

## 7 Conclusão

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais do estudo e recomendações para futuras pesquisas.

### 7.1. Considerações finais

A literatura acadêmica apresentada no presente estudo demonstra a relevância do tema cultura organizacional nos processo de fusão e aquisição, principalmente na questão envolvendo o processo de integração entre as empresas.

A correlação positiva dos fatores relacionados às dimensões “Cultura Organizacional” (D1) e “Atitude de Trabalho dos Funcionários” (D2) observada no presente estudo corroboram as teorias acadêmicas apresentadas.

Sendo assim, a partir dos resultados observados, pode se inferir, que mesmo após 3 anos de início do processo de fusão entre as empresas Y e Z, ainda são encontradas diferenças significativas no que diz respeito à cultura organizacional e atitudes de trabalho dos funcionários, na percepção dos funcionários originários das empresas em questão. Tais diferenças refletem que o processo de integração da fusão ainda não foi completamente concluído.

Alguns autores sustentam a teoria de que a incompatibilidade cultural é uma das principais causas do fracasso em processos de fusão e aquisição (Daniel e Metcalf 2001, Cartwright e Cooper, 1993). Complementando este pensamento, outros autores como Lauser (2010), Nahavandi e Malekzadeh (1988) enfatizam que empresas que participem de processos de fusão tenham como uma das metas o alinhamento cultural, com intuito de se evitar conflitos entre as culturas das organizações.

Adicionalmente à conclusão de que o processo de integração cultural decorrente da fusão das empresas Y e Z está incompleto, o presente estudo expõem algumas questões para futuro aprofundamento em estudos adicionais, como por exemplo, o entendimento da razão pela qual a pontuação média das respostas estatisticamente significantes dos funcionários provenientes da empresa Z são menores quando comparadas aos dos funcionários originários da empresa Y.

## **7.2. Recomendações para estudos futuros**

As diferenças culturais em processos de fusão, conforme retratado no presente estudo, podem se refletir no processo de integração cultural das empresas e prejudicar o resultado esperado com a fusão. Apesar de não ser objeto do presente estudo uma análise dos impactos financeiros, de recursos humanos ou organizacionais decorrentes das diferenças culturais encontradas entre os profissionais de origem das empresas Y e Z, os resultados alcançados sugerem que uma quantificação destes impactos poderia se tornar relevante tanto academicamente quanto na prática organizacional.

Quanto ao fato do ranking das médias das respostas dos funcionários originários da empresa Z estatisticamente significantes serem menores do que as dos funcionários originários da empresa Y, cabe um estudo adicional para melhor compreensão deste fato.

As diferenças nas dimensões analisadas também podem ser indicativas da existência de subculturas na organização conforme definição apresentada no presente estudo, no entanto, para maior entendimento sobre o papel de qual subcultura estaria representada no contexto da organização como um todo, se a dos funcionários originários da empresa Y ou da Z, seria necessário um estudo mais aprofundado envolvendo todos os funcionários da organização atual para identificação de uma cultura dominante ou a existência de outras subculturas para avaliação de como se daria o alinhamento das expectativas de cada subcultura no processo de aculturação da organização.

As diferenças encontradas nas percepções dos funcionários das duas empresas que entraram em um processo de fusão, em análise no presente estudo, não são suficientes para determinar se uma cultura prevalece ou prevalecerá sobre a outra na nova organização, ou até mesmo se a organização está avançando, porém lentamente, para uma integração por completo, neste sentido, há uma importante lacuna a ser melhor explorada em estudos futuros.

A utilização de estudos longitudinais que pudessem analisar a evolução das diferenças encontradas entre os funcionários envolvidos no processo de fusão também poderia auxiliar no maior entendimento da organização a respeito de como lidar com o processo de integração da fusão em curso.

Tendo em vista as diversas opções de continuidade do estudo apresentados, a adoção de uma abordagem qualitativa em adição a abordagem quantitativa já utilizada se apresenta como uma alternativa válida para maior aprofundamento das questões expostas no presente estudo.