

## 6 Análise dos resultados

Este capítulo relaciona os resultados apresentados no capítulo anterior à luz das teorias acadêmicas retratadas no presente estudo.

### 6.1. Diferenças culturais e o processo de integração da fusão

As diferenças estatisticamente significantes obtidas a partir da análise comparativa entre os funcionários das empresas Y e Z que entraram em um processo de fusão e permaneceram na nova organização até o momento da realização do presente estudo apontam para escores mais elevados dos funcionários provenientes da empresa Y em comparação aos provenientes da empresa Z. As diferenças nas percepções dos respondentes apontam, portanto, justamente para um processo de integração cultural incompleto.

Conforme exposto por autores como Davenport et al (2003), Daniel e Metcalf (2001), Lafaix (2002), Seo e Hill (2005), Kongpichayanond (2009), Brigham et al (2008), Barros (2003), o processo de fusão ocorre sob a forma de quatro estágios, sendo o último marcado pela integração completa entre as empresas. Adicionalmente, para Daniel e Metcalf (2001), a finalização do processo de integração é marcada por ações que estimulem o entendimento da nova missão, valores estratégicos e culturais da empresa e, justamentente as diferenças observadas no entendimento dos funcionários originários das empresas Y e Z com relação às questões 28 (18,63 x 11,93), 30 (18,34 x 12,25) e 31 (20,31 x 10,00) transcritas abaixo, demonstram que tais entendimentos ainda não estão enraizados uniformemente na nova organização:

- (28º) Há especificações claras de avaliações de desempenho que regem prêmios e / ou punições para os funcionários?
- (30º) Todos os empregados compreendem plenamente as metas e objetivos de negócios da empresa, o que ajuda a construir um consenso entre eles?
- (31º) Os objetivos da empresa são claros?

Para Vaara (2000) este processo de integração pós ocorrência da fusão sofre um grau elevado de interferência ocasionado pelas diferenças culturais.

Neste sentido, as diferenças estatisticamente significantes encontradas nas respostas dos profissionais originários das empresas Y e Z que compõem às dimensões em análise: “Cultura Organizacional” (D1) e “Atitude de Trabalho dos Funcionários” (D2), reforçam a teoria de que o processo de integração da fusão entre as duas empresas ainda necessita de ajustes.

## **6.2. Relação entre as diferenças culturais observadas e as teorias acadêmicas**

Com base na teoria da aculturação retratada no presente estudo, os reflexos decorrentes do processo de aculturação em um processo de fusão são mais contundentes na fase de estabilização da fusão e, neste sentido, as diferenças encontradas entre os profissionais oriundos das empresas Y e Z reforçam o exposto anteriormente de que a estabilização ainda não está concluída por completo.

As diferenças nas percepções relacionadas à cultura organizacional e às atitudes de trabalho dos funcionários oriundos das empresas Y e Z mapeadas na tabela 16 sugerem que a organização se encontra em um período de estresse da aculturação conforme definição Nahavandi e Malekzadeh (1988), na qual não há concordância entre os funcionários sobre o melhor modo de integração de um processo de fusão.

As diferenças encontradas entre os funcionários oriundos das empresas Y e Z, no tocante ao entendimento das metas e objetivos da empresa correspondentes às questões 30 e 31 (18,34 x 12,25; 20,31 x 10,00) que se referem ao entendimento claro das metas e objetivos da organização, apontam para a existência de um alto nível de incerteza dos funcionários originários da empresa Z que demonstraram maiores dificuldades no entendimento de tais questões, o que de acordo com a teoria da ansiedade pode se transformar em uma fonte de insatisfação no trabalho dos funcionários e na conseqüente queda de desempenho dos mesmos.

Os baixos escores encontrados nos níveis gerenciais entre os funcionários originários da empresa Z nas questões 28, 29, 31 em comparação os funcionários da empresa Y respectivamente (4,42 x 8,58; 4,00 x 9,00; 4,25 x 8,75) demonstram traços de ambiguidade na definição do papel destes funcionários.

- (28°) Há especificações claras de avaliações de desempenho que regem prêmios e / ou punições para os funcionários?
- (29°) Compreendo perfeitamente a filosofia gerencial da empresa.
- (30°) Os objetivos da empresa são claros?

De acordo com Sims e Szilagyi (1975), ambiguidade nos papéis dos funcionários podem ocasionar uma baixa motivação dos mesmos, conforme observado nas questões 20 e 22.

- (20°) Ao realizar um trabalho na empresa, eu tenho muitas oportunidades para o auto-crescimento.
- (22°) Eu entendo claramente as oportunidades de promoção pessoal.

Adicionalmente, a diferença de percepção observada na questão 28, com um resultado comparativo menor dos funcionários oriundos da empresa Z em relação à Y (18,63 x 11,93) demonstram que tais funcionários não enxergam um tratamento justo da alta administração da empresa. De acordo com a teoria da justiça organizacional, a tendência na cooperação à mudança é maior quando os funcionários enxergam um tratamento justo, neste caso, portanto, pode comprometer o processo de integração da fusão.

Levando-se em questão os quatro princípios apontados pelo estudo de Galpin e Herndon (1997) mencionados previamente no capítulo 2 que auxiliam as organizações a obterem um processo de fusão bem sucedido, dois deles estão claramente comprometidos tomando como referência as análises obtidas no presente estudo, são eles:

- Compartilhamento da visão entre os gerentes, funcionários e acionistas;
- Efetivo alinhamento gerencial

Quanto ao compartilhamento da visão, as divergências encontradas nas respostas das questões: “Há especificações claras de avaliações de desempenho que regem prêmios e / ou punições para os funcionários?” (No.28); “Todos os empregados compreendem plenamente as metas e objetivos de negócios da empresa, o que ajuda a construir um consenso entre eles?” (No.30); e “Os objetivos da empresa são claros?” (No.31), demonstram que tais entendimentos não estão de comum acordo nos mais variados níveis organizacionais.

Quanto ao alinhamento gerencial, as diferenças encontradas na comparação entre os gerentes oriundos das empresas Y e Z sugerem que não há um alinhamento no nível gerencial no tocante às dimensões “Cultura Organizacional” (D1) e “Atitudes de Trabalho dos Funcionários” (D2), neste sentido, de acordo com Weber (1996), o não alinhamento gerencial pode ocasionar um processo de fusão mal sucedido.

Sendo assim, dentre as diversas teorias apresentadas no presente estudo relacionadas ao processo de integração cultural em fusões, a seguir procurar-se-á relacionar os resultados observados no presente estudo de acordo com o fundamento de sua correspondente teoria.

Tabela 22: Comparativo Autores, Constructos abordados e Classificação de acordo com o presente estudo.

<b>Autores</b>	<b>Constructos Abordados</b>	<b>Classificação de acordo com o presente estudo</b>
Evans, Pucik e Barsoux (2002); Mirvis e Marks (1998)	Estratégias de integração cultural	Os resultados da pesquisa sugerem que as diferenças encontradas entre os funcionários originários das empresas Y e Z representam que a fase no qual o processo de integração da fusão se encontra é a da preservação, na qual não há um equilíbrio entre as culturas que formaram a nova organização.
Cartwright e Cooper (1993)	Grau de integração em um processo de fusão	O grau de integração da fusão em questão pode ser classificado de acordo com a representação da extensão da fusão, que ocorre quando as diferenças de culturas entre as organizações coexistem.

Berry (1980); Nahavandi e Malekzadeh, (1988)	Processo de Integração: Teoria da Aculturação	As diferenças nas percepções dos funcionários originários das empresas Y e Z relativas à Cultura Organizacional apontam para que o modo de aculturação da fusão entre as empresas Y e Z situe-se na definição do modelo de separação, no qual as empresas mantêm suas culturas distintas uma das outras.
Seo e Hill (2005); Ivancevich et al (1987)	Processo de Integração: Teoria da Ansiedade	As diferenças encontradas nas percepções dos funcionários sugerem que os níveis de ansiedade dos funcionários originários da empresa Z são comparativamente maiores do que seus colegas de trabalho provenientes da empresa Y, nesse sentido pode haver uma maior perda de desempenho de tais funcionários.
Seo e Hill (2005); Sims e Szilagyi (1975)	Processo de Integração: Teoria do Conflito de Papéis	É verificado a partir dos resultados que a ambiguidade nos papéis dos funcionários no nível gerencial principalmente daqueles originários da empresa Z se refletem na baixa motivação dos mesmos.
Seo e Hill (2005); Greenberg (1987)	Processo de Integração: Teoria da Justiça Organizacional	As diferenças encontradas nas percepções dos funcionários originários das duas empresas em questão, principalmente no caso da empresa Z com valores de escores menores, demonstram que os funcionários não enxergam na alta administração um tratamento justo para com os funcionários. Tal percepção pode se refletir na cooperação à mudança destes funcionários.
Key (1995)	Forma assumida da nova organização após a fusão.	As diferenças encontradas nas percepções dos funcionários originários das duas empresas em questão sugerem que a nova estrutura da organização de acordo com os formatos identificados por Key (1995) podem se caracterizar como “Autonomia ou Semi-Autonomia”, isto claro, se estiver assumido que o processo de fusão em questão já se deu por encerrado.

Fonte: Própria