

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

MARIO SERGIO BENTO

MAPEANDO O CAMPO MINADO:
aprofundando a compreensão sobre conflitos entre identidades
organizacionais em contextos de fusão

**VITÓRIA
2016**

MARIO SERGIO BENTO

MAPEANDO O CAMPO MINADO:

aprofundando a compreensão sobre conflitos entre identidades
organizacionais em contextos de fusão

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas – Nível Acadêmico.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Felix Von Borell de Araújo

VITÓRIA

2016

MARIO SERGIO BENTO

MAPEANDO O CAMPO MINADO:

aprofundando a compreensão sobre conflitos entre identidades
organizacionais em contextos de fusão

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas – Nível Acadêmico.

Aprovada em 09 de maio de 2016.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Bruno Felix Von Borell de Araujo

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças
(FUCAPE)
Orientador

Prof. Dr. Danilo Soares Monte-Mor

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças
(FUCAPE)

Prof. Dr. Valcemiro Nossa

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças
(FUCAPE)

À minha amada esposa Silvana, pelo companheirismo, apoio e incentivo incondicional; aos meus filhos, Benjamim e João, fontes de motivação em meus projetos de vida; e aos meus pais, José e Maria Zélia, pelo incentivo e inspiração.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Bruno Felix pelo direcionamento e orientação no desenvolvimento desta pesquisa e aos colegas e professores do curso de Mestrado em Administração da Fucape pela oportunidade de convívio e desenvolvimento.

“As únicas coisas que evoluem por vontade própria em uma organização são a desordem, o atrito e o mau desempenho”.

(Peter Drucker)

RESUMO

Este estudo objetivou compreender como ocorrem os conflitos entre as diferentes identidades organizacionais, das entidades envolvidas em uma fusão. Diferentemente da literatura prévia, nós consideramos que cada entidade envolvida em uma fusão possui uma identidade organizacional central, delimitada por fronteiras externas, e distintas identidades organizacionais coexistentes, separadas entre si por fronteiras internas. O estudo, realizado com 37 profissionais de 9 empresas que passaram por processos de fusão, no Brasil, revelou que diferentes tipos de estados de conflito que se instauram na integração pós-fusão são frutos de distintas formas de eventos episódicos, recorrentes no âmbito das fronteiras entre as identidades organizacionais envolvidas. O grau de permeabilidade das fronteiras internas e externas entre as organizações em uma fusão determina os diferentes tipos de eventos de violações de fronteiras e de estados permanentes de conflitos entre as identidades organizacionais.

Palavras-chave: Fronteiras, fusão, conflitos, identidade organizacional e teoria fundamentada.

ABSTRACT

This study aimed to understand how conflicts occur between different organizational identities, of the entities involved in a merger. Unlike previous literature, we consider that each entity involved in a merger has a central organizational identity, delimited external boundaries, and different coexisting organizational identities, separated by internal boundaries. The study, conducted with 37 professionals from 9 companies that have undergone mergers, in Brazil, revealed that different types of conflict states that are established in the post-merger integration are the result of different forms of recurrent episodic events, within the boundaries between organizational identities involved. The degree of permeability of the internal and external boundaries between organizations in a merger determines the different types of events violations of boundaries and permanent state of conflict between organizational identities

Keywords: Boundaries, merger, conflict, organizational identity and grounded theory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de Identidades e Interfaces de Fronteiras Inter-identidades.....	20
Figura 2: Violações de Fronteiras Organizacionais	29
Figura 3: Violações de Fronteiras Organizacionais Externas	31
Figura 4: Violações de Fronteiras Organizacionais Internas	33
Figura 5: Tipos de Violações de Fronteiras Organizacionais.....	36
Figura 6: Tipos de Conflitos de Identidade	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	IDENTIDADES ORGANIZACIONAIS.....	15
2.2	TEORIA DAS FRONTEIRAS.....	17
2.3	IDENTIDADES ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DE FUSÕES: ABORDAGEM BASEADA EM FRONTEIRAS	19
2.4	QUESTÕES DE PESQUISA.....	21
3	METODOLOGIA.....	22
4	RESULTADOS	27
4.1	VIOLAÇÕES DE FRONTEIRAS INTERNAS E EXTERNAS ENTRE ORGANIZAÇÕES	27
4.2	TIPOS DE VIOLAÇÃO DE FRONTEIRA ENTRE ORGANIZAÇÕES.....	33
4.3	TIPOS DE CONFLITOS DE IDENTIDADE.....	37
5	DISCUSSÃO.....	39
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
6.1	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	42
6.2	LIMITAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS.....	43
	REFERÊNCIAS.....	45

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Pesquisadores de gestão de identidades organizacionais em contextos de fusão defendem que mapear os conflitos entre as organizações envolvidas é essencial para que se desenhe um plano bem-sucedido de integração pós-fusão (p.e., SARALA, 2010; VAARA et al., 2012; WEBER; RACHMAN-MOORE; TARBA, 2012). Para realizar tal mapeamento, estudiosos frequentemente utilizam o conceito de identidade organizacional, construção social coletiva que os membros de uma organização realizam a respeito do que a torna única e distintiva (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994), como lente teórica de análise (ULLRICH; WIESEKE; DICK, 2005; BARTELS et al., 2006; GIESSNER, 2011).

No entanto, essa visão monolítica das identidades organizacionais, apesar de útil, mostra-se limitada para mapear os conflitos em uma fusão, uma vez que as definições que indivíduos fazem a respeito da identidade organizacional não são necessariamente homogêneas (ROUZIES, 2011; CHO; LEE; KIM, 2014; MACLEAN; WEBBER, 2015). Assim, visando construir categorias de análise que possibilitem um mapeamento mais preciso dos conflitos pós-fusão, nós objetivamos neste estudo compreender como ocorrem os conflitos entre as diferentes identidades organizacionais das entidades envolvidas em uma fusão.

A maior contribuição teórica deste estudo reside em uma combinação da adoção de uma abordagem plural e não monolítica para as identidades organizacionais (ALBERT; WHETTEN, 1985; PRATT; FOREMAN, 2000) e de uma perspectiva baseada na Teoria das Fronteiras (ASHFORTH; KREINER; FUGATE,

2000) para o estudo dos conflitos entre identidades organizacionais em contextos de fusão. Fronteiras são delimitações co-construídas que separam domínios - neste caso, duas organizações envolvidas em um processo de fusão - uns dos outros (CLARK, 2000).

As fronteiras interorganizacionais são propostas neste estudo como unidade de análise, o que significa dizer que direcionamos o foco para os conflitos ocorridos nos limites entre as representações socialmente construídas das identidades organizacionais envolvidas na fusão. Se nós optássemos por analisar o fenômeno em questão partindo do pressuposto de que cada organização possui uma identidade, adotaríamos a tradicional abordagem de identificar conflitos entre as definições centrais de cada organização.

Entretanto, dois fundamentos teóricos conferem maior complexidade a esta análise: a) como partimos de um entendimento de que cada organização possui diferentes identidades, nós identificamos e conceituamos uma maior diversidade de conflitos do que seria possível se compreendêssemos as identidades organizacionais como definições monolíticas; e b) como o grau de permeabilidade das fronteiras pode variar – de finas e permeáveis a grossas e impermeáveis – neste estudo nós avançamos de forma a explorar as dinâmicas das fronteiras negociadas na interface entre as identidades organizacionais. Sendo assim, nossas escolhas teóricas nos permitem realizar um maior detalhamento a respeito das zonas de conflitos, dos tipos de eventos em que as fronteiras entre as identidades organizacionais são violadas e das diferentes consequências que esses eventos ocasionam, caso ocorram de forma repetida.

Este estudo possui relevância em razão dos altos custos e elevadas taxas de insucessos envolvidos em integrações pós-fusão. Nas últimas décadas, ocorreram

mais de 40.000 processos de fusão e aquisição ao redor do mundo, envolvendo valores que superam US\$ 5,5 trilhões (CHO; LEE; KIM, 2014). Nesse período, com o acirramento da concorrência num mercado cada vez mais global, os processos de fusão vêm sendo utilizados como estratégia para crescimento, através da inclusão de marcas de sucesso no portfólio (JOSEPH, 2014), aumento de participação de mercado e redução de custos por meio de captura de sinergia operacional (BARTELS et al., 2006; BARTELS; PRUYN; JONG, 2009; DICK, ULLRICH; TISSINGTON, 2006; VIERU; RIVARD, 2014).

No entanto, mais da metade dos processos de fusão não atingem os resultados esperados, em grande parte, isso ocorre devido a conflitos entre as identidades organizacionais (ROUZIES, 2011). Como a gestão das identidades das entidades fundidas tem se apresentado como um dos fatores críticos para o sucesso dos processos de fusão (BARTELS et al., 2006; BARTELS; PRUYN; JONG, 2009; GIESSNER, 2011; FIOL, 2002; VIERU; RIVARD, 2014), este estudo se mostra relevante ao oferecer um mapeamento mais amplo a respeito da dinâmica dos conflitos no referido processo.

Em termos práticos, apresentamos um modelo que possibilita às organizações envolvidas em processos de fusão uma lente analítica para melhor compreender as relações entre as identidades envolvidas, assim como prever possíveis conflitos e planejar ações que possam minimizá-los para não comprometer os resultados esperados.

Este estudo está estruturado da seguinte forma: Inicialmente, apresentamos os conceitos de identidades organizacionais, situações nas quais distintas identidades são ativadas, diferentes graus de estabilidade e estados de conflitos que podem ser gerados. Em seguida apresentamos a teoria das fronteiras e os

diferentes tipos de fronteiras, tanto quanto à localização quanto aos diferentes graus de permeabilidade. Após as questões de pesquisa e a metodologia utilizada, apresentamos os resultados e as respectivas proposições, a discussão dos resultados e as considerações finais.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 IDENTIDADES ORGANIZACIONAIS

Tem sido recorrente na literatura a ideia de que indivíduos possuem múltiplas identidades concorrentes e complementares, que são ativadas socialmente de acordo com o princípio de saliência (STRYKER, 1981). Similarmente, alguns autores têm apresentado a ideia de que indivíduos realizam múltiplas conceitualizações identitárias a respeito de quem eles são enquanto coletividade organizacional (HSU; ELSBACH, 2013), com base nas categorias e posições hierárquicas às quais são designados (CURCHOD; PATRIOTTA; NEYSEN, 2014).

O tema tem sido estudado tanto sob um enfoque mais estruturalista, no qual identidades são vistas com maior estabilidade e permanência, como voltado para a agência, abordagem que encara identidades como mais maleáveis e temporárias (BROWN, 2015). Apesar das diferenças entre as abordagens estruturalistas e as interações de nível micro (agência), a dinâmica agência-estrutura possui defensores. Por exemplo, Stryker (1981) e Markus e Kunda (1986) defendem que algumas identidades tendem a ser mais estáveis e, por isso, se mantêm saliente sem diferentes situações contextuais. Ao mesmo tempo, esses autores também sugerem que outras identidades não consideradas centrais tendem a ser menos ligada às circunstâncias sociais imediatas, e por isso, menos estáveis.

Essa discussão sobre estabilidade de identidades se aplica ao nível de identidade organizacional central e de identidades múltiplas coexistentes. Alguns

aspectos mais permanentes dos indivíduos têm como origem suas características pessoais, no entanto, como eles interagem com os diferentes grupos sociais, podem reivindicar a adesão aos grupos, portanto, assumir novas identidades (ALLEN; WILDER; ATKINSON, 1983; BURKE, 1984; TAJFEL; TURNER, 1986). Essas identidades variam em termos de graus de saliência e do seu potencial de serem ativados em determinadas situações sociais imediatas.

A identidade organizacional é construída a partir da percepção de seus membros a respeito do que os torna únicos e distintivos (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994). A literatura é extensiva no que diz respeito à estabilidade e adaptabilidade de identidades organizacionais ao longo do tempo (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000; CORNELISSEN, 2002).

Neste estudo, adotamos o entendimento de que uma organização possui distintas identidades as quais variam em termos de seu grau de saliência (ALBERT; WHETTEN, 1985; PRATT, FOREMAN, 2000), e isso significa dizer que algumas são mais estáveis enquanto outras são mais sujeitas a mudança (HARRISON, 2000; RAVASI; SCHULTZ, 2006; SILLINCE; BROWN, 2009; KJAERGAARD; MORSING; RAVASI, 2011). Essas diferentes identidades, quando não apresentam compatibilidade entre si, produzem um estado de conflito (GLYNN, 2000). Dessa forma, entendemos que a identidade organizacional se apresenta de múltiplas formas, varia em termos de estabilidade e mudança e são ativadas em situações específicas de acordo com o princípio de saliência (KREINER et al., 2006). Assim, a teoria das fronteiras se apresenta como uma lente teórica interessante para compreender a relação entre os diferentes níveis e dimensões de identidades envolvidas em um processo de fusão.

2.2 TEORIA DAS FRONTEIRAS

A teoria das fronteiras se dedica a analisar as maneiras por meio das quais as pessoas simplificam e classificam objetos, entidades, lugares e situações, ao criar, manter e mudar fronteiras que delimitam diferentes domínios (ASHFORTH et al., 2000). Essa abordagem tem sido aplicada em distintos campos teóricos, como a antropologia (KURKI, 2014), ciência política (MÄKINEN; KASANEN, 2014), e psicologia (ROSIK, 2014). No campo da teoria das organizações, também têm sido recorrentes as aplicações da abordagem de fronteiras para o estudo de trabalho em equipe (SOMECH, KHALAILI, 2014), transferência de conhecimento (KHAN et al., 2015), equilíbrio trabalho-lar (ARAUJO et al., 2015), gerenciamento de identidade pessoal e profissional em ambientes sociais online (OLLIER-MALATERRE et al., 2013) e alargamento das fronteiras (DOKKO et al., 2014), por exemplo.

Nesses citados estudos, as fronteiras estudadas separam domínios uns dos outros, e as permissões e restrições de como tais domínios são conectados e relacionados. Um “domínio” é “um espaço cognitivo do que está incluído dentro do limite” (KREINER et al., 2006, p. 1319) e “fronteiras” são co-construções físicas, temporais ou simbólicas que demarcam como domínios se separam uns dos outros (CLARK, 2000; RAU; HYLAND, 2002). Por exemplo, duas empresas envolvidas em um processo de fusão podem ser vistas como dois domínios diferentes.

Essas fronteiras são caracterizadas pelo seu grau de permeabilidade, que é o grau em que elementos de um domínio podem adentrar no outro (HALL; RICHTER, 1988). Por exemplo, em um processo de fusão pode haver uma alta permeabilidade entre as identidades visuais das empresas envolvidas, quando a logomarca da empresa resultante da fusão envolve elementos visuais das marcas das empresas

envolvidas no processo. No entanto, é possível também que se adote uma baixa permeabilidade entre as marcas, quando elas são mantidas sem nenhum grau de interseção entre os elementos que as compõem. Sendo assim, fronteiras se classificam em uma dimensão contínua bipolar, na qual no extremo da baixa permeabilidade se encontram as fronteiras espessa/forte e no da alta permeabilidade, as finas/fracas (ASHFORTH et al., 2000). Sendo assim, fronteiras finas/fracas permitem integração entre domínios e fronteiras espessas/fortes promovem a segmentação entre domínios (HARTMANN, 1991).

Fronteiras podem variar no tocante à localização em que são construídas: algumas são posicionadas em torno do perímetro de um domínio (fronteira externa), enquanto outras estão localizadas dentro de um domínio (fronteira interna) (CLARK, 2000).

Fronteiras externas servem para delimitar a separação entre domínios (HARTMANN, 1991). Neste estudo, as fronteiras servem para mostrar a delimitação entre duas entidades, duas organizações envolvidas em um processo de fusão. Já as fronteiras internas delimitam as subdivisões de um domínio (SCHNEIDER, 1991). Uma organização pode assumir diferentes identidades organizacionais, de acordo com as categorias e posições hierárquicas às quais seus membros são designados (CURCHOD et al., 2014). Desta forma, fronteiras internas podem delimitar identidades de uma mesma organização, como “lucrativa”, “sustentável” ou “hostil”, por exemplo.

Apesar de a maioria dos estudos que aplicam a teoria das fronteiras fazê-lo somente a partir de uma análise de fronteiras externas, há precedentes de estudos que analisaram simultaneamente fronteiras internas e externas (DREISS, 1986), inclusive no contexto organizacional (FIOL, 1989; KREINER et al., 2006).

2.3 IDENTIDADES ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DE FUSÕES: ABORDAGEM BASEADA EM FRONTEIRAS

Poucos têm sido os estudos que analisaram até o momento, simultaneamente múltiplas identidades organizacionais, e ainda mais raros são os que o fizeram levando em consideração as interfaces entre as identidades internas de organizações (KREINER et al., 2006; HORTON et al., 2014; MACLEAN; WEBER, 2015). Neste estudo, propomos uma aplicação da perspectiva de múltiplas identidades, delimitadas por fronteiras internas e externas no contexto de fusões.

Para o entendimento das relações entre as identidades internas e externas de organizações, fundamentamo-nos em Kreiner et al. (2006) e em MacLean e Weber (2015) para considerar dois tipos de interfaces de fronteiras entre as entidades envolvidas: interfaces de fronteira inraidentidade (entre as múltiplas identidades internas das organizações) e interfaces de fronteira inter-identidade (entre identidades centrais das organizações).

Assim, consideramos como conceitos sensibilizadores para a presente pesquisa a ideia de que podem ocorrer fronteiras externas integradoras ou segmentadoras entre as duas organizações em processo de fusão, e também fronteiras internas segmentadoras ou integradoras entre as identidades múltiplas dessas organizações, conforme apresentado na Figura 1.

No lado esquerdo da Figura 1 nós apresentamos a identidade do tipo integradora, ou seja, quando a fronteira externa — que delimita a identidade central, e as fronteiras internas, que delimitam as múltiplas identidades internas—são finas/ fracas e, portanto, estão mais sujeitas às mudanças e adaptações. No lado direito da Figura 1 temos o oposto, ou seja, quando as fronteiras são espessas/ fortes e tanto

a identidade central quanto as múltiplas identidades internas, são do tipo segmentadoras.

Considera-se também o conceito de incongruência de fronteiras (KREINER et. al., 2006), que se refere a uma incompatibilidade entre grau de permeabilidade das fronteiras, externas ou internas, entre duas entidades. Um exemplo seria quando uma organização adota fronteiras espessas em relação ao seu ambiente externo, promovendo segmentação entre os domínios, e a outra organização apresenta um perfil de fronteiras mais finas, com maior abertura à integração entre os domínios envolvidos.

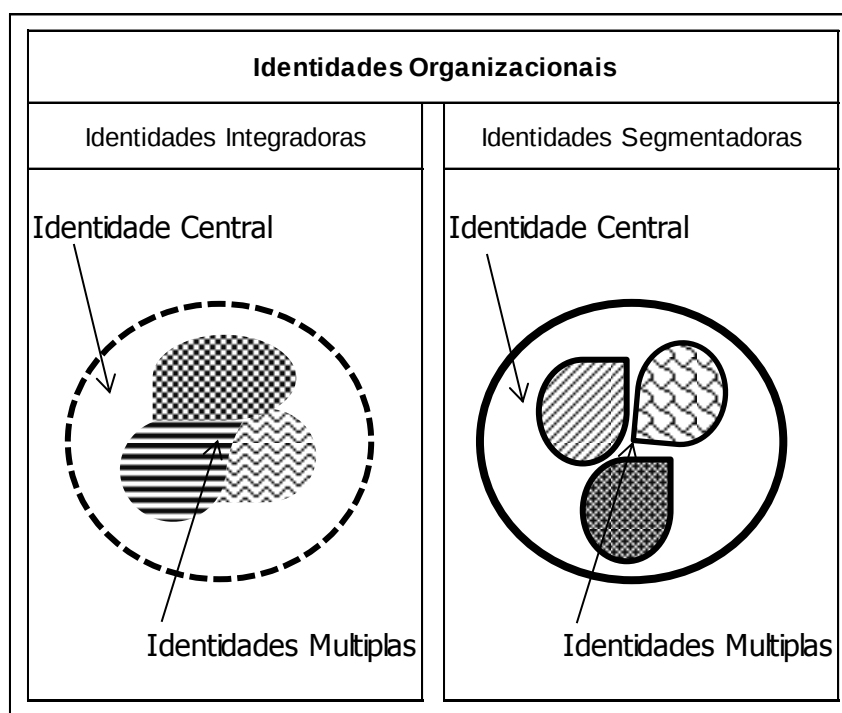


Figura 1: Tipos de Identidades e Interfaces de Fronteiras Inter-identidades.
 Fonte: Kreiner et al.(2006, p. 1321).
 Nota: Adaptado pelo autor.

2.4 QUESTÕES DE PESQUISA

Com base na articulação teórica apresentada nesta revisão, procuramos avançar na literatura sobre o tema, dando ênfase à relação entre as organizações, no momento da construção da fusão, a fim de responder às seguintes questões de pesquisa:

- a) Quais são as consequências das incongruências das fronteiras internas e externas às organizações envolvidas no processo de fusão?
- b) Que tipos de violações de fronteiras podem ocorrer entre as empresas envolvidas no processo de fusão?
- c) Quais são as consequências de longo prazo das diferentes formas de violações de fronteiras entre empresas em contexto de fusão?

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Este estudo exploratório, de natureza qualitativa, foi realizado a partir de entrevistas em profundidade com 37 empregados de 09 empresas brasileiras que passaram por um processo de fusão, com o objetivo de desenvolver uma teoria fundamentada (GLASER; STRAUSS, 1967) para compreender como ocorrem as dinâmicas de fronteiras entre identidades organizacionais em contextos de fusão.

A escolha das organizações e indivíduos participantes foi realizada segundo os seguintes critérios: foram contactados e convidados para a pesquisa os departamentos de Recursos Humanos de 19 empresas brasileiras listadas entre as que passaram por processos de fusão nos últimos três anos anteriores à realização da pesquisa. Tratam-se, em todos os casos, de empresas de grande porte, com mais de 1.000 empregados. Destas, 11 aceitaram participar do estudo. Conforme o princípio da amostragem teórica (ROBINSON, 2014; GLASER; STRAUSS, 1967), foram realizadas rodadas consecutivas e alternadas de coleta e análise dos dados, e a escolha dos indivíduos e das organizações que, rodada após rodada de coleta de dados, compuseram a amostra, conforme apresentado na Tabela 1.

TABELA 1: COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA

Código da Fusão	Experiência Prévia com Fusão ou Aquisição (Empresa 1)	Experiência Prévia com Fusão ou Aquisição (Empresa 2)	Motivação da Fusão	Setor	Tipo de Fusão	Entrevista Após a Fusão (Anos)	Grau de Permeabilidade de entre as Identidades Centrais	Composição do "Board" da nova Empresa (1 ; 2)
A	Sim	Não	Economia de Escala	TI	Horizontal	2	Alto	4; 5
B	Não	Sim	Economia de Escala	Financeiro	Horizontal	1	Alto	6; 6
C	Não	Não	Eliminar Competição	TI	Horizontal	1	Alto	7; 2
D	Não	Não	Melhoria de Coordenação	Educação	Vertical	1	Baixo	5; 5

Código da Fusão	Experiência Prévia com Fusão ou Aquisição (Empresa 1)	Experiência Prévia com Fusão ou Aquisição (Empresa 2)	Motivação da Fusão	Sector	Tipo de Fusão	Entrevista Após a Fusão (Anos)	Grau de Permeabilidade de entre as Identidades Centrais	Composição do "Board" da nova Empresa (1 ; 2)
E	Sim	Não	Economia de Escala	Alimentação	Horizontal	1	Médio	4; 5
F	Sim	Não	Eliminar Competição	Financeiro	Horizontal	2	Baixo	5; 2
G	Não	Sim	Economia de Escala	Utilidades	Horizontal	3	Alto	4; 6
H	Não	Não	Melhoria de Coordenação	Alimentação	Vertical	2	Baixo	5; 1
I	Sim	Não	Economia de Escala	TI	Horizontal	1	Médio	5; 0

FONTE: ELABORADA PELO AUTOR.

Os dados foram coletados por meio da técnica de entrevistas semiestruturadas. O roteiro de entrevistas foi elaborado conforme referencial teórico e composto das seguintes questões:

- a) Como foi o processo de fusão entre as organizações que geraram esta nova empresa?
- b) Houve algum tipo de conflito entre as identidades das empresas? Como foi?
- c) Houve também conflitos internos na empresa em que você trabalhava? De que tipos?
- d) Em algum momento você sentiu que as fronteiras entre as duas empresas foram violadas? Sentiu que a maneira como pessoas ou grupos de uma empresa lidaram com as fronteiras entre as organizações geraram algum tipo de incômodo nas pessoas da outra empresa? Como foi?
- e) Em casos em que essas violações se tornaram frequentes, o que foi feito a respeito?

- f) Depois que a fusão foi concluída, como as pessoas reagiram à identidade da empresa resultante da fusão? O que fez com algumas pessoas saíssem ou permanecessem na empresa resultante?
- g) Há algum outro tópico relacionado ao assunto discutido que você consideraria acrescentar?

Conforme Hair (2005), a amostra utilizada nesse estudo é do tipo por referência, quando indivíduos inicialmente escolhidos — nesse caso, numa amostra por conveniência — indicam os próximos potenciais respondentes na população alvo. Em todas as empresas participantes, nós solicitamos ao departamento de Recursos Humanos a indicação de um empregado que estivesse disposto e que fosse recomendado para falar sobre o recente processo de fusão. Os demais respondentes foram escolhidos por indicação nominal ou com base em informações que surgiram na entrevista inicial.

As entrevistas tiveram duração média de 52 minutos, foram conduzidas buscando a saturação teórica, quando novas entrevistas tendem a não trazer informações novas, e, para tanto, foram entrevistados empregados de níveis operacionais e/ou técnicos e de nível gerencial e/ou integrantes da diretoria. A exceção da empresa H — na qual a saturação teórica foi alcançada na quinta entrevista — nas demais, quatro entrevistas foram suficientes. Ao final das entrevistas, a amostra foi composta conforme Tabela 2.

TABELA 2: DETALHAMENTO DA AMOSTRA

Código da Organização/ Fusão	Código do Entrevistado	Idade do Entrevistado	Gênero do Entrevistado	Cargo do Entrevistado
A	A1	44	Masculino	Gerente Comercial
	A2	60	Masculino	Diretor de Operações
	A3	51	Masculino	Analista de Sistemas
	A4	43	Feminino	Vendedor
B	B1	29	Masculino	Analista Financeiro
	B2	49	Masculino	CFO
	B3	42	Masculino	Operador de Telemarketing
	B4	28	Masculino	Supervisor de RH
C	C1	41	Masculino	Gerente Comercial
	C2	62	Masculino	CEO
	C3	56	Masculino	Gerente de Vendas
	C4	30	Feminino	Vendedor
D	D1	28	Masculino	Analista de Novos Negócios
	D2	34	Masculino	Coordenador
	D3	51	Masculino	Diretor de RH
	D4	29	Feminino	Secretária
E	E1	37	Masculino	Supervisor de RH
	E2	57	Feminino	Vice - Presidente
	E3	58	Masculino	Diretor de Marketing
	E4	31	Feminino	Help Desk
F	F1	54	Masculino	Diretor de Inovação
	F2	24	Feminino	Secretária
	F3	57	Feminino	Diretor de RH
	F4	37	Masculino	Vendedor
G	G1	53	Masculino	Analista Financeiro
	G2	50	Masculino	CEO
	G3	28	Feminino	Engenheiro
	G4	29	Masculino	Assistente de TI
H	H1	56	Masculino	CEO
	H2	49	Feminino	Supervisor de Manutenção
	H3	41	Masculino	Diretor Financeiro
	H4	33	Masculino	Vendedor
	H5	34	Feminino	Supervisor de Projeto e Inovação
I	I1	26	Feminino	Analista de RH
	I2	25	Masculino	Analista de Marketing
	I3	54	Masculino	Diretor de Integração
	I4	43	Masculino	Diretor de Vendas

FONTE: ELABORADA PELO AUTOR.

A saturação teórica para os objetivos do presente estudo foi alcançada com a conclusão das entrevistas em nove empresas; portanto, duas empresas dispostas a participar do estudo não foram incluídas na amostra, conforme Tabela 2.

Para a análise das entrevistas, adotamos os procedimentos recomendados para a elaboração de uma teoria fundamentada, conforme Glaser e Strauss (1969). Após a transcrição, o conteúdo foi analisado em duas etapas. Primeiro nós derivamos códigos para categorizar unidades de texto, obtendo ao final uma lista de códigos de primeira ordem diretamente relacionados com os dados de entrevista. Em seguida nós realizamos a codificação teórica, por meio da análise dos códigos de segunda ordem, mais conceituais e abstratos, fundindo códigos que se sobrepunham ou separando códigos que representavam padrões diferentes. Ao final da segunda etapa, os principais códigos gerados foram relacionados uns aos outros dando origem as nossas proposições, que constituíram a nossa teoria fundamentada. Entendemos proposições como definições teóricas sintéticas a serem validadas futuramente em estudos quantitativos.

Finalmente, para avaliar a confiabilidade do processo de análise, foi realizado um processo de avaliação paralelo independente da teoria. Foram apresentadas algumas falas dos entrevistados e seus respectivos códigos e definições; além disso, solicitou-se a três juízes independentes, doutorandos pesquisadores do tema fusões e aquisições, que associassem as falas aos códigos e suas definições. Foi informado que algumas falas dos entrevistados poderiam não estar associadas a nenhuma das categorias. Após esse processo, os juízes apresentaram um grau de concordância de 91%, superiores ao recomendado por Cohen (1960) para validação de codificação em pesquisas qualitativas.

Capítulo 4

4 RESULTADOS

Nesta seção, apresentamos os detalhes a respeito da dinâmica das fronteiras entre as identidades organizacionais das entidades envolvidas no processo de fusão, o que inclui a relação entre tipos de fronteiras e identidades organizacionais, o conceito e as diferentes formas de violações de fronteiras internas e externas entre as organizações, e os conflitos da promoção do equilíbrio de Identidades das organizações em processo de fusão. Além disso, introduzimos os resultados da pesquisa que se referem à dinâmica de fronteiras entre a identidade central da empresa resultante da fusão e as múltiplas identidades internas dos grupos de indivíduos envolvidos nesse processo.

De forma resumida, nesta seção de resultados apresentamos um conjunto de proposições que descrevem a dinâmica de fronteiras de identidades em processos de fusão. Elas discorrem a respeito das violações de fronteiras internas e externas que podem ocorrer entre organizações envolvidas na fusão (proposições 1, 2 e 3), dos tipos de violações de fronteiras entre as organizações (proposição 4) e dos tipos de conflitos de identidade entre as organizações envolvidas no processo de fusão (proposição 5).

4.1 VIOLAÇÕES DE FRONTEIRAS INTERNAS E EXTERNAS ENTRE ORGANIZAÇÕES

Quais são as consequências das incongruências das fronteiras internas e externas às organizações envolvidas no processo de fusão? Por meio da primeira

questão de pesquisa proposta, nós buscamos compreender quais são as consequências das incongruências das fronteiras internas e externas às organizações envolvidas no processo de fusão. Nesta sessão, com base em relatos a seguir, nós discutimos dois tipos de consequências: as violações de fronteiras organizacionais internas e externas.

O que foi mais difícil para a gente é que eram duas empresas com muita personalidade. Tinham tudo muito definido. Uma era voltada para sustentabilidade e atendimento personalizado, e a outra era varejão, foco no custo baixo. Deu muitos choques com a essência das duas empresas, sempre aconteciam coisas assim, que incomodavam!

Os problemas que apareceram aqui foram aqueles que tinham a ver com o fato de que não tinha uma empresa só do lado de lá e outra do lado de cá. Lá tinha várias visões da empresa e aqui também. Um grupo lá via a empresa como hierárquica, o outro via como mais inovadora. Aqui já tinha uma pessoa que via a empresa como para agressiva, outros viam um grupo paz e amor, e isso tem a ver com a vivência e posição de cada um. Aí tinha problema de vários tipos.

Nós chamamos de violações de fronteiras organizacionais as situações episódicas em que as delimitações entre as identidades são tratadas de forma a produzir um choque de expectativas quanto ao grau de permeabilidade desejado entre elas. No primeiro exemplo, o entrevistado relata um “choque de essências”, o que caracteriza uma violação de fronteiras organizacionais externas. Por outro lado, no segundo, os choques citados se referem ao fato de que as pessoas vivenciam distintas experiências nas organizações, que as fazem perceber diferentes e simultâneas identidades coletivas, e essas identidades podem ser incompatíveis entre si. Enquanto alguns prefeririam que essas identidades internas coexistissem de formas independentes, outros optariam por um modelo em que as identidades internas se influenciam mutuamente. Em situações específicas, pode haver incompatibilidades em que os indivíduos esperam maior ou menor compatibilidade entre as fronteiras internas entre as organizações, o que caracteriza uma violação de fronteiras organizacionais internas.

Proposição 1: Em casos de fusão, as violações de identidade organizacional entre as instituições envolvidas podem se caracterizar como violações de fronteiras organizacionais externas, quando relacionados à identidade central da organização, ou violações de fronteiras organizacionais internas, quando relacionados ao grau em que as definições que as pessoas realizam a respeito das organizações são mutuamente influenciáveis ou não.

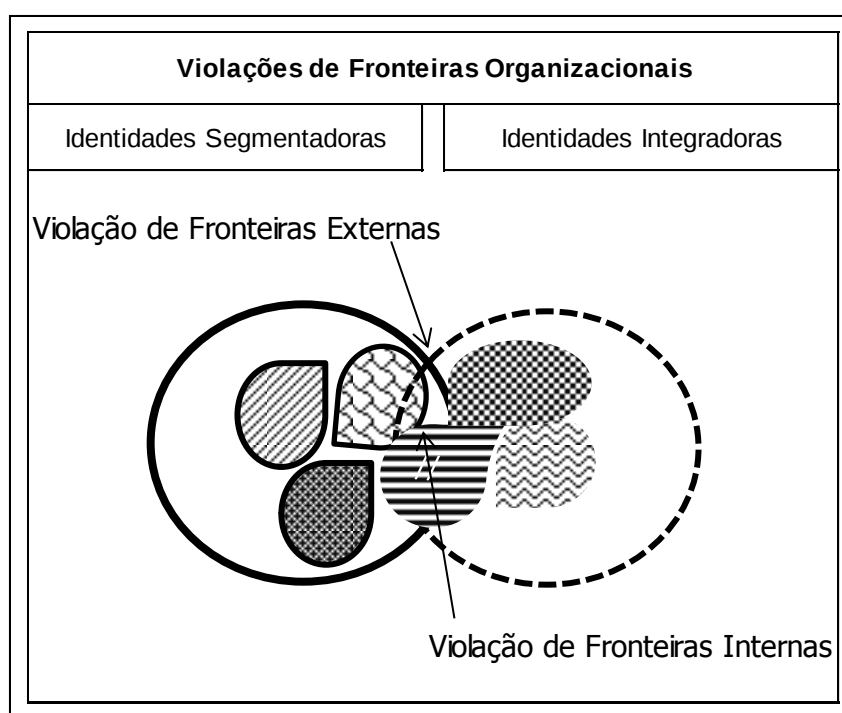


Figura 2: Violações de Fronteiras Organizacionais
 Fonte: Kreiner et al. (2006, p. 1321).
 Nota: Adaptado pelo autor.

Em um processo de fusão, duas ou mais empresas, cada uma com um determinado grau de permeabilidade em suas fronteiras externas e internas, têm suas identidades confrontadas. Em dois dos nove casos de fusões estudados, houve relatos de que ambas as organizações tinham identidades centrais bastante definidas e estáveis. Nesses casos, os relatos sinalizaram uma presença de frequentes ocasiões em que indivíduos de ambas as organizações envolvidas na fusão vivenciavam episódios nos quais havia uma inflexibilidade mútua percebida

entre os membros de ambas as organizações no tocante a adotar comportamentos associados à identidade da outra organização ou prescindir de aspectos centrais da organização em que trabalhava antes da fusão.

As situações que ocorriam de problema tinham a ver com a essência das empresas. O pessoal da empresa nunca aceitou muito comportamentos diferentes de outras empresas que vinham prestar serviço aqui, e eles também eram assim. Então eram duas empresas que sabiam quem eram e que eram muito diferentes entre si.

Já nos três casos em que ambas as organizações foram interpretadas como possuidoras de uma abertura maior à identidade da parceira na fusão, os participantes da pesquisa relataram que foram raras as situações nas quais os membros das organizações vivenciaram choques de expectativas quanto à identidade da organização que se formava. Diversos entrevistados sugeriram que o processo de convergência para a identidade da nova organização ocorreu de forma fluida e harmoniosa, conforme ilustrado no depoimento a seguir.

Ambas eram empresas de cultura fraca, mais maleável, uma identidade mais fluida. Já vínhamos de uma cultura de fusões e trocar, se manter aberto, absorver coisas da personalidade de outras empresas era natural para nós. Com isso, o processo todo foi muito leve e tranquilo. A nova organização que criamos como fruto dessa fusão cresceu com uma fusão de identidades que naturalmente foi gerando uma nova identidade.

Com base nessas ilustrações, apresentamos as seguintes proposições:

Proposição 2a: Quando ambas as empresas envolvidas em um processo de fusão possuem identidades mais centrais e distintivas (fronteiras externas espessas), tendem a ocorrer violações de fronteiras organizacionais externas.

Proposição 2b: Quando ambas as empresas envolvidas em um processo de fusão possuem identidades mais sujeitas a um processo contínuo de interpretação e

mudança (fronteiras externas finas), tendem a ocorrer poucas violações de fronteiras organizacionais externas.

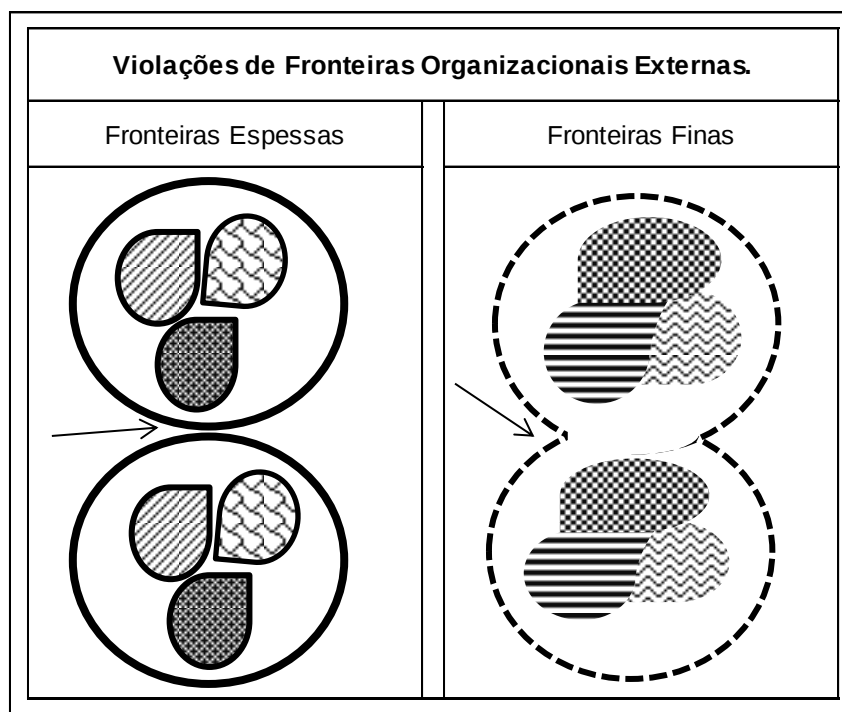


Figura 3: Violações de Fronteiras Organizacionais Externas

Fonte: Kreiner et al. (2006, p. 1321).

Nota: Adaptado pelo autor.

O encontro de identidades organizacionais, que ocorre em uma fusão, também traz consequências para as fronteiras de identidade organizacionais internas. Os dados permitem notar também a ocorrência de choques de expectativas quanto a como as pessoas lidavam com as fronteiras entre as identidades organizacionais. Como relatado em três das fusões estudadas, isso ocorreu especialmente em fusões em que ambas as organizações apresentaram, na visão dos entrevistados, fronteiras espessas entre as identidades internas.

Nas duas empresas havia pessoas que davam definições diferentes para esse quem nós somos, e isso gerava muito isolamento. Na nossa, as pessoas que viam a empresa como uma empresa de privilégios não tinham contato com os que viam a empresa como exploradora. Na deles também isso era muito segmentado, os lá de cima viam a empresa como uma empresa em que ninguém tem vaga assegurada, já os peões viam a

empresa como um local para crescer. Nas duas era cada grupo com a sua visão da empresa, sem muita troca. Aí, quando junto, foi um monte de gente dono da verdade, que não estava disposto a ver o outro lado. Muito problema de convivência.

Nesse relato, fica claro que as múltiplas identidades internas de cada uma das organizações, por serem rígidas, geraram situações de “incômodo” nas quais não ficavam claros os papéis a serem desempenhados, e isso trazia consequências para a harmonia entre as identidades internas. Entretanto, quando as identidades internas eram mais fluidas, o que ocorreu em três das nove empresas envolvidas no estudo, a ambiguidade entre as identidades internas não caracterizava situações de rompimento da harmonia entre as relações, dado que essa ambiguidade já era esperada, como se nota no relato a seguir.

Nós e eles tínhamos um modelo de *job enrichment*, cargos mais maleáveis e fluídos de acordo com os projetos, papéis mais ambíguos e, enfim, mais flexibilidade nos papeis e em como as coisas funcionam dentro da empresa. Tinha uma cultura de respeitar a interpretação do outro grupo e ir lidando com isso na boa. Então a gente não teve muita dificuldade para lidar com essa identificação pós-fusão.

Fundamentando-nos nesse entendimento, apresentamos as proposições seguintes a respeito das violações de fronteiras organizacionais internas.

Proposição 3a: Quando ambas as empresas envolvidas em um processo de fusão possuem identidades internas mais rígidas e estáveis (fronteiras internas espessas), tendem a ocorrer violações de fronteiras organizacionais internas entre as empresas em fusão.

Proposição 3b: Quando ambas as empresas envolvidas em um processo de fusão possuem identidades internas mais sujeitas à contínua interpretação e mudança (fronteiras internas finas), tende a haver poucas violações de fronteiras organizacionais internas entre as empresas em fusão.

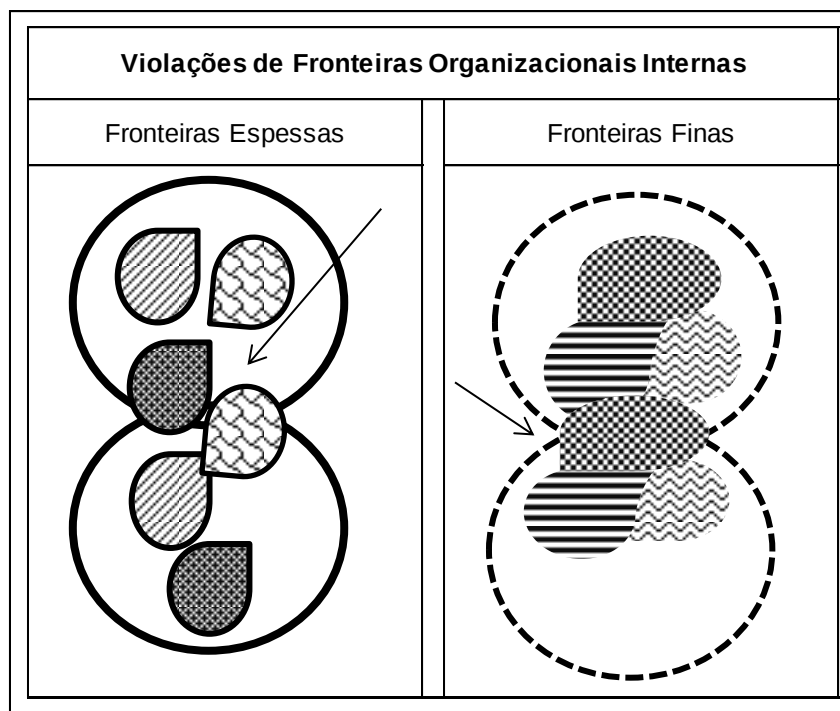


Figura 4: Violações de Fronteiras Organizacionais Internas

Fonte: Kreiner et al. (2006, p. 1321).

Nota: Adaptado pelo autor.

4.2 TIPOS DE VIOLAÇÃO DE FRONTEIRA ENTRE ORGANIZAÇÕES

Que tipos de violações de fronteiras podem ocorrer entre as empresas envolvidas no processo de fusão? Para buscar responder à segunda questão de pesquisa, cabe discutir inicialmente formas de violações de fronteiras internas e externas e, em seguida, apresentar a ideia de que episódicas violações de fronteira recorrentes conduzem a um estado mais permanente de conflito de identidades.

Grande parte dos entrevistados relatou que as organizações envolvidas nos processos de fusão dos quais eles participaram apresentavam distintos perfis de permeabilidade em suas fronteiras externas. Quando essa configuração se fez presente, os relatos dos indivíduos quanto à natureza das violações de fronteiras diferiram. Apresentamos aqui dois tipos de violações de fronteiras externas: por distância e por intrusão. Neste estudo definimos como **violações de fronteiras externas por distância** aquelas vivenciadas por indivíduos de organizações em que

havia uma expectativa de manter uma identidade homogênea e estável na nova organização, mas os membros da outra organização envolvida na fusão adotavam uma postura de maior integração entre as identidades organizacionais. O depoimento a seguir exemplifica essa situação.

Eles não queriam muito fechar com a gente, por exemplo, nessa questão da nossa identidade ser mais agressiva como um todo, de ninguém usar os produtos de concorrentes, de ter uma certa hostilidade em relação à concorrência. Eles se colocavam sempre evitando, como se a gente estivesse incomodando, forçando uma identidade da qual eles queriam se manter longe, sem assumir um compromisso com um comportamento alinhado por todos.

Nessa situação descrita, os membros da organização cujos membros ansiavam por maior integração entre as identidades organizacional, ao se depararem com uma postura impositiva dos indivíduos que trabalham na outra organização envolvida na fusão, percebem uma intrusão de identidade. No presente estudo chamamos essa dinâmica de **violação de fronteiras organizacionais externas por intrusão**, ilustrada pela seguinte citação.

Nós não tínhamos a necessidade de ter uma identidade assim tão marcada. Éramos abertos ao novo, a outras formas de ser vistos. Mas como eles vieram muito impositivos, sugerindo que a gente tinha que aderir ao modelo deles ou a um novo modelo qualquer que fosse criado, ficou meio complicado, muitos de nós se sentiram desrespeitados.

Por isso, propomos:

Proposição 4a: Quando uma das empresas envolvidas em um processo de fusão possui uma identidade organizacional mais distintiva (fronteira externa espessa), e a outra possui uma identidade organizacional mais sujeita à interpretação e mudança em contínua (fronteira externa fina), os membros da primeira tendem a apontar a ocorrência de violações de fronteiras organizacionais

externas por distância, e os da segunda tendem a apontar violações de fronteiras organizacionais externas por intrusão.

De forma similar, apresentaram-se distintos tipos de violações de fronteiras internas quando as organizações apresentavam distintos graus de permeabilidade entre suas múltiplas identidades. **As violações de fronteiras organizacionais internas por distância** são aquelas vivenciadas por indivíduos de uma organização em uma fusão, em que se fazia presente uma expectativa de manter múltiplas identidades coexistentes, de forma segregada entre os atores sociais, enquanto na outra organização participante da fusão havia uma preferência por integração entre as identidades. Uma forma de segmentar as identidades de “glamorosa”, conferida pela alta hierarquia, e de “punitiva”, atribuída por operários, seria promover uma baixa integração entre as pessoas que definem “quem nós somos” com base nesses termos. Já a integração de identidades internas envolveria possibilitar que os grupos que definem a organização de formas diferentes interagissem e buscassem uma síntese ou encontros de definições da situação.

Por outro lado, **as violações de fronteiras organizacionais internas por intrusão** são aquelas percebidas por indivíduos que esperariam integrar múltiplas identidades coexistentes, enquanto na outra organização há uma preferência por segmentação de identidades. A citação a seguir ilustra esse tipo de violação sob o ângulo da distância e da intrusão.

Nossas maneiras de lidar com uma série de políticas e práticas eram diferentes. Nós éramos mais rígidos, seguíamos procedimentos formais para tudo, tinha muita hierarquia. Tinha gente da nossa empresa que era de cargo mais elevado que via a empresa como glamurosa, tinha subordinado que via a empresa como punitiva, eram várias identidades ao mesmo tempo e a gente tentava deixava essas visões bem segregadas. Já eles eram diferentes, não gostavam de documentar, tinha muito improviso, informalidade. E dependendo do grupo da empresa dele, eles tinham uma interpretação, o pessoal de Finanças via a empresa como desorganizada, o de Marketing via como moderna, mas isso era normal para eles. Eles

tinham um slogan de caos produtivo. Então eles se sentiam bem pressionados por nós, me disseram isso algumas vezes [intrusão]. Gerou problemas em vários níveis. [...]. Da nossa parte, o que havia era a percepção de que eles estavam sendo desleixados com esses processos, que estavam ignorando coisas que eram importantes, padrões [distância].

Posto isso, propomos que:

Proposição 4b: Quando uma das empresas envolvidas em um processo de fusão possui (fronteiras internas espessas,) e a outra possui uma identidade organizacional mais sujeita a ajustes e mudança contínua (fronteiras internas finas), os membros da primeira tendem a apontar a ocorrência de violações de fronteiras organizacionais internas por distância, e os da segunda tendem a apontar violações de fronteiras organizacionais internas por intrusão.

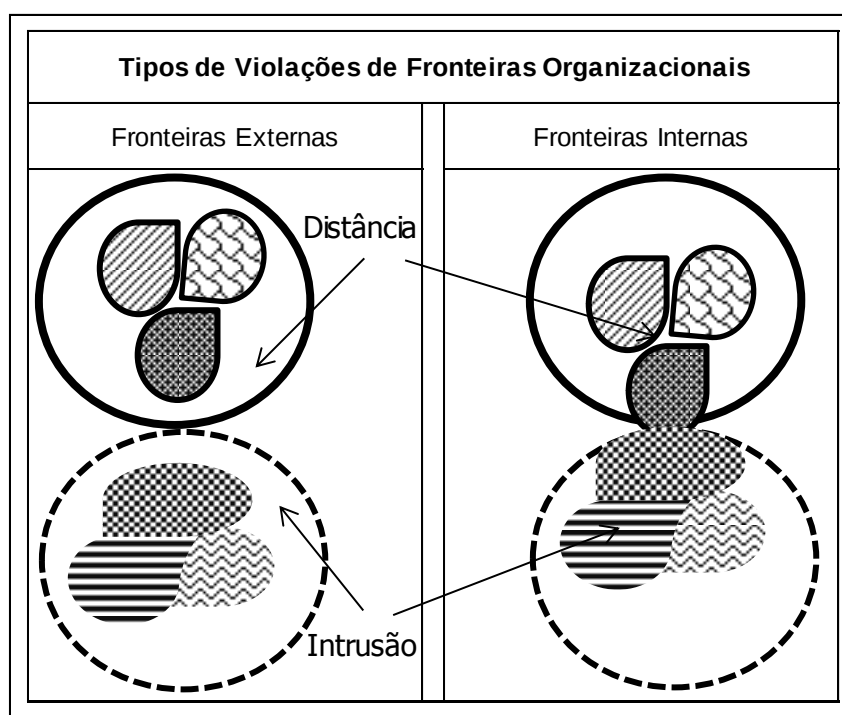


Figura 5: Tipos de Violações de Fronteiras Organizacionais

Fonte: Kreiner et al. (2006, p. 1321).

Nota: Adaptado pelo autor.

4.3 TIPOS DE CONFLITOS DE IDENTIDADE

Quais são as consequências de longo prazo das diferentes formas de violações de fronteiras entre empresas em contexto de fusão? Em resposta à terceira questão de pesquisa, identificamos inicialmente que as recorrências de episódios de violações de fronteiras levam a um estado mais perene de conflito, decorrente da incompatibilidade entre as expectativas dos atores sociais envolvidos, quanto ao grau de permeabilidade entre as fronteiras internas e externas das organizações em fusão. Neste estudo chamamos esse fenômeno de conflito de identidades, que podem ocorrer a partir de violações de fronteiras externas ou internas. No primeiro caso, classificamos como **conflitos de distinção**, dado que geram um estado de incompatibilidade entre o que torna as organizações únicas, e no segundo, classificamos como **conflitos de socialização**, uma vez que revelam um estado de incompatibilidade entre a propensão dos indivíduos a integrarem ou a segmentarem as múltiplas identidades caracterizadoras do que são enquanto coletividade. A seguir, apresentamos duas evidências empíricas as quais ilustram, respectivamente, os conceitos de conflitos de distinção e socialização.

Essas situações de ver a identidade da nossa empresa sendo violada foram se acumulando. Era a cor, a marca, a cultura de agressividade. Tudo foi morrendo e aí se instaurou uma crise, uma crise endêmica [conflito de distinção].

A liberdade das pessoas de verem e classificarem dessa ou daquela maneira foi mudando. A gente permitia com que cada um classificasse de um jeito, e o pessoal vivia cada um na sua. Eles tinham muita troca, lidavam melhor com a ambiguidade dessas classificações que as pessoas fazem, dos rótulos que dão para a empresa. Foram acontecendo probleminhas aqui e ali e ficou insustentável depois de um tempo [conflito de socialização].

Evidências dessa natureza nos levam à seguinte proposição:

Proposição 5: Violações de fronteiras organizacionais externas, quando recorrentes, tendem a levar ao estado generalizado de conflito de distinção

(fronteiras externas), enquanto as violações de fronteiras organizacionais internas, quando recorrentes, tendem a levar a um estado generalizado de conflito de socialização (fronteiras internas).

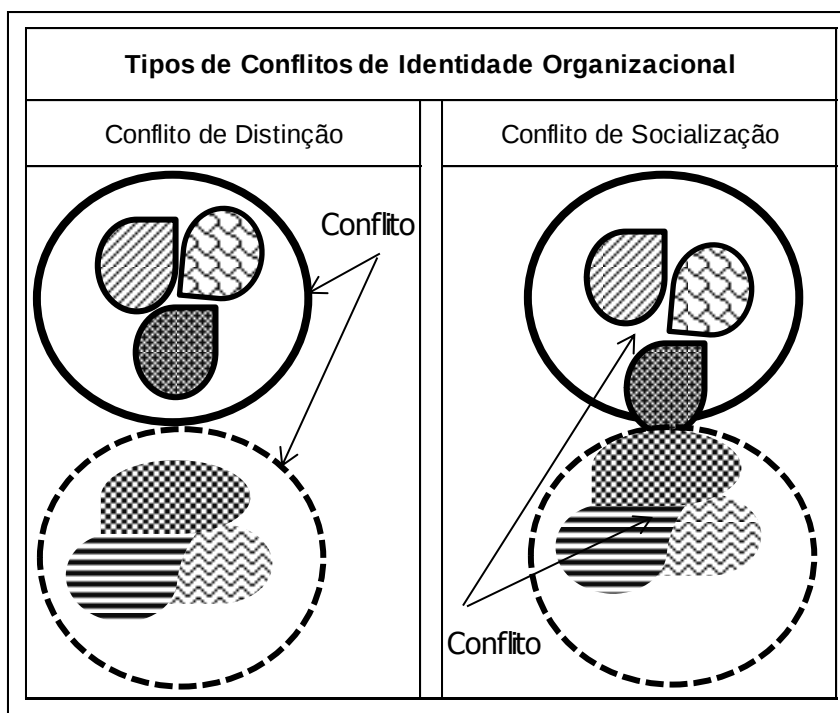


Figura 6: Tipos de Conflitos de Identidade

Fonte: Kreiner et al. (2006, p. 1321).

Nota: Adaptado pelo autor.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO

O presente estudo visou compreender a dinâmica das fronteiras entre as identidades organizacionais que são negociadas em processos de fusão. Para alcançar esse objetivo, desenvolveu-se uma teoria fundamentada, apresentada por meio de proposições e que sintetizam as seguintes ideias: o grau de permeabilidade entre as fronteiras internas e externas entre organizações envolvidas em uma fusão determina os tipos de eventos episódicos e estados permanentes de conflitos entre as identidades organizacionais.

As organizações em fusão podem adotar ações de negociação das fronteiras entre as identidades envolvidas, de maneira a minimizar as incongruências entre as entidades. Além disso, o grau de (in)congruência entre as múltiplas identidades internas e a identidade da organização resultante da fusão influencia no uso que o indivíduo faz de fronteiras mais segmentadoras ou integradoras às identidades organizacionais e em sua decisão de permanecer ou não na organização após a fusão. Em alguns casos, diferentes aspectos da identidade de um indivíduo podem conflitar com algum aspecto da identidade organizacional, o que leva o indivíduo a um dilema pessoal.

No que se refere à literatura sobre a dinâmica das fronteiras entre identidades no contexto do trabalho (KREINER et al., 2006), este estudo também possibilitou avanços relevantes. Os estudos anteriores sobre o tema haviam analisado a dinâmica de fronteiras entre as identidades pessoal e profissional em diferentes contextos (p.e., OLLIER-MALATERRE et al., 2013; ARAUJO et al., 2015), e entre

identidades organizacionais e individuais (KREINER et al., 2006). Este trabalho apresentou a originalidade de ter sido o primeiro a adotar perspectiva da Teoria das Fronteiras para analisar a interface entre identidades organização-organização. O conceito de gerenciamento de fronteiras parece ser promissor para a literatura sobre identidades em fusões, assim como a classificação realizada na teoria fundamentada apresentada, no que se refere à estabilidade/mudança de identidades e grau de permeabilidade das fronteiras entre as identidades analisadas.

Adicionalmente, também foi analisada a relação entre as fronteiras das múltiplas identidades internas e a identidade organizacional, trazendo assim, inovações relevantes para a literatura sobre o lado humano de fusões e posicionando os indivíduos, não como meros agentes passivos e recipientes de identidades construídas no nível organizacional, mas como sujeitos que reagem as pressões de identidade e também iniciam dinâmicas de fronteiras (CLARK, 2000).

Em relação à perspectiva social construcionista para o estudo de identidade sem fusões, este estudo avança ao propor novos entendimentos a respeito de como as dinâmicas das fronteiras interorganizacionais contribuem para construções mais ou menos homogêneas a respeito de “quem nós somos” (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994; GIOIA et al., 2000). Assim como já realizado em estudos anteriores (p.e., HARRISON, 2000; KJAERGAARD; RAVASI, 2011), neste estudo se considerou a identidade organizacional, tanto sob uma perspectiva central e distinta, como múltipla e derivada da interação entre indivíduos em diferentes situações, como posições hierárquicas e papéis organizacionais distintos. Entretanto, o estudo avança ao aplicar essa noção ao contexto de fusões. Esta pesquisa se insere na corrente de estudos sobre Identidade Organizacional, classificada por Pratt e Foreman (2000) como “perspectiva agregada”, onde identidades coletivas são

construídas nas mentes dos membros individuais da organização e, por isso, é resultado de um compilado de visões individuais. Neste estudo, abordaram-se grupos agregados de nível amplo (identidade organizacional) e mais restrito (cada uma das múltiplas identidades organizacionais). Todavia, diferentemente do que geralmente é proposto em estudos da perspectiva agregada (HE; BROWN, 2013), na presente pesquisa as identidades não se apresentaram como tão estáveis. A perspectiva das fronteiras permitiu identificar, por meio do grau de permeabilidade delas, como as identidades coletivas podem se tornar mais ou menos estáveis.

De forma geral, este estudo contribui para uma visão holística e ampla a respeito de como as fronteiras entre as identidades organizacionais contribuem para a formação das identidades e para a retenção dos indivíduos na nova organização resultante da fusão.

Capítulo 6

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Este estudo apresenta algumas implicações para a gestão de identidades em processos de fusão. A discussão a respeito das relações entre as identidades organizacionais durante o processo de fusão permite que os responsáveis pela avaliação da viabilidade da fusão, tenham em mente uma estrutura de análise para buscar antecipar os diferentes tipos de conflitos que poderão surgir, não somente no nível da distintividade das organizações, mas também no nível da socialização. Apesar de não ter sido aprofundado em detalhes neste estudo, o conceito de gerenciamento de fronteiras merece também ser explorado em termos práticos, de forma que a noção de fronteiras seja considerada no planejamento de ações visando à gestão de identidades organizacionais.

Quanto ao processo de gestão da interface entre as identidades, central e múltiplas, da organização resultante da fusão, este estudo possibilita analisar as condições que tendem a levar a condições de equilíbrio e conflito de identidades. Cabe às organizações estarem atentas à dinâmica entre as fronteiras internas e externas entre grupos internos e a organização, de forma a buscarem evitar o *turnover* não intencional nesses casos. Além disso, deve-se encarar com naturalidade o fato de que alguns indivíduos vivenciarão conflitos entre suas identidades múltiplas individuais. Deve-se estar atento àqueles que seguirão

trabalhando mesmo em uma condição de conflito, em razão de fatores como necessidade financeira ou dificuldade de se recolocar em outras organizações.

6.2 LIMITAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS

Este estudo apresenta limitações e abre caminho para futuras possibilidades de pesquisa. Apesar de ter apresentado as táticas de gerenciamento de fronteiras, como uma categoria relevante para a compreensão de como organizações passando por um processo de fusão lidam com distintas formas de conflitos de identidade, não foram exploradas as maneiras pelas quais os atores sociais envolvidos nesse processo negociam as referidas fronteiras. Pesquisas futuras poderiam explorar as estratégias por meio das quais as organizações criam, mantêm e transformam as fronteiras internas e externas à organização de forma a facilitar o processo de construção de um estado de equilíbrio de identidades organizacionais. Neste sentido, explorar teorias de comunicação corporativa (BALMER; DINNIE, 1999) poderia ser um caminho adequado para uma melhor compreensão desse aspecto no nível da identidade central organizacional. Já as negociações no nível das identidades múltiplas internas poderiam ser exploradas com base na teoria dos papéis (BIDDLE, 1986).

Esta teoria fundamentada foi construída a partir de uma amostra composta por organizações sediadas em um contexto geográfico e cultural específico, o Brasil. É possível que outras propriedades e categorias emergissem caso o estudo fosse realizado em outros ambientes (LODORFOS; BOATENG, 2006). Desta forma, sugerimos que sejam realizados estudos em outras culturas de forma a fim de os resultados poderem ser expandidos, incluindo alguma eventual categoria dependente da cultura que não tenha sido identificada neste estudo.

A utilização da perspectiva de fronteiras para analisar identidades organizacionais centrais e identidades múltiplas internas simultaneamente, mesmo sendo coerente com a perspectiva interacionista simbólica, pode apresentar incompatibilidade com base no olhar de outras perspectivas, como as de análise de discurso, nas quais se exploram questões a respeito de como poder, discursos e subjetividade permeiam a criação de discursos a respeito de como as definições identitárias são constituídas (KREINER et al., 2006). Neste estudo, essas questões não foram exploradas, e entendemos que o processo (des)(re)construção de identidades organizacionais no contexto de fusões podem ser exploradas a partir de abordagens discursivas em futuros estudos.

Finalmente, este estudo teve um caráter exploratório e qualitativo e poderá ser operacionalizado em termos quantitativos em futuras pesquisas. As categorias apresentadas podem ser operacionalizadas e ter suas propriedades de discriminância testadas. Além disso, as relações propostas também podem ser colocadas à prova de forma a possibilitar avaliar a adequação desta teoria fundamentada a diversos campos empíricos.

REFERÊNCIAS

- ALBERT, Stuart; WHETTEN, David A. Organizational identity. **Research in organizational behavior**, v. 7, p. 263-295, 1985.
- ALLEN, Vernon L. et al. Multiple group membership and social identity. **Studies in social identity**, New York:Praeger, 1983. p. 92-115.
- ARAUJO, Bruno Felix von Borell de; TURETA, Cesar Augusto; ARAUJO, Diana Abreu von Borell de. How do working mothers negotiate the work-home interface?. **Journal of Managerial Psychology**, v. 30, n. 5, p. 565-581, 2015.
- ASHFORTH, Blake E.; KREINER, Glen E.; FUGATE, Mel. All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. **Academy of Management review**, v. 25, n. 3, p. 472-491, 2000.
- BALMER, John M.T.; DINNIE, Keith. Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 4, n. 4, p. 182-192, 1999.
- BARTELS, Jos et al. Organizational Identification during a merger: determinants of employees' expected identification with the new organization. **British Journal of Management**, v. 17, n. S1, p. S49-S67, 2006.
- BARTELS, Jos; PRUYN, Ad; JONG, Menno. Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 82, n. 1, p. 113-128, 2009.
- BIDDLE, Bruce J. Recent development in role theory. **Annual review of sociology**, p. 67-92, 1986.
- BROWN, Andrew D. Identities and identity work in organizations. **International Journal of Management Reviews**, v. 17, n. 1, p. 20-40, 2015.
- BURKE, Kenneth. **Permanence and change: An anatomy of purpose**. Berkeley, CA: Univ of California Press, 1984.
- CHO, Bongsoon; LEE, Dongseop; KIM, Kwanghyun. How does relative deprivation influence employee intention to leave a merged company? the role of organizational identification. **Human Resource Management**, v. 53, n. 3, p. 421-443, 2014.
- CLARK, Sue Campbell. Work/family border theory: a new theory of work/family balance. **Human relations**, v. 53, n. 6, p. 747-770, 2000.
- COHEN, Jacob et al. A coefficient of agreement for nominal scales. **Educational and psychological measurement**, v. 20, n. 1, p. 37-46, 1960.

CORNELISSEN, J. P. The merit and mischief of metaphor: A reply to Gioia, Schultz and Corley. **British Journal of Management**, v. 13, n. 3, p. 277-279, 2002.

CURCHOD, Corentin; PATRIOTTA, Gerardo; NEYSEN, Nicolas. Categorization and identification: The identity work of 'business sellers' on eBay. **Human relations**, v. 67, n. 11, p. 1293-1320, 2014.

DICK, Rolf; ULLRICH, Johannes; TISSINGTON, Patrick A. Working under a black cloud: how to sustain organizational identification after a Merger. **British Journal of management**, v. 17, n. S1, p. S69-S79, 2006.

DOKKO, Gina; KANE, Aimée A.; TORTORIELLO, Marco. One of us or one of my friends: How social identity and tie strength shape the creative generativity of boundary-spanning ties. **Organization Studies**, v. 35, n. 5, p. 703-726, 2014.

DREISS, J. E. Building cohesiveness in an adolescent therapy group. **Journal of Child and Adolescent Psychotherapy**, v. 2, n.1, p. 22-28, 1986.

DUTTON, Jane E.; DUKERICH, Janet M.; HARQUAIL, Celia V. Organizational images and member identification. **Administrative science quarterly**, p. 239-263, 1994.

FIOL, C. Marlene. A semiotic analysis of corporate language: Organizational boundaries and joint venturing. **Administrative Science Quarterly**, p. 277-303, 1989.

_____. Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. **Organization Science**, v. 13, n. 6, p. 653-666, 2002.

GIESSNER, Steffen R. Is the merger necessary? The interactive effect of perceived necessity and sense of continuity on post-merger identification. **Human Relations**, v. 64, n. 8, p. 1079-1098, 2011.

GIOIA, Dennis A.; SCHULTZ, Majken; CORLEY, Kevin G. Organizational identity, image, and adaptive instability. **Academy of management Review**, v. 25, n. 1, p. 63-81, 2000.

GLASER, Barney; STRAUSS, Anselm. **The discovery grounded theory: strategies for qualitative inquiry**. Chicago, IL: Aldine, 1967.

GLYNN, Mary Ann. When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. **Organization science**, v. 11, n. 3, p. 285-298, 2000.

HAIR, J. F.; BABIN, B. J.; MONEY, A.H. et al. **Essentials of business research methods**. New York: Wiley, 2005.

HALL, Douglas T.; RICHTER, Judith. Balancing work life and home life: What can organizations do to help?. **The Academy of Management Executive**, v. 2, n. 3, p. 213-223, 1988.

- HARRISON, Julia D. Multiple Imaginings of Institutional Identity A Case Study of a Large Psychiatric Research Hospital. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 36, n. 4, p. 425-455, 2000.
- HARTMANN, Ernest. **Boundaries in the mind: A new psychology of personality**. New York, NY: Basic Books, 1991.
- HE, Hongwei; BROWN, Andrew D. Organizational identity and organizational identification A review of the literature and suggestions for future research. **Group & Organization Management**, v. 38, n. 1, p. 3-35, 2013.
- HORTON, Kate E.; BAYERL, P. Saskia; JACOBS, Gabriele. Identity conflicts at work: An integrative framework. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. S1, p. S6-22, 2014.
- HSU, Greta; ELSBACH, Kimberly D. Explaining variation in organizational identity categorization. **Organization Science**, v. 24, n. 4, p. 996-1013, 2013.
- JOSEPH, Jay. Managing change after the merger: the value of pre-merger ingroup identities. **Journal of Organizational Change Management**, v. 27, n. 3, p. 430-448, 2014.
- KHAN, Zaheer; LEW, Yong Kyu; SINKOVICS, Rudolf R. International joint ventures as boundary spanners: Technological knowledge transfer in an emerging economy. **Global Strategy Journal**, v. 5, n. 1, p. 48-68, 2015.
- KJAERGAARD, Annemette; MORSING, Mette; RAVASI, Davide. Mediating identity: A study of media influence on organizational identity construction in a celebrity firm. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 3, p. 514-543, 2011.
- KREINER, Glen E.; HOLLENSBE, Elaine C.; SHEEP, Mathew L. On the edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities. **Human Relations**, v. 59, n. 10, p. 1315-1341, 2006.
- KURKI, Tuulikki. Borders from the Cultural Point of View: An Introduction to Writing at Borders. **Culture Unbound: Journal of Current Cultural Research**, v. 6, n. 6, p. 1055-1070, 2014.
- LODORFOS, George; BOATENG, Agyenim. The role of culture in the merger and acquisition process: Evidence from the European chemical industry. **Management Decision**, v. 44, n. 10, p. 1405-1421, 2006.
- MACLEAN, Tammy L.; WEBBER, Sheila Simsarian. Navigating multiple identities across multiple boundaries a cross-level model of organizational identification. **Journal of Management Inquiry**, v. 24, n. 2, p. 156-173, 2015.
- MÄKINEN, Jukka; KASANEN, Eero. Boundaries Between business and politics: a study on the division of moral labor. **Journal of Business Ethics**, p. 1-14, 2014.

MARKUS, Hazel; KUNDA, Ziva. Stability and malleability of the self-concept. **Journal of personality and social psychology**, v. 51, n. 4, p. 858, 1986.

OLLIER-MALATERRE, Ariane; ROTHBARD, Nancy P.; BERG, Justin M. When worlds collide in cyberspace: How boundary work in online social networks impacts professional relationships. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 4, p. 645-669, 2013.

PRATT, Michael G.; FOREMAN, Peter O. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 18-42, 2000.

RAU, Barbara L.; HYLAND, Mary Anne M. Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. **Personnel Psychology**, v. 55, n. 1, p. 111-136, 2002.

RAVASI, Davide; SCHULTZ, Majken. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 433-458, 2006.

ROBINSON, Oliver C. Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. **Qualitative Research in Psychology**, v. 11, n. 1, p. 25-41, 2014.

ROSIK, Christopher H. Same-sex marriage and the boundaries of diversity: will marriage and family therapy remain inclusive of religious and social conservatives?. **Marriage & Family Review**, v. 50, n. 8, p. 714-737, 2014.

ROUZIES, Audrey. Antecedents of employees' identification with a merger: a three-stage empirical study. **International Studies of Management & Organization**, v. 41, n. 3, p. 25-41, 2011.

SARALA, Riikka M. The impact of cultural differences and acculturation factors on post-acquisition conflict. **Scandinavian Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 38-56, 2010.

SCHNEIDER, Susan C. Managing boundaries in organizations. In: KETS DE VRIES, Manfred F.R. **Organizations on the couch: Clinical perspectives on organizational behavior and change**. San Fransisco: Jossey-Bass, 1991. p. 169-190.

SILLINCE, John A.A.; BROWN, Andrew D. Multiple organizational identities and legitimacy: The rhetoric of police websites. **Human Relations**, v. 62, n. 12, p. 1829-1856, 2009.

SOMECH, Anit; KHALAILI, Amira. Team boundary activity its mediating role in the relationship between structural conditions and team innovation. **Group & Organization Management**, v. 39, p. 274-299, 2014.

STRYKER, Sheldon. Symbolic interactionism: Themes and variations. In: ROSENBERG, R.H. (Eds.). **Social psychology**: Sociological perspectives. New York: Basic Books, 1981. p. 3-29

TAJFEL, Henri; TURNER, John C. The social identity theory of intergroup behavior. In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W. G. (Eds.). **Psychology of intergroup relations**. Chicago, IL: Nelson-Hall, 1986. p. 7-24

ULLRICH, Johannes; WIESEKE, Jan; DICK, Rolf Van. Continuity and Change in Mergers and Acquisitions: A Social Identity Case Study of a German Industrial Merge. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 8, p. 1549-1569, 2005.

VAARA, Eero et al. The impact of organizational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 1-27, 2012.

VIERU, Dragos; RIVARD, Suzanne. Organizational identity challenges in a post-merger context: A case study of an information system implementation project. **International Journal of Information Management**, v. 34, n. 3, p. 381-386, 2014.

WEBER, Yaakov; RACHMAN-MOORE, Dalia; TARBA, Shlomo Yedidia. HR practices during post-merger conflict and merger performance. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 12, n. 1, p. 73-99, 2012.