provenientes de um processo de aculturação devem ser encaradas como uma fonte potencial de resolução de conflitos para se obter um resultado positivo após o contato entre as culturas. Caso contrário, essas interações podem gerar um efeito contrário (Pereira; Pereira; Queirós, 2020). Deste modo, a integração de culturas organizacionais em fusões e aquisições envolve a aculturação, que resulta em mudanças culturais internas. Geralmente, a empresa compradora introduz novos sistemas, e a gestão equilibrada dessas interações é crucial para evitar conflitos negativos e garantir o sucesso da fusão ou aquisição.

Quadro 4 - Mudança cultural no processo de F&A

Alto	Absorção: Empresa adquirida sujeita-se à empresa adquirente		Transformação: Ambas as companhias encontram novas formas e operação
Grau de mudança da empresa adquirida		Integração cultural: Melhor de ambas somatório das duas empresas	
Baixo	Preservação: Empresa adquirida mantém-se independente		Movimento reverso: Empresa adquirida dita as regras do jogo
	Baixo	Grau de mudança da empresa adquirente	Alto

Fonte: Mirvis; Marks (1994 *apud* Barros, 2003, p. 33).

Conforme o Quadro 4, a integração cultural na empresa estudada tende a ocorrer por meio da absorção, que pelos estudos de Barros (2001) essa absorção pode ocorrer devido a “assimilação cultural”, no qual uma empresa claramente absorve a outra, mescla. O quadro apresenta diversas abordagens para lidar com o envolvimento cultural, incluindo integração, preservação, movimento reverso e transformação em Fusões e Aquisições (F&A), dependendo das necessidades e objetivos específicos da transação, bem como a localização geográfica das empresas envolvidas, assim, sendo o processo definido a priori ou ser construído sob medida (Barros, 2003). A cultura deveria ser, a reunião de tudo que faz a vida da empresa, uma maneira diferente de designar um sistema informal generalizado, “irracional” e, talvez profundamente subjetivo ou inconsciente (Aktouf, 2007, p. 42).

No processo de aculturação decorrente de fusões e aquisições, a comunicação desempenha um papel fundamental na transmissão da cultura, pois é por meio da integração com funcionários que têm mais tempo de empresa que os novos colaboradores absorvem a cultura organizacional (Dal Bo, 2015). A cultura organizacional e a comunicação são dois construtos que estão intrinsecamente relacionados, pois uma está ligada à outra em diversos níveis (Oliveira, 2019). A eficácia da integração cultural em fusões ocorre quando os funcionários recém-chegados respeitam e acreditam nas práticas existentes da empresa, promovendo um ambiente de confiança. No entanto, muitos gestores desses processos acabam delegando ou não tratando adequadamente da integração das equipes e da comunicação eficiente e transparente, deixando lacunas para choques entre as culturas (Sanson, 2015). Muitas vezes, os fatores humanos são negligenciados, priorizando processos e faturamento (Vantine; Marcondes, 2010). É fundamental compreender a cultura organizacional na

perspectiva de algo que a empresa “é”, muito mais do que algo que a empresa “tem” (Barros, 2001).

Nesse contexto, durante os processos de fusão e aquisição, o foco geralmente se volta para o aspecto cultural do processo e passa a ser trabalhado com os funcionários somente após o anúncio da fusão ao mercado. É crucial ter clareza das diferenças culturais para não subestimar potenciais desafios para a integração e criação da nova proposta de valor (Vantine; Marcondes, 2010). Portanto, é compreendido que a falta de comunicação eficiente em processos de F&A se reflete em rumores e incertezas, podendo resultar na redução da produtividade dos funcionários e da empresa, altos índices de absenteísmo e turnover (Appelbaum *et al.*, 2000, p. 650). Isso pode levar ao fracasso ou insucesso nas etapas da F&A, uma vez que os colaboradores podem não compreender o ambiente em que estão inseridos. A falta de adaptação à nova cultura e ambiente pode resultar na perda de talentos e ineficiências operacionais.

As operações, tanto do ponto de vista da gestão quanto do negócio, podem ser consideradas amigáveis ou hostis, dependendo da posição ocupada pelas pessoas (Barros, 2003). À medida que os funcionários se aproximam dos dirigentes da empresa, ganham acesso direto às decisões e informações operacionais, enquanto aqueles mais afastados podem experimentar um aumento na ansiedade relacionada às etapas de Fusões e Aquisições. Conforme Barros (2003, p. 43), “gerenciar esses conjuntos de variáveis e manter a dedicação, o entusiasmo e a produtividade do corpo social dependem, em grande parte, da capacidade de comunicação da empresa, especialmente da liderança”. Visto que a organização é um sistema aberto, capaz de compartilhar significados entre os funcionários que possuem suas representações e vivências (Granato; Gobbi, 2019). Em uma organização, a comunicação eficaz entre os membros, compartilhando suas experiências e perspectivas, é essencial para uma cultura de colaboração e alinhamento, contribuindo para fortalecer o senso de pertencimento.

No processo de F&A, segundo Vieira e Rodrigues (2019, p. 151), "se o novo cenário não permite às empresas ficarem inermes, os profissionais que as integram se veem diante do mesmo desafio. Aqui, contudo, entra um componente particularmente delicado quando o assunto é mudança: o fator humano". Nesse sentido, a capacidade de adaptar e motivar as equipes, bem como gerenciar a transição cultural, é fundamental para alcançar resultados positivos. Durante todo o processo, a mudança é inerente, acompanhada por um novo estilo gerencial fortemente impulsionado pelo sistema de acompanhamento e controle. Se, por um lado, essa iniciativa trouxe sinergia, por outro enfrentou resistências naturais das pessoas que

estão nas unidades de produção e que sentem estar perdendo poder (Barros, 2003). Portanto, o aspecto humano é uma abordagem sensível à gestão de pessoas e é essencial para garantir o êxito nessa complexa jornada empresarial.

Nessa perspectiva, as F&A representam a consolidação não apenas de recursos, mas também das culturas das organizações. Portanto, é crucial considerar os aspectos culturais da nova empresa, incorporando valores, atitudes e comportamentos, uma vez que as empresas possuem culturas independentes (Maciel, 2022). A cultura organizacional pode ser vista como uma das barreiras que dificultam a adaptação suave de pessoas de diferentes origens, pois estas trazem consigo visões e modos de vida distintos (Silva, 2017). Em fusões e aquisições, a integração vai além dos recursos, envolvendo a fusão de culturas organizacionais distintas e exigindo a compreensão das diferenças culturais essenciais. Pessoas de origens diversas podem enfrentar desafios ao se adaptarem a diferentes visões e estilos de vida. As operações de F&A podem representar oportunidades, mas também envolvem riscos inerentes a um contexto de mudança e incertezas tanto para as organizações quanto para seus membros (Do Bol, 2015). Quando se pensa em cultura organizacional, é essencial considerar as pessoas, o clima e as estratégias internas da empresa. Esses elementos podem ter um impacto direto nas decisões e nos sentimentos daqueles que participam de um processo de aquisição, especialmente diante das mudanças em diversos cenários. Isso ressalta a importância do setor de gestão de pessoas, que atua como termômetro das diversas emoções envolvidas.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE F&A

Diante de todo o processo de Fusões e Aquisições (F&A), é comum se deparar com as ações do setor de gestão de pessoas, também conhecido como gestão humana, desempenhando uma função de assessoria, ou seja, um órgão de staff que estabelece normas e critérios e executa atividades especializadas relacionadas ao pessoal (Chiavenato, 2022). Nesse sentido, o processo de gestão de pessoas dentro da organização se configura como um facilitador para o administrador, proporcionando uma conexão de entendimento entre equipes e administradores (Santos; Arbex, 2011).

Portanto, constitui a área da administração que cuida do suprimento, da manutenção e do desenvolvimento de todo o potencial humano e de suas competências na empresa. A gestão humana trata de atrair, engajar, manter e desenvolver talentos nas empresas (Chiavenato, 2022). Ou seja, a gestão de pessoas representa a parte organizacional responsável por nutrir o

capital humano dentro de uma empresa, desempenhando o papel de consultor que facilita a colaboração e integração entre diferentes departamentos e hierarquias de funções.

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros articulados, cada um contribuindo ou investindo com algum recurso com a intenção de receber um retorno em troca (Chiavenato, 2022). Durante o período de aprimoramento da gestão financeira e organizacional, muitas vezes, um processo importante é deixado de lado, adormecido ou relegado para o segundo plano: a gestão de pessoas, e, principalmente, a integração das equipes e a diversidade das culturas organizacionais (Sanson, 2015). No entanto, nos últimos tempos, com o aumento das fusões e aquisições, as empresas estão reconhecendo a necessidade de envolver a gestão de pessoas como intermediária no processo. Ainda há um longo caminho a percorrer para atingir o nível ideal de integração e compreensão do papel crucial que a gestão de pessoas desempenha no cenário de F&A.

Antes, durante e após a F&A, para construir a nova organização, é preciso desenvolver um modelo e uma ponte que contribuam para que essa nova empresa, com sua cultura e ações próprias, faça sentido para as pessoas (Barros, 2001). Os colaboradores oferecem seu trabalho e garantem as operações do negócio (Chiavenato, 2022). O exercício da liderança deve assegurar velocidade para remover obstáculos, concretizar pequenas e rápidas vitórias, criar conexões sociais formais e informais, interpretar diferentes linguagens e estilos (Barros, 2003). Assim, incentivar o envolvimento, ouvir as vozes dos funcionários e promover uma liderança capaz de motivar as equipes são fatores-chave para agregar valor à equipe, através da compreensão e do envolvimento dos funcionários, juntamente com uma liderança eficaz. É trabalho do líder alinhar as necessidades de sua equipe para que todos trabalhem em prol da consecução dos objetivos comuns da empresa (Oliveira, 2019).

Dessa maneira, na F&A, quando as empresas não se atêm a essa necessidade de planejar uma estratégia de comunicação transparente do processo transformacional dentro da organização, os conflitos tornam-se comuns, diminuindo o ritmo do trabalho e dificultando a reestruturação (Santos; Arbex, 2011). É preciso considerar sempre o nível de tensão que esses processos trazem para as pessoas, que somam a ele outras tensões já habitualmente existentes nos negócios, como o medo da demissão, temor de perder espaço e poder, necessidade de reconstruir relações e network, tensão diante de um novo chefe, entre outros (Barros, 2001). Independente de se tratar de fusão ou aquisição, o que causa maior instabilidade é a transição para o novo, provocando um desconforto dentro da organização (Santos; Arbex, 2011). Neste sentido, a integração entre duas culturas diferentes, com os seus valores, normas, referências

que as tornam individuais, só será bem-sucedida quando as equipes se sentirem confortáveis e se identificarem com as ações tomadas dentro do processo (Bergamini, 2002).

Um dos papéis de destaque no acolhimento das pessoas no processo de F&A ocorre pelo líder, que deve possuir um estilo de liderança flexível e integrador, boa capacidade de ouvir e de se relacionar com pessoas de diferentes níveis da organização (Barros, 2003). Entender o perfil gerencial é uma das formas de revelar a cultura interna e entender como e por quais motivos certas práticas culturais se desenvolveram, se fixaram e são valorizadas (Oliveira, 2019). Os gestores dentro do ambiente organizacional buscam ao longo dos anos difundir e desenvolver uma forma de cultura politicamente correta, partindo dos conceitos de cultura de qualidade e de um bom serviço e/ou produto aos clientes (Nascimento; Rasquinho; Flores, 2015). Cabe à área de gestão humana criar condições para que cada gestor lidere a sua equipe de talentos de acordo com as normas e critérios (Políticas de Pessoal) estabelecidos pela empresa (Chiavenato, 2022).

No processo de F&A, a retenção de talentos e a comunicação são questões consideradas críticas na gestão dos recursos humanos (Barros, 2003). A gestão de pessoas tem a responsabilidade de estabelecer orientações para suavizar a situação, e uma função que pode contribuir significativamente é a do líder. A liderança dentro de uma organização desempenha um papel fundamental e determinante no desempenho dos colaboradores. O líder exerce influência direta em sua equipe, incentivando e motivando-a a alcançar os objetivos e metas da organização (Santos; Arbex, 2011). Entretanto, para que um líder exerça influência, é fundamental que ele compreenda os objetivos da empresa no contexto de fusões e aquisições, a fim de, junto com a equipe, superar eventuais resistências. Uma estratégia utilizada para facilitar o cumprimento dos objetivos organizacionais é a valorização do elemento humano (Marciel, 2022).

Estima-se que entre 35% e 50% de todas as fusões falhem devido a problemas de recursos humanos, e 85% desses insucessos são atribuíveis à gestão da cultura organizacional (Santos; Tomei, 2015). No entanto, para que a gestão de pessoas (recursos humanos) possa desenvolver um bom trabalho, é preciso entender a cultura da empresa e as características particulares do seu estilo. Quando nos deparamos com situações de F&A com mudança de estilo de gestão, é pertinente compreender a maneira assertiva de adotar ações. A empresa familiar, por exemplo, tem o controle de gestão baseado na adoção de mecanismos de controle informais, na liderança do gerente, na centralização das decisões, na delegação de autoridade baseada na amizade pessoal e no desenvolvimento de uma cultura que promova a lealdade e a confiança (Fialho; Gomes, 2021, p. 29).

No contexto de uma organização multinacional, o sistema de controle deve se ajustar ao ambiente de negócios diversificado, variando as estratégias de um país para outro. Isso inclui a adoção de relatórios de controle que atendam às necessidades da administração local (Fialho; Gomes, 2021). As organizações multinacionais são caracterizadas pela dispersão geográfica, onde a sede e as subsidiárias estão localizadas em diferentes países (Fialho; Gomes, 2021). Essas empresas enfrentam desafios relacionados à diversidade cultural e à necessidade de equilibrar estratégias globais e locais. Nesse cenário, líderes globais capacitados são essenciais para manter e promover o funcionamento dos processos internos da empresa. Os gestores precisam desenvolver habilidades e competências para lidar com situações complexas e variadas, tanto no micro quanto no macroambiente ligado à organização (Nascimento; Rasquinho; Flores, 2015).

Ao se ter a percepção de mudança disruptiva do conceito familiar para multinacional, “as circunstâncias das F&A podem tornar difíceis os modelos anteriores de gestão de recursos humanos. Isto torna o cultivo da resiliência emocional dos funcionários importante e desafiador especialmente quando as mudanças vão contra as regulamentações incorporadas” (Khan *et al.*, 2020, p. 3, tradução nossa). Ao sair de uma cultura organizacional paternalista, condicionada à fidelidade ao líder (Fialho; Gomes, 2021, p. 29) como o da empresa familiar, é notório que estruturas de ações da gestão de pessoas, passarão por modificações e reestruturações internas. Porém, em qualquer contexto, “os funcionários avaliam se os métodos, intenções ou os resultados são justos e retribuem adequadamente” (Khan *et al.*, 2020, p. 5, tradução nossa), pela entrega e comprometimento junto a empresa.

O processo de Fusões e Aquisições (F&A) traz consigo incertezas e ameaças que podem impactar os colaboradores de diversas maneiras. Treiná-los para compreender e superar esse processo, aliado a uma comunicação aberta e franca, é a abordagem mais eficaz para conquistar a confiança e o respeito (Nascimento; Rasquinho; Flores, 2015). Nesse sentido, “a resiliência emocional dos funcionários pode ser promovida para melhorar o sucesso das fusões e aquisições e lidar eficazmente com questões relacionadas ao processo” (Khan *et al.*, 2020, p. 8, tradução nossa). Durante as F&A, é essencial cuidar da saúde mental dos funcionários, com ênfase em treinamento, comunicação aberta e desenvolvimento da resiliência emocional, pois esses fatores e estratégias são valiosos para enfrentar esse ciclo de mudanças. Funcionários motivados tendem a sentir mais satisfação em seus ambientes de trabalho e a valorizar suas atividades e a organização como um todo (Oliveira, 2019).

Em relação aos gestores, munidos das informações adequadas, “podem tomar decisões mais direcionadas sobre o que é mais viável em cada fase” (Khan *et al.*, 2020, p. 8, tradução

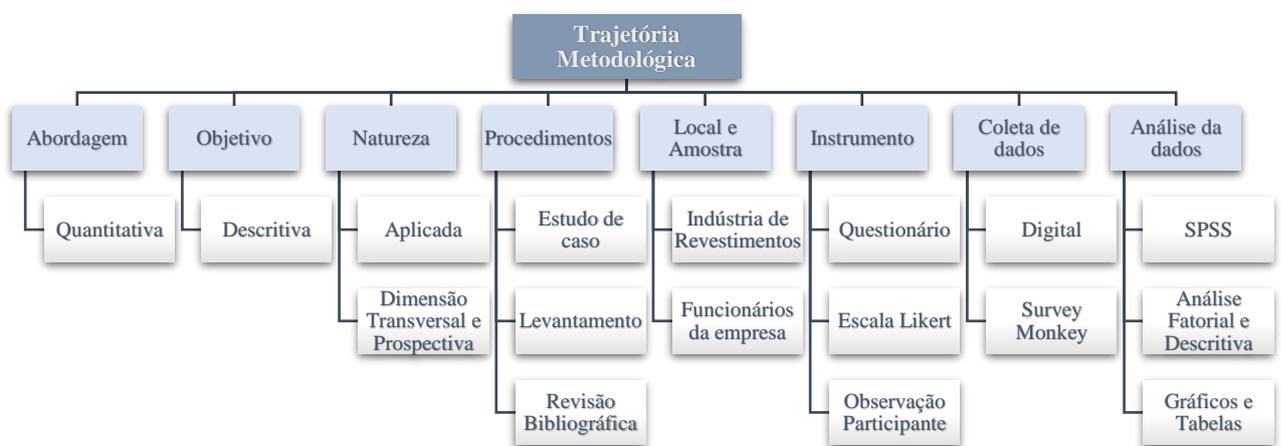
nossa). A liderança desempenha um papel crucial na identificação inicial do funcionário com a empresa, e é por meio da criação de um vínculo com o chefe que os empregados podem experimentar sua primeira sensação de pertencimento à empresa ou à sua área (Oliveira, 2019). Em outras palavras, o líder desempenha um papel vital em relação aos funcionários, pois suas ações e decisões, quando acompanhadas de um elo, contribuem para criar um ambiente de trabalho mais produtivo e inspirador, sendo crucial para a formação de uma cultura organizacional assertiva. Nesse contexto, os funcionários geralmente observam e seguem, o que é particularmente significativo em um processo de Fusões e Aquisições (F&A).

Por fim, a gestão de pessoas deve ser encarada com um viés mais estratégico, e as empresas devem adotar uma postura que valorize cada vez mais a autonomia e a importância desse departamento (Oliveira, 2019). A principal responsabilidade da área de gestão de pessoas é promover e manter o engajamento dos funcionários, estabelecendo uma forte identificação deles com a organização, independentemente da situação que a empresa esteja enfrentando ou enfrentará, especialmente durante um processo de fusão e aquisição, que impacta as emoções de todos os colaboradores e as finanças da organização.

3 METÓDO

Nesta seção, ocorre o detalhamento do percurso metodológico adotado neste estudo, abordando os métodos de coleta e análise de dados. Inicialmente, será apresentada uma visão abrangente da pesquisa, seguida pela descrição do local e da amostra, contexto do estudo, técnicas de obtenção de dados e ferramentas utilizadas. O design do método é delineado abaixo para fornecer uma compreensão clara do processo.

Figura 3 - Trajetória Metodológica



Fonte: Elaborado pela Autora, 2023.

A combinação das dimensões apresentadas na figura acima reflete a estrutura do desenvolvimento da pesquisa. Essa estrutura guiou a aplicação de métodos e procedimentos, visando conduzir o estudo com excelência e obtenção de resultados significativos que contribuam para o conhecimento.

Figura 4 - Cronograma Metodológico

Etapa	fev/24	mar/24	abr/24	mai/24	jun/24	jul/24
Submissão CEP	█					
Coleta				█		
Análise dos Dados				█		
Construção e discussão dos resultados					█	

Fonte: Elaborado pela Autora, 2023.

O cronograma oferece uma visão mais detalhada do tempo destinado a cada etapa aplicada na parte prática da pesquisa.

3.1 ABORDAGEM

A metodologia adotada neste estudo pertence à abordagem quantitativa que, de acordo com o estudo de Lakatos e Marconi (2022, p. 327), “vale-se para provar hipóteses baseadas na medida numérica, bem como da análise estatística para estabelecer padrões de comportamento, sendo a mais apropriada mediante objetivo da pesquisa”. A escolha da modalidade quantitativa ocorreu devido a melhor adequação para aplicação do instrumento de pesquisa, bem como pelo tempo disponível para execução, considerando também as mudanças que ocorreram na empresa estudada durante o período da pesquisa, como o estilo de trabalho do presencial para o home office, organização hierárquica da gestão consolidada na unidade do Sul, como também unificação dos setores.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa detalha os métodos e procedimentos utilizados na coleta e análise de dados, proporcionando clareza sobre a condução do estudo e permitindo que os leitores compreendam e avaliem a validade e confiabilidade dos resultados a serem apresentados. Dessa forma, esta pesquisa é caracterizada como um estudo de caso descritivo de levantamento, com uma abordagem aplicada e dimensão temporal prospectiva e transversal, incluindo uma revisão bibliográfica.

A modalidade do estudo de caso é considerada o delineamento mais adequado para investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real (Gil, 2022). Resultando para compreender e descrever uma situação com poucas informações existentes, e para aprofundar a compreensão das ações derivadas do movimento de aquisição da empresa. Segundo Gil (2022), o objetivo é "proporcionar uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados". Desta forma, o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade em seu contexto de mundo real (Yin, 2015, p.17).

Dentro da modalidade de estudo quantitativo, o uso da triangulação não é comum, pois os próprios dados numéricos são considerados fidedignos. No entanto, a pesquisa incluiu a aplicação de questionários, observação participante e análise estatística, utilizando a triangulação para tornar os dados ainda mais confiáveis. Na observação participante, antes da definição do tema, foi mantido um diário de campo com anotações diárias sobre o que

acontecia na empresa, a fim de obter uma melhor compreensão da visão dos colaboradores sobre a fusão e aquisição (F&A)

O delineamento descritivo tem como objetivo a "descrição das características de determinada população ou fenômenos" (Gil, 2022, p.42), compilando dados brutos em informações objetivas em formato numérico, gráficos ou tabelas, sem intervenção. Pesquisas de levantamento, de acordo com Lakatos e Marconi (2022, p. 332), visam descrever, explicar e explorar um fenômeno sob estudo, permitindo fazer perguntas diretas às pessoas para entender como se comportam. Isso é relevante, por exemplo, para organizações que buscam examinar seus próprios limites, imperfeições e questões, visando aperfeiçoar sua conexão com o público. A dimensão temporal é prospectiva e transversal, pois os fatos ocorrem em tempo real, e os entrevistados são abordados em um único momento, indo da causa para o efeito. De acordo com Shaughnessy, Zechmeister, Zechmeister (2012, p.165), "em um desenho transversal, uma ou mais amostras são tiradas da população em um determinado momento".

Ocorreu a revisão bibliográfica da literatura com o propósito de coletar e adquirir conhecimento e evidências relevantes relacionadas à temática de estudo. Essa revisão foi desenvolvida com base em material já elaborado, composto principalmente de livros e artigos científicos (Gil, 2022). Para conduzir a pesquisa bibliográfica, foram utilizadas palavras-chave como fusão, aquisição, fusão e aquisição, cultura organizacional, comprometimento dos colaboradores, internalização de empresas, gestão de pessoas e gestão de pessoas no contexto de F&A, empregando os idiomas português e inglês.

As bases de dados de referência escolhidas foram compostas utilizando os recursos do acervo pessoal de livros, a plataforma de pesquisa Google *Scholar*, google acadêmico, biblioteca digital e física da universidade federal da Paraíba (UFPB), para acesso a livros, o banco de dados da Periódicos CAPES e biblioteca de publicações eletrônicas *Scielo*, com foco para artigos em revistas científicas, publicações em congressos, dissertações de mestrado e teses de doutorado, para encontrar a literatura existente relacionada à temática pesquisada.

Como critério de busca foi utilizado inicialmente de filtros para obras dos últimos 5 anos, contudo, para obter um conhecimento mais amplo, a pesquisa foi reajustada para incluir obras dos últimos 10 anos e em seguida para uma busca mais abrangente os últimos 20 anos, com as mesmas palavras-chave, a seleção do material a ser considerado era feito pela leitura dos resumos ou introdução dos artigos e livros encontrados, ao qual, os que não tinha correlação com a temática e não contribuíam com o assunto pesquisado, eram descartados. O objetivo principal foi buscar informações que pudessem enriquecer as ideias e fornecer

insights relevantes para o estudo em questão, ao qual o material encontrado alcançou a expectativa para embasamento teórico da pesquisa

3.3 LOCAL E AMOSTRA

A presente pesquisa aconteceu em uma organização industrial de grande porte, dada o nome fictício de Empresa LN, é brasileira, atuante no setor da construção civil. Esta empresa, de natureza familiar, possui uma presença consolidada no mercado, com mais de 30 anos de atuação. Contando atualmente com 2000 funcionários, a empresa comercializa seus produtos tanto no mercado nacional quanto internacional. A organização passou por um significativo processo de transição devido à recente aquisição por parte de um grupo multinacional americano.

A população deste estudo é composta pelos 171 colaboradores empregados e ativos dos setores administrativos da empresa, que participaram de forma ativa do processo de transição do início ao fim. A amostra selecionada para a pesquisa incluiu 119 funcionários que desempenham papéis diretos e indiretos nas decisões e nas consequências decorrentes da aquisição. Esse número sucedeu por meio de uma fórmula de cálculo de amostra, arredondado para cima. Responderam ao questionário 128 colaboradores, superando a amostra inicialmente estipulada, o que demonstra o interesse e a curiosidade dos funcionários em relação ao tema da pesquisa, além da facilidade de acesso a esses respondentes. Essa amostra inclui cargos de gestão, analistas e assistentes, escolhidos por representarem um conjunto significativo pela vivência no processo de F&A.

O cálculo para chegar à amostra levou em consideração a fórmula: $[z^2 * p(1-p)] / e^2 / 1 + [z^2 * p(1-p)] / e^2 * N$. Ao qual, N = tamanho da população, z = escore nível de confiança, e = margem de erro e p = desvio padrão. A seleção foi realizada de forma probabilística, por meio de amostragem simples e estratificada, com um nível de confiança de 95%, 5% de margem de erro e desvio padrão de 50%. A escolha por conveniência se dá devido ao fácil acesso ao local da pesquisa. Conforme Gil (2022, p. 114), isso caracteriza-se pela "seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada".

$$\begin{aligned} & \text{Cálculo da amostra: } N = 171, z = 1,96 (95\%), e = 0,05 (5\%) \text{ e } p = 0,5 (50\%) \\ & = [z^2 * p(1-p)] / e^2 / 1 + [z^2 * p(1-p)] / e^2 * N \\ & = [1,96^2 * 0,5 (1-0,5)] / 0,05^2 / 1 + [1,96^2 * 0,5 (1 - 0,5)] / 0,05^2 * 171 \\ & = [3,8416 * 0,25] / 0,0025 / 1 + [3,8416 * 0,25] / 0,4275 \end{aligned}$$

$$= [384,16 / 3,2465]$$

$$= 118,33 \sim 119,00$$

A seleção da amostra concentrou-se no setor administrativo, levando em consideração o nível de envolvimento dos colaboradores nas rotinas de demandas e responsabilidades que impactam a transmissão de informações para a empresa compradora, abrangendo tanto o envolvimento direto quanto o indireto. Essa abordagem foi escolhida devido ao contato limitado da base do setor industrial com as novas diretrizes, o que poderia introduzir viés na pesquisa se incluída na amostra.

Quadro 5 - População de Estudo

QUADRO RESUMO DA POPULAÇÃO				
SETOR	NÍVEL	SEXO		TOTAL
		FEMININO	MASCULINO	
ADMINISTRATIVO	ANALISTA	2	1	8
	ASSISTENTE	3	1	
	GESTAO	1	0	
COMERCIAL	ANALISTA	0	5	40
	ASSISTENTE	21	4	
	GESTAO	6	4	
CONTROLADORIA	ANALISTA	4	7	26
	ASSISTENTE	2	10	
	GESTAO	3	0	
FINANCEIRO	ANALISTA	2	2	13
	ASSISTENTE	3	3	
	GESTAO	0	3	
GENTE E GESTAO	ANALISTA	3	1	10
	ASSISTENTE	5	0	
	GESTAO	1	0	
LOGISTICA	ANALISTA	1	1	31
	ASSISTENTE	2	24	
	GESTAO	0	3	
SESMT	ANALISTA	3	7	15
	ASSISTENTE	1	0	
	GESTAO	2	2	
SUPRIMENTOS	ANALISTA	3	7	12
	ASSISTENTE	0	0	
	GESTAO	2	0	
TI	ANALISTA	0	5	7
	ASSISTENTE	0	1	
	GESTAO	0	1	
TRANSPORTES	ANALISTA	2	2	9
	ASSISTENTE	0	2	
	GESTAO	0	3	
Total		72	99	171

Fonte: Elaborado pela autora com dados internos da instituição a ser pesquisada, 2023.

Conforme indicado no Quadro 5, a empresa é composta por dez setores administrativos organizados em diferentes níveis hierárquicos, abrangendo funções de assistentes, analistas e gestores. Essa estrutura reflete uma diversidade de gênero, com a presença de funcionários tanto do sexo masculino quanto do sexo feminino no quadro administrativo da empresa sob análise. A pesquisa com esse público específico é relevante, uma vez que se trata dos próprios funcionários da empresa.

3.4 ASPECTO ÉTICO

A pesquisa foi conduzida conforme os critérios estabelecidos pela Resolução N°. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil. O estudo foi submetido à análise do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro de Ciências da Saúde (CCS) da UFPB em fevereiro de 2024 e aprovado em abril do mesmo ano. Após a aprovação, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi disponibilizado aos participantes digitalmente via *Google Forms*.

Não haverá custos financeiros para a empresa participante ou para os indivíduos pesquisados. Os participantes serão informados sobre a importância de sua colaboração para a pesquisa, sendo destacado que a participação é voluntária e que podem desistir a qualquer momento sem sofrer quaisquer prejuízos. Para assegurar a confidencialidade, os dados serão utilizados exclusivamente para a produção da pesquisa e eventuais publicações decorrentes. Ao término do estudo, os resultados estarão disponíveis para apresentação aos participantes.

3.5 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para pesquisa, foi escolhido como instrumento principal a aplicação de questionários em formato eletrônico para a coleta de dados. Ele é composto de um “conjunto de questões que se submete ao pesquisado, objetivando obter informações que serão necessárias ao desenvolvimento da pesquisa” (Lakatos; Marconi, 2022, p.339). Pode-se verificar que o “questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato” (Gil, 2022, p. 110). A escolha do questionário se deu, devido a praticidade para aplicação, baixo custo e oportunidade da adequação do tema da pesquisa com os objetivos e problemática através da escala numérica e bloco estruturado de perguntas.

Para validar o questionário, foi realizada uma fase de pré-teste com o objetivo de identificar perguntas ambíguas ou que não estivessem tão claras e alinhadas com os objetivos da pesquisa. Isso permitiu a correção dessas questões, levando à criação da versão final do questionário. De acordo com Gil (2022, p. 114), “sua finalidade é identificar perguntas problemáticas que justifiquem modificação da redação, alteração do formato ou mesmo sua eliminação na redação final”.

Assim, para auxiliar na resposta do problema de pesquisa, atingir os objetivos e avaliar a percepção dos colaboradores, foi aplicado o questionário desenvolvido pela própria autora,

fundamentado em assuntos correlacionados com o objetivo da pesquisa, bem como exemplos de conteúdo e estrutura de questionários presentes em livros, artigos e teses para servirem como inspiração. Inicialmente, não foi viável realizar a validação do instrumento por um especialista devido a restrições de prazo e à dificuldade em obter resposta dos professores especialistas, mas, ocorreu a análise fatorial nos itens para verificar a confiabilidade e se seria pertinente a utilização do questionário. Como também, aconteceu o pré-teste para validação do entendimento e compreensão das perguntas com seis participantes para análise de compreensão e semântica das perguntas.

Inicialmente, a ideia resultou em dividir o questionário em duas partes: a primeira englobando os dados demográficos e a segunda consistindo na avaliação da empresa. A escala do questionário consistiu em itens numéricos correlacionados em uma escala de concordância de 5 pontos, variando da pontuação 1 ("discordo totalmente") à pontuação 5 ("concordo totalmente"), representada por uma escala Likert. O questionário foi disponibilizado no formato digital, via software Survey Monkey. A participação ocorreu de forma voluntária, e todos os participantes foram convidados a assinar um termo de consentimento livre e esclarecido, obedecendo aos requisitos éticos da pesquisa, por meio digital.

Para contextualizar o questionário, a primeira parte abrangeu variáveis relacionadas ao gênero, idade, tempo de serviço na empresa, cargo, setor de atuação e formação. Esses dados são fundamentais para a caracterização dos colaboradores da empresa, e para estabelecer correlações com as percepções expressas nas respostas fornecidas na segunda parte do questionário. Em relação a segunda parte do questionário, abordou de maneira eficaz os objetivos estabelecidos, com as perguntas divididas em cinco seções distintas, sendo elas:

- I. Percepção do colaborador mediante Aquisição (PCA): Que abrange a visão geral da perspectiva dos colaboradores em relação à aquisição, permitindo mostrar qual o entendimento e expectativas para o processo que é vivenciado.
- II. Sentimento do Colaborador em Relação à Venda (SC): Investigando como os colaboradores se sentem em relação à aquisição da empresa, se estão otimistas, apreensivos ou indiferentes, e quais são os principais fatores que influenciam esses sentimentos.
- III. Comunicação entre a Empresa Comprada e a Compradora (CE): Avaliando como está sendo a comunicação entre a empresa adquirida e a empresa compradora, se as informações estão sendo compartilhadas de maneira eficaz e se há algum problema de comunicação entre as empresas envolvidas, que pode afetar diretrizes e decisões.

- IV. Sentimento em Relação à Transição de Empresa Familiar para Multinacional (SR): Explorando como os colaboradores percebem essa mudança de uma empresa familiar para uma multinacional, se identificam preocupações ou ambições frente a cultura organizacional, hierarquia e políticas corporativas etc.
- V. Comunicação entre Gestores e Colaboradores sobre as Novas Diretrizes (CG): Investigar se os colaboradores se sentem bem-informados sobre as mudanças e diretrizes da empresa durante a aquisição, se existe ruído, ou se as informações estão sendo claramente transmitidas por parte dos gestores e dos pares no dia a dia das atividades laborais.

Portanto, a Percepção dos funcionários sobre o processo de aquisição (PA) foi estimada a partir da interação desses 5 constructos. As respostas provenientes do bloco de perguntas de cada seção ou constructo mencionada acima podem auxiliar na identificação de áreas de melhoria e na adaptação de estratégias para garantir uma transição mais suave para a equipe de colaboradores e todos os envolvidos no processo. Isso possibilitará a criação de um plano de transição com base nos pontos positivos e negativos identificados em resposta aos objetivos da pesquisa, reduzindo o desconforto e as inseguranças dos colaboradores que estão passando pelo processo de fusão e aquisição.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme Gil (2022, p. 118), o “processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos.” Portanto, para esses processos, será utilizado o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), uma ferramenta amplamente empregada na análise estatística e a observação participante. A etapa de análise envolveu, inicialmente, a estatística descritiva para caracterização dos respondentes e para se observar a frequência relacionada as respostas dos respondentes ao Questionário. Na sequência, foi analisada a confiabilidade e validade dos dados coletados. Em um terceiro momento, foram utilizadas técnicas de análise fatorial para determinar a dimensionalidade do instrumento e a qualidade dos itens aplicados. Por fim, com base na estrutura fatorial, construíram-se escalas capazes de expressar a percepção dos trabalhadores sobre os constructos relacionados ao processo de aquisição.

3.6.1 Caracterização das respostas do Questionário

Para caracterização das respostas sociodemográficas dos respondentes ocorreu a análise da frequência de respostas quanto ao sexo (feminino ou masculino), idade (de 18 a 29 anos; de 30 a 40 anos; de 41 a 50 anos; de 51 a 60 anos; ou mais de 60 anos), cargo (analista; auxiliar/assistente ou gestor), setor (administrativo, comercial, suprimentos, entre outros), tempo de empresa (menos de 1 ano; entre 1 e 5 anos; entre 6 e 10 anos; ou mais de 10 anos) e formação (médio completo, superior incompleto, superior completo, pós-graduação incompleta, ou pós-graduação completa).

Em relação as respostas dos constructos relacionados a percepção dos trabalhadores sobre o processo de aquisição foram analisadas a distribuição das respostas. Um gráfico foi construído de forma hierárquica, ordenando os itens do maior grau de concordância (concordo ou concordo totalmente) para o menor grau de concordância (discordo ou discordo totalmente).

3.6.2 Análise da confiabilidade e validade dos dados

A análise da confiabilidade dos dados se deu através do teste de alfa de Cronbach (α) e do teste de ômega de McDonald (ω). Entende-se por confiabilidade a quantidade de erro de medição aleatório que existe em um conjunto de medições, sendo o alfa de Cronbach e o ômega de McDonald duas métricas apropriadas para expressar a confiabilidade de um conjunto de itens (Hayes; Coutts, 2020). O alfa de Cronbach é a medida de confiabilidade mais utilizada, e indica a consistência interna de escalas de avaliação, mas que pode mascarar algum inconsistência na resposta da pesquisa (Vaske; Beaman; Sponarski, 2016). Desse modo, autores buscam utilizar outras medidas em conjunto com o alfa na tentativa de assegurar confiabilidade nos dados (Silva *et al.*, 2020). O ômega de McDonald, por exemplo, tem se mostrado uma alternativa viável. Diferentemente do alfa de Cronbach, ômega de McDonald considera que os itens podem ter pesos ou importâncias diferentes. De modo geral, a confiabilidade pode ser assegurada quando o valor de ω são maiores que α , e ambos são maiores que 0,700 (Zinbarg *et al.*, 2005).

Além da confiabilidade, medidas de validade também foram verificadas. Autores como Heggstad *et al.* (2019) sugerem que antes de examinar a relação entre constructos, se faz necessário verificar não apenas a confiabilidade, mas também a validade convergente e a validade discriminante. A validade convergente expressa o nível de correlação dos múltiplos

itens de um mesmo constructo que estão de acordo entre si (Ab Hamid; Sami; Sidek, 2017). Já a validade discriminante sugere o grau de diferença entre constructos, ou seja, o quanto os constructos diferem entre si (Hair *et al.*, 2014). Para assegurar a validade convergente, sugere-se que o constructo apresente um valores de *Average variance extracted* (AVE) maior que 0,500 (Zahoor *et al.*, 2022). Já a validade discriminante pode ser verificada quanto os valores de correlação da razão de *Heterotrait-monotrait* (HTMT) forem menores que 0,850 (Hair *et al.*, 2021). O AVE é uma medida clássica e aceita cientificamente que foi proposta por Fornell e Larcker (1981). Já o HTMT é uma métrica moderna desenvolvida por Henseler, Ringle e Sarstedt (2015) e que vem se tornando o método preferido para assegurar a ausência de problemas de validade discriminante entre constructos.

3.6.3 Análise da estrutura fatorial

Em um primeiro momento, procedeu-se com o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. Ambos os testes verificam a adequação dos dados aos métodos de análise fatorial (Silva *et al.*, 2020). O KMO indica quanto da variância associada aos itens do questionário pode ser atribuída aos constructos em medição (Hair *et al.*, 2018). Já a esfericidade de Bartlett testa se a matriz de correlação dos itens se assemelha a uma matriz identidade, algo que sugere ausência de correlação entre os itens e impossibilidade de desenvolvimento de constructos (Tobias; Carlson, 1969). Assim, assegura-se que os dados apresentam um bom ajuste aos métodos de análise fatorial quanto os valores de KMO são maiores que 0,700 e quando o *p-value* oriundo do teste de esfericidade de Bartlett é inferior a 0,05 (Silva *et al.*, 2021).

Por outro lado, o método de análise fatorial exige a determinação do número de constructos do questionário. Utilizou-se o gráfico de análise paralela para se estimar o número de constructos (Barbosa *et al.*, 2023). Esse método promove a geração de variáveis aleatórias, através de simulação de Monte Carlo, e termina por definir autovalores para tais variáveis (Horn, 1965). O número de prováveis constructos do questionário pode ser definido pelo critério de Kaiser. Tal critério, sugere que autovalores maiores que 1 (um) para uma dada variável aleatória indica um provável constructo (Kaiser, 1958). Vale destacar que o critério de Kaiser fornece apenas indícios do número de constructos de um instrumento, sendo a experiência dos especialistas algo que não se deve descartar.

Estimado o número de constructos, e atendidos os pressupostos para utilização dos métodos de análise fatorial (que são os testes de KMO e de esfericidade de Bartlett), iniciou-

se os demais testes de natureza exploratória. Portanto, em um primeiro momento, optou-se por utilizar o método de análise fatorial exploratória. Nesse método, são estimadas as cargas fatoriais dos itens em todas os constructos, ou seja, verifica-se se o item tem capacidade de gerar valores elevados de carga fatorial em algum dos constructos. Itens que apresentaram carga fatorial (F) menor que 0,300 (baixa carga fatorial) em todas as dimensões devem ser excluídos (Child, 2006). Em seguida, determinou-se o valor das cargas fatoriais por meio do método de análise fatorial confirmatória. Esse método zera as cargas fatoriais dos itens nos constructos que estes não pertencem teoricamente para, com isso, verificar com maior precisão os valores das cargas fatoriais apenas nos constructos que os itens pertencem teoricamente. Por fim, definiu-se que a percepção dos funcionários sobre o processo de aquisição seria estimada pela interação dos n constructos identificados na análise fatorial confirmatória.

3.6.4 Construção da escala de percepção dos funcionários sobre o processo de aquisição

Definidos os valores das cargas fatoriais (F) atribuídas aos itens dos constructos, optou-se pela construção de escalas que pudessem ser aplicadas e interpretadas de modo pedagógico. Autores como Klein *et al.* (2023) sugerem a definição de equações para a construção de escalas específicas para cada constructo, através da normalização das cargas fatoriais, dando origem a pesos fatoriais. Desse modo, o peso fatorial de cada item é obtido pela divisão do valor da carga fatorial (F) do item pelo somatório das cargas fatoriais de todos os itens pertencentes ao seu respectivo constructo.

A equação para estimação do escore de cada constructo tem como base a multiplicação da resposta do respondente atribuída ao item (através da escala de Likert) pelo peso fatorial calculado para o item. Esse procedimento busca atribuir uma importância maior aos itens com maior carga fatorial, discriminando os itens em função da sua relevância frente ao seu respectivo constructo. Vale destacar que cada equação é estimada a partir de pesos fatorial oriundos de cargas fatoriais normalizadas, fazendo com o valor do escore atribuído a cada constructo varie entre 0 (zero, como menor escore) e 1 (um, como maior escore). Portanto, após tais procedimentos, a percepção dos trabalhadores variou entre 0,00 (percepção mais baixa) a 1,00 (percepção mais alta) para cada constructo. E, como sugerido por Klein *et al.* (2023), outros níveis intermediários da escala podem ser posicionados com espaçamento de 0,20 unidades do escore calculado para cada constructo.

4 RESULTADOS

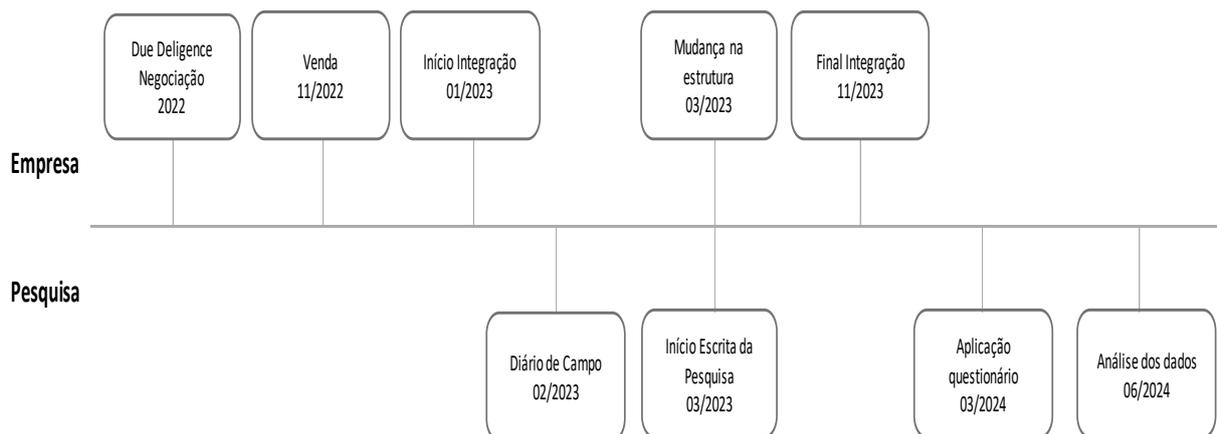
Nesta seção, será detalhado a avaliação das respostas dos respondentes e do instrumento, o processo de avaliação fatorial e a escala de percepção sobre o processo de aquisição em correlação com os objetivos do estudo.

4.1 AQUISIÇÃO DA EMPRESA DE REVESTIMENTOS

Pela observação participante, foi possível acompanhar que a empresa LN passou pelas etapas de decisão da venda, *due diligence*, negociação e integração, cada uma sentida e percebida pelos colaboradores de maneira diferente. A escolha da fusão horizontal ocorreu devido às empresas estarem no mesmo segmento, o que facilitou a expansão para novas regiões e a ampliação do portfólio de produtos.

Por alguns anos antes da aquisição, a empresa LN já havia vendido outra empresa do grupo para arrecadar capital e eliminar dívidas resultantes de estratégias equivocadas. Essa necessidade de capital voltou a ser uma realidade durante e após o período pandêmico, levando à decisão de vender a empresa por completo como a medida mais assertiva no momento, evitando assim a falência.

Figura 5 - Linha do tempo etapas x pesquisa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

Figura 5 retrata o período em que ocorreu o processo de F&A na empresa LN, bem como o desenvolvimento da pesquisa, com o objetivo de esclarecer o andamento e a correlação entre as etapas do processo.

Após a decisão de venda, iniciou-se o processo de *due diligence*, envolvendo alguns gerentes e áreas estratégicas para mapear dados e levantar informações financeiras e processuais da empresa. Foram analisados os custos com colaboradores em relação aos produtos produzidos, despesas operacionais, taxas, financiamentos e quaisquer outras informações que impactassem diretamente a transação de venda. Esses dados foram utilizados para auxiliar na definição do preço da oferta e avaliar os riscos financeiros da transação. Todo o processo foi tratado em sigilo; no entanto, a movimentação de pessoas na diretoria e a solicitação de diferentes dados permitiram que rumores sobre o que estava acontecendo ou iria acontecer se espalhassem.

Junto à etapa do *due diligence*, ocorria em paralelo a negociação com a equipe envolvida e capacitada para tocar a operação, juntamente com os donos da empresa, a partir do momento em que os dados da empresa eram analisados e estratégias discutidas para a venda. Por fim, em novembro de 2023, iniciou-se a etapa de integração, com a comunicação da venda aos colaboradores e, em seguida, a apresentação da empresa compradora e do plano de ação a ser executado. Foram delineadas as estratégias e etapas para o novo modelo de negócio, cujos efeitos ainda são perceptíveis até os dias de hoje, após a aquisição.

A empresa de revestimentos adquirida possuía um clima organizacional amistoso entre os funcionários e os proprietários, que estavam presentes diariamente para tomar decisões inerentes ao negócio, juntamente com seus filhos, futuros sucessores. Devido ao tempo de serviço e aos cargos de alguns funcionários, havia uma proximidade com os diretores, independentemente da hierarquia, o que muitas vezes resultava em decisões fora dos padrões estabelecidos, bem como em processos pouco profissionalizados. A cultura era vista como o modo habitual de pensar e agir, um modo que deve ser aprendido e aceito, e que é mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa (Aktouf, 2007), de forma simples e contínua.

Entretanto, ao longo do tempo, antes da aquisição, identificaram-se algumas falhas, tais como deficiências na comunicação entre setores e funcionários. Esses problemas eram identificados e tratados para evitar ruídos, sempre com o objetivo de aprimorar a comunicação. Foram criados fluxos de trabalho para orientar rotinas e procedimentos, reduzindo as chances de desencontros de informações. No entanto, a maioria dos gestores não estava devidamente preparada para assumir essa responsabilidade, o que representava um

risco para as diretrizes da empresa. A busca pelo crescimento e pela qualidade do produto levou à tomada de decisões que não foram tão assertivas ou minuciosamente planejadas para garantir o sucesso.

A empresa enfrentou diversas crises financeiras; no entanto, manteve o compromisso de preservar seu capital humano, independentemente dos prejuízos. Reconhecendo que estava em jogo o sustento de várias famílias, adotou uma abordagem cautelosa nas decisões relacionadas a esse assunto. Todas as situações foram também influenciadas pela flutuação do mercado, o que abriu a possibilidade de vender a empresa como a última alternativa para mantê-la no mercado e manter seus funcionários empregados. Contudo, toda essa movimentação de venda ocorreu com pouca comunicação e transparência, gerando turbulência devido a rumores sobre a venda. Esses rumores causaram ruídos entre os funcionários, que não tinham certeza de nada além das especulações. Houve diversas suposições entre os colaboradores, que tratavam a notícia como real, mas nada era oficial até a concretização da informação.

Quando a comunicação da venda finalmente ocorreu, já após um longo período de especulações, os colaboradores se sentiram sem voz e espaço. Isso contribuiu para que o período de transição fosse percebido como inseguro. A falta de informação formal fez com que as suposições criadas nos momentos informais se tornassem verdades sem comprovação. No entanto, a empresa responsável pelo repasse dos processos, diretrizes e normas é brasileira e foi adquirida recentemente pelo mesmo grupo internacional. Segundo Vantine e Marcondes (2010), explicar o motivo da fusão pode ser o início do processo de envolvimento das pessoas na construção da nova empresa, e conectar este fato à construção do mapa de sinergia poderia ampliar as possibilidades de sucesso da empresa.

A introdução das diretrizes da nova companhia no primeiro contato gerou um clima de tensão. Apenas alguns cargos gerenciais tiveram acesso direto a todas as diretrizes, o que dificultou um gerenciamento eficaz do clima e das mudanças, além de limitar a disponibilidade de subsídios relevantes para a tomada de decisões e ações. Adicionalmente, alguns gestores eram novos na empresa e ainda estavam em processo de aprendizagem.

Devido a tudo isso, ocorreram alguns pedidos de demissão, especialmente por parte daqueles que têm mobilidade e variadas opções de empregabilidade. Além disso, os profissionais considerados "talentos", que necessitam de diretrizes e estratégias claras para desenvolverem suas atividades, estão buscando recolocação no mercado.

Os colaboradores que optam por permanecer na empresa parecem apresentar desmotivação, fragilidade e dúvidas. Eles ficam apreensivos, gerando um clima de incerteza e

insegurança diante das novas diretrizes e surpresas que possam ocorrer. Isso acontece porque o colaborador, além de considerar o ambiente de trabalho, correlaciona-o com o ambiente e as responsabilidades pessoais, onde a ocupação laboral constitui o alicerce do sustento.

Tudo isso exerce influência nas implicações significativas das emoções e sentimentos experimentados pelos funcionários ao tomarem conhecimento da aquisição e durante a fase de transição para o novo grupo corporativo. Com o tempo, alguns aspectos se tornam mais claros, enquanto outros permanecem obscuros. No entanto, são pontos observados e relevantes para se entender e compreender em um processo de aquisição, devido a todas as transformações interculturais geradas pelo processo de fusão e aquisição.

4.2 AVALIAÇÃO DAS RESPOSTAS AO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Ao analisar o questionário aplicado aos colaboradores, foi possível examinar a percepção em relação aos aspectos positivos e negativos que influenciaram suas visões antes, durante e após a aquisição.

A Tabela 1 apresenta a caracterização da amostra de respondentes. Um total de 128 respondentes formaram a amostra. Em sua maioria, os trabalhadores são sexo masculino (55,47%), tem nível superior (32,81%) e até 29 anos (38,28%). Tem também cargo de analistas ou auxiliar/assistentes (ambos com 40,63%), e estão na empresa entre 1 e 5 anos (57,81%). Os cargos relacionados a área comercial (18,75%), de controladoria (17,97%) e de logística (12,50%) concentraram a maioria dos respondentes.

Tabela 1 – Caracterização da amostra

Fator	n (%)
Sexo	
Feminino	57 (44,53)
Masculino	71 (55,47)
Idade (anos)	
18-29	49 (38,28)
30-40	48 (37,50)
41-50	25 (19,53)
51-60	5 (3,91)
> 60	1 (0,78)
Cargo	
Analista	52 (40,63)
Auxiliar / Assistente	52 (40,63)
Gestor	24 (18,75)
Setor	
Administrativo	11 (8,59)
Comercial	24 (18,75)
Controladoria	23 (17,97)
Financeiro	11 (8,59)
Geste e gestão	10 (7,81)

Logística	16 (12,50)
SESMT	11 (8,59)
Suprimentos	10 (7,81)
TI	5 (3,91)
Transportes	6 (4,69)
Não respondeu	1 (0,78)
Tempo de empresa (anos)	
Menos de 1	3 (2,34)
1-5	74 (57,81)
6-10	27 (21,09)
Mais de 10	24 (18,75)
Formação	
Médio completo	14 (10,94)
Superior incompleto	26 (20,31)
Superior completo	42 (32,81)
Pós-Graduação incompleta	9 (7,03)
Pós-Graduação completa	37 (28,91)

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

Quando comparada a Tabela 1 com o Quadro 5, nota-se que, como o público masculino é predominante na área industrial, independente da estrutura dos setores, terminam apresentando o maior percentual de respostas, indicando diferença significativa de gênero na contratação e permanência dos funcionários. Além disso, o cargo de gestão e o tempo de casa dos respondentes teve influência dos desligamentos e reestruturação dos cargos que ocorreram durante o processo de fusão e aquisição.

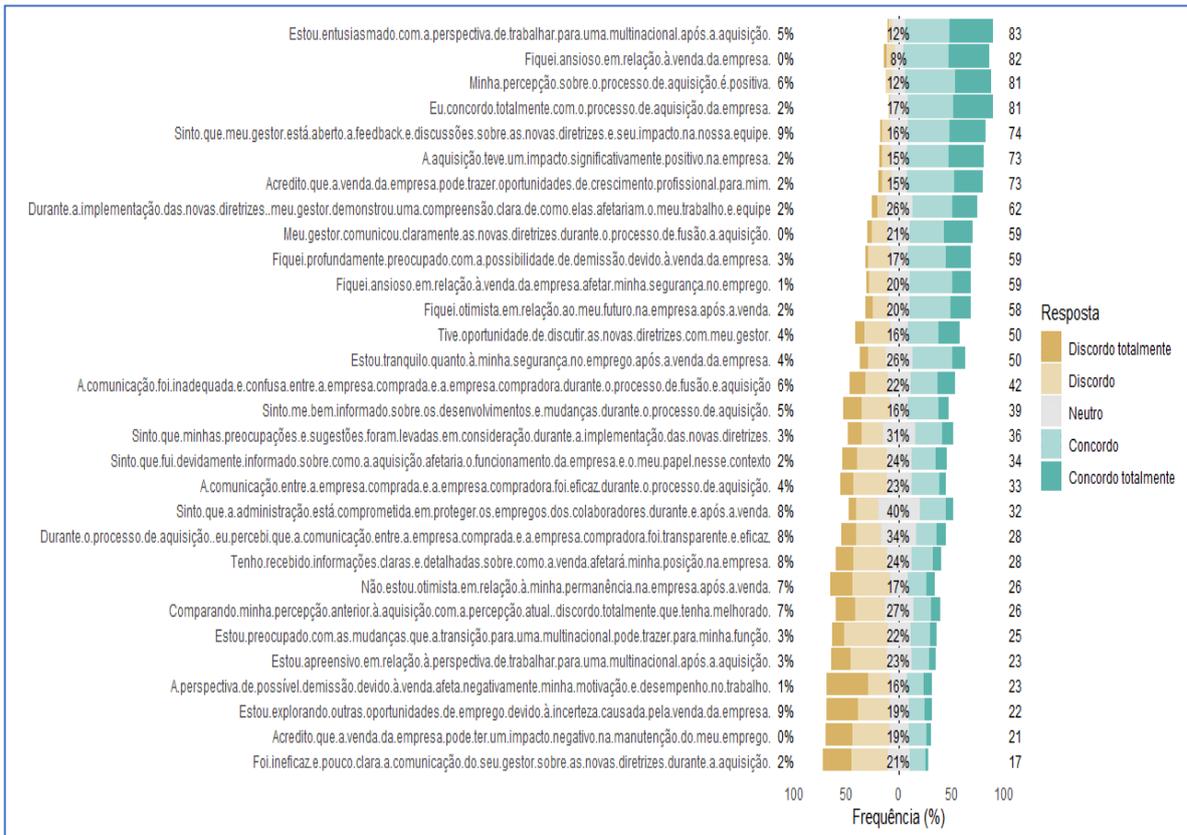
A Figura 6 apresenta a distribuição das respostas dos itens do questionário. A maior parte da amostra (83%) concordou ou concordou totalmente com o item Q20 ('Estou entusiasmado com a perspectiva de trabalhar para uma multinacional após a aquisição'). Um elevado grau de concordância por parte da amostra também foi atribuído aos itens Q5 ('Fiquei ansioso em relação à venda da empresa'), Q2 ('Minha percepção sobre o processo de aquisição é positiva') e Q1 ('Eu concordo totalmente com o processo de aquisição da empresa.') que representam 82%, 81% e 81% de concordância, respectivamente. Evidencia-se que trabalhar em uma multinacional gera uma perspectiva positiva para os colaboradores, pois a aquisição da empresa por uma multinacional é vista como algo que pode resultar em benefícios profissionais para os respondentes. No entanto, esse otimismo também gera certa ansiedade, devido ao novo momento e à mudança na estrutura, ocasionada pela aquisição da empresa por uma multinacional. Isso impacta no sentido de pertencimento e de fazer parte, permitindo que as pessoas enxerguem os desafios e oportunidades que o novo momento impõe (Vantine; Marcondes, 2010). Vale destacar que a maior parte da amostra (62%) discordou ou discordou totalmente do item Q30 ('Foi ineficaz e pouco clara a comunicação do seu gestor sobre as novas diretrizes durante a aquisição'), sugerindo ausência de problemas de comunicação relacionados aos gestores. Isso demonstra que a comunicação entre líderes e

equipe ocorria quando permitida, sendo crucial para o processo de resolução de problemas, através da mediação de pontos de vista e ideias, bem como para a disseminação de experiências (Oliveira, 2019).

O item Q10 ('Acredito que a venda da empresa pode ter um impacto negativo na manutenção do meu emprego') também apresentou um elevado grau de discordância parcial ou total (60%), fornecendo indícios de que é baixa a preocupação dos trabalhadores quanto a manutenção dos empregos devido a aquisição da empresa por uma multinacional. Vale destacar o alto grau de discordância também do item Q11 ('Estou explorando outras oportunidades de emprego devido à incerteza causada pela venda da empresa.') que também apresentou cerca de 59% de discordância parcial ou total, evidenciando que os trabalhadores não estão buscando outros empregos em virtude do processo de aquisição. Dentro de um cenário onde o sujeito sinta um grande sentimento de pertencimento pela corporação, seu engajamento será motivado pelo fato de que a conquista de sua empresa significa também conquista pessoal (Oliveira, 2019, p. 46). Os respondentes atravessaram todo o período de fusão e aquisição (F&A) e agora estão confiantes e com sentimento de pertencimento, acreditando que não haverá mais mudanças na equipe. Sentem-se confortáveis por terem sido selecionados para permanecer e contribuir com a nova fase da empresa adquirida.

A maior parte das respostas neutras foram relatadas pelos trabalhadores para os itens Q22 ('Sinto que a administração está comprometida em proteger os empregos dos colaboradores durante e após a venda.') e Q27 ('Sinto que minhas preocupações e sugestões foram levadas em consideração durante a implementação das novas diretrizes.') com uma frequência de resposta igual a 40% e 31%, respectivamente. Assim, os trabalhadores demonstram incerteza sobre o comprometimento da administração com a manutenção dos empregos, embora já se sintam parte integrante da empresa. Há desconfiança sobre até que ponto a empresa multinacional está disposta a aceitar sugestões e ouvir as preocupações.

Figura 6 - Distribuição das respostas dos itens do questionário



Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

4.3 AVALIAÇÃO FATORIAL DO QUESTIONÁRIO

Como não ocorreu validade semântica do questionário, apenas pré-teste com alguns participantes, viu-se a necessidade de aplicar a avaliação fatorial para assegurar a confiabilidade dos dados, procedeu-se com o teste de alfa de Cronbach (α) e com o teste de ômega de McDonald (ω). Os valores de α e ω foram iguais a 0,93 e 0,95, respectivamente. Desse modo, sugere-se que os dados coletados têm confiabilidade, dado que os valores de α e ω são maiores que 0,700 (Zinbarg *et al.*, 2005). Na sequência, verificou-se a validade dos dados adotando a estrutura de 5 constructos previamente definida (Tabela 2). Como os valores de AVE foram maiores que 0,500 e os valores das correlações da razão de Heterotrait-monotrait (HTMT) foram menores que 0,850, existem fortes indícios da ausência de problemas de validade convergente e validades discriminante nesse estudo (Hair *et al.*, 2021).

Tabela 2 – Teste de validade discriminante e validade convergente

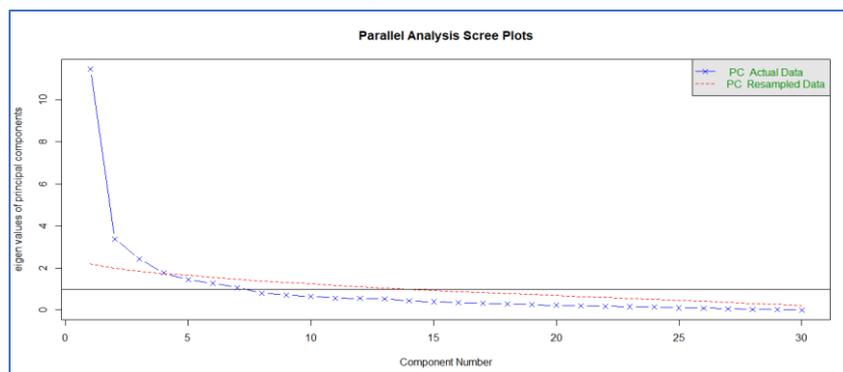
Constructos	CE	CG	PCA	SC	SR	AVE
CE	-					0,717
CG	0,802	-				0,623
PCA	0,497	0,408	-			0,694
SC	0,544	0,539	0,478	-		0,508
SR	0,544	0,626	0,683	0,827	-	0,608

Legenda: PCA - Percepção do colaborador mediante aquisição; SC - Sentimento do colaborador em relação à venda; CE - Comunicação entre empresa comprada e compradora; SR – Sentimento em relação a passagem de empresa familiar para multinacional; CG – Comunicação entre gestor e colaborador sobre novas diretrizes; AVE – Average Variance Extracted.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

Assegurada a validade dos dados, confirmou-se o número de constructos presentes no questionário através do gráfico de análise paralela (Figura 7). Considerando o critério de Kaiser (autovalores > 1), observa-se a presença de 5 a 6 constructos. Desse modo, como um dos autovalores está muito próximo a 1, decidiu-se manter a estrutura de 5 constructos, mantendo a estrutura teórica de 5 constructos previamente definida.

Figura 7 – Gráfico de análise paralela



Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

Ao se verificar os pressupostos para a utilização da análise fatorial, determinou-se um valor de KMO igual a 0,87 e um valor de qui-quadrado igual a 112,58 ($p\text{-value} = 8,65 \times 10^{-9}$) para o teste de esfericidade de Bartlett. Portanto, como o KMO foi maior que 0,700 e o $p\text{-value}$ do teste de esfericidade de Bartlett foi menor que 0,05, existem indícios de bom ajuste dos dados aos métodos de análise fatorial (Silva *et al.*, 2021).

Inicialmente, procedeu-se com a análise fatorial exploratória no qual buscou-se analisar a capacidade dos itens de gerar informação em uma estrutura de 5 constructos (Tabela 3). Os itens Q4 (‘Comparando minha percepção anterior à aquisição com a percepção atual, discordo totalmente que tenha melhorado’) e Q22 (‘Sinto que a administração está comprometida em proteger os empregos dos colaboradores durante e após a venda’) apresentaram valores de F menores que 0,300, e por isso foram excluídos. Acredita-se que, como os itens envolvem duas situações (anterior e atual, e durante e após), problemas de compreensão pode está comprometendo a qualidade dos itens.

Tabela 3 – Análise fatorial exploratória e confirmatória

Itens	Código	Análise Fatorial Exploratória					Análise fatorial confirmatória				
		F1	F2	F3	F4	F5	F1	F2	F3	F4	F5
Q1	PCA1	0,012	0,094	-0,007	0,906	0,012	0,626	0,000	0,000	0,000	0,000
Q2	PCA2	-0,046	-0,165	-0,066	0,623	0,173	0,854	0,000	0,000	0,000	0,000
Q3	PCA3	-0,068	-0,339	0,111	0,446	0,232	0,793	0,000	0,000	0,000	0,000
Q4	PCA4	0,048	0,283	-0,121	-0,030	-0,073	-	-	-	-	-
Q5	SC1	0,118	-0,050	0,570	-0,058	-0,095	0,000	0,307	0,000	0,000	0,000
Q6	SC2	-0,062	0,077	0,689	-0,045	0,021	0,000	0,525	0,000	0,000	0,000
Q7	SC3	0,087	-0,385	-0,181	-0,021	0,073	0,000	-0,527	0,000	0,000	0,000
Q8	SC4	0,013	0,070	0,657	0,061	-0,164	0,000	0,490	0,000	0,000	0,000
Q9	SC5	0,082	0,760	0,004	-0,021	-0,041	0,000	0,600	0,000	0,000	0,000
Q10	SC6	-0,009	0,821	0,019	0,000	0,022	0,000	0,660	0,000	0,000	0,000
Q11	SC7	-0,024	0,697	0,066	-0,010	-0,066	0,000	0,668	0,000	0,000	0,000
Q12	SC8	-0,041	0,536	0,268	0,059	-0,025	0,000	0,649	0,000	0,000	0,000
Q13	SC9	0,091	-0,590	-0,307	0,083	-0,017	0,000	-0,747	0,000	0,000	0,000
Q14	CE1	-0,084	-0,021	0,114	0,085	0,842	0,000	0,000	0,696	0,000	0,000
Q15	CE2	0,048	0,035	-0,090	0,175	0,872	0,000	0,000	0,954	0,000	0,000
Q16	CE3	0,268	-0,020	-0,013	0,182	0,529	0,000	0,000	0,684	0,000	0,000
Q17	CE4	-0,058	-0,120	-0,027	-0,105	0,934	0,000	0,000	0,810	0,000	0,000
Q18	CE5	0,308	0,153	-0,189	-0,033	0,581	0,000	0,000	0,695	0,000	0,000
Q19	CE6	-0,070	0,040	0,206	-0,033	-0,563	0,000	0,000	-0,690	0,000	0,000
Q20	SR1	0,237	-0,514	0,123	0,306	-0,073	0,000	0,000	0,000	0,936	0,000
Q21	SR2	-0,091	0,461	0,368	-0,227	0,091	0,000	0,000	0,000	-0,714	0,000
Q22	SR3	0,090	-0,095	-0,083	0,101	0,216	-	-	-	-	-
Q23	SR4	0,085	-0,753	0,133	-0,104	0,134	0,000	0,000	0,000	0,567	0,000
Q24	SR5	0,038	0,325	0,235	-0,250	0,188	0,000	0,000	0,000	-0,473	0,000
Q25	CG1	0,433	-0,012	0,065	-0,061	0,571	0,000	0,000	0,000	0,000	0,713
Q26	CG2	0,676	-0,034	0,062	-0,019	0,141	0,000	0,000	0,000	0,000	0,799
Q27	CG3	0,600	-0,151	-0,007	0,043	-0,046	0,000	0,000	0,000	0,000	0,693
Q28	CG4	0,508	-0,256	0,181	0,081	-0,125	0,000	0,000	0,000	0,000	0,659
Q29	CG5	0,650	0,071	-0,137	-0,026	0,023	0,000	0,000	0,000	0,000	0,811
Q30	CG6	-0,413	0,050	0,165	0,008	-0,033	0,000	0,000	0,000	0,000	-0,585

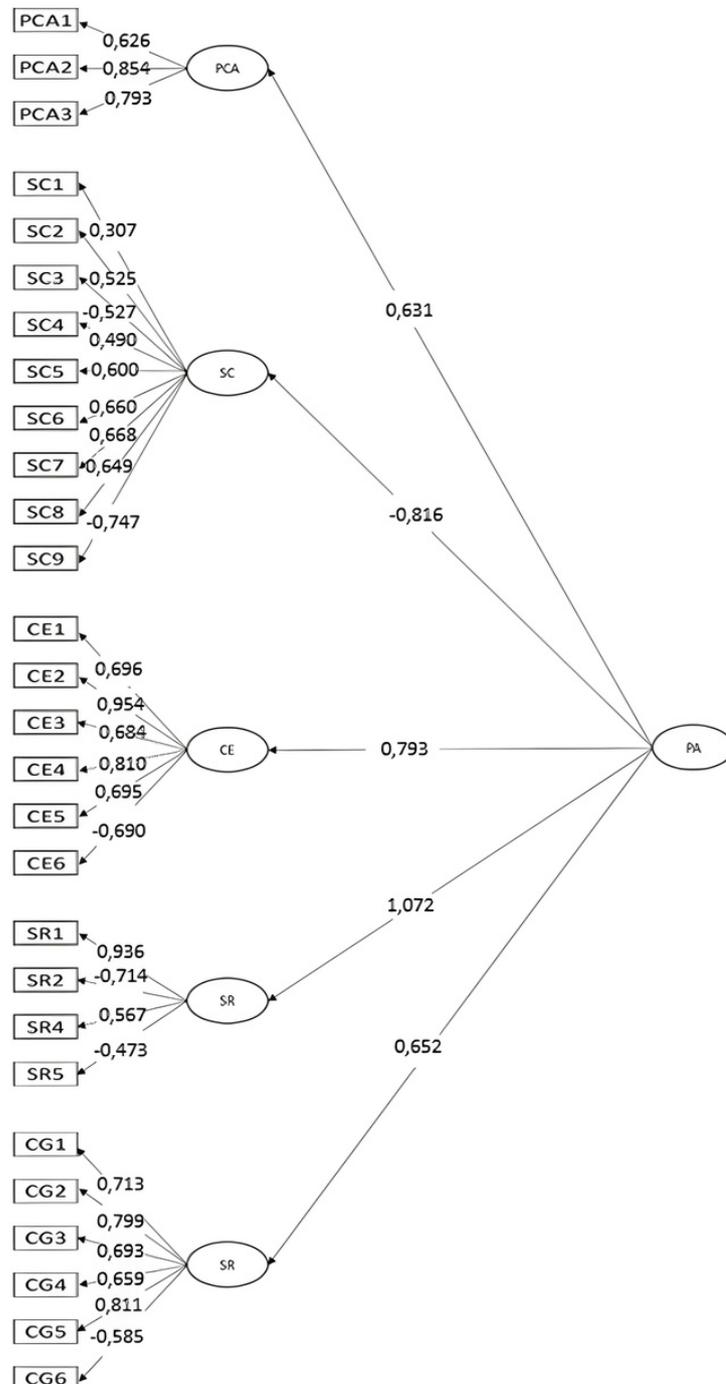
Nota: Em negrito estão os valores significativos (maiores cargas fatoriais) e em vermelho os itens excluídos devido à baixa carga fatorial.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

A análise fatorial confirmatória determinou que os demais itens restantes apresentaram carga fatorial maior que 0,300, sugerindo boa capacidade de agregar informação (Child,

2006). Portanto, a estrutura de 5 constructos, apresentada previamente, se mostrou apropriada para expressar a percepção dos funcionários sobre o processo de aquisição (PA) (Figura 8).

Figura 8 – Modelo final para expressar percepção dos funcionários sobre o processo de aquisição



Legenda: PCA - Percepção do colaborador mediante aquisição; SC - Sentimento do colaborador em relação à venda; CE - Comunicação entre empresa comprada e compradora; SR – Sentimento em relação a passagem de empresa familiar para multinacional; CG – Comunicação entre gestor e colaborador sobre novas diretrizes; e PA – Percepção dos funcionários sobre o processo de aquisição.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

4.4 ESCALA DE PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O PROCESSO DE AQUISIÇÃO

A partir da normalização dos valores das cargas fatoriais, foram propostas equações que pudessem estimar a percepção dos respondentes sobre os 5 constructos (PCA, SC, SR, CG e CG) (Tabela 4). Essa normalização deu origem aos pesos fatoriais, que são oriundos da divisão do valor da carga fatorial do item pela soma de todos os itens que compõem o construto.

Vale salientar que alguns itens como o SC5 ('Não estou otimista em relação à minha permanência na empresa após a venda') tem sentido contrário aos demais itens. Desse modo, se um trabalhador assinalar a alternativa de resposta 'concordo totalmente' para o item SC5, tal resposta é muito desfavorável ao processo de aquisição. Em constares, a maioria dos itens tem seu sentido alinhado ao item PCA3 ('A aquisição teve um impacto significativamente positivo na empresa'). Assim, se o trabalhador assinalar a alternativa de resposta 'concordo totalmente' para o item PCA3, tal resposta é muito favorável ao processo de aquisição. Então, ainda que o trabalhador assinale a mesma alternativa de resposta (concordo totalmente), seu posicionamento sobre a aquisição será totalmente diferente para os itens SC5 e PCA3.

Portanto, para corrigir e alinhar o sentido das respostas atribuídas pelos respondentes aos demais itens do questionário, os itens SC3, SC9, CE6, SR2, SR5 e CG6 devem ter suas respostas invertidas antes da substituição das mesmas nas Equações de SC, CE e CG. A inversão é simples, de modo que opção de resposta '1- Discordo Totalmente' deve ser substituída por '5 - Concordo Totalmente' e a resposta '2 - Discordo' deve ser substituída por '4-Concordo' para tais itens.

Tabela 4 – Equações para cálculo dos escores dos constructos avaliados

Constructo	Equação
Percepção do colaborador mediante aquisição (PCA)	$PCA = [(0,275*ItemPCA1) + (0,376*ItemPCA2) + (0,349*ItemPCA3) - 1] / 4$
Sentimento do Colaborador em Relação à Venda (SC)	$SC = [(0,059*ItemSC1) + (0,101*ItemSC2) + (0,102*ItemSC3) + (0,095*ItemSC4) + (0,116*ItemSC5) + (0,128*ItemSC6) + (0,129*ItemSC7) + (0,125*ItemSC8) + (0,144*ItemSC9) - 1] / 4$
Comunicação entre empresa comprada e compradora (CE)	$CE = [(0,154*ItemCE1) + (0,211*ItemCE2) + (0,151*ItemCE3) + (0,179*ItemCE4) + (0,153*ItemCE5) + (0,152*ItemCE6) - 1] / 4$
Sentimento em relação a passagem de empresa familiar para multinacional (SR)	$SR = [(0,348*ItemSR1) + (0,265*ItemSR2) + (0,211*ItemSR4) + (0,176*ItemSR1) - 1] / 4$
Comunicação entre gestor e colaborador sobre novas diretrizes (CG)	$CG = [(0,167*ItemCG1) + (0,188*ItemCG2) + (0,163*ItemCG3) + (0,155*ItemCG4) + (0,190*ItemCG5) + (0,137*ItemCG6) - 1] / 4$
Percepção dos funcionários sobre o processo de aquisição (PA)	$PA = [0,159*PCA + 0,206*(1 - SC) + 0,200*CE + 0,270*SR + 0,164*CG]$

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

Diante do exposto, o escore de cada constructo, para cada respondente, nasceu do somatório de multiplicações dos pesos fatoriais pelas respostas dos respondentes. A termo de exemplo, considere quatro trabalhadores com os seguintes padrões de resposta (respostas definidas a partir da escala de Likert que varia de 1- discordo totalmente a 5- concordo totalmente) para os itens PCA1, PCA2 e PCA3:

- Trabalhador 1 – Assinalou ‘discordo’ para o Item PCA1 (opções de resposta igual a 2), ‘neutro’ para o Item PCA2 (opções de resposta igual a 3) e ‘concordo totalmente’ para o Item PCA3 (resposta igual a 5);
- Trabalhador 2 – Assinalou ‘discordo totalmente’ para os itens PCA1, PCA2 e PCA3 (opções de resposta igual a 1);
- Trabalhador 3 – Assinalou ‘concordo totalmente’ para os itens PCA1, PCA2 e PCA3 (opções de resposta igual a 5).
- Trabalhador 4 – Assinalou ‘neutro’ para os itens PCA1, PCA2 e PCA3 (opções de resposta igual a 3).

Portanto, ao fazer a substituição das respostas nas equações, o valor do escore para o constructo PCA seria:

- Trabalhador 1 – $[(0,275*2) + (0,376*3) + (0,349*5) - 1] / 4 = 0,61$;
- Trabalhador 2 – $[(0,275*1) + (0,376*1) + (0,349*1) - 1] / 4 = 0,00$;
- Trabalhador 3 – $[(0,275*5) + (0,376*5) + (0,349*5) - 1] / 4 = 1,00$;
- Trabalhador 4 – $[(0,275*3) + (0,376*3) + (0,349*3) - 1] / 4 = 0,50$;

Assim, observa-se que para o trabalhador 2, que discordou totalmente de todos os itens do constructo PCA, a equação resultou em um escore de valor mínimo (PCA = 0,00). Já para o trabalhador 3, que concordou totalmente com todos os itens do constructo PCA, a equação resultou em um valor de escore máximo (PCA = 1,00). O trabalhador 4, que foi neutro para todos os itens, seu escore ficou no centro da escala (PCA = 0,50). Já o trabalhador 1, que apresentou respostas mais diversificadas, seu escore ficou em uma posição intermediária (PCA = 0,61), mas acima do trabalhador 4 (com todas as respostas neutras) e abaixo do trabalhador 3 (com todas as respostas positivas).

Tal procedimento foi aplicado aos trabalhadores da amostra. Do mesmo modo que, o mesmo procedimento foi utilizado para determinação do escore dos respondentes nos demais constructos (SC, SR, CG e CG). Por fim, e baseada nos escores dos cinco constructos (PCA, SC, SR, CG e CG), foi proposta uma equação para expressar a percepção dos funcionários

sobre o processo de aquisição (PA). O escore do PA busca determinar o escore geral a luz da percepção dos trabalhadores sobre os 5 constructos teóricos.

Baseado no procedimento descrito por Klein *et al.* (2023), optou-se por classificar os trabalhadores quanto a percepção dos mesmos sobre o processo de aquisição (Tabela 5) dividindo a escala a cada 0,20 unidades do constructo. Assim, a classificação ficou dividida em uma escala de cinco nível: Percepção muito ruim sobre o processo de aquisição (escore de PA entre 0,00 e 0,20); Percepção ruim sobre o processo de aquisição (escore de PA entre 0,21 e 0,40); Percepção neutra sobre o processo de aquisição (escore de PA entre 0,41 e 0,60); Percepção positiva sobre o processo de aquisição (escore de PA entre 0,61 e 0,80); e Percepção muito positiva sobre o processo de aquisição (escore de PA maior que 0,80). Escalas parciais para cada um dos 5 constructos também foram propostas (do Apêndice C ao Apêndice G).

Tabela 5 – Escala de percepção dos funcionários sobre o processo de aquisição (PA)

Pontuação	Classificação	Significado
De 0 a 0,20	Percepção muito ruim sobre o processo de aquisição	A percepção do colaborador mediante aquisição, o sentimento do colaborador em relação à venda, a comunicação entre Empresa comprada e compradora, o sentimento em relação a passagem de empresa familiar para multinacional ou comunicação entre gestor e colaborador sobre novas diretrizes foram classificadas como ruim ou muito ruim .
De 0,21 a 0,40	Percepção ruim sobre o processo de aquisição	A percepção do colaborador mediante aquisição, o sentimento do colaborador em relação à venda, a comunicação entre Empresa comprada e compradora, o sentimento em relação a passagem de empresa familiar para multinacional ou comunicação entre gestor e colaborador sobre novas diretrizes foram classificadas como ruim com raras situações de neutralidade .
De 0,41 a 0,60	Percepção neutra sobre o processo de aquisição	A percepção do colaborador mediante aquisição, o sentimento do colaborador em relação à venda, a comunicação entre Empresa comprada e compradora, o sentimento em relação a passagem de empresa familiar para multinacional ou comunicação entre gestor e colaborador sobre novas diretrizes foram classificadas como neutras em sua maioria com raros construtos positivos ou negativos .
De 0,61 a 0,80	Percepção positiva sobre o processo de aquisição	A percepção do colaborador mediante aquisição, o sentimento do colaborador em relação à venda, a comunicação entre Empresa comprada e compradora, o sentimento em relação a passagem de empresa familiar para multinacional ou comunicação entre gestor e colaborador sobre novas diretrizes foram classificadas como positivas na maior parte dos constructos .
Maior que 0,80	Percepção muito positiva sobre o processo de aquisição	A percepção do colaborador mediante aquisição, o sentimento do colaborador em relação à venda, a comunicação entre Empresa comprada e compradora, o sentimento em relação a passagem de empresa familiar para multinacional ou comunicação entre gestor e colaborador sobre novas diretrizes foram classificadas muito positivas na maior parte dos constructos .

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

A partir da escala (Tabela 5), os 128 respondentes foram classificados quanto a sua percepção sobre o processo de aquisição (Tabela 6). Ficou evidenciado que a percepção dos funcionários sobre o processo de aquisição (PA) está entre neutra (50,78%) e positiva (43,75%). Nenhum dos respondentes apresentou uma percepção muito ruim sobre o processo de aquisição. Um total de seis respondentes (4,69%) apresentou uma percepção ruim sobre o processo de aquisição. Apenas um trabalhador (0,78%) tem uma percepção muito positiva sobre o processo de aquisição.

Tabela 6 – Classificação quanto a percepção dos funcionários sobre o processo de aquisição

Constructo	Percepção dos funcionários sobre o processo de aquisição				
	Muito ruim	Ruim	Neutra	Positiva	Muito positiva
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
Percepção do colaborador mediante aquisição (PCA)	0 (0,00)	8 (6,25)	18 (14,06)	39 (30,47)	63 (49,22)
Sentimento do colaborador em relação à venda (SC)	2 (1,56)	24 (18,75)	73 (57,03)	29 (22,66)	0 (0,00)
Comunicação entre empresa comprada e compradora (CE)	14 (10,94)	35 (27,34)	49 (38,28)	22 (17,19)	8 (6,25)
Sentimento em relação a passagem de empresa familiar para multinacional (SR)	0 (0,00)	4 (3,13)	63 (49,22)	50 (39,06)	11 (8,59)
Comunicação entre gestor e colaborador sobre novas diretrizes (CG)	5 (3,91)	13 (10,16)	51 (39,84)	38 (29,69)	21 (16,41)
Percepção dos funcionários sobre o processo de aquisição (PA)	0 (0,00)	6 (4,69)	65 (50,78)	56 (43,75)	1 (0,78)

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

Também vale destacar que a maioria dos colaboradores apresentaram uma percepção positiva (30,47%) ou muito positiva (49,22) mediante aquisição (PCA). A percepção, da maioria dos colaboradores sobre o constructo ‘sentimento em relação à venda (SC)’, variou entre neutra (57,03%) e positiva (22,66%). De acordo com o Chanlat (2008, p. 108), “o prazer de trabalhar em um lugar é também um prazer espacial, um prazer associado a um espaço onde nos sentimos bem”. Pode-se associar um ambiente estável para desenvolver rotinas, mesmo havendo receios em relação ao desconhecimento completo da situação geral. É possível acompanhar o dia a dia e os pequenos avanços que ocorrem em tempo real.

Em relação ao constructo ‘comunicação entre empresa comprada e compradora’ (CE), a percepção da maioria dos colaboradores variou entre ruim (27,34%) e neutra (38,28%). É percebido que, independentemente da causa, qualquer falha na comunicação deixa os funcionários incertos sobre seu futuro, e muitas vezes é a própria incerteza, e não as próprias mudanças, que é tão estressante para os funcionários (Schweiger; Denisi, 1991, p. 112), fazendo que cause ruídos e insegurança.

Já a percepção da maioria dos colaboradores sobre o constructo ‘sentimento em relação a passagem de empresa familiar para multinacional (SR)’ variou entre neutro (49,22%) e positiva (39,06%). Do mesmo modo, a maior parte dos trabalhadores apresentou percepção entre neutra (39,84%) e positiva (29,69%) sobre o constructo ‘comunicação entre gestor e colaborador sobre novas diretrizes (CG)’.

De modo geral, a empresa apresentou um melhor desempenho para o constructo ‘percepção do colaborador mediante aquisição (PCA)’. Contudo, uma melhoria nos demais constructos devem ser buscada, a fim de que a percepção dos colaboradores melhore. É preciso destacar que a empresa deve investir maiores esforços na melhoria da ‘comunicação entre a empresa comprada e compradora’, dado que este foi o constructo com pior desempenho. Nesse sentido, pode-se concluir que a comunicação é o diferencial da organização que obtém o sucesso, pois seus colaboradores se sentem entendidos e participantes nas tomadas de decisão (Santos; Arbex, 2011).

Como proposta do plano de transição para melhoria da comunicação entre as empresas comprada e compradora, Barros, (2003) reforça que, para ser assertivo no processo de F&A e ter bons resultados na operação, é necessário que a comunicação ocorra da seguinte forma:

- I. Comunicar claramente os objetivos e metas da transação
- II. Imprimir agilidade ao processo, informando todas as decisões em primeiro lugar aos funcionários
- III. Manter regularidade de comunicação
- IV. Evitar sigilos, explicar ao colaborador o que pode ser dito e ser explicado em relação a informações confidenciais
- V. Explicar os fatores ou critérios que foram levados em consideração para a tomada de decisão
- VI. Criar oportunidades para que o funcionário possa fazer perguntas e dar sugestões
- VII. Dar e receber *Feedback*

Desta forma, para contribuir na resolução dos problemas identificados na comunicação, a empresa compradora poderia ser transparente desde o início do processo, assim como a empresa LN, explicando claramente aos funcionários as decisões a serem tomadas. Para Oliveira (2019, p. 34) a comunicação interna é como fonte de informação da empresa para seus funcionários, de forma a mantê-los atualizados e, conseqüentemente, mais alinhados e integrados com os objetivos macro da companhia. Isso ajudaria a reduzir ruídos e ansiedade em relação ao futuro. Considerando que são empresas diferentes, com culturas distintas e impacto direto no colaborador, visto a cultura como um conjunto de significações lentamente elaboradas, transmitidas e ativas nas relações de trabalho que fornecem às pessoas uma interpretação de sua situação e construção de sua identidade profissional (Belle, 2007, p. 201).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada sobre a percepção dos colaboradores que participaram ativamente do processo de fusão e aquisição revela o envolvimento emocional e profissional em relação às atividades desempenhadas na empresa LN. O estudo apresenta dados sobre os sentimentos, percepções e comunicação durante todo o envolvimento antes, durante e após o período de F&A.

A organização atravessou períodos de turbulência junto aos seus colaboradores, desde o período de due diligence e negociação até o momento do anúncio da venda da empresa, com várias especulações e desligamentos de funcionários. Embora tenha tentado manter transparência e boa comunicação, muitas informações se perderam entre os colaboradores da empresa compradora e a empresa LN, o que causava aflição e ansiedade nos participantes da transação.

Os colaboradores enfrentaram a experiência de ver a empresa em que trabalhavam ser vendida, passando de uma gestão familiar para uma estrutura multinacional com diretrizes e operações diferenciadas. Essa transição trouxe a oportunidade de trabalhar em uma empresa multinacional, focada em resultados e com uma cultura organizacional distinta daquela a que estavam acostumados. Essa mudança influenciou suas percepções e expectativas em relação ao ambiente de trabalho, à gestão e ao desempenho.

Neste contexto, durante o processo de fusão e aquisição (F&A), observaram-se diversas perdas e mudanças significativas. Ao analisar os constructos da percepção dos colaboradores diante da aquisição, seus sentimentos em relação à venda, a transição de uma empresa familiar para uma multinacional, e a comunicação entre gestores e colaboradores, os funcionários que permaneceram na empresa mantêm uma visão predominantemente positiva ou neutra em relação às mudanças. Eles acreditam no potencial de crescimento dentro da nova estrutura organizacional e estão confortáveis com as transformações e a manutenção de seus empregos. Antes da venda, os colaboradores enfrentaram momentos de incerteza devido à gestão familiar, impactados por várias crises financeiras e pela falta de um planejamento estratégico adequado para a saúde da empresa. A transição para uma estrutura multinacional trouxe maior estabilidade e expectativas de crescimento.

De maneira geral, o objetivo da pesquisa foi alcançado, permitindo identificar a percepção dos colaboradores e seus sentimentos em relação ao que vivenciaram. Alguns aspectos foram vistos de maneira mais positiva ou neutra, como nos casos do PCA, SC, SR e CG, enquanto outros foram percebidos de forma negativa, como o constructo CE. Durante as

fases de fusão e aquisição, houve momentos de compartilhamento sigiloso de informações entre os diretores e diretrizes repassadas aos gerentes para serem transmitidas aos subordinados. Esse processo variou entre comunicações em tempo real e atrasadas, o que gerou incerteza e sobrecarga de trabalho dependendo das decisões tomadas. Embora o processo de fusões e aquisições possa gerar emoções negativas, quando bem gerido, tem o potencial de promover emoções positivas e aumentar o comprometimento dos colaboradores.

Uma área que precisa de aprofundamento para melhorar é a comunicação entre a empresa adquirida e a adquirente, que atualmente é percebida de forma negativa ou neutra. A empresa adquirente deve concentrar esforços para aprimorar a comunicação entre os colaboradores das duas bases, visando garantir a eficiência dos processos. A distância geográfica entre as empresas antes, durante e após a fusão e aquisição (F&A), aliada ao trabalho administrativo remoto, tem contribuído para o distanciamento entre os colaboradores, o que pode ser considerado um obstáculo adicional. Devido à falta de comunicação adequada, os colaboradores não se sentiram seguros durante esse período, resultando em suposições que geraram medo e ansiedade. Isso acabou levando a alguns pedidos de demissão, pois os funcionários não tinham conhecimento claro da estratégia da empresa e estavam incertos quanto à estabilidade no trabalho e ao desenvolvimento de suas carreiras.

As contribuições para a academia, a empresa e o pesquisador são únicas e específicas, refletindo o envolvimento e a contribuição de cada um no tema e nos resultados da pesquisa. Identificou-se que a empresa precisa aprimorar a prática da gestão estratégica para fortalecer a comunicação e, assim, ser mais eficaz na integração de processos e em futuras fusões e aquisições. Conhecendo as dificuldades enfrentadas pelos funcionários envolvidos, a empresa pode elaborar planos de ação eficazes para melhorias futuras nesse contexto. O impacto da pesquisa é de grande valia para a empresa, pois aponta a possibilidade de melhorar a assertividade e reduzir ineficiências nos processos que precisam ser trabalhados de forma corporativa entre a empresa compradora e a adquirida.

Para a academia, o estudo proporciona uma visão única sobre a percepção dos funcionários em relação às fusões e aquisições (F&A). Muitos estudos focam apenas nos processos de F&A, sem explorar o impacto direto na percepção dos colaboradores durante a transição. Assim, este estudo preenche essa lacuna ao combinar ambos os aspectos.

Para o pesquisador, abre-se uma nova perspectiva para futuras investigações na empresa LN, oferecendo material para contribuições práticas. Isso pode auxiliar tanto a empresa quanto os profissionais a melhorarem a eficácia dos processos culturais e estratégicos, promovendo uma cultura corporativa mais robusta.

A pesquisa identificou algumas limitações significativas, como a transição do trabalho presencial para o remoto, o que inicialmente dificultou a identificação do público-alvo para a aplicação do questionário. Além disso, encontramos dificuldades na busca por professores especializados no tema da pesquisa para validar a semântica do questionário. A demora no retorno do comitê de ética para a liberação da pesquisa também foi um obstáculo, resultando em variações no tempo de serviço e estrutura dos cargos dos funcionários devido aos desligamentos ocorridos durante o processo.

Como oportunidade para estudos futuros, os resultados indicaram o desenvolvimento de uma escala de percepção a partir do questionário utilizado, que poderá ser validada semanticamente e aplicada em outras empresas para investigar objetivos semelhantes aos desta pesquisa. Outra sugestão é realizar um estudo comparativo entre a percepção da empresa compradora e da empresa LN, visando compreender as diferentes visões durante o processo de fusão e aquisição. Além disso, um comparativo entre os setores administrativos e industriais dentro da empresa LN pode revelar as divergências nas decisões e percepções desses públicos, considerando seu envolvimento direto ou indireto no processo de venda.

REFERÊNCIAS

AB HAMID, M. R.; SAMI, W.; SIDEK, M. M. Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. **In Journal of physics: Conference series**, v. 890, n. 1, p. 1-5, 2017.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: Dos abusos conceituais às lições empíricas. *In*: CHANLAT, Jean François. **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v. 2, São Paulo: Ed. Atlas, 2007. p. 39-79.

APPELBAUM, Stevan *et al.* Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages. **Management Decisions**, v. 38, n. 2, p. 649-661, 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/239777070_Anatomy_of_a_merger_Behavior_of_or_organizational_factors_and_processes_throughout_the_pre_during_post-stages_part_1. Acesso em: 14 jun. 2024.

BARBOSA, Cavalcanti Pereira *et al.* O comprometimento organizacional na área comercial de uma empresa após uma aculturação. **Caderno de Administração**, v. 28, n. 1, p. 105-124, 1 set. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/52267>. Acesso em: 7 set. 2023.

BARBOSA, Anrafel De Souza *et al.* How can organizations measure the integration of environmental, social, and governance (ESG) criteria? Validation of an instrument using item response theory to capture workers' perception. **Business Strategy and the Environment**, v. 33, n. 4, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/377364542_How_can_organizations_measure_the_integration_of_environmental_social_and_governance_ESG_criteria_Validation_of_an_instrument_using_item_response_theory_to_capture_workers_perception. Acesso em: 7 set. 2023.

BARROS, Betania. **Fusões, Aquisições & Parcerias**. São Paulo: Atlas, Grupo GEN, 2001. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522472680/>. Acesso em: 15 set. 2023.

BARROS, Betania Tanure. **Fusões e Aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003.

BELLE, Françoise. O simbolismo e a cultura de empresa: Dos abusos conceituais às lições empíricas. *In*: CHANLAT, Jean François. **O Indivíduo na organização: Dimensões esquecidas**. v. 2, São Paulo: Ed. Atlas, 2007. p. 195-231.

BERGAMINI, Cecília W. **O Líder Eficiente**. São Paulo: Atlas, 2002.

BORGES, Ana Cláudia Giannini; COSTA, Vera Mariza Henriques de Miranda. Fusões e Aquisições: caracterização e evolução no Brasil no período 1992- 2007. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 3, p. 3042-3062, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1777>. Acesso em: 7 set. 2023.

CHANLAT, Jean François. **O Indivíduo na organização: Dimensões esquecidas**. v. 3, São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Gestão Humana**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773657/>. Acesso em: 14 out. 2023.

CHILD, Dennis. **The essentials of factor analysis**. A&C Black, 2006.

COUTINHO, Sérgio Mendes B. **Fusões e Aquisições**. São Paulo: Saraiva, 2017. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547222253/>. Acesso em: 8 set. 2023.

DAL BO, Micheli. **Comunicação e Comportamento Organizacional no Contexto de Aquisição de Empresa**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/1376>. Acesso em: 7 set 2023.

FERREIRA, Delaíse Pimentel. **Uma Proposta de Ações de Gestão de Pessoas para Utilização em Processos de Mudança por Fusão e Aquisição: um estudo de caso numa IES**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em m Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22409/PSG.2019.mp.78711851791>. Acesso em: 12 out. 2023.

FIALHO, das Neves, S.; GOMES, Simeone J. Los impactos del proceso de internacionalización en el sistema de control de gestión: el caso de la empresa Localiza. **Contabilidad y Negocios**, v. 16, n. 31, p. 25-41, 12 ago. 2021. Disponível em: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/24089>. Acesso em: 13 out. 2023.

FORNELL, Claes; LARCKER, David. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39 – 50, 1981. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3151312>. Acesso em: 7 set. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/20%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml10%5D!/4>. Acesso em: 7 set. 2023.

GRANATO, Mariany Schievano; GOBBI, Maria Cristina. Cultura organizacional em fusão e aquisição: processo intercultural aplicado a uma empresa brasileira. **Organicom**, [S. l.], v. 16, n. 30, p. 189-200, Set. 2019. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/153606>. Acesso em: 7 set. 2023.

HAIR, Joseph *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 8th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2018.

HAIR J. Hult *et al.* **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE Publications, Incorporated, 2014.

HARDING, David; STAFFORD, Dale; KUMA, Suzanne. **M&A Midyear Report 2023: It Takes Two to Make a Market**. Bain & Company, 2023. Disponível em:

<https://www.bain.com/pt-br/insights/m-and-a-midyear-report-2023-it-takes-two-to-make-a-market/>. Acesso em: 15 jun. 2024.

HAYES, A. F., COUTTS, J. J. Use omega rather than Cronbach's alpha for estimating reliability. *But. Communication Methods and Measures*, v. 14, n. 1, p. 1-24, 2020.

HEGGESTAD, E. D. *et al.* Scale adaptation in organizational science research: A review and best-practice recommendations. *Journal of Management*, v. 45, p. 2596 - 2627, 2019.

HORN, John. A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, v. 30, n. 2, p. 179-185, 1965.

KAISER Henry. The verimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, v. 23, p. 187 - 200, 1958.

KHAN, Zaheer *et al.* Employee emotional resilience during post-merger integration across national boundaries: rewards and the mediating role of fairness norms. *Journal of World Business*, v. 55, n. 2, p.1-11, may. 2020. E-book. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S109095161730024X>. Acesso em: 18 set. 2023.

KLEIN, Leander Luiz *et al.* Demystifying the eighth lean waste: a knowledge waste scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 40, n. 8, p. 1876-1898, 2023.

KPMG, Corporate Finance. **Pesquisa de Fusões e Aquisições**. 2023 (1º trimestre). Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2023/07/fusoes-aquisicoes-recuam-30-primeiro-trimestre-ano.html>. Acesso em: 28 ago. 2023.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003. E-book. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Planejamento_de_rela%C3%A7%C3%B5es_p%C3%BAblicas_na/Q1ZFmcZFE7UC?hl=pt-BR&gbpv=0. Acesso em: 15 dez. 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/epubcfi/6/32%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter08%5D!/4>. Acesso em: 8 set. 2023.

LUZIO, Eduardo. **Fusões e Aquisições em Ato**: guia prático geração e destruição de valor em M&A. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2015. Disponível em: <https://books.google.com.br>. Acesso em: 12 out. 2023.

MACIEL, Felipe. **A visão de colaboradores de empresas do segmento de comércio, indústria e de serviços sobre operações de fusões e aquisições**. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Instituto Universitário de Lisboa, Portugal, 2022. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/27474/1/master_felipe_maciel.pdf. Acesso em: 14 out. 2023.

MARKS, Mitchell Lee; MIRVIS, Philip H. **Joining Forces: making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances**. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. Disponível em: <https://books.google.com.br>. Acesso em: 18 set. 2023.

MARTELANC, Roy *et al.* **Avaliação de Empresas: um guia para fusões & aquisições e private equity**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MARTINS, Rayana Kelly Brasileiro; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Fusões e aquisições cross-border: características de mercado e desempenho econômico-financeiro. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 14, n. 2, nov. 2021. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/9344>. Acesso em: 17 set. 2023.

NASCIMENTO, André Silva; RASQUINHO, Gabriel Rodrigues; FLORES, Lucas Thomaz. Fusão empresarial: o desafio do gestor no processo de unificação da cultura organizacional. **Revista de Administração**, v. 13, n. 24, p. 63-80, 2015. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/233900509.pdf>. Acesso em: 13 out. 2023.

NOGUEIRA, Nasaré Vieira; CASTRO, Luiz Ricardo Kabbach de. Effects of ownership structure on the mergers and acquisitions decisions in Brazilian firms. **RAUSP Management Journal**, v. 55, n. 2, p. 227–245, abr. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rmj/a/Pxq46QBnknfvVm4S6WwXqHh/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 16 set. 2023.

OLIVEIRA, Paula de Carvalho. **Ser e Pertencer: o sentimento de pertencimento nas organizações brasileiras sob a ótica da cultura organizacional**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/directbitstream/43c3700b-97ca-42d1-8c65-b3aaa22c703a/tc4177-paula-oliveira-ser.pdf>. Acesso em: 14 out. 2023.

PEREIRA, Adalmiro; PEREIRA, Ana Rita; QUEIRÓS, Mário Criação de Valor em fusões e aquisições: O caso dos bancos portugueses. **Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 17-38, jul. 2020. Disponível em: <https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/183>. Acesso em: 9 set. 2023.

PEREIRA, Rita de Cassia. (org.). Aprendizagem, cultura e estratégias nas organizações. *In*: BRENNAND; Edna Gusmão de Góes. **Gestão aprendentes: cenários convergentes**. João Pessoa: Ed. UFPB, 2017. p. 185-243.

PORTAL DE FUSÕES E AQUISIÇÕES. **Tendências europeias de M&A**. 2023. Disponível em: <https://fusoesaquisicoes.com/acontece-no-setor/tendencias-europeias-de-ma-2023/>. Acesso em: 15 jun. 2024.

PWC. **The year that was: Major deals in 2022**. 2022. Disponível em: <https://www.pwc.com/ph/en/deals-corporate-finance/deals-publications/major-deals-2022.html>. Acesso em: 15 jun. 2024.

ROMANO, Patrícia Ribeiro; ALMEIDA, Vinício de Souza e. Análise dos Efeitos em Mercado de Capitais Decorrentes de Fusões: O Caso BRF S.A. **Revista de Administração**

Contemporânea, v. 19, n. 5, p. 606-625, set. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151890>. Acesso em: 24 out. 2023.

SANSON, Marcos Antonio. Gestão de pessoas na fusão e aquisição de empresas: uma pesquisa bibliométrica. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 30, n. 3, p. 56-74, dez. 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/25837>. Acesso em: 13 out. 2023.

SANTOS, Érica Mendes. A Importância da Cultura para as Organizações. **Caderno de administração**, v. 8, n.1, p. 19-37, jan - dez. 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/20226>. Acesso em: 17 set. 2023.

SANTOS, Almir J.; ARBEX, Aurelio M. Gestão de Pessoas em Processos de Fusão e Aquisição: como lidar com o maior patrimônio das empresas durante a mudança?. **Revista Hórus**, [S. l.], v. 6, n. 03, p. 51–69, 2011. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/revistahorus/article/view/1052>. Acesso em: 14 out. 2023.

SANTOS, Guilherme Carneiro Felipe dos; TOMEI, Patricia Amelia. Análise quantitativa dos impactos do processo de aculturação na fusão das empresas y e z. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 1, p. 60 - 84, 30 jan. 2015. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/476>. Acesso em: 13 out. 2023.

SANTOS, Marcelo H. S. Fusões e aquisições como estratégia de crescimento no mercado de educação superior no brasil nas companhias de capital aberto. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 17, n. 3, p. 538-552, set./dez. 2016. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/4504>. Acesso em: 14 out. 2023.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. **Cultura Organizacional e Liderança**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773626/>. Acesso em: 18 set. 2023.

SCHWEIGER, David M.; DENISI, Angelo S. Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. **The Academy of Management Journal**, v. 34, n. 1, p. 110- 135, 1991. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1991-23006-001>. Acesso em: 17 jun. 2024.

SHAUGHNESSY, John J.; ZECHMEISTER, Eugene B.; ZECHMEISTER, Jeanne S. **Metodologia de Pesquisa em Psicologia**. 9. ed. Porto Alegre: AMG Editora, 2012.

SILVA, Amanda Martins da. **Cultura Organizacional como Influenciadora no Processo de Fusão ou Aquisição de Empresas**. 2017. Monografia (Graduação em Gestão da Informação) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/48383>. Acesso em: 14 out. 2023.

SILVA, Jonhatan Magno Norte da *et al.*. Construction of an osteomuscular discomfort scale for the upper region of the body of footwear industry workers. **International Journal of Industrial Ergonomics**, 80, 103048, 2020.

SILVA, Jonhatan Magno Norte *et al.* Evaluation of musculoskeletal discomfort using item response theory: creation of a scale based on the self-reported pain symptoms. **Ergonomics**, v. 64, n. 2, p. 241-252, 2021.

STAHL, Gunter K. *et al.* Sociocultural integration in mergers and acquisitions: Unresolved paradoxes and directions for future research. **Thunderbird International Business Review**, v. 55, n. 4, p. 333-356, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/tie.21549>. Acesso em: 10 jun. 2024.

TANURE, Betania; CANÇADO, Vera L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 45, n. 2, p. 10-22, abr. 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37111>. Acesso em: 17 set. 2023.

TOBIAS, S.; CARLSON, J. E. Brief report: Bartlett's test of sphericity and chance findings in factor analysis. **Multivariate behavioral research**, v. 4, n. 3, p. 375-377, 1969. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26745847/>. Acesso em: 17 set. 2023.

VANTINE, Juliana Martins; MARCONDES, Cinira. A emoção e seu impacto na integração humana em processos de fusão/aquisição nas organizações. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, [S.l.], v. 12, n. 2, 2010. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/2979>. Acesso em: 13 out. 2023.

VASKE, J. J., BEAMAN, J., SPONARSKI, C. C. Rethinking internal consistency in Cronbach's alpha. **Leisure sciences**, v. 39, n. 2, p. 163-173, 2016.

VIEIRA, Leandro; RODRIGUES, Fabiano. Fusões e Aquisições na Indústria jornalística brasileira na visão do jornalista. **Extraprensa**, v. 13, n. 1, p. 145, 168. 2019. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/extraprensa/article/view/163443/159254>. Acesso em: 14 out. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Grupo A, 2015. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 18 jun. 2024.

ZINBARG, Richard *et al.* Cronbach's α , Revelle's β , and McDonald's ω H: Their relations with each other and two alternative conceptualizations of reliability. **Psychometrika**, v. 70, p. 123-133, 2005.

ZAHOOR, N. *et al.* Responsible innovation in emerging markets' SMEs: The role of alliance learning and absorptive capacity. **Asia Pacific Journal of Management**, p. 1-35, 2022.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

QUESTIONÁRIO						
PARTE I - DADOS DEMOGRÁFICOS						
1) Sexo: () masculino () feminino						
2) Idade: () 18-29 () 30-40 () 41-50 () 51-60 () acima de 60						
3) Cargo: _____						
4) Setor: _____						
5) Tempo de empresa: () até 1 ano () 1-5 anos () 6-10 anos () mais de 10 anos						
6) Formação: () médio completo () superior incompleto () superior completo () pós-graduação incompleta () pós-graduação completa						
PARTE II - AVALIAÇÃO DA EMPRESA						
Abaixo, indique o grau com o qual você se identifica com as seguintes afirmações e perguntas em uma escala de 1 a 5, onde 1 representa 'Discordo Totalmente' e 5 representa 'Concordo Totalmente'.						
Percepção do colaborador mediante Aquisição		Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
1	Eu concordo totalmente com o processo de aquisição da empresa.					
2	Minha percepção sobre o processo de aquisição é positiva.					
3	A aquisição teve um impacto significativamente positivo na empresa.					
4	Comparando minha percepção anterior à aquisição com a percepção atual, discordo totalmente que tenha melhorado.					
Sentimento do Colaborador em Relação à Venda		Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
1	Sinto-me ansioso em relação à venda da empresa.					
2	Estou profundamente preocupado com a possibilidade de demissão devido à venda da empresa.					
3	Estou otimista em relação ao meu futuro na empresa após a venda.					
4	Estou ansioso em relação à venda da empresa afetar minha segurança no emprego.					
5	Não estou otimista em relação à minha permanência na empresa após a venda.					
6	Acredito que a venda da empresa pode ter um impacto negativo na manutenção do meu emprego.					
7	Estou explorando outras oportunidades de emprego devido à incerteza causada pela venda da empresa.					
8	A perspectiva de possível demissão devido à venda afeta negativamente minha motivação e desempenho no trabalho.					
9	Estou tranquilo quanto à minha segurança no emprego após a venda da empresa.					
Comunicação entre Empresa comprada x compradora		Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
1	A comunicação entre a empresa comprada e a empresa compradora foi eficaz durante o processo de aquisição.					
2	Sinto-me bem informado sobre os desenvolvimentos e mudanças durante o processo de aquisição.					
3	Tenho recebido informações claras e detalhadas sobre como a venda afetará minha posição na empresa.					
4	Durante o processo de aquisição, eu percebi que a comunicação entre a empresa comprada e a empresa compradora foi transparente e eficaz.					
5	Sinto que fui devidamente informado sobre como a aquisição afetaria o funcionamento da empresa e o meu papel nesse contexto					
6	A comunicação foi inadequada e confusa entre a empresa comprada e a empresa compradora durante o processo de fusão e aquisição					
Sentimento em relação a passagem de empresa familiar para multinacional		Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
1	Estou entusiasmado com a perspectiva de trabalhar para uma multinacional após a aquisição.					
2	Estou preocupado com as mudanças que a transição para uma multinacional pode trazer para minha função.					
3	Sinto que a administração está comprometida em proteger os empregos dos colaboradores durante e após a venda.					
4	Acredito que a venda da empresa pode trazer oportunidades de crescimento profissional para mim.					
5	Estou apreensivo em relação à perspectiva de trabalhar para uma multinacional após a aquisição.					
Comunicação entre gestor e colaborador sobre novas diretrizes		Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
1	Meu gestor comunicou claramente as novas diretrizes durante o processo de fusão a aquisição.					
2	Tive oportunidade de discutir as novas diretrizes com meu gestor.					
3	Sinto que minhas preocupações e sugestões foram levadas em consideração durante a implementação das novas diretrizes.					
4	Sinto que meu gestor está aberto a feedback e discussões sobre as novas diretrizes e seu impacto na nossa equipe.					
5	Durante a implementação das novas diretrizes, meu gestor demonstrou uma compreensão clara de como elas afetariam o meu trabalho e equipe.					
6	Foi ineficaz e pouco clara a comunicação do seu gestor sobre as novas diretrizes durante a aquisição.					

APÊNDICE B – TABELA CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Constructo	Item	Escala	Referência
Dados Demográficos	1) Sexo	Nominal	Lakatos; Marconi, 2022 Gil, 2022
	2) Idade	Ordinal	
	3) Cargo	Nominal	
	4) Setor	Nominal	
	5) Tempo de empresa	Ordinal	
	6) Formação	Nominal	
Percepção do colaborador mediante Aquisição	Eu concordo totalmente com o processo de aquisição da empresa.		Dal Bo, 2015 Granato; Gobbi, 2019
	Minha percepção sobre o processo de aquisição é positiva.		
	A aquisição teve um impacto significativamente positivo na empresa.		
	Comparando minha percepção anterior à aquisição com a percepção atual, discordo totalmente que tenha melhorado.		
Sentimento do Colaborador em Relação à Venda	Sinto-me ansioso em relação à venda da empresa.		Dal Bo, 2015 Oliveira, 2019 Barros, 2001
	Estou profundamente preocupado com a possibilidade de demissão devido à venda da empresa.		
	Estou otimista em relação ao meu futuro na empresa após a venda.		
	Estou ansioso em relação à venda da empresa afetar minha segurança no emprego.		
	Não estou otimista em relação à minha permanência na empresa após a venda.		
	Acredito que a venda da empresa pode ter um impacto negativo na manutenção do meu emprego.		
	Estou explorando outras oportunidades de emprego devido à incerteza causada pela venda da empresa.		
	A perspectiva de possível demissão devido à venda afeta negativamente minha motivação e desempenho no trabalho.		
Estou tranquilo quanto à minha segurança no emprego após a venda da empresa.			
Comunicação entre Empresa comprada x compradora	A comunicação entre a empresa comprada e a empresa compradora foi eficaz durante o processo de aquisição.	Escala Likert de 1 a 5: 1 Discordo Totalmente, 2 Discordo 3 Neutro 4 Concordo 5 Concordo Totalmente.	Dal Bo, 2015 Oliveira, 2019 Granato; Gobbi, 2019
	Sinto-me bem informado sobre os desenvolvimentos e mudanças durante o processo de aquisição.		
	Tenho recebido informações claras e detalhadas sobre como a venda afetará minha posição na empresa.		
	Durante o processo de aquisição, eu percebi que a comunicação entre a empresa comprada e a empresa compradora foi transparente e eficaz.		
	Sinto que fui devidamente informado sobre como a aquisição afetaria o funcionamento da empresa e o meu papel nesse contexto		
	A comunicação foi inadequada e confusa entre a empresa comprada e a empresa compradora durante o processo de fusão e aquisição		
Sentimento em relação a passagem de empresa familiar para multinacional	Estou entusiasmado com a perspectiva de trabalhar para uma multinacional após a aquisição.		Granato, 2019 Khan et al., 2020 Tenure; Cançado, 2005
	Estou preocupado com as mudanças que a transição para uma multinacional pode trazer para minha função.		
	Sinto que a administração está comprometida em proteger os empregos dos colaboradores durante e após a venda.		
	Acredito que a venda da empresa pode trazer oportunidades de crescimento profissional para mim.		
	Estou apreensivo em relação à perspectiva de trabalhar para uma multinacional após a aquisição.		
Comunicação entre gestor e colaborador sobre novas diretrizes	Meu gestor comunicou claramente as novas diretrizes durante o processo de fusão a aquisição.		Dal Bo, 2015 Sansou, 2015 Vantine; Marcondes, 2010
	Tive oportunidade de discutir as novas diretrizes com meu gestor.		
	Sinto que minhas preocupações e sugestões foram levadas em consideração durante a implementação das novas diretrizes.		
	Sinto que meu gestor está aberto a feedback e discussões sobre as novas diretrizes e seu impacto na nossa equipe.		
	Durante a implementação das novas diretrizes, meu gestor demonstrou uma compreensão clara de como elas afetariam o meu trabalho e equipe.		
	Foi ineficaz e pouco clara a comunicação do seu gestor sobre as novas diretrizes durante a aquisição.		

**APÊNDICE C - ESCALA DE PERCEPÇÃO DO COLABORADOR MEDIANTE
AQUISIÇÃO (PCA)**

Pontuação	Classificação	Significado
De 0 a 0,20	Percepção do colaborador muito ruim mediante aquisição	Respondente <i>discorda totalmente ou discorda</i> do processo de aquisição por parte da empresa multinacional, que a aquisição é positiva e que tem um impacto positivo na empresa adquirida
De 0,21 a 0,40	Percepção do colaborador ruim mediante aquisição	Respondente <i>discorda da maior parte dos itens e neutro para poucos itens</i> relacionados processo de aquisição por parte da empresa multinacional, que a aquisição é positiva e que tem um impacto positivo na empresa adquirida. Pode ainda ser <i>neutro para alguns itens</i> mantendo sua insatisfação.
De 0,41 a 0,60	Percepção do colaborador neutra mediante aquisição	Respondente é <i>neutro para a maior parte dos itens</i> relacionados processo de aquisição por parte da empresa multinacional, que a aquisição é positiva e que tem um impacto positivo na empresa adquirida. Esporadicamente <i>pode concordar ou discordar pontualmente</i> destas informações mantendo sua neutralidade.
De 0,61 a 0,80	Percepção do colaborador positiva mediante aquisição	Respondente é <i>concorda com a maior parte dos itens</i> relacionados processo de aquisição por parte da empresa multinacional, que a aquisição é positiva e que tem um impacto positivo na empresa adquirida
Maior que 0,80	Percepção muito positiva sobre o processo de aquisição	Respondente é <i>concorda totalmente com a maior parte dos itens</i> relacionados processo de aquisição por parte da empresa multinacional, que a aquisição é positiva e que tem um impacto positivo na empresa adquirida

APÊNDICE D - ESCALA DE SENTIMENTO DO COLABORADOR EM RELAÇÃO À VENDA (SC)

Pontuação	Classificação	Significado
De 0 a 0,20	Sentimento muito ruim em relação a venda	Respondente concorda totalmente ou concorda de que está ansioso sobre a venda, preocupado com a possibilidade de demissão, com a segurança quanto a manutenção do emprego, que não está otimista quanto a sua permanência na empresa, que a venda vai impactar negativamente seu emprego, que está explorando outras oportunidades de emprego e que sua motivação e desempenho está afetado pela venda da empresa. Além disso discorda ou discorda totalmente que está otimista quanto ao futuro na empresa e que está tranquilo quanto a manutenção do emprego
De 0,21 a 0,40	Sentimento ruim em relação a venda	Respondente concorda com a maior parte dos itens que tratam de ansiedade sobre a venda, preocupação com a possibilidade de demissão, segurança quanto a manutenção do emprego, que não está otimista quanto a sua permanência na empresa, que a venda vai impactar negativamente seu emprego, que está explorando outras oportunidades de emprego e que sua motivação e desempenho está afetado pela venda da empresa. Além disso discorda que está otimista quanto ao futuro na empresa e que está tranquilo quanto a manutenção do emprego. Pode ainda ser neutro para alguns dos itens supracitados.
De 0,41 a 0,60	Sentimento de neutralidade em relação a venda	Respondente é neutro para a maior parte dos itens , concordando e discordando de uma menor parte dos itens que tratam de ansiedade sobre a venda, preocupação com a possibilidade de demissão, segurança quanto a manutenção do emprego, que não está otimista quanto a sua permanência na empresa, que a venda vai impactar negativamente seu emprego, que está explorando outras oportunidades de emprego e que sua motivação, que o desempenho está afetado pela venda da empresa, que está otimista quanto ao futuro na empresa e que está tranquilo quanto a manutenção do emprego. Esporadicamente pode concordar ou discordar pontualmente destas informações mantendo sua neutralidade.
De 0,61 a 0,80	Sentimento positivo em relação a venda	Respondente discorda da maior parte dos itens que tratam de ansiedade sobre a venda, preocupação com a possibilidade de demissão, segurança quanto a manutenção do emprego, que não está otimista quanto a sua permanência na empresa, que a venda vai impactar negativamente seu emprego, que está explorando outras oportunidades de emprego e que sua motivação e desempenho está afetado pela venda da empresa. Além disso concorda que está otimista quanto ao futuro na empresa e que está tranquilo quanto a manutenção do emprego
Maior que 0,80	Sentimento muito positivo em relação a venda	Respondente discorda totalmente da maior parte dos itens que tratam de ansiedade sobre a venda, preocupação com a possibilidade de demissão, segurança quanto a manutenção do emprego, que não está otimista quanto a sua permanência na empresa, que a venda vai impactar negativamente seu emprego, que está explorando outras oportunidades de emprego e que sua motivação e desempenho está afetado pela venda da empresa. Além disso concorda totalmente que está otimista quanto ao futuro na empresa e que está tranquilo quanto a manutenção do emprego

**APÊNDICE E - ESCALA PARA AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ENTRE
EMPRESA COMPRADA E COMPRADORA (CE)**

Pontuação	Classificação	Significado
De 0 a 0,20	Comunicação entre empresa comprada e compradora muito ruim	Respondente <i>discorda totalmente ou discordo</i> que a comunicação está sendo eficaz durante a aquisição, que se sente bem informado sobre as mudanças oriundas da aquisição, que tem recebido informações de como ficará a sua posição na empresa, que a comunicação é transparente e que a comunicação vem informando bem como será o funcionamento da empresa e o papel de cada colaborador. Além disso, <i>concorda ou concorda totalmente</i> que as informações são inadequadas e confusas entre a empresa comprada e compradora.
De 0,21 a 0,40	Comunicação entre empresa comprada e compradora ruim	Respondente <i>discorda com a maior parte dos itens</i> que tratam a comunicação como sendo eficaz durante a aquisição, que se sente bem informado sobre as mudanças oriundas da aquisição, que tem recebido informações de como ficará a sua posição na empresa, que a comunicação é transparente e que a comunicação vem informando bem como será o funcionamento da empresa e o papel de cada colaborador. Além disso, <i>concorda</i> que as informações são inadequadas e confusas entre a empresa comprada e compradora. Pode ainda <i>ser neutro para alguns dos itens</i> supracitados.
De 0,41 a 0,60	Comunicação entre empresa comprada e compradora neutra	Respondente <i>é neutro para a maior parte dos itens</i> que tratam a comunicação como sendo eficaz durante a aquisição, que se sente bem informado sobre as mudanças oriundas da aquisição, que tem recebido informações de como ficará a sua posição na empresa, que a comunicação é transparente, que a comunicação vem informando bem como será o funcionamento da empresa e o papel de cada colaborador e que as informações são inadequadas e confusas entre a empresa comprada e compradora. Ainda pode <i>concordar ou discordar pontualmente</i> destas informações mantendo sua neutralidade.
De 0,61 a 0,80	Boa comunicação entre empresa comprada e compradora	Respondente <i>concorda com a maior parte dos itens</i> que tratam a comunicação como sendo eficaz durante a aquisição, que se sente bem informado sobre as mudanças oriundas da aquisição, que tem recebido informações de como ficará a sua posição na empresa, que a comunicação é transparente e que a comunicação vem informando bem como será o funcionamento da empresa e o papel de cada colaborador. Além disso, <i>discorda</i> que as informações são inadequadas e confusas entre a empresa comprada e compradora.
Maior que 0,80	Comunicação entre empresa comprada e compradora muito boa	Respondente <i>concorda totalmente</i> que a comunicação está sendo eficaz durante a aquisição, que se sente bem informado sobre as mudanças oriundas da aquisição, que tem recebido informações de como ficará a sua posição na empresa, que a comunicação é transparente e que a comunicação vem informando bem como será o funcionamento da empresa e o papel de cada colaborador. Além disso, <i>discorda totalmente</i> que as informações são inadequadas e confusas entre a empresa comprada e compradora.

APÊNDICE F - ESCALA PARA AVALIAÇÃO DO SENTIMENTO EM RELAÇÃO A PASSAGEM DE EMPRESA FAMILIAR PARA MULTINACIONAL (SR)

Pontuação	Classificação	Significado
De 0 a 0,20	Sentimento muito ruim em relação a passagem de empresa familiar para multinacional	Respondente <i>discorda totalmente ou discorda</i> que está entusiasmada de trabalhar para um multinacional e que a venda da empresa pode trazer oportunidades de crescimento profissional. Além disso, <i>concorda totalmente ou concorda</i> que está preocupado com as mudanças que a transição para uma multinacional pode trazer para sua função e que está apreensivo em relação à perspectiva de trabalhar para uma multinacional.
De 0,21 a 0,40	Sentimento ruim em relação a passagem de empresa familiar para multinacional	Respondente <i>discorda</i> que está entusiasmada de trabalhar para um multinacional e que a venda da empresa pode trazer oportunidades de crescimento profissional. Além disso, <i>concorda</i> que está preocupado com as mudanças que a transição para uma multinacional pode trazer para sua função e que está apreensivo em relação à perspectiva de trabalhar para uma multinacional. <i>Esporadicamente pode assumir posições de neutralidade</i> para alguns dos itens.
De 0,41 a 0,60	Sentimento de neutralidade em relação a passagem de empresa familiar para multinacional	Respondente é <i>predominantemente neutro</i> quanto ao entusiasmada de trabalhar para um multinacional, a venda da empresa pode trazer oportunidades de crescimento profissional, a preocupação com as mudanças que a transição para uma multinacional pode trazer para sua função e que está apreensivo em relação à perspectiva de trabalhar para uma multinacional. <i>Esporadicamente pode concordar ou discordar pontualmente</i> destas informações mantendo sua neutralidade.
De 0,61 a 0,80	Sentimento positivo em relação a passagem de empresa familiar para multinacional	Respondente <i>concorda</i> que está entusiasmada de trabalhar para um multinacional e que a venda da empresa pode trazer oportunidades de crescimento profissional. Além disso, <i>discorda</i> que está preocupado com as mudanças que a transição para uma multinacional pode trazer para sua função e que está apreensivo em relação à perspectiva de trabalhar para uma multinacional.
Maior que 0,80	Sentimento muito ruim em relação a passagem de empresa familiar para multinacional	Respondente <i>concorda totalmente</i> que está entusiasmada de trabalhar para um multinacional e que a venda da empresa pode trazer oportunidades de crescimento profissional. Além disso, <i>discorda totalmente</i> que está preocupado com as mudanças que a transição para uma multinacional pode trazer para sua função e que está apreensivo em relação à perspectiva de trabalhar para uma multinacional.

APÊNDICE G - ESCALA PARA AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ENTRE GESTOR E COLABORADOR SOBRE NOVAS DIRETRIZES (CG)

Pontuação	Classificação	Significado
De 0 a 0,20	Comunicação muito ruim entre gestor e colaborador sobre novas diretrizes	Respondente discorda totalmente ou discorda que o gestor se comunicou claramente as novas diretrizes durante o processo de fusão a aquisição, que pode discutir as novas diretrizes com seu gestor, que suas preocupações e sugestões foram levadas em consideração durante a implementação das novas diretrizes, que seu gestor está aberto a feedback e discussões sobre as novas diretrizes e o impacto na equipe e que o seu gestor demonstrou uma compreensão clara de como as novas diretrizes afetariam o seu trabalho e equipe. Além disso, concorda totalmente ou concorda que a comunicação com o gestor foi ineficaz e pouco clara sobre as novas diretrizes.
De 0,21 a 0,40	Comunicação ruim entre gestor e colaborador sobre novas diretrizes	Respondente discorda que o gestor se comunicou claramente as novas diretrizes durante o processo de fusão a aquisição, que pode discutir as novas diretrizes com seu gestor, que suas preocupações e sugestões foram levadas em consideração durante a implementação das novas diretrizes, que seu gestor está aberto a feedback e discussões sobre as novas diretrizes e o impacto na equipe e que o seu gestor demonstrou uma compreensão clara de como as novas diretrizes afetariam o seu trabalho e equipe. Além disso, concorda que a comunicação com o gestor foi ineficaz e pouco clara sobre as novas diretrizes. Esporadicamente pode assumir posições de neutralidade para alguns dos itens.
De 0,41 a 0,60	Neutralidade quanto a comunicação entre gestor e colaborador sobre novas diretrizes	Respondente é predominantemente neutro que o gestor se comunicou claramente as novas diretrizes durante o processo de fusão a aquisição, que pode discutir as novas diretrizes com seu gestor, que suas preocupações e sugestões foram levadas em consideração durante a implementação das novas diretrizes, que seu gestor está aberto a feedback e discussões sobre as novas diretrizes e o impacto na equipe, que o seu gestor demonstrou uma compreensão clara de como as novas diretrizes afetariam o seu trabalho e equipe e que a comunicação com o gestor foi ineficaz e pouco clara sobre as novas diretrizes. Esporadicamente pode concordar ou discordar pontualmente destas informações mantendo sua neutralidade.
De 0,61 a 0,80	Boa comunicação entre gestor e colaborador sobre novas diretrizes	Respondente concorda que o gestor se comunicou claramente as novas diretrizes durante o processo de fusão a aquisição, que pode discutir as novas diretrizes com seu gestor, que suas preocupações e sugestões foram levadas em consideração durante a implementação das novas diretrizes, que seu gestor está aberto a feedback e discussões sobre as novas diretrizes e o impacto na equipe e que o seu gestor demonstrou uma compreensão clara de como as novas diretrizes afetariam o seu trabalho e equipe. Além disso, discorda que a comunicação com o gestor foi ineficaz e pouco clara sobre as novas diretrizes.
Maior que 0,80	Comunicação muito boa entre gestor e colaborador sobre novas diretrizes	Respondente concorda totalmente que o gestor se comunicou claramente as novas diretrizes durante o processo de fusão a aquisição, que pode discutir as novas diretrizes com seu gestor, que suas preocupações e sugestões foram levadas em consideração durante a implementação das novas diretrizes, que seu gestor está aberto a feedback e discussões sobre as novas diretrizes e o impacto na equipe e que o seu gestor demonstrou uma compreensão clara de como as novas diretrizes afetariam o seu trabalho e equipe. Além disso, discorda totalmente que a comunicação com o gestor foi ineficaz e pouco clara sobre as novas diretrizes.