

## **Fusões e Aquisições Organizacionais**

### **O lugar da comunicação interna**

**Sara Catarina de Augusto Lixa**

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação  
Especialização em Comunicação Estratégica**

**Maio, 2016**

---

**Fusões e Aquisições Organizacionais**

**O lugar da comunicação interna**

**Sara Catarina de Augusto Lixa**

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação  
Especialização em Comunicação Estratégica**

**Maio, 2016**

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Joana Lobo Fernandes.

*À minha avó Bia*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, à Professora Doutora Joana Lobo Fernandes apresento um particular e sentido agradecimento pelos conhecimentos transmitidos e disponibilidade que sempre me dedicou, desde o primeiro momento na orientação da dissertação, pelas correções e sugestões fundamentais para a revisão e conclusão da mesma.

Quero ainda prestar reconhecimento ao Professor Doutor Rogério Andrade, pelas suas aulas inspiradoras, pelos primeiros passos na comunicação organizacional, e pelo contributo para um envolvimento mais estimulado e intrínseco no Mestrado.

À minha mãe, o meu exemplo, a minha inspiração. À família e aos amigos que me apoiaram e se mantiveram sempre presentes e otimistas. Também, às pessoas queridas que já partiram e que são fonte de força e ânimo, uma palavra de eterna saudade.

Aos dois entrevistados que aceitaram o convite e contribuíram valiosamente para a elaboração desta dissertação. Ao Senhor Presidente do Conselho de Administração e Associação Mutualista do Montepio e à Diretora de Comunicação do Grupo Montepio que me concederam entrevistas de indiscutível relevância para uma melhor e profunda compreensão do tema em análise.

# **RESUMO**

## **Fusões e Aquisições Organizacionais**

### **O lugar da comunicação interna**

**Sara Catarina de Augusto Lixa**

O objetivo deste estudo visa refletir a comunicação interna durante um processo de Fusão e Aquisição, compreendendo como previne a resistência à mudança organizacional. O quadro conduz a proposições sobre quais os aspetos da comunicação, tais como informações, sentimentos de pertença a uma comunidade, sensações de incerteza, que têm influência na eficácia e no sucesso da Fusão ou Aquisição.

Isto leva-nos a dar maior relevância à identidade e comunicação organizacional, com um novo entendimento, menos funcional e mais estratégico, dado que, direta ou indiretamente, a gestão do lado humano da fusão ou aquisição é a verdadeira chave para o sucesso do negócio, constatando-se que as incompatibilidades culturais são consistentemente a maior barreira para a integração. Deste modo, o plano de comunicação interna deve identificar os líderes na nova organização que surge, clarificar os papéis e responsabilidades e incentivar a comunicação, criando um bom ambiente laboral com valor para todos os funcionários, removendo obstáculos e disponibilizando todas as informações, de forma clara e verdadeira, durante a mudança. O trabalho desenvolvido incorporará um estudo de caso centrado no Montepio Geral no qual, a partir do quadro teórico e de um quadro metodológico composto por técnicas de abordagem qualitativa, se observou como a comunicação interna, enquanto fator determinante em processos de Fusão e Aquisição, se manifesta. Através da análise da aquisição do Finibanco pelo Montepio, pretende revelar-se a especificidade organizacional do caso e a singularidade do seu modelo de governação, como a maior associação mutualista portuguesa, a estratégia de comunicação implementada, as interações hierarquizadas, a potencialização dos líderes intermédios e a importância das plataformas digitais, num exercício constante de integração dos colaboradores.

#### **Palavras-chave:**

Comunicação Interna, Comunicação Organizacional, Fusões e Aquisições, Identidade Organizacional, Integração dos Colaboradores, Liderança, Mudança Organizacional

# **ABSTRACT**

## **Mergers e Acquisitions**

### **The significance of internal communication**

**Sara Catarina de Augusto Lixa**

The goal of this study is to understand the internal communication during a process of Merger and Acquisition, comprehending how it averts the resistance to organizational change. The framework analyses how different aspects of communication, such as information, feelings of belonging to a community and feelings of uncertainty, have an influence in the efficiency and in the success of the Merger or Acquisition.

This framework gives greater importance to the identity and communication organizational, with a new understanding, less functional and more strategic; since direct or indirectly, the management of the human side of a merger and acquisition is the true key for the success of the business, since the cultural incompatibilities are consistently the greater barrier for the integration.

In this context, the internal communication plan should identify the leaders in the new organization that arises, clarify the roles and responsibilities and encourage communication, create a good work environment and bring value added for all employees.

The work undertaken will incorporate a case study focused on Montepio Geral. Based on a theoretical and methodological framework comprised by qualitative approach techniques, this work has observed how the internal communication relationship, as a determining factor in Merger and Acquisition process, manifests itself. The analysis of the acquisition of Finibanco by Montepio - the largest Portuguese mutualistic association with a organizational specificity and unique governance model - aims to prove that the implementation of a communication strategy and hierarchical interactions, the potentiation of intermediate leaders and the importance given to the digital platforms were a constant exercise for the integration of the employees.

#### **Keywords:**

Corporate Identity, Corporate Communication, Internal Communication, Integration of Employees, Leadership, Mergers and Acquisitions, Organizational Change

# ÍNDICE GERAL

Introdução.....	1
<b>Capítulo I: Cultura Organizacional.....</b>	<b>5</b>
1.1. Identidade Organizacional.....	10
1.2. Clima Organizacional.....	12
1.3. Mudança e Integração Organizacional.....	13
<b>Capítulo II: Fusões e Aquisições Organizacionais.....</b>	<b>16</b>
2.1. O Papel da Liderança.....	21
2.1.1. A Liderança Intermédia.....	24
2.2. Condicionantes de Sucesso e Fracasso.....	25
2.3. Processos de institucionalização e desinstitucionalização.....	29
<b>Capítulo III: Comunicação Organizacional.....</b>	<b>32</b>
3.1. A ontologia CCO.....	37
<b>Capítulo IV: A Interação entre Comunicação Interna e Processos de F&amp;A.....</b>	<b>40</b>
<b>Capítulo V: Metodologia.....</b>	<b>48</b>
<b>Capítulo VI: Montepio Geral: Estudo de Caso.....</b>	<b>50</b>
6.1. O processo de aquisição do Finibanco.....	51
6.2. Gestão e integração dos colaboradores.....	52
6.3. Singularidades da comunicação interna.....	54
6.4. A estratégia de liderança.....	58
6.4.1. A valência da liderança intermédia.....	58

<b>Capítulo VII: Conclusão.....</b>	<b>59</b>
7.1. Limitações e perspectivas de investigação futura.....	61
Referências bibliográficas.....	63

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>1. – Tipos de cultura organizacionais.....</b>	<b>76</b>
Tabela 1: Características principais	
<b>2. – Record de Fusões e Aquisições, em 2015.....</b>	<b>77</b>
Gráfico 1: Valor em 2015 passa total de 2007	
<b>3. – Processo de integração pós-fusão dividido em quatro fases.....</b>	<b>78</b>
Figura 1: Programa de Gestão em F&A	
<b>4. - Riscos associados às pessoas e à organização.....</b>	<b>78</b>
Figura 2: Riscos Organizacionais	
<b>5. - Internal communication matrix.....</b>	<b>79</b>
Tabela 2: Rethinking internal communication	
<b>6. Entrevistas em profundidade.....</b>	<b>80</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**CCO** – Comunicação Constitutiva das Organizações

**CE** – Comissão Europeia

**CEO** – Chief Executive Officer

**CFO** – Chief Financial Officer

**CMVM** – Comissão de Mercado de Valores Mobiliários

**F&A** – Fusões e Aquisições

**OPA** – Oferta Pública de Aquisição

**PME** – Pequenas e Médias Empresas

**RSE** – Responsabilidade Social das Empresas

## INTRODUÇÃO

O sucesso das F&A organizacionais depende de uma comunicação eficaz, partindo da premissa defendida por Taylor, de que "a comunicação é condição necessária para a existência de uma organização" (Casali e Taylor, 2005, p.30), tornando-se, neste sentido, imprescindível saber qual o lugar da comunicação enquanto variável explicativa do sucesso, verificando igualmente o seu reverso, ou seja, se uma comunicação ineficaz é por si só a variável explicativa do insucesso de uma F&A. Como explica Taylor, as organizações "são atores sociais, com capacidade de agir por meio da comunicação" (Casali e Taylor, 2005, p.30), estando indubitavelmente presente nestas mudanças organizacionais. Resta saber como e de que forma promove a nova realidade organizacional.

Esta é uma abordagem que pretende analisar duas perspectivas complementares: por um lado, o enfoque da comunicação interna, percebendo como é que esta pode preparar e concretizar a mudança e quais os seus eixos de atuação neste contexto. Por outro lado, no mesmo seguimento, o papel da liderança organizacional, analisando de que forma esta facilita ou dificulta a mudança, que aspectos das duas organizações vão ser valorizados, que estratégias podem ser delineadas para propor e promover a identidade que resulta da F&A. Reconhecendo que a organização tem múltiplas comunidades de interesse, não é fácil estabelecer um diálogo entre elas. Cada comunidade possui uma visão de mundo, sendo imprescindível compreender como a comunicação organiza os encontros entre estas comunidades, como articula as diferentes visões de mundo (Taylor, 1993).

Perante este quadro, a pergunta de partida para a investigação centra-se em compreender até que ponto a comunicação organizacional, incluindo a ação da comunicação interna, em processos de mudança, como F&A organizacionais poderá contribuir para a estabilização do clima organizacional.

Como refere Duterme (2008, p.7), "a comunicação interna, seja qual for o sentido que lhe dermos, está no centro dessa procura de influência sobre a regulação global", sendo que segundo o mesmo autor, assistimos cada vez mais nestes últimos anos, a uma dimensão construída, uma ação voluntária no seio da organização: a gestão da informação e, na sua versão mais elaborada, a busca de consenso em torno daquilo a que se chama habitualmente a "cultura de empresa" (Duterme, 2008).

Neste sentido, a integração das organizações tem se tornado um grande desafio para a gestão de pessoas com as suas culturas organizacionais individuais, que, quando juntas, geram conflitos pessoais e profissionais, podendo desestabilizar o clima organizacional. Esta conjuntura proporciona aos líderes a oportunidade de usar as suas habilidades para facilitar o processo de transformação. Neste entendimento, a investigação feita nesta área mostra-nos que a preocupação dos gestores de topo está quase exclusivamente centrada na eficiência dos processos, levando-os a decretar mudanças que implicam sacrificar a estabilidade organizacional, como tem chamado a atenção de forma recorrente Mintzberg et al. (2009).

As primeiras fases dos processos da F&A são consideradas críticas, já que medos e indagações surgem e ficam, muitas vezes, sem resposta. Fraga (2001) acrescenta que, 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. Por esta razão, quando as empresas não sentem essa necessidade de planejar uma estratégia de comunicação transparente do processo transformacional dentro da organização, os conflitos tornam-se comuns, diminuindo o ritmo de trabalho e dificultando a reestruturação.

Por último, mas não menos importante, importa identificar o lugar da comunicação durante e após os processos de fusão e aquisição. Como defende Argenti et al (2005), existe um imperativo de comunicação estratégica que não é opcional, mas sim estrutural da comunicação das organizações. Uma abordagem integrada e estratégica da comunicação de uma organização é crítica e fundamental para o sucesso desta. Uma crescente urgência e necessidade para que os executivos garantam que as práticas comunicacionais contribuem diretamente para a estratégia organizativa e para a sua implementação.

Por seu lado, Taylor (1993) defende a constituição comunicacional das organizações, a comunicação como consubstancial, num princípio organizativo. A organização é um produto da comunicação, todas as práticas comunicativas são formas de criar a organização, enquanto se interage e decide estratégias, está-se a criar organização.

Saber administrar a comunicação interna representa um valor importante para as organizações competitivas, permitindo a coesão e inclusão interna. Não só a comunicação ganhou um estatuto de indispensável, nos instrumentos de gestão, segundo Van Riel (2007), como passou, por Taylor, a ser entendida como uma forma

de arquitetar as organizações. Isto significa que a comunicação não pode ser reduzida a um simples fenómeno que ocorre nas organizações, como a simples troca de informações. Tem de ser entendida como algo “criador” da própria organização (Gomes, Fernandes & Sobreira, 2011).

A comunicação é, assim, o elo de ligação de uma organização, portanto uma “organização produtiva é, antes tudo, um bom sistema de comunicação” (Taylor, 1993, p. 34.) Advogando o mesmo autor que não é possível compreender uma organização sem compreender o processo pelo qual ela se organiza e constrói, isto é, a comunicação.

Para perceber como se manifesta essa relação e que características e particularidades a descrevem, a investigação aplica o modelo de análise explicativo e centra-se em oito eixos de análise que compreendem as hipóteses levantadas:

- **H1:** Como a comunicação interna pode apoiar e desenvolver os processos de F&A?
- **H2:** Como é que a comunicação interna pode contribuir para a coesão e motivação dos colaboradores em processos de F&A?
- **H3:** Como a comunicação contribui para a formação de uma empresa uma, num processo de F&A?
- **H4:** Como a comunicação contribui para divulgar a nova estratégia da empresa aquando da decisão de F&A?
- **H5:** Como os líderes nesse processo podem ser uma ferramenta facilitadora para a gestão de conflitos?
- **H6:** Qual o papel da liderança na gestão de aceitação da mudança?
- **H7:** Qual impacto dos líderes e da liderança na capacidade dos indivíduos aceitarem a mudança?
- **H8:** Como a comunicação organizacional contribui para a coerência e representatividade da nova realidade?

O objeto de estudo desta dissertação é o de refletir sobre a importância da comunicação interna, como fator determinante em processos de F&A.

Deste modo, pretendemos ter uma abordagem teórica-refletiva, com um estudo de caso final, de forma a exemplificar analítica e qualitativamente, o caso Montepio-Finibanco, tendo realizado entrevistas semiestruturadas e analisado os

suportes e mensagens que sustentaram a comunicação desenvolvida pelo Grupo Montepio aquando da aquisição do Finibanco.

A investigação que se introduz é composta por sete capítulos, que se resumem nas seguintes componentes de análise.

- **Capítulo 1** – Análise dos principais conceitos que sustentam a cultura organizacional como um conjunto de características que definem a organização e o seu negócio: as normas, os ritos e rituais, as crenças e o clima.
- **Capítulo 2** – A especificidade dos processos de F&A, com especial atenção ao modelo de gestão, motivações, impulsões, valores e papel da liderança intermédia.
- **Capítulo 3** – O conhecimento de como a comunicação deve ser gerida nas organizações, a convergência entre cultura e comunicação, a importância da comunicação, adquirindo um papel determinante nas organizações.
- **Capítulo 4** – A relação entre a comunicação interna e os processos de F&A, os desafios suscitados e os fatores que afirmam esta especificidade.
- **Capítulo 5** – Caracterização da investigação e metodologia: descreve e justifica a metodologia adotada, as suas abordagens e técnicas, assim como as hipóteses que sustentam e dirigem a investigação.
- **Capítulo 6** – Consubstanciado no estudo de caso, no impacto da comunicação no desempenho e performance do Montepio com a aquisição do Finibanco, apresenta e interpreta os resultados obtidos através das entrevistas de profundidade e análise de documentos internos.
- **Capítulo 7** – Discussão dos resultados e conclusões: retomando algumas das questões iniciais, o último capítulo apresenta as conclusões obtidas através da análise dos dados apresentados no capítulo anterior, através do confronto com as hipóteses levantadas inicialmente. Discutidas as conclusões da investigação, as suas contribuições e limitações inspiram novas perspetivas possíveis de investigações futuras.

# Capítulo I

## Cultura Organizacional

Na análise do que entendemos por cultura e por cultura organizacional, compreendemos que a maioria das definições de cultura utilizadas atualmente nas ciências sociais são “modificações e delimitações do conceito, como um todo complexo, que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem, como membro da sociedade” (Buono, Bowditch & Lewis, 1985, p.478). No seu sentido mais amplo, a cultura pode ser pensada como a parte de todo o repertório de ação humana e dos seus produtos, que são socialmente opostos à transmissão genética. O termo, no entanto, tem sido criticado como sendo conceptualmente difícil, uma vez que tem sido definido de várias formas diferentes e nenhum consenso emergiu claramente. (Buono et al., 1985). Hofstede (2001), por exemplo, considera que a cultura é a programação coletiva da mente, que distingue os membros de um grupo de outro. Deshpande e Webster (1989) consideram a cultura como um sistema de valores compartilhados.

Contudo, dois aspectos básicos da cultura são consensuais e podem ser delineados: primeiro, o conceito integrador de costume, as formas tradicionais e regularizadas de fazer acontecer. Em segundo lugar, pode ser feita uma distinção entre cultura material ou objetiva e cultura ideacional ou subjetiva. A cultura objetiva refere-se aos artefactos e produtos/materiais de uma sociedade (Barnouw, 1979). A cultura subjetiva, pelo contrário, é o modo característico de perceber o feito pelo homem no seu ambiente, no seu grupo cultural, as regras e os grupos de normas, papéis e valores (Triandis et al. 1972).

De facto, muitas semelhanças conceptuais podem ser estabelecidas entre os conceitos de cultura social e organizacional. A cultura nos níveis organizacionais também é implicitamente difundida, é uma força penetrante e poderosa que molda o comportamento, detendo, em conjunto, através de formas tradicionais de realização de responsabilidades organizacionais, padrões únicos de crenças e expectativas que surgem ao longo do tempo, e as resultantes compreensões compartilhadas da realidade (Miles, 1980).

Importa ter em consideração dois conceitos centrais, no debate em torno da noção de cultura e derivadamente cultura organizacional – missão e valor. A missão

refere-se à existência de uma definição comum do propósito de uma organização, definindo-a como finalidade e âmbito das operações básicas de uma organização. Isto significa que a missão expressa a razão para a existência da organização e a gama de atividades que tenciona empreender; o que espera alcançar (Bateman & Snell, 1999). A missão, como a meta global de uma organização. Por sua vez, a partilha de valores compreende o conjunto de crenças e expectativas, que os membros de uma organização detêm consensualmente. Os valores e sistemas formam a base de uma cultura sólida, o que também fornece a fonte central de integração, coordenação e controle.

No que diz respeito à missão da organização surge um outro conceito que importa salientar, a RSE. Esta é essencialmente segundo o Livro Verde da CE (2001), “um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa”; ou seja, designamos como estando também presente no seu propósito de existência. Neste sentido, terá anterior e consequentemente relação com a própria cultura organizacional. Como referem Leandro e Rebelo (2011) é pertinente perceber se esta pode facilitar a implementação de uma prática socialmente responsável ou ainda as preocupações que a gestão deve ter para que a cultura organizacional não se torne um obstáculo à RSE. Relação ainda presente, como é explanado pelas autoras, no facto de os colaboradores serem o primeiro dos *stakeholders* a receberem atenção no âmbito da responsabilidade social interna.

Segundo a CE (2001), a RSE é pertinente para todos os tipos de empresas em todos os setores de atividade, desde as pequenas e médias empresas às multinacionais. O seu impacto traduz-se diretamente num melhor ambiente de trabalho, levando a um maior empenhado e produtividade dos colaboradores.

O estudo de Buono et al. (1985) sugere, em primeira instância, que as diferenças culturais entre organizações do mesmo setor podem ser tão grandes como as diferenças culturais entre organizações de diferentes setores; e em segunda instância que a cultura subjetiva inclui os heróis organizacionais, por exemplo, as pessoas que personificam os valores culturais e fornecem modelos tangíveis para os outros colaboradores, mitos e histórias sobre a organização, tabus, ritos e rituais.

A cultura organizacional subjetiva engloba também o que pode ser chamado de uma cultura de gestão, os estilos de liderança e orientação, estruturas mentais e formas de comportamento e resolução de problemas, que são influenciados pelos valores suportados pela organização.

Deste modo, a cultura organizacional tende a ser exclusiva para uma determinada organização, como um poderoso determinante do comportamento individual e em grupo, que afecta praticamente todos os aspetos da vida organizacional, ao nível da gestão de topo, por exemplo, das regras de conduta, estilos de liderança, procedimentos administrativos, e percepções do ambiente (Charterjee et al., 1992).

Por assim dizer, a cultura realiza uma série de funções dentro de uma organização: (1) tem um papel limite, de definição, isto é, diferencia uma organização das outras; (2) transmite uma sensação de identidade para os membros da organização; os colaboradores têm um sentimento de pertença à organização; (3) a cultura facilita o compromisso com algo maior do que o autointeresse individual; (4) a cultura gera consenso entre os indivíduos sobre os valores fundamentais da organização; (5) aumenta a estabilidade do sistema social; (6) define as regras do jogo (Amah, Daminabo-Weje & Dosunmu, 2013).

Uma das definições mais detalhadas é apresentada por Schein (1992). De acordo com este autor, (1992, p.3) "a cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um grupo inventou ou as descobertas para aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que têm funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas".

O poder total da cultura organizacional pode ser visto durante uma F&A, quando duas culturas divergentes são forçadas a tornar-se uma. O processo de fusão e aquisição cultural que ocorre durante uma F&A organizacional, evidencia o papel dos membros da organização, na medida em que o choque entre estes pode perturbar o funcionamento da empresa recém-formada (Buono et al., 1985). "A cultura é, em última análise, realizada e mantida coletivamente por todos os membros de uma organização e atua como uma variável moderadora, no que diz respeito à implementação da mudança" (Belias & Koustelios, 2014, p. 453).

As diferenças culturais são, deste modo, consideradas a questão mais importante para o desempenho previsto no processo de F&A organizacional. De acordo com Bijlsma-Frankema (2002), o termo choque de culturas poderia ser usado para descrever o conflito entre as organizações integradas, que podem incluir diferenças nos seus estilos, normas, sanções, filosofias e objetivos. Isso pode, de facto,

ser o fator mais perigoso quando duas organizações decidem recorrer a processos de F&A. Feldman (1991) entende que a ambiguidade numa organização começa quando não há nenhuma interpretação clara de um fenômeno ou conjunto de eventos.

Quando falamos na essência, rumo e índole da organização é fundamental perceber como esta se constitui. Em todos os campos organizacionais são cada vez mais os investigadores a afirmar que as organizações são constituídas na e através da comunicação humana (Kuhn et al., 2011), uma perspectiva cunhada como CCO. A comunicação não pode ser considerada simplesmente como um dos muitos fatores envolvidos na organização, mas sim o meio pelo qual as organizações são estabelecidas, compostas, projetadas e sustentadas. Deste modo, “as organizações são retratadas como realizações em curso e identificados principalmente – se não exclusivamente – nos processos de comunicação” (p. 2). Pensar em termos de comunicação constitutiva das organizações obriga-nos a ter em conta não apenas a linguagem, o discurso, mas a considerar também a própria maneira de conceber, de ser e agir das organizações.

Jamison e Sitkin (1986) arguem que para levar a cabo um processo de F&A é fundamental encontrar encaixe entre as organizações em que se encontrem, por exemplo, similaridades nas culturas e estilos de gestão empresarial.

A hipótese principal é que, no processo de F&A, as duas organizações devem ser integradas de tal forma que se tornem tão semelhantes quanto possível, a fim de alcançar uma cultura organizacional mútua. No entanto, Napier et al. (1989) advogam que a organização adquirida é forçada a adaptar-se à cultura e às rotinas da organização adquirente, o que pode levar a complicações na sua adaptação à empresa-mãe. Contudo, o inverso também deve ser implementado. Ou ainda, de acordo com Schein (1992), a organização pode consistir em diferentes subculturas que podem ter suposições bastante conflituantes sobre a realidade. Portanto, devemos entender a “cultura como uma cola social, que serve para ligar os indivíduos, e criar coesão organizacional” (Cartwigh & Cooper, 1993, p.59). A cultura organizacional, como a cultura social de um modo mais geral, mantém a ordem e a regularidade dos seus membros e só assume relevância nas suas mentes quando é ameaçada ou incomodada.

Roger Harrison propõe a existência de quatro tipos principais de cultura organizacional: *Power, Role, Task/Achievement, Person/Support*. O autor explica que não há uma cultura melhor (que as restantes) para o sucesso organizacional, e que os diferentes tipos de cultura criam diferentes ambientes psicológicos para os seus

membros. Algumas evocam um compromisso mais profundo e são experienciadas como mais satisfatórias, do que outras. Na prática esta tipologia de Harrison tem uma forte validade e utilidade, sendo amplamente aceite pelos gestores (como referido em Cartwright & Cooper, 1993)<sup>1</sup>.

Por exemplo, a cultura *Power* impõe o maior grau de restrição sobre os indivíduos, fornecendo menor oportunidade de participação e consulta dos colaboradores; estes devem obedecer às instruções sem questionamento, sendo o estilo de gestão altamente controlador e de comando. Na perspectiva de Harrison, para atingir os seus objetivos, as F&A organizacionais devem estar num destes quatro tipos, dependendo do grau de integração e mudança de cultura necessária.

Nota para o contributo de Denison (1984) que estipula que as organizações detentoras de culturas organizacionais participativas e locais de trabalho bem organizados gozam de melhores níveis de desempenho. Os resultados apresentados em termos de retorno sobre o investimento e outros indicadores financeiros indicaram que as empresas com uma cultura participativa recolhem um retorno sobre o investimento duas vezes superior. Atesta-se, assim, que os aspetos culturais e comportamentais das organizações estão intimamente relacionados com o desempenho de curto prazo e sobrevivência a longo prazo. Ser parte integrante de uma organização implica ser parte da sua cultura, sendo que as organizações de hoje enfrentam o desafio de adotar uma cultura organizacional que não é apenas flexível, mas também sensível às muitas diferenças culturais que os membros da organização enfrentam dentro e entre as sociedades.

A força da cultura, como explica Schein (1984), pode ser definida em termos de (1) a homogeneidade e estabilidade da associação do grupo e (2) a duração e a intensidade de experiências compartilhadas do grupo. Dentro da mesma linha de pensamento Strauss, (1997, cit. por Devaraja, 2012) também sugere que uma cultura forte ajuda os colaboradores a caminharem na mesma direção, cria níveis elevados de lealdade do colaborador, motivação, e fornece à empresa estrutura, controle, sem a necessidade de uma burocracia sufocante. Embora a existência de subcultura seja, segundo Strauss, mais uma regra do que uma exceção, ela tem efeito sobre o desempenho da organização. Todavia é necessário que a subcultura esteja alinhada com a cultura dominante.

---

<sup>1</sup> Ver anexo 1

<sup>2</sup> Ver anexo 2

<sup>3</sup> Presidente EO da Teligent desde 1996, Alex Mandl foi o responsável por orquestrar a aquisição AT&T da McCaw Cellular. David Bohnett foi co-fundador e CEO da GeoCities, que foi adquirida em

A cultura está ligada ao desempenho mediante a adoção de modos específicos e consistentes de comportamento em toda a organização. A eficácia organizacional pode ser definida como a capacidade de uma organização para cumprir a sua missão, através da combinação de uma boa gestão, uma forte governação e uma dedicação contínua para avaliação e obtenção de resultados. Kotter e Heskett (2011) relataram que a cultura tem um forte e crescente impacto sobre o desempenho das organizações.

### **1.1. Identidade Organizacional**

A identificação social do indivíduo na organização pode fornecer a resposta à pergunta: quem sou eu? Argumentando assim, que a identificação organizacional é uma forma específica de identificação social. Esta procura de identidade chama a atenção para uma série de motivações existenciais muitas vezes mencionadas na literatura sobre o comportamento organizacional, que inclui a procura por significado, conexão, fortalecimento, apoderamento e imortalidade. Na medida em que a organização, como categoria social, é vista como uma forma de encarnar ou mesmo reificar as características percebidas como protótipo dos seus membros, podendo assim cumprir tais motivos para o indivíduo. No mínimo, a Teoria Social da Identificação sustenta que o indivíduo se identifica com as categorias sociais, em parte, para aumentar a sua autoestima (Ashforth & Mael, 1989).

Hall (1976) definiu identidade organizacional como o processo pelo qual os objetivos da organização e do indivíduo se tornam cada vez mais integrados e congruentes. Neste seguimento, a organização tem uma identidade, na medida em que há um entendimento compartilhado da essência distintiva e duradoura da organização, entre os seus membros. Esta identidade pode ser refletida em valores comuns e crenças, missão, estruturas e processos, clima organizacional estável e consistente internamente.

No mundo atual de cada vez maior exposição a vozes críticas, muitas organizações encontram na criação e manutenção das suas identidades um vetor problemático. Grande parte da investigação sobre identidade organizacional baseia-se na ideia de que a identidade é uma construção relacional formada na interação com os outros (Hatch & Schultz, 2002). Albert e Whetten (1985) descreveram o processo de formação da identidade “in terms of a series of comparisons: (1) outsiders compare the target individual with themselves; (2) information regarding this evaluation is conveyed through conversations between the parties (‘polite boy,’ ‘messy boy’) and

the individual takes this feedback into account by making personal comparisons with outsiders, which then; (3) affects how they define themselves”.

A cultura e a identidade estão intimamente ligadas e a literatura sobre a identidade organizacional muitas vezes esforçou-se para explicar como as duas poderiam ser conceptualizadas separadamente.

Fiol et al. (1998) interpretou a relação entre a cultura e a identidade como a "identidade de uma organização ser o aspeto culturalmente incorporado tomando o sentido do que é organizacional". Hatch e Schultz (2002) no seu exame dos significados atribuídos à sobreposição de cultura e identidade organizacional, afirmam que os dois conceitos estão inextricavelmente interligados, pelo facto de que são muitas vezes usados para se definirem entre si. Um bom exemplo da junção destes termos é defendida por Dutton e Dukerich (1991) “...an organization’s identity is closely tied to its culture because identity provides a set of skills and a way of using and evaluating those skills that produce characteristic ways of doing things...‘cognitive maps’ like identity are closely aligned with organizational traditions.” A junção precoce dos conceitos não significa, no entanto, que os dois conceitos são indistinguíveis ou que não é necessário fazer o esforço para distingui-los na definição de identidade organizacional.

Dutton e Dukerich (1991) afirmam que as opiniões e reações dos outros afetam a identidade através de espelhamento e sugerem ainda que o espelhamento opera para motivar os membros da organização a envolverem-se em questões que têm o poder de reduzir a opinião pública da sua organização. Os membros da organização não só desenvolvem a sua identidade em relação ao que os outros dizem sobre eles, mas também em relação ao que eles percebem sobre si próprios. Dito de outra forma, vemos reflexividade na dinâmica de identidade organizacional, como o processo pelo qual os membros da organização compreendem e explicam a organização. Assim, quando os membros da organização refletem sobre a sua identidade, fazem-no com referência à cultura da sua organização e esta incorpora as suas reflexões.

Deste modo, a identidade organizacional não é apenas a expressão do coletivo de cultura organizacional. É também uma fonte de identificação de material simbólico que pode ser usado para impressionar os outros, a fim de despertar a sua simpatia, estimulando a sua consciência, atraindo a sua atenção e interesse, incentivando a sua participação e apoio.

## 1.2. Clima organizacional

O clima organizacional é definido como a forma e capacidade de saber se as expectativas dos colaboradores sobre o que deve ser e como trabalhar numa organização estão a ser atendidas. Amplamente diferentes, as culturas organizacionais, contudo, podem produzir perfis e climas bastante semelhantes. (Buono et al., 1985). Deste modo, um dos temas mais abordados é o efeito e o impacto do clima organizacional, sendo que foi significativamente associado à percepção dos funcionários sobre os objetivos da organização e os seus valores fundamentais (Jianwei Zhang, 2010).

Desta forma, o clima organizacional que se manifesta numa variedade de práticas de recursos humanos é uma importante predisposição do sucesso organizacional, sendo igualmente consensual na literatura, a existência de relações positivas entre climas organizacionais positivos e várias medidas de sucesso organizacional, principalmente em setores como vendas, retenção de colaboradores, produtividade, satisfação do cliente e lucro (Denison, 1996). Para este mesmo autor, o clima organizacional incentiva o envolvimento dos colaboradores no processo de decisão e prevê o sucesso financeiro da organização.

Concluindo-se que o clima organizacional influencia claramente o sucesso de uma organização, Hellriegel e Slocum (2006) sugerem que as organizações podem tomar medidas para construir um clima mais positivo, centrado no colaborador:

- comunicação: os tipos de meios pelos quais a informação é comunicada na organização;
- valores: os princípios orientadores da organização e se são ou não delineados por todos os colaboradores, incluindo os líderes;
- expectativas: sobre como os gestores se comportam e tomam decisões;
- normas: os modos de comportar, de rotina e tratar uns e outros na organização;
- políticas e normas - estas transmitem o grau de flexibilidade e restrição na organização;
- programação: iniciativas formais de ajudar e apoiar um bom clima;
- liderança: líderes que consistentemente apoiam o clima desejado;

### **1.3. Mudança e integração organizacional**

Existem diversos fatores como o tempo, o espaço e o âmbito que devem ser considerados antes de fazer a mudança. É crucial para os gestores da organização estes três parâmetros de forma a entender e mudar a organização de forma eficaz. Por exemplo, a compreensão do momento certo para a mudança é uma questão importante. Em época de crise, as organizações reagem mais rapidamente do que o tempo de desenvolvimento estratégico mais longo, que pode acontecer de tempos a tempos.

O âmbito é um segundo segmento relevante. Os gestores têm de considerar o grau de mudança que querem aplicar dentro da sua organização. É igualmente importante esclarecer que recursos estão disponíveis para a mudança: dinheiro, tempo e número de pessoas envolvidas.

Claro que, posteriormente, os gestores têm de projetar a solução para o seu problema. As intervenções técnicas, políticas e culturais, como finalmente, a equipa, o líder e até mesmo a consultoria devem ser claras antes da mudança.

A mudança organizacional como uma F&A pode criar insegurança no trabalho e ameaças à autoestima individual e bem-estar. Buono et al. (1985) sugerem que as impressões subjetivas ou percepções dos indivíduos envolvidos devem ser o foco principal nos estudos sobre cultura e mudanças organizacionais que ocorrem durante e depois de uma F&A. Schuler e Jackson (2001) enfatizam a importância dos colaboradores no processo de realização de sinergias na sequência de uma operação, indicando que um número substancial de falhas só pode ser atribuído a questões de recursos humanos negligenciados. Ivancevich e Schweiger (1987) resumem ao sugerir que a avaliação de um indivíduo do efeito de uma F&A e como ela é gerida será em termos do seu efeito sobre o próprio indivíduo, de tal modo que (1) a avaliação positiva criará oportunidades desafiadoras para o indivíduo; e (2) a avaliação negativa fará com que o indivíduo se sinta ameaçado.

Quando a mudança cultural ocorre, os funcionários tornam-se conscientes de que as ferramentas de medição de desempenho e lealdade se transfiguraram de repente. Esta ameaça aos velhos valores organizativos e estilos de vida organizacionais deixa os membros da organização em estado defensivo, acentuado pelos baixos níveis de confiança dentro da instituição e pelo choque cultural. Mirvis (1985) sugere ainda que as reações dos funcionários passam por quatro etapas: (1) incredulidade e negação, (2) raiva e ressentimento, (3) negociação emocional a partir da raiva que termina em depressão e, finalmente, (4) a aceitação. A menos que esses

diferentes estágios sejam reconhecidos e tratados astutamente, os colaboradores vão ressentir a mudança e terão dificuldade em alcançar a fase de aceitação, bem como os riscos de fracasso da F&A serão significativamente aumentados.

As F&A são frequentemente associadas a alta rotatividade e reduções na inovação, deste modo, a reação de um indivíduo à mudança será influenciada por avaliações situacionais que refletirão a avaliação cognitiva do indivíduo a respeito de como uma situação ou evento irá afectar o seu nível de bem-estar. Porque é raro quando duas empresas se fundem o conjunto ser de igual estatuto, como tal, uma acentuação das diferenças de *status* inter-grupo pode surgir. Isso pode resultar em colaboradores da uma organização de baixo estatuto se sintam mais ameaçados pela situação, resultando em respostas mais negativas para a incorporação de membros da organização de alto estatuto. A experiência emocional ou afetiva de um indivíduo, durante um processo de mudança, tem impacto no seu compromisso de facilitar uma mudança organizacional bem-sucedida e as suas contribuições comportamentais para o esforço de mudança (Huy, 2002).

Em resumo, durante os tempos de mudança, é importante que os líderes da organização criem uma atmosfera de segurança psicológica para todos os indivíduos se envolverem em novos comportamentos e testarem as águas da nova cultura. Os indivíduos precisam de estar envolvidos, a fim de verificarem, por si mesmos, a validade das novas crenças e valores, para examinarem as consequências para si como indivíduo e para explorar como pessoalmente podem contribuir para o esforço de mudança (Kavanagh, 2006).

Grande parte dos problemas e das dificuldades enfrentadas pelos processos de F&A passam, segundo Dias, Lopes e Parreira (2011), necessariamente pelos aspetos relacionados com a gestão de mudança. Conner e Patterson (1982) entendem ser necessário, para garantir o sucesso dum processo de mudança, o compromisso e a implicação de três dimensões: os promotores de mudança (as pessoas que detêm o poder para legitimar a mudança); os agentes da mudança (os que são responsáveis pela sua implementação); e os alvos da mudança (as pessoas que devem adaptar-se à nova realidade em consequência dessa mudança). Em cada uma destas etapas, as relações interpessoais e intergrupais, as formas de comunicação, a dinâmica de liderança, a abordagem dos problemas, os processos decisórios, os objetivos, bem como a própria estrutura organizativa, ficam profundamente perturbados e, por vezes, sem rumo aparente. Na maior parte das situações, porque a gestão de topo está

preocupada em resolver questões de índole técnica ou orçamental (defeito tecnocrático clássico), pode perder-se a noção do que na realidade se está a passar. É por este motivo que a literatura alerta para a diminuição da eficácia da liderança (os boatos que alastram por falhas no processo de comunicação, as pessoas que resistem a tudo o que é novo) e que não é entendido o rumo das transformações, ou seja, ignora-se por completo a utilidade da existência dum projeto integrado de mudança, que vise acautelar quer os problemas sociais e humanos, quer os problemas técnicos.

Relevamos os impactos emocionais que a mudança acarreta porque são de facto muito importantes, sendo para isso necessário que os dirigentes, a todos os níveis da hierarquia, saibam gerir o nível de confiança dos seus colaboradores. Nos processos de F&A, a situação torna-se ainda mais crítica, na medida em que as transformações acarretam necessariamente um conjunto de mudanças de carácter estrutural, tecnológica, económica, logística, etc., cuja transição por envolver uma série de constrangimentos e se revelar por vezes morosa, exige que seja assegurado um planeamento rigoroso.

Kotter e Heskett (2011) insistem no facto de que o grande motor da mudança é essencialmente a cultura e é na força da convicção e na qualidade dos dirigentes que assenta o sucesso da mudança organizacional.

É comum em diversos autores (Dias, Lopes & Parreira, 2011) as boas praticas e as intervenções nos seguintes domínios, as quais correspondem aos oito papéis de gestão:

- comunicação e formação (estratégias ativas de comunicação interna e partilha de informação, consciencializar as pessoas do que se está a passar, estar atento aos fatores reais, aumentar os níveis de competência, gerar confiança);
- participação e implicação (procurar o envolvimento de todos e em particular dos mais resistentes);
- facilitar e apoiar (os que têm mais dificuldades em aceitar a mudança e os que estão expectantes que a mudança tenha sucesso);
- negociação e acordo (evitar forçar as pessoas a aceitar a mudança, procurando obter a máxima cooperação);
- planificar e organizar (captar as ideias e as propostas, procurar antecipar os acontecimentos e induzir atitudes proativas);

Em síntese, a concretização da mudança em processos desta natureza que envolvem intervenções profundas aconselha a que a mesma só esteja estabilizada

assim que os novos comportamentos se enraízem nas normas sociais e nos valores comuns, não permitindo, de forma alguma, que as pressões e as forças de sentido contrário ameacem o bom rumo que a mudança pretende seguir.

Os problemas de integração pós-fusão são comuns, estima-se que entre metade a dois terços de todas as F&A simplesmente não funcionam, e um terço de todos os fracassos sejam causados por integrações com defeito. O impacto das F&A no desempenho das empresas é incerto. Pode ser analisado a partir de medidas de rentabilidade, tais como taxa de lucro/vendas, retorno sobre o património líquido, retorno sobre a participação de mercado usadas como indicadores de eficiência média.

## Capítulo II

### Fusões e Aquisições Organizacionais

*“Os negócios de fusões e aquisições realizados este ano atingiram os 4.62 biliões de dólares, o valor mais elevado de sempre. Foram os negócios de consolidação multimilionários que levaram 2015 superar o anterior recorde de 2007.”*

Ramalhete, V. (2015, Dezembro 9). Meganegócios, marcam ano recorde de fusões e aquisições. *Jornal de Negócios*, pp. 32

Fusões e Aquisições, em sentido amplo, podem implicar uma série de diferentes operações que vão desde a compra e venda de organizações, a concentração de empresas, alianças e cooperação, *joint ventures* (empreendimento conjunto) para a formação de empresas, alteração da forma jurídica, ofertas públicas e até mesmo reestruturação (Hoang & Lapumnuaypon, 2007).

Num sentido mais restrito, a fusão é a combinação de duas ou mais empresas na criação de uma nova entidade ou a formação de uma *holding* (Banco Central Europeu, 2000, Gaughan, 2002, Jagersma, 2005). E a aquisição é a compra de ações ou de ativos de outra empresa para alcançar uma influência ao nível da gestão (Banco Central Europeu, 2000, Chen & Findlay, 2003, cit. por Hoang e Lapumnuaypon, 2007).

As fusões são comumente referidas quer como “*merger by absorption*” ou “*merger by establishment*”. Fusão por absorção é a situação em que uma empresa adquire todas as ações de uma ou mais empresas (absorvendo-a) e as empresas integradas deixam de existir, enquanto que a fusão por determinação/constituição

refere-se ao caso em que duas ou mais empresas são mescladas numa recém-criada e as empresas que combinam na fusão são dissolvidas.

Na aquisição, a empresa adquirente pode procurar adquirir uma parcela significativa de ações ou ativos da empresa-alvo. Consequentemente, há duas formas de aquisição: de ativos e de ações (Chen & Findlay, 2003). Uma aquisição de ativos ocorre quando uma empresa adquire a totalidade ou parte dos ativos da empresa-alvo e o alvo permanece como uma entidade jurídica após a transação, enquanto que numa aquisição de ações de uma empresa, compra uma determinada quota de ações na empresa-alvo, a fim de influenciar a sua gestão.

A visão de F&A a partir da perspectiva da cadeia de valores pode ser classificada como horizontal, vertical ou conglomerada. Na horizontal, as empresas-alvo são empresas concorrentes na mesma indústria, que de acordo com Chen e Findlay (2003), tem crescido rapidamente nos últimos anos, devido à reestruturação global de muitas indústrias em resposta às mudanças tecnológicas e liberalização do mercado.

A vertical são combinações de empresas cliente-fornecedor, ou relações comprador-vendedor. As empresas envolvidas procuram reduzir os custos de transação e de incerteza por ligações a montante e a jusante da cadeia de valor, beneficiando de economias de escopo. Por último, uma empresa pode tentar diversificar os riscos e atingir economias de escopo através de operações conglomeradas, onde são envolvidas empresas que operam em negócios não-relacionados.

Se pensarmos que as ameaças à identidade estão negativamente relacionadas com a criação de valor, então a visão das F&A como cadeias de valores fica ameaçada. Os funcionários protegem a sua autoestima através da continuidade da sua identidade e, posteriormente, não estão dispostos a contribuir para a nova organização. Do ponto de vista da identidade social, a identificação com a organização adquirente reduz a competitividade entre as unidades, aumenta o compromisso e está, portanto, positivamente relacionada com os resultados da F&A.

No entanto, outra perspectiva é trazida Colman e Luman (2011). Em qualquer grupo social, determinadas rotinas são um dado adquirido e se um novo colaborador desafia essas ideias, isso em si representa uma nova fonte de conhecimento. Numa rápida integração, há pouca oportunidade para desafiar e explorar novas aprendizagens. Isso limita a transferência de conhecimento tácito e conhecimento

socialmente complexo. Neste sentido, a questão tradicional de que as ameaças à identidade são negativas para a criação de valor em F&A é desafiada, pois segundo os autores as ameaças de identidade podem facilitar a criação de valor, porque os leva a agir. As perturbações constituem uma oportunidade para improvisar e tentar algo novo que irá melhorar a organização. Os conflitos podem representar uma fonte de criatividade e exortar os gestores a agir conscientemente, com maior sensibilidade.

A pergunta que se coloca é, então, quais os motivos que levam as organizações a tais processos e transações? Segundo Gaughan (2002) os quatro motivos principais são: (1) F&A são consideradas como um meio para as empresas crescerem rapidamente; (2) as empresas tem esperança de com as F&A experimentar ganhos económicos como resultado de economias de escala; (3) uma grande empresa em resultado de F&A pode ter um melhor acesso ao mercado de capitais, que mais tarde leva a um menor custo de capital, ou seja, a benefícios financeiros; e (4) as F&A destinam-se a ganhos antecipados que uma empresa pode enfrentar quando aplicar as suas competências de gestão de qualidade superior para os negócios-alvo.

As F&A estão entre as principais estratégias organizacionais usadas em organizações nacionais e internacionais, para expandir, diversificar ou consolidar os seus negócios. Segundo declarações da CE (2001) poucas empresas escapam ao imperativo de reestruturação, e, em 2000, as F&A atingiram proporções sem antecedentes: “menos de uma em cada quatro operações de reestruturação atingem os objetivos pretendidos” (p. 8). Reestruturar uma empresa, como já referido anteriormente, de forma socialmente responsável significa levar em consideração e equilibrar os interesses de todas as partes interessadas que são afetadas pelas mudanças e decisões. Na prática, a forma como decorre o processo é muitas vezes tão importante como o sucesso da reestruturação.

Para Rotting (2007) foi um ano recorde em F&A a nível mundial, dado que pela primeira vez, o valor anual destas transações ultrapassou os US \$4.61 biliões<sup>2</sup>.

Efetivamente as F&A têm sido o fator mais importante na construção da capitalização de mercado, dado que processos de F&A são muito mais rápidos do que a construção total e a velocidade do mercado, a velocidade de posicionamento e a velocidade para se tornar uma organização viável é absolutamente essencial na nova economia. Para muitos CEO's como David Bohnett, Alex Mandl, Dennis Kozlowski,

---

<sup>2</sup> Ver anexo 2

Jan Leschly e Ed Liddy<sup>3</sup>, os processos de F&A são certamente o caminho mais rápido para expandir e solidificar os seus negócios. “As aquisições são certamente uma boa forma de adicionar um canal de linha de produto ou distribuição que seria muito dispendioso construir a partir do zero. Mas não substituem o crescimento interno ou as alianças. Em seguida, construir ou adquirir torna-se, portanto, uma decisão mais delicada. (Ed Liddy, Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions, 2004, p.4). Jan Leschly explica que é uma condição necessária, para qualquer acordo, que haja uma boa razão para a integração das empresas. Mas, pela sua experiência, mesmo que a justificação para um negócio seja fantástica, o negócio pode desmoronar por causa de diferenças culturais. Por outro lado, Dennis Kozlowski não tem tantas certezas de que a cultura seja tão importante como se faz parecer, “Nunca vi um negócio realmente falhar devido a uma questão-cultural ou qualquer *soft issue*. A maioria dos colapsos advém de questões financeiras, que de uma forma ou de outra, os gestores acabam por desculpar (mascarar) utilizando as *soft issues*. Eu aceito que sociedades têm diferentes culturas e que conciliá-las pode ser muito trabalhoso e complicado para ambos os lados. Mas tenho sido capaz de conviver com culturas diferentes e ajustar-me a elas” (Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions, 2004, p.12).

A conclusão a retirar destas diferentes perspectivas é que a maioria das F&A são eventos únicos que as organizações gerem com esforço heroico, poucas organizações passam pelo processo vezes suficientes para desenvolver um padrão. Assim, o procedimento tende a ser visto não como um processo - como algo replicável - mas apenas como algo a ser finalizado, para que todos possam voltar à rotina habitual.

Larsson e Finkelstein (1999) enfatizam os fatores psicológicos, a importância de uma comunicação eficaz e a gestão das carreiras profissionais como objetos a ter em conta na gestão do evento, de forma a tornar o processo menos moroso e árduo para a organização.

---

<sup>3</sup> Presidente EO da Teligent desde 1996, Alex Mandl foi o responsável por orquestrar a aquisição AT&T da McCaw Cellular. David Bohnett foi co-fundador e CEO da GeoCities, que foi adquirida em 1999, pelo Yahoo! por US \$3,7 mil milhões. Ed Liddy tornou-se presidente e CEO da Allstate, a companhia de seguros desagregada da Sears, em janeiro de 1999. Desde a sua nomeação fez duas grandes aquisições num total de US \$2,2 mil milhões. Dennis Kozlowski foi presidente e CEO da Tyco International oito anos, gastando cerca de \$25 milhões em aquisições. Jan Leschly foi CEO da SmithKline durante seis anos. Orientou a tão aguardada fusão com a Glaxo, um negócio avaliado em cerca de \$180 mil milhões.

Ao nível da referida comunicação eficaz, Maurice Thévenet (1989) referencia que as organizações raciocinam atualmente em termos de comunicação: “comunicar é um dos seus desafios permanentes” (p. 42). Anteriormente, a comunicação estava reservada, como refere o autor, a assuntos muito limitados, como lançamento de produtos; hoje a comunicação está num outro plano, deve ser para o conjunto dos colaboradores uma atitude, porque é fator seguro de eficácia. A comunicação deve ser global e a comunicação interna, bem como os documentos fundamentais da gestão da organização, adquirem uma função mítica de reafirmação permanente de existência, de referência, de princípio inspirador. Comunicar segundo Thévenet é “antes de mais, conhecer-se, dominar a sua própria identidade a fim de construir uma política de imagem consistente (...), será também uma atividade muito significativa de cultura de empresa: a cultura real ou a cultura ideal (p. 43).

Paralelamente Cheng e Seeger (2012) explicam que comunicação e cultura organizacional estão intimamente ligadas. As barreiras linguísticas e práticas de comunicação divergentes podem exacerbar as diferenças culturais, que são um dos fatores primários da falha de F&A. A diferença cultural afeta o estilo de comunicação individual e o processo de comunicação em si mesmo: indivíduos de diferentes culturas comunicam de forma diferente, onde problemas de comunicação podem minar o compromisso necessário para a efetiva implementação da F&A.

A primeira onda de F&A surgiu nos Estados Unidos, logo após a Grande Depressão do século XIX, 1883, (Gaughan, 2002) e eis a conclusão comum entre os investigadores: esta primeira fase sugere que “as aquisições implicam regularmente elevados retornos positivos anormais para as empresas adquiridas, mas não criam valor para as organizações que adquirem (Agrawal & Jaffe, 2000; Datta, & Narayanan, 1992; Jarrell, Brickley & Netter, 1988; cit. por Rotting, 2007). De igual forma, os autores citados concluem também que no contexto de F&A, duas dimensões da cultura são particularmente importantes: a cultura nacional, relevantes para aquisições internacionais, e cultura organizacional, relevante para ambas, aquisições internas e internacionais.

Desta forma, Nahavandi e Malekzadeh (1988) sugerem que, tanto na dimensão nacional como na internacional, desenvolve-se um processo de aculturação, apresentando assim um modelo conceptual, que inculca quatro modos diferentes de aculturação: integração (um processo caracterizado por assimilação estrutural das duas culturas que, no entanto, preserva as culturas e identidades tanto da organização

adquirente, como adquirida), a assimilação (um processo unilateral em que a organização adquirida de bom grado abandona a sua cultura e identidade, adaptando-se à cultura do adquirente), a separação (em que há intercâmbio cultural mínimo entre a organização adquirente e a que adquiriu, o que garante a ambas que as culturas permanecem completamente separadas), e deculturação (um processo pelo qual a organização que adquiriu se desintegra como uma entidade cultural, mas se recusa a ser assimilada pela cultura do adquirente).

Um dos aspectos mais importante da gestão da integração pós-F&A, segundo um estudo da KPMG, é abordar, de forma pró-ativa, os riscos<sup>4</sup> associados às pessoas e à organização. A maioria relaciona-se com riscos de cultura, estrutura, talento e trabalho. Deste modo, ao redesenhar funções e responsabilidades, quer a nível superior, quer a nível intermédio, é altamente recomendado um novo plano estratégico e estrutural que contenha uma nova estrutura de comunicação organizacional.

## **2.1. O papel da liderança**

A literatura relevante sobre a liderança em organizações em mudança releva três estilos de liderança cuja atuação recai sobre os seguintes domínios: a) a literatura que focaliza a importância do líder como visionário, alguém que transmite a visão e o rumo do processo de mudança; b) a literatura que concebe o líder como participativo, alguém que apela constantemente e facilita a participação plena de todos os membros da organização; c) a literatura que evidencia o líder como transacional, aquele que estabelece uma interação e envolve os subordinados, pelo prémio e pela punição, acompanhando permanentemente o evoluir das mudanças (Dias, Lopes & Parreira 2011).

A mudança é realizada por meio da implementação por parte do líder, de uma visão única da organização através de poderosas características e ações pessoais persuasivas, destinadas a alterar formas internas organizacionais, culturais e substanciais (Bass, 1985). O mesmo autor defende que os líderes devem promover a mudança através da criação de visão. “Ao enfrentar uma mudança significativa, a liderança é a arte de mobilizar outros a querer lutar por aspirações comuns”, Kouzes e Posner (1987, p. 30).

---

<sup>4</sup> Ver anexo 3 e 4

Weber (1978) atribuiu a mudança cultural a intervenções carismáticas de uma espécie única e idiossincrática, enfatizando a liderança e as suas bases de poder e interesses. Para Fishman e Kavanaugh (1989), a cultura de uma organização e a forma como as pessoas reagem à mudança e inovação é formada substancialmente pelos comportamentos do líder. De forma mais ampla, os líderes organizacionais são uma fonte fundamental de influência na cultura organizacional, sobre a qual os líderes têm influência e controle substancial.

Porque a liderança é proeminentemente um processo de grupo (Chemers, 2001), os teóricos da identidade social argumentam que uma mudança do nível de identidade pessoal para o relacional (grupo) é apropriada numa análise de liderança em contextos organizacionais, particularmente depois de uma F&A. Em grupos em que as pessoas se identificam fortemente, a eficácia da liderança é significativamente influenciada pela forma como no protótipo do grupo, o líder é percebido pelos membros (Kavanagh, 2006).

Max Weber (1996) reifica que os líderes personificam o prestígio, quando os funcionários acreditam neles e estão dispostos a aceitar as suas decisões. Sendo importante referir, nomeadamente, que a gestão refere-se a processos de planificação, organização e controlo; enquanto a liderança é o processo de motivar as pessoas a mudar.

Deste modo, para que ocorram mudanças efetivas, e em particular, a mudança cultural, o envolvimento ativo do CEO e da equipa executiva é imprescindível. Os principais líderes devem assumir o papel de arquiteto-chefe do processo de mudança. Nesta linha de raciocínio, Schein (1985) também destacou o papel do líder na criação e gestão da cultura organizacional e sugeriu que, quando uma cultura se torna disfuncional, como resultado da mudança, é o líder que deve agir para ajudar o grupo a desaprender alguns dos seus pressupostos culturais e aprender pressupostos alternativos. Schein, no entanto, reconhece que a formação de uma forte cultura dominada pelo líder pode não ser eficaz se as realidades externas mudarem. Em tais casos, o autor sugere que, uma cultura livremente aplicada e flexível, com base em alguma diversidade de pressupostos pode provar ser mais eficaz.

Trice e Beyer (1995) estabelecem que os líderes de consenso são mais eficazes na integração de culturas. Para que isso ocorra, os colaboradores devem sentir que são consultados e envolvidos como parte do processo de tomada de decisão; os líderes devem comunicar com os funcionários através de ações pessoais.

Primeiramente, segundo Schweiger e Denisi (1991), a gestão de topo pode, inúmeras vezes, não saber exatamente o que vai acontecer num processo de F&A e por isso, a comunicação realista poderá ser impossível. Neste caso, pode preferir nada comunicar a comunicar informações que mais tarde acabem por estar incorretas. Assim sendo, devem comunicar o que sabem e garantir que os funcionários nunca são intencionalmente enganados. Além disso, a comunicação deve concentrar-se em áreas de especial interesse para os colaboradores, como demissões e mudanças nas regalias e remunerações.

Em segundo lugar, Riel e Fombrun (2007) advertem que a organização deve projetar a sua função de comunicação de uma forma que reflita a sua estratégia de negócio. Neste sentido, as organizações não podem considerar a comunicação apenas como uma ferramenta tática de implementação da estratégia, mas a própria formulação da estratégia.

Liderança e cultura organizacional acredita-se que estejam ligadas no processo de mudança. Um líder empresarial que incentiva a aprendizagem contínua e favorece a mudança ajuda a definir uma cultura organizacional que é flexível. Ao invés de temer a condenação por sugerir direções diferentes, os colaboradores, neste tipo de ambiente, vão sentir-se livres para expressar as suas opiniões inovadoras, levando a uma maior produtividade.

As mudanças organizacionais que melhoram o fluxo horizontal de informações e capacitam os funcionários para tomar decisões, são fundamentais para ganhar os benefícios de qualquer inovação ou mudança.

Segundo Aiello e Watkins (2000), os processos de fusão, para serem bem-sucedidos, exigem um líder de projeto integrativo que utilize as estratégias que se seguem: injetar velocidade ao processo; criar e consolidar a estrutura; promover as conexões sociais; e gerir as sinergias. Também Ashkenas e Francis (2000) realçam que as competências de liderança, para consumir com êxito um processo, apelam para as seguintes características: (1) profundo conhecimento da instituição adquirida; (2) possuir um crédito pessoal elevado junto dos colaboradores; (3) sentir-se confortável no caos entretanto gerado pela crise de identidade pela qual se passa necessariamente; (4) independência responsável; (5) inteligência emocional e cultural, uma vez que se trata de um processo sujeito a uma grande carga afectiva.

### 2.1.1 A liderança intermédia

A liderança de transição enfatiza a mútua influência entre os líderes e os seus seguidores e esta relação não está apenas relegada aos níveis hierárquicos de topo, antes, porém, deve estar cada vez mais reservada ao nível hierárquico que tem uma relação mais próxima com o que se passa no concreto e no dia-a-dia, ou seja, que esteja em contacto direto com o nível operacional para incentivar a aceitação da mudança: a liderança intermédia (Dias, Lopes & Parreira, 2011).

O papel da liderança intermédia na transmissão e integração da cultura organizacional, em processos de mudança, foi também estudado por Lucia Valentino (2004). A autora destaca a importância da competência “liderar com sentido” que, na sua essência, visa transmitir a missão e a visão aos membros da organização, preconizando inclusivamente a criação, por exemplo, duma “*pull de influência*”, na sequência do que preconiza Kotler (2006), que atraia, dinamize e integre as pessoas nas novas formas de trabalhar e nas novas rotinas, fazendo-as sentir como parte importante na nova organização, sendo precisamente o contributo da liderança intermédia decisivo para alcançar este propósito.

Qual o papel que deve ser desempenhado pelas chefias intermédias nos processos de mudança profunda? Haneberg (2005) encontra uma perspectiva positiva, quando aponta que é necessário fazer emergir um novo paradigma da gestão intermédia alicerçado em cinco pontos: na mudança do seu papel encorajando a sua participação ativa; na transmissão de mais informação e com maior frequência; na definição clara das suas missões; em assegurar a formação alinhada com este novo paradigma; e incentivar a incrementar mudanças visíveis no seio da sua equipa de trabalho. É então importante esta nova conspeção que dá lugar a uma nova visão de verdadeiros executores das estratégias vindas do topo, o que contraria a generalidade das visões tradicionais que enformam os esquemas mentais dos decisores. Esta ideia de reposicionar o papel da liderança intermédia é também apontada por Huy (2002), quando afirma que o alinhamento das lideranças intermédias com a liderança de topo é fundamental para facilitar a mudança.

## 2.2. Condicionantes de sucesso e fracasso

A constatação de que as F&A falham devido a razões de natureza económica e financeira está incompleta; fazer com que as F&A sejam bem-sucedidas é mais do que "*getting the sums right*" (Mohibulla, 2009, p.2). Muitas organizações têm vindo a reconhecer que um casamento organizacional compatível e bem sucedido depende das características do parceiro, além da adequação do jogo estratégico.

Na revisão de literatura, os choques culturais entre as organizações têm sido uma das explicações mais comuns para o fracasso dos processos F&A (Buono et al. 1989; Datta e Puia 1995; Veiga et al 2000), apontado a culpa pela falta de sucesso às diferenças culturais entre organizações.

Mohibulla (2009) enfatiza que o sucesso das F&A é diretamente proporcional ao nível e qualidade do planeamento envolvido. A maioria das organizações utiliza tempo insuficiente, para analisar e prever as tendências de mercado atuais e futuras. Muitas transações falham ou sofrem o revés significativo, como resultado da insuficiente diligência realizada na empresa-alvo. No entanto, para o autor é evidente que a razão do fracasso das F&A é a forma como o processo de integração é realizado. Este, por sua vez, falha por causa da inadequada gestão estratégica, as diferenças de culturas organizativas, os atrasos na comunicação e falta de visão clara. Gilkey (1991) acrescenta que a relação fracassa porque estas só preveem os negócios e o ajuste financeiro, continuando a considerá-los como condições primárias e essenciais, em vez de considerarem também as questões psicológicas e culturais, como condições fundamentais.

De acordo com Mirvis e Marks (1992), estes problemas psicológicos e culturais surgem devido ao receio do colaborador de perder o emprego, à perda de membros da equipa mais próxima, a nomeação de novos membros para a equipa e novos chefes e diretores, podendo levar as organizações a uma situação ambígua.

As organizações ao enfrentar este tipo de situação podem encontrar-se num novo dilema devido à perda de colaboração e interesse entre os funcionários da nova amálgama de negócios. Vão ser difíceis de alcançar as sinergias que foram inicialmente requeridas; sendo igualmente difícil resolver conflitos e questões sensíveis se esta resistência surgir frequentemente.

As organizações, deste modo, enfrentam o desafio de adotar uma cultura organizacional que não é apenas flexível, mas também sensível às muitas diferenças culturais que os membros da organização enfrentam dentro e entre as comunidades. A

cultura está ligada ao desempenho mediante a adoção, de modos específicos e consistentes de comportamento em toda a organização. A eficácia organizacional pode ser definida como a capacidade de uma organização para cumprir a sua missão de atingir os seus objetivos, através de uma combinação de boa gestão, uma forte governação e uma dedicação contínua para avaliação e obtenção de resultados. Kotter e Heskett (2011) relataram que a cultura tem um forte - e crescente - impacto sobre o desempenho das organizações.

Segundo Amah (2012), quatro principais conclusões podem ser retiradas: (1) a cultura organizacional pode ter um impacto significativo sobre o desempenho económico a longo prazo numa organização; (2) a cultura organizacional será, provavelmente, um fator ainda mais importante no determinar do sucesso ou fracasso das empresas na próxima década; (3) os casos em que estas culturas organizacionais inibem o forte desempenho financeiro a longo prazo não são raros; eles desenvolvem-se com facilidade, mesmo em organizações que estão cheias de pessoas razoáveis e inteligentes; (4) embora seja difícil mudar culturas pode ser mais um reforço de desempenho. Depreendemos que para Amah a cultura organizacional tem forte influência sobre a eficácia organizacional.

Para Amah et al. estas conclusões elucidam que se o comportamento coletivo dos membros da organização ajuda a controlar a cultura, isso é importante para a sua eficácia. Segundo Gadiesh et al. (2001), vários estudos revelam que 50 a 70% das aquisições realmente destruíram valor para os acionistas, em vez de alcançar benefícios de custo e/ou de receita. Muitas fusões desmoronaram, ou seja, as empresas não conseguiram integrar-se; a corrida das empresas para encontrar uma solução rápida através de F&A tem causado a falha de muitos negócios. Haransky (1999) atribui as falhas a cinco realidades: (1) avaliação insuficiente do alvo, (2) muito foco sobre o aspecto financeiro do negócio, (3) pagar prémios demasiado elevados para justificar as pressões de fazer algo acontecer, (4) F&A como parte de um plano estratégico desatualizado, e (5) nenhuma experiência na integração das entidades. Na mesma linha Gadiesh et al. (2001) identificam outras cinco causas do fracasso, que são: (1) má compreensão das alavancas estratégicas, (2) pagamento excessivo para a aquisição (baseado em superestimação do valor da empresa), (3) planeamento e execução de integração inadequada, (4) um vazio na liderança executiva e na comunicação estratégica, e (5) uma incompatibilidade cultural grave (p.188).

DiGeorgio (2002) classifica mais especificamente o sucesso de F&A em duas etapas. A primeira fase é chamada de “*front-end success*” e a segunda etapa é o sucesso da integração. O resultado do “*front-end success*” é selecionar o alvo certo para F&A que inclui muitos elementos, como característica de liderança, mecanismos de aprendizagem, o clima dentro da equipa de *stakeholders*, tempo e recursos, ferramentas para uma análise adequada, compreensão da cultura e as diferenças de estrutura organizacional. O êxito da segunda fase é atingir os objectivos, selecionar a liderança certa, a estruturação da equipa de integração, e plano detalhado em termos de comunicação, integração e expressão das pessoas.

Gadiesh et al. (2001) estabeleceram seis regras de ouro para orientar os gestores das empresas adquirentes e alvo para F&A de sucesso: (1) a criação racional, (2) deixar o 'porquê informar o como', (3) fundir a toda a velocidade, (4) manter os clientes na vanguarda, (5) comunicar a visão, e (6) a gestão das fases de integração. Entre as seis regras, os autores enfatizam que a obtenção das alavancas estratégicas corretas e claras, não é suficiente para garantir o sucesso, mas o fracasso em fazê-lo pode provocar falha nas outras todas.

Noutra dimensão, Vaara (2002) reforça que o papel das narrativas, tem sido apontado como central para a compreensão da construção social dos fenómenos organizacionais. Deste modo, é preciso dar atenção à construção social de sucesso e fracasso, onde as histórias têm um papel proeminente dentro e ao redor da organização. As histórias de sucesso e fracasso são a base para a aprendizagem, desempenhando um papel crucial em modelos de institucionalização, onde as ideias particulares são cunhadas em histórias espalhadas dentro e entre organizações, editadas e aprovadas, levando à legitimação e naturalização. Histórias de sucesso e fracasso são também fontes importantes de informação empírica para a organização. Em termos do contributo para a mudança, as narrativas podem ser entendidas como contributos preciosos para os diagnósticos, que visem captar informações acerca de normas e valores organizacionais, como ferramentas de gestão para envolver as pessoas no processo da mudança e como meios para ajudar as pessoas a visionar realidades futuras potenciais das interpretações criativas do passado.

Uma outra contribuição da narrativa para o estudo da mudança refere-se à análise efetuada para compreender como é que as pessoas, nas organizações, constroem as suas próprias narrativas sobre a mudança que, em muitas circunstâncias, pode ser incongruente com as linhas/guias das histórias promulgadas pela gestão de

topo. Mais, as histórias podem fornecer por vezes álibis para os gestores se exonerarem da responsabilidade dos esforços falhados em processos de mudança ou mesmo para justificar a criação de novas organizações e convencer os investidores a apostar (Rhodes & Brown, 2005).

Os fracassos dos processos de fusão, ou os menores resultados encontrados na literatura são atribuídos ao “choque de culturas”, não se questionando, de facto, se estas questões culturais configuram um sintoma, e não uma causa, dos fracassos normalmente imputados às mudanças organizacionais.

Deste modo, segundo Dias, Lopes e Parreira (2011), uma das causas deste aparente insucesso está relacionada com fenómenos ligados à problemática da integração, isto é, quer antes, quer depois da aquisição, não são refletidas maduramente as consequências que o processo irá necessariamente ter junto das pessoas que trabalham, quer nas organizações adquiridas quer nas que adquirem, no sentido de compatibilizar e alinhar as diferentes culturas, minimizando, assim a resistência natural à mudança, facilitando o processo de comunicação e interação e diminuindo o sentimento de insegurança característico destas situações.

Por fim, o esquecimento ou a mobilização insuficiente dos quadros intermédios tem conduzido, na maior parte das situações, a um inevitável fracasso, uma vez que são estes que fornecem aos seus colaboradores o sentido das transformações pretendidas pelo topo da organização, afirmando que esta não se concretiza *top/down*, nem *bottom/up*, mas sim através da ação mediadora da liderança intermédia (Balogun, 2003).

O papel dos líderes intermédios tem mesmo sido desvalorizado pela sua função de obstáculo eventual à passagem da comunicação entre o topo e a base das organizações. Os estudos de Mintzberg têm sido muitas vezes citados, a propósito da agilização das estruturas organizacionais, para desvalorizar a importância destes mesmos líderes pela sua função geradora de dificuldades à necessária transversalização das estruturas organizacionais, quando é o mesmo autor a denunciar que a ação deles é, entretanto, necessária e até crucial (Dias, Lopes & Parreira, 2011).

Deriva da necessidade consistente de uma mediação entre a base e o topo das estruturas organizacionais, o problema das lideranças intermédias com um duplo papel, da compra ao topo e venda aos seus colaboradores, de um novo projeto.

### **2.3. Processos de institucionalização e desinstitucionalização**

No sentido de indagar se serão as F&A em si mesmas procedimentos de desinstitucionalização, analisaremos os processos pelos quais as organizações se instituem e (des)instituem.

É comum, no campo organizacional, ouvirmos regularmente falar de atividades enraizadas, tomadas como certas, que definem o modo de concretização, falamos de práticas institucionalizadas, que passam a ser vistas pelos colaboradores como o modo único, singular, ou "óbvio" para realizar uma atividade. A resistência de tais práticas à mudança é explicada pela influência da história e do hábito na manutenção de comportamentos organizacionais e de condutas continuamente reproduzidas para o autorreforço ao longo do tempo.

Falemos, então, da teoria institucional, que contribuiu para o avanço na investigação, sobre as causas da institucionalização nas organizações e os processos pelos quais as organizações adquirirem a aceitabilidade social, como consequência da conformidade com as normas e as expectativas do ambiente institucional (Christine Oliver, 1992).

Segundo Douglas North (1991, p.97), “as instituições são os constrangimentos humanamente inventados que estruturam a interação política, económica e social”. Consistem em constrangimentos informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e regras formais (constituições, leis, direitos de propriedade). Para North (1991), ao longo da história, as instituições foram criadas pelos seres humanos para criar ordem e reduzir a incerteza. Ideia explanada também por Philip Selznick (1996) que explica a institucionalização como uma ideia neutra, que pode ser definida como a emergência de ordenação, de padrões de integração social sem instabilidade, livremente organizados. Chamando a atenção para o aspecto que define como o mais significativo da institucionalização, a infusão com valor, ou seja, que vai além dos requisitos técnicos.

Deste modo, a teoria institucional é uma voz de resistência, que oferece um guia de pensamento sobre a responsabilidade das organizações, pondo em causa o objectivo primeiro de maximizar lucros e retornos sobre o capital investido. Refere-se a questões de preocupação social e fá-lo sem aceitar os convencionais interesses da organização, subjugados aos proveitos dos acionistas.

Nestes processos de institucionalização, Hannan e Freeman (1984) destacam o que designam como esquemas interpretativos, valores e crenças que sustentam tipos ou

configurações organizacionais coerentes. Estes esquemas interpretativos desempenham um papel importante na determinação dos arquétipos organizacionais. Reconhece-se que as organizações possuem qualidades inerciais que causam resistência à mudança, crenças institucionalizadas que dão coerência à concepção dos arquétipos organizativos, e por isso impedem a transformação descontínua ou radical.

No entanto, a alegação de que as organizações raramente mudam é objecto de disputa entre autores, para Hannan e Freeman (1984, p.151) as “organizações estão a mudar continuamente, rotineiramente e responsabilmente, não podendo ser arbitrariamente controladas”. Deste modo, a variabilidade organizacional reflete as mutações na estratégia e estrutura das organizações em resposta a ameaças e oportunidades, o que significa que as organizações respondem de forma relativamente lenta à ocorrência de transformações no seu ambiente.

Percebemos, então, pelo que foi mencionado anteriormente, que as organizações, ao estarem expostas constantemente a estímulos e impulsos, se tornam vulneráveis, levando à mudança das suas estruturas em resposta a processos endógenos e exógenos e, por sua vez, à criação de novas organizações em substituição das antigas.

Proferimos a desinstitucionalização como o “processo pelo qual a legitimidade de uma prática organizacional estabelecida ou institucionalizada se corrói ou é descontinuada” (Oliver, 1992, p.564). Especificamente, a desinstitucionalização refere-se à deslegitimação de um procedimento como resultado de desafios organizacionais ou o fracasso das organizações em reproduzir o anteriormente tomado como certo.

Um exame às suas causas da desinstitucionalização leva-nos, primeiro, a entender uma ampla gama de mudanças nas organizações, que inclui os desafios ao status quo institucional, o abandono de hábitos e costumes, e a deterioração do consenso organizacional em torno do valor da atividade institucionalizada. Em segundo lugar, explica quando as pressões institucionais são menos propensas a exercer uma influência duradoura sobre as organizações. Em terceiro, a desinstitucionalização descreve as condições em que as pressões institucionais para a conformidade, as interpretações comuns de regras institucionais e as expectativas falham nos seus efeitos previstos sobre as organizações.

Como tal, os dois primeiros mecanismos de desinstitucionalização são fatores intra-organizacionais que corroem a acordo político sobre o valor ou a validade de

uma prática organizacional institucionalizada. O último mecanismo refere-se às pressões ambientais que levam as organizações a questionar a necessidade de manter uma prática tradicional, os problemas que ameaçam a legitimidade ou a sobrevivência de uma organização e, em particular, lançam dúvidas sobre a validade dos procedimentos organizacionais que tradicionalmente serviam os interesses das organizações de forma eficaz. A desinstitucionalização pode, assim, ser uma resposta política à evolução das distribuições de poder (a sucessão do líder, a representação de membros que se opõem ao *status quo*), ou uma resposta à ameaça iminente, às pressões externas para manter a competitividade ou a inovação.

A suposição comum a todos esses mecanismos de desinstitucionalização é de que os membros da organização conscientemente reconhecem a necessidade de descartar práticas institucionalizadas e, em seguida, agir sobre este reconhecimento.

Contudo, as pressões sociais explicam as condições em que as organizações não são nem agentes pró-ativos de desinstitucionalização, nem têm centralmente a intenção de abandonar ou rejeitar as tradições institucionais particulares. Estas condições incluem o aumento da fragmentação normativa dentro de uma organização (crescente diversidade da força de trabalho), interrupções na continuidade histórica das organizações (como fusões e aquisições) e mudanças nas leis estatais.

Concluindo, como destaca Rogério Andrade (2003), “todas as organizações aspiram à institucionalização, a tornarem-se verdadeiras “armaduras simbólicas”. No entanto, a vertigem da mudança obriga-as a atualizações contínuas de si mesmas, isto é, a produção de sucessivas versões de si próprias, da sua identidade, ou sentido de negócio, o que acaba por comprometer a desejada estabilização institucional” (p.152).

De ressaltar a importância da comunicação como um verdadeiro processo de institucionalização. Ou seja, o processo comunicacional, enquanto produtor da organização, é um verdadeiro processo de institucionalização. Como explica Rogério Andrade (2003, p.244), “a comunicação é o processo pelo qual as organizações e os indivíduos realizam a institucionalização, isto é, mantem viva e ativa uma memória e, ao mesmo tempo, previnem, combatem ou adiam as erosões e os colapsos de sentido que sempre acabam por vir dos seus ambientes interiores ou exteriores.”

## Capítulo III

### Comunicação Organizacional

Face ao exposto nos capítulos anteriores, a estrutura da comunicação organizacional foi repensada como forma de redesenhar funções e responsabilidades, referenciando que as organizações pensam atualmente a comunicação, sendo um dos seus desafios perentórios. Tomando como ponto de partida Sobreira (2011), os estudos organizacionais revelam que as organizações passaram a atuar em ambientes caracterizados por grande complexidade e turbulência, obrigando-as a responder a exigências de segmentos e públicos cada vez mais numerosos. Neste lógica de atuação foram sendo desenvolvidas múltiplas formas de comunicação, exigindo diferentes canais, para um número cada vez maior de grupos de receptores.

Nas palavras de Ruão (2004, p. 12) “assistiu-se ao aparecimento da comunicação organizacional”, sendo o ponto de partida, a necessidade de as organizações melhorarem as suas competências comunicativas, numa perspectiva última de implementar a performance económica. Contudo, o grande avanço na conceptualização desta área é dado quando o estudo da comunicação humana em contexto organizacional passa a considerar a comunicação como um processo central à vida da organização.

Historicamente, a comunicação organizacional tem as suas raízes em vários campos, como os da administração e das teorias das organizações; da sociologia e psicologia social, da antropologia, linguística e retórica. Recordando que os investigadores destas áreas foram os primeiros a desenvolver trabalhos que prenunciavam preocupações com a comunicação nas organizações, podendo vê-los como os grandes iniciadores deste campo. Destaque para Barnard (1938, cit. por Kunsch, 2003), que chamou a atenção para a importância da comunicação no processo de cooperação humana nas organizações. À época, já defendia que numa teoria exaustiva da organização, a comunicação ocuparia um lugar central, porque a estrutura, a extensão e o âmbito da organização são quase inteiramente determinados por técnicas de comunicação.

Por esta razão, Kunsch (2003) clarifica o conceito de comunicação organizacional, designando-o como um composto múltiplo que integra as diferentes disciplinas da comunicação no contexto organizacional. A autora coloca a

comunicação organizacional a tutelar toda e qualquer manifestação de comunicação desenvolvida e emitida no contexto organizacional, seja ela de carácter interpessoal, organizacional, de massa, formal ou informal. Esta designação apresenta uma maior amplitude, uma vez que permite enquadrar a comunicação em qualquer tipo de organização, seja uma empresa pública ou privada, uma instituição, entidades sem fins lucrativos, entre outras.

De modo tão determinante, Taylor (1993) vai mais longe e refere que, ao nível mais elementar, o propósito de uma organização é coordenar os esforços de pessoas que trabalham em tarefas coletivas, que foram separadas num conjunto de várias atividades especializadas. A coordenação é obtida pelo “processo contínuo de comunicação que introduz sentido às circunstâncias em que as pessoas colectivamente se encontram e dos acontecimentos que os afectam” (Taylor & Every, 2000, p. 58). A comunicação é, neste caso e citando, “a *cola* de uma organização, portanto uma organização produtiva é, antes tudo, um bom sistema de comunicação” (Taylor, 1993, p. 34). Por esta razão, Taylor (1993) advoga que não é possível compreender uma organização sem compreender o processo pelo qual ela se organiza e constrói, isto é, a comunicação.

Há a necessidade, portanto, de trabalhar a comunicação nas organizações numa perspectiva muito mais interpretativa do que instrumental, procurando ter uma visão do mundo. Taylor (1993) confirma-o, salientando que a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagem ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento.

O autor mencionado nunca foi capaz de descobrir como poderia haver uma organização na ausência de comunicação, existente antes da comunicação, num plano material distinto. Parece evidente para Taylor (1993) que a organização é um produtor da comunicação totalmente dependente da produção de sentido simbólico, através da interação para a sua mera existência. Devemos entender a natureza da organização como uma realidade construída, resultante do processo de comunicação.

É sob esta perspectiva que Deetz (2001) defende que, à semelhança de outras disciplinas, como a psicologia, a sociologia ou a economia, que são capazes de explicar um conjunto de processos organizacionais, a comunicação pode ser encarada como uma forma distinta de explicar as organizações ou de pensar as organizações.

Sendo opção de Deetz (2001) recusar que a comunicação seja mais um fenómeno, como outros dentro das organizações, ao serviço da eficácia organizacional,

defende que a comunicação seja uma grelha de análise e de estudo das organizações e dos fenómenos que as afectam. Entende-se que estas reflexões elevam a comunicação a um patamar superior, um patamar que vem colocar a comunicação numa dimensão realmente estratégica no contexto organizacional. Marcadamente para estes autores referidos, a comunicação não é, exclusivamente, um fenómeno que ocorre na organização ou uma ferramenta que os gestores utilizam para atingir a eficácia organizacional. A comunicação é uma forma de explicar e compreender as organizações, na medida em que não é possível separar as duas realidades (Sobreira, 2011).

Neste seguimento, a comunicação organizacional refere-se ao estudo de como as pessoas se organizam por meio da comunicação e como, dialeticamente, a comunicação faz com que as pessoas se organizem, tornando-se este o meio central pelo qual a atividade individual é coordenada para elaborar, divulgar e perseguir objetivos organizacionais (Jones et al., 2004). Um ponto de vista alternativo primeiramente defendido por Weick (1979), de que a comunicação é o processo central da organização.

Nas palavras de Cornelissen (2004) desde a década de 1970, que as investigações académicas têm enfatizado que as organizações devem consolidar ao invés de fragmentar as suas comunicações, dirigindo profissionais e áreas funcionais em conjunto, em departamentos organizacionais centrais, com o objectivo de partilha e o incremento das competências de comunicação, aumentando a autonomia organizacional e a visibilidade das comunicações dentro da organização.

A forma como estão organizados os profissionais de comunicação e as áreas funcionais é importante, pois não só determina, em grande medida, se a função de comunicação está habilitada para fornecer contribuições estratégicas para a tomada de decisões a nível organizacional, mas também se as atividades de comunicação que são realizadas dentro da organização são coordenadas. Noutras palavras, a forma como a comunicação é organizada carrega dimensões estratégicas e políticas importantes, sendo também crucial para o apoio e integração das atividades de comunicação eficaz.

Este argumento de Cornelissen (2004) chamou também a atenção, para o facto de, nos últimos anos, ter havido muita discussão em torno da composição do departamento de comunicação nas organizações. Diversas reivindicações foram feitas no sentido de as diversas comunicações (internas, externas) serem consolidadas num único departamento, e que o responsável deste departamento reporte diretamente ao

CEO ou equipa de gestão sénior, de forma a reforçar e garantir a especialização funcional, bem como o envolvimento estratégico de comunicação organizacional na tomada de decisão. A ideia orientada a este respeito é que uma relação de subordinação direta ao CEO pode ser vista como uma indicação de que há, de facto, um amplo e crescente reconhecimento entre os executivos e conselhos de administração, de que a capacidade de ter sucesso dependerá da capacidade da organização se comunicar efetivamente com os seus *stakeholders*; e que, portanto, a função de comunicação é reconhecida como uma parte absoluta, integrante da função de gestão de topo.

Destacamos ainda o argumento geral defendido por Lammers e Barbour (2006), de que as instituições contribuem para a nossa compreensão da comunicação organizacional, numa proposição de que as instituições são comunicacionalmente constituídas, em que indivíduos que aceitam as regras institucionais (isto é, que se tornam membros de uma instituição) tendem a reproduzir essas regras na sua comunicação. Ou seja, há uma tendência para a reprodução, em que a comunicação alinha as instituições, como é verificado quando constroem a mudança organizacional e impulsionam a tomada de decisão organizacional. Afinal de contas, segundo Lammers e Barbour (2006, p. 365) “as instituições são apenas uma fonte de influência para a comunicação organizacional”.

Como explicaremos em seguida, as organizações precisam de compreender, a partir de uma perspetiva estratégica, como a comunicação organizacional pode trabalhar de forma mais eficaz; como esta pode ser usada para objetivos e desempenhos organizacionais. Do ponto de vista organizacional, o interesse está em saber como a função de comunicação organizacional precisa ser disposta, de que recursos necessita para ser consertada, para cumprir o seu potencial.

A natureza da gestão estratégica, neste sentido, sugere que a comunicação organizacional seja valorizada pela sua contribuição estratégica para a tomada de decisão e estratégia global da empresa e não apenas pela sua excelência operacional na gestão de recursos de comunicação e programas já implantados dentro do contexto e orientação de uma estratégia existente. Constata-se que a gestão estratégica da comunicação organizacional - em oposição à mera gestão operacional da função - implica, assim, a extensão e envolvimento das organizações onde a comunicação está integralmente ligada aos objetivos organizacionais e geralmente com implicações de

longo prazo, em vez de um escopo operacional específico, de curto prazo com implicações táticas.

Encontra-se na narrativa de Hallahan et al. (2007) a definição de comunicação estratégica, como o uso intencional da comunicação por uma organização, para cumprir a sua missão. O argumento de que a comunicação estratégica tem o seu foco na forma como uma organização comunica, através de esforços organizacionais. A ênfase está na aplicação estratégica da comunicação e como uma organização funciona como um ator social, para fazer avançar a sua missão. A natureza intencional da comunicação estratégica é fundamental, esta concentra-se em como a própria organização se apresenta e se promove, por meio de atividades intencionais dos seus líderes, funcionários e profissionais de comunicação.

Desta forma, é importante considerar as atividades de comunicação de uma organização a partir de uma perspectiva estratégica e integradora. As organizações utilizam uma crescente variedade de métodos para influenciar o comportamento dos seus constituintes: o que as pessoas sentem, conhecem, agem, em relação à organização. Neste sentido, Argenti et al. (2005) apresentam cinco lições no âmbito do imperativo estratégico de comunicação:

- Lição 1: o CEO e outros líderes, incluído o CFO, devem compreender a importância da comunicação e da alavancagem da comunicação estratégica, para todos os constituintes.
- Lição 2: a comunicação deve ser integrada, não representa uma função separada. Como integrá-la? Em primeiro lugar, entender que a função deve assegurar que todas as comunicações feitas nas diversas unidades e departamentos estão alinhadas com a estratégia global, apoiam a estratégia geral da organização. Em segundo, falar em harmonia, ou seja todas as mensagens devem vir da mesma liderança e “soar no mesmo sentido”. Em terceiro lugar, pensar nas oportunidades que a integração da comunicação pode criar, pode trazer, que de outra forma não seria possível ou se perderia.
- Lição 3: haver uma integração estrutural que pode ser combinada sob um mesmo executivo.
- Lição 4: a comunicação deve ter uma orientação a longo prazo, ser proativa e não reativa; deve existir um plano de comunicação, como existe de orçamento e finanças.

- Lição 5: a comunicação deve ter habilidades gerais em gestão. Os profissionais de comunicação mais eficazes são aqueles que falam a mesma língua que os executivos seniores, e tem um profundo entendimento de negócio e estratégia.

A partir dos diferentes estudos das Ciências da Comunicação percebemos, nomeadamente a partir das afirmações de Weick (“a atividade de comunicação é a organização, 1995, p. 75), que a comunicação é central à vida das organizações. A comunicação seria, assim, a organização. Este argumento proposto deu origem a um paradigma teórico assente na ideia-chave da natureza comunicativa das organizações, que se traduz na expressão “*communicative constitution of organisations*”.

### **3.1. A ontologia CCO**

A CCO é antes de mais um conjunto de perspetivas sobre o papel da comunicação na ontologia de uma organização (Putman & Nicotera, 2009). Os investigadores da CCO não estão a reduzir a organização a uma interação social, linguagem ou discurso; nem elegem que a comunicação e a organização são equivalentes. Em vez disso, têm o objetivo de abordar como os processos de comunicação complexos constituem ambos *organizing* e organização. Segundo Kuhn et al. (2011), as organizações são retratadas como realizações em curso e identificadas principalmente, se não exclusivamente, nos processos de comunicação. Neste entendimento, Kuhn et al. (2011) apresentam um conjunto de seis premissas que declaram como as características compartilhadas (mais ou menos consensuais) pelos autores que asseveram a organização realmente existente na comunicação.

- 1ª premissa: o estudo dos eventos de comunicação, das circunstâncias de interação que constituem blocos de construção da realidade organizacional. Se as organizações são constituídas de facto comunicativo, isto significa que se deve examinar o que acontece dentro e através de comunicação para constituir, (re)produzir, ou alterar as formas e práticas organizacionais, sejam elas políticas, estratégicas, operacionais, valores ou estruturas.

- 2ª premissa: o estudo deve ser tão abrangente quanto possível sobre o que entendemos por comunicação. O discurso tende a concentrar-se quase exclusivamente sobre os aspetos textuais, mas devem assumir todos os tipos de formulação (cenestésica, facial, internacional, vestuário, forma corporal, arquitetura).

- 3ª premissa: o estudo reconhece a natureza coconstruída ou coorientada de comunicação organizacional. Focar o carácter performativo da comunicação, não se

negligenciando que qualquer desempenho é tanto produto do agente que o realiza, como produto dos indivíduos que o interpretam; a ambiguidade, indeterminação e heterogeneidade entre os agentes é esperada na organização.

- 4ª premissa: o estudo sustenta que quem está a agir é sempre uma questão em aberto.

- 5ª premissa: todas as figuras participam na coconstrução e na coconstituição de uma situação organizacional. O pensamento contemporâneo amplia o alcance explicativo considerando também o campo ideacional e material (edifícios, operações, estratégias, conversas, fotografias, arte, documentos).

- 6ª premissa: o estudo não escolhe entre a análise de como as pessoas se organizam e como as organizações passam a ser revividas e reproduzidas através dessas atividades. Os teóricos Bisel e Sillince (2005, cit. por Putman & Nicotera, 2009) questionam o grau em que a comunicação é condição necessária e suficiente para a CCO. Pois para os autores mencionados, em geral, a simples presença da comunicação, seja através de fluxos ou padrões específicos de linguagem, não é suficiente para produzir uma organização, sem pelo menos a atenção para uma ação coordenada, orientação, ou a constituição de autoridade. Isto é, comunicação por definição, segundo os autores, não produz uma ação coordenada e/ou coorientada.

Para Taylor (1993), no entanto, a presença de comunicação produz organização, enquanto organização significar “*getting organized.*” Assim os teóricos CCO centram-se maioritariamente nos elementos e processos comunicativos “*that produce organizing and organization*”.

Já a investigação conduzida por Reed (2000, cit. por Putman & Nicotera, 2009) aponta para as perspectivas de CCO, como uma oscilação entre a redução de uma organização às atividades e rotinas dos indivíduos e a complexa interação entre a ação individual e coletiva. Reed alega que as abordagens CCO são incapazes de lidar com as relações de poder institucionalizadas, com o controle hierárquico e com as dinâmicas de dominação dentro e entre organizações competitivas e complexas. A resposta de Putman e Nicotera (2009) a esta crítica é que o poder e a dominação são exercidos através da comunicação, principalmente porque as organizações são concebidas legal e formalmente, nas suas formas de legitimidade e autoridade.

Influenciados pela obra de Weick (1979) os estudiosos têm-se centrado sobre a forma como a comunicação é o meio pelo qual os seres humanos coordenam ações, criam relacionamentos, e mantêm organizações. Facto que, para o autor, suscita desde logo

que, durante décadas, os investigadores de comunicação organizacional alegaram que as organizações são comunicacionalmente constituídas.

A investigação conduzida aponta para que se reconheça que a comunicação é mais do que uma troca social, processamento de informação, ou uma variável que ocorre dentro de um recetor organizacional. Estando patente que a constituição comunicativa personifica o material (composição ou elementos), o oficial (enquadramento ou formação) e as causas eficientes (princípios ou regras para governar) que trazem as organizações à existência. Os investigadores CCO, ao adotarem uma lente de construção social, viram as organizações como emanções de comunicação. A comunicação, então, não é simplesmente a transmissão de informações, ela cria e recria as estruturas sociais que formam o cerne da organização, através do uso da linguagem, símbolos e significados construídos.

Por conseguinte, McPhee e Zaugg (2000) argumentam que a constituição comunicativa das organizações não requer apenas um, mas quatro tipos de mensagens ou, mais especificamente, quatro tipos de fluxos de mensagens ou processos de interação. Tal variedade de fluxos de mensagens é necessária, porque as organizações complexas requerem diferentes tipos de relações com quatro audiências. Devem enunciar e manter relações com os seus membros através da filiação de negociação; a si mesmos como entidades formalmente controladas através da auto-estruturação; aos seus subgrupos e processos através da coordenação de atividades internas e para os seus colegas numa sociedade de instituições através de um posicionamento institucional.

Para McPhee e Zaugg (2000) a noção da constituição comunicativa das organizações revela que toda a comunicação tem força constitutiva. A comunicação foi o processo de organização, de interpretar um ambiente promulgado numa forma que levou à ação ordenada. O movimento teórico transformou a organização, duma entidade estática, para um processo dinâmico, representando uma viragem na forma como a comunicação organizacional pode ser estudada e explicada.

Conclui Taylor (1993) que os processos de comunicação criam uma padronização que constitui a estrutura da organização e a própria organização simultaneamente. Para desenvolver a sua concepção de comunicação, Taylor (1993) defende que toda a comunicação tem uma estrutura narrativa subjacente, que organiza a conversa através de vários atos de fala. A constituição de uma organização envolveria a estruturação narrativa de um grande número de operações elementares,

conduzidas por agentes humanos. Dado que a comunicação cria a estrutura da organização, Taylor argumenta que faz sentido estudar as organizações a partir da perspectiva da comunicação.

Perante esta afirmação fará igualmente sentido descortinar que o planeamento da comunicação em F&A é sempre um desafio. Cada dia traz novos desenvolvimentos, estímulos e impulsos, os colaboradores têm uma palavra a acrescentar, os rumores começam a chegar e o ambiente pode ficar tenso. Compreendemos, então, a urgência da comunicação interna, que requer um estudo sério, pois todos os comentários por, mais bem intencionados, nem sempre são eficazes num momento tão delicado da vida organizacional.

## **Capítulo IV**

### **A Interação entre Comunicação Interna e Processos de F&A**

A comunicação interna tem como destino exclusivo todos os colaboradores da organização, independentemente do seu estatuto, profissão, formação, departamento ou antiguidade (Détrie & Broyez, 2001). Dispõe, segundo convicção dos mesmos autores, de uma vocação pedagógica (explica a organização e o seu ambiente), mobilizadora (inclui e motiva), agregadora (compartilhar os mesmos valores) e de representação.

Deste modo, a comunicação interna inclui uma dimensão de "utilidade", essencial para cada colaborador entender o significado da sua missão e, especificamente, as instruções laborais; e uma dimensão humana, as relações sociais mais finas dentro da organização, ajudando a criar uma verdadeira cultura organizacional. Estando, desta forma, relacionada com os seus modos de funcionamento (sistema de informação e troca de dados) e a sua gestão adequada (relações entre as várias células que constituem a estrutura de trabalho, o reconhecimento dos *stakeholders* e a sua expressão).

Os autores especificam então que o sistema de comunicação interna é parte do funcionamento social, sendo os sistemas de decisão e de controlo centrais para as ferramentas formais de gestão e organização, incluindo:

- o sistema de representação, ou seja, todas as reuniões e encontros com representantes e colaboradores;

- o sistema hierárquico;
- o sistema de mídia (jornal, vídeo, mensagens);
- o sistema de participação (círculos, grupos de trabalho, projetos);

As três principais tarefas de comunicação interna que, assim, encontramos são: informar, explicar e animar a vida da organização, promovendo a troca a cada dia.

A comunicação interna, segundo Détrie e Broyez (2001, p. 43), consiste num “conjunto de princípios e práticas para dar alma, promover a coesão e encorajar todos a comunicar melhor, promovendo o trabalho conjunto”. Assim sendo:

- 1 - a comunicação interna é limitada a uma meta interna;
- 2 - a comunicação interna não abrange a comunicação operacional (informações mínimas para garantir o trabalho diário), não podendo substituir as instruções de trabalho quotidianas e permanentes;
- 3 - a comunicação interna geralmente não abrange a comunicação social;
- 4 - comunicação interna aborda informações, tendo a comunicação historicamente sido desenvolvida a partir da função de informação. É um sentido transitivo de comunicar: para se comunicar algo a alguém;
- 5 - a comunicação interna é a base das relações interpessoais;
- 6 - a comunicação interna está dependente da função de organização; por exemplo, uma organização descentralizada irá pedir circuitos e diferentes modalidades de comunicação em relação a uma organização centralizada.
- 7 - a comunicação interna cobre o campo dos valores organizacionais. Esta função de comunicação interna está envolvida num novo campo para a empresa: a sua identidade.

Neste caso, e citando, "são as operações de comunicação entre indivíduos e/ou grupos em vários níveis e em diferentes áreas de especialização, que são destinadas a projetar e redesenhar as organizações, para implementar e coordenar projetos e atividades do dia-a-dia" (Frank & Brownell, 1989, p. 5). Van Riel (como referido em Welch & Jackson, 2007) refere esta definição para descrever a comunicação interna como um elemento de comunicação organizacional.

Patente neste caso mais expressivo Cheney e Christensen (2001) sugerem três categorias de comunicação interna ao nível da gestão: do dia-a-dia: (relações com os colaboradores), estratégia (missão) e de projetos (desenvolvimento organizacional). A

comunicação interna é entendida aqui como a gestão estratégica das interações e relações entre os *stakeholders*, em todos os níveis dentro das organizações.<sup>5</sup>

Neste seguimento, Welch e Jackson (2007) definem as metas de comunicação organizacional interna, como: (i) contribuindo para relações internas caracterizadas pelo comprometimento dos funcionários; (ii) a promoção de um sentimento positivo de pertença nos colaboradores; (iii) o desenvolvimento da sua sensibilidade nas mudanças ambientais; (iv) aumentar a compreensão da necessidade de a organização evoluir os seus objectivos em resposta a, ou em antecipação, à mudança ambiental.

Em primeiro lugar, Meyer e Allen (1997, p. 11) identificaram três tipos de comprometimento laboral. Na sua opinião, o compromisso afetivo relaciona-se com o apego emocional com a organização. De modo tão determinante, os funcionários comprometidos afetivamente estão na organização, porque assim o desejam. O comprometimento instrumental refere-se aos custos de deixar a organização, estes colaboradores mantêm-se na organização porque precisam. O comprometimento normativo está relacionado a um sentimento de obrigação para com a organização, esses funcionários estão na organização porque sentem que devem estar - o que pressupõe que o compromisso pode ser pensado como o tipo ou grau de lealdade à organização. Estando neste caminho, o compromisso descrito como uma atitude positiva entre os funcionários é definido em termos de identificação e envolvimento individual com uma organização.

Em segundo lugar, a comunicação interna tem um papel a desempenhar no desenvolvimento de um sentimento de pertença entre os funcionários: enfatiza o seu papel na dimensão do clima social das organizações, realçando a confiança como um precursor para o compromisso, observando que os baixos níveis de confiança estão associados a uma má comunicação. Saber gerir a comunicação interna representa um valor importante para as organizações competitivas, permitindo a coesão e inclusão interna.

Constata-se, assim, que a comunicação interna é claramente um lado estratégico da comunicação organizacional, trazendo importantes contributos competitivos para as organizações (Gomes et al., 2011). Trata-se de todos os atos e estratégias de comunicação que são produzidos dentro de uma organização e, como tal, as suas características diferem de uma organização para outra, pois a comunicação

---

<sup>5</sup> Ver anexo 5

interna é altamente dependente da realidade da organização onde está a ser aplicada. Isto dá sentido ao que, de outra forma tem sido uma preocupação importante quanto à comunicação interna e ao seu conteúdo, quando dirigida ao público interno das organizações, como deve ser estrategicamente preparada e fundamentada. Como tal, a comunicação interna não deve ser desenvolvida de forma isolada, ou seja, esta deve estar alinhada com um dos dois pilares de referência estratégica: (1) a política de comunicação organizacional; (2) a política de desenvolvimento global da organização. Esta referência bidirecional ajuda a fundamentar a conceção estratégica da comunicação interna em qualquer organização.

Esta importância estratégica acontece, na prática, quando a comunicação interna é rica em ferramentas e ações próprias, a fim de assegurar que as funções e contribuições são materializadas nas organizações. Quanto ao seu raio de ação, a comunicação interna está principalmente preocupada com o discurso da organização sobre si mesma. Por esta razão, a comunicação interna põe em prática um exercício de autocomunicação, tendo a finalidade de criar impacto na estrutura da organização (Henriet & Boneu, 1990). Ao fazê-lo, a comunicação interna revela o modelo organizacional em que é incorporada e torna o sistema organizacional viável, permitindo o seu desenvolvimento e sobrevivência.

Através deste modelo, a comunicação interna é realizada principalmente com a preocupação de produzir nas organizações uma dupla-referência: o ato de posicionar o indivíduo no coletivo; o ato coletivo permitir a articulação e a integração dos indivíduos dentro da organização (Henriet & Boneu, 1990). A fim de tornar isso possível, os autores descrevem quatro eixos da comunicação interna que sistematizam essa dinâmica dupla: (i) eixo de compreensão – a comunicação é dirigida para a compreensão da organização e para o indivíduo se compreender a si mesmo dentro da organização; (ii) eixo de circulação - através da facilitação da circulação da informação na organização e, com ela, a articulação da organização; (iii) eixo de confrontação - promove a contribuição individual e a participação informada dentro da organização; (iv) eixo de coesão - promove a coesão no seio dos colaboradores, estimulando maior identificação com a organização. A articulação conjunta dos eixos permite: a orientação para o desenvolvimento global da organização; o desenvolvimento de imagem positiva; o fortalecimento da cultura organizacional; estimula o diálogo entre colaboradores e organização.

Deste modo, Henriet e Boneu (1990) destacam um conjunto de objetivos de comunicação interna que permitem capitalizar uma relevância estratégica nas organizações, nomeadamente, quando estas estão inseridas em ambientes complexos e exigentes:

- a) restaurar a confiança em torno da identidade da empresa - implicando continuamente a auscultação à organização, ativando mecanismos corretivos;
- b) promover o conhecimento da empresa por todos - desenvolvendo um sentimento de pertença, conduzindo a uma maior eficiência no trabalho quotidiano;
- c) informar cada colaborador, de forma adaptada, em função das necessidades de informação, destacando-se o papel da comunicação para o recrutamento e para a socialização do novo colaborador;
- d) desenvolver o reflexo da comunicação junto dos quadros superiores - assumindo estes uma função de animação e uma função de interlocutor entre o topo e os colaboradores;
- e) favorecer os meios de expressão dos colaboradores - isto é, compreender as necessidades dos públicos internos e, como elas estão dispersas ou concentradas, auscultando e acompanhando consecutivamente a realidade organizacional;
- f) dar a conhecer as iniciativas e os sucessos obtidos nas equipas de trabalho - permitindo uma função de mobilização, na medida em que as organizações funcionem como um todo no âmbito das suas ações.

Já Papadakis (2005) sugere que os problemas de comunicação podem minar o compromisso necessário para a efetiva implementação da F&A. O que pressupõe um esforço sistemático necessário para abordar e informar os colaboradores, criando um clima interno de justiça. O programa e política de comunicação pode ser vital no sucesso da F&A, tentando colmatar as diferenças de cultura, capacitando que um programa de comunicação fraco pode criar problemas significativos e levar ao fracasso da F&A.

Uma vez que a comunicação se torna um substantivo da realidade (Henriet & Boneu, 1990), identificam-se os efeitos inerentes à sua própria existência, comunicando todas as mudanças que ocorrem e todos os factos daí derivados. Esta particularidade em processos de F&A, leva a que a comunicação surja também como uma solução para a alienação e distanciamento dos colaboradores, que tende a acontecer em mudanças organizacionais. Factos que, para os autores Henriet e Boneu (1990), suscitam desde logo a necessidade de reavivar a comunicação interna, que

possa reforçar os laços com a organização e o sentido de pertença, que tendem a estar enfraquecidos fruto da mudança a decorrer.

Este reforço da comunicação interna necessário, em resposta a um ambiente volátil e complexo, demonstra a importância das estruturas de comunicação interna como um meio para responder eficazmente às expectativas dos colaboradores, da sua proximidade, o conhecimento do seu comportamento, a oportunidade de responder de uma forma adequada, sendo uma forma de aproveitar as oportunidades rápida e adequadamente. Senão, vejamos, a alienação do colaborador é também sinónimo de afastamento e dispersão, numa organização que fruto da F&A poderá ficar mais diversificada, mais descentralizada. Neste quadro, surge então a dificuldade de conciliar diversidade e integração, o que irá conferir à comunicação interna um papel de harmonização, de forma a reduzir distâncias e promover a convergência.

Sendo certo que os aspectos de comunicação, tais como a honestidade, a consistência, a frequência e a confiabilidade de gestão têm de ser tidos em consideração, não menos importante é considerar desde logo, que as organizações devem criar, no início do processo, um programa de comunicação flexível e abrangente, comunicando com todos os membros da organização o mais rapidamente possível sobre o impacto que a F&A terá sobre eles.

Assim, e porque as relações de troca dominam as práticas sociais, a organização é obrigada a erigir e fortalecer uma política de comunicação adequada. A relação entre os indivíduos dentro da organização, deu lugar a um relacionamento aberto, que tem de ser construído e renovado, numa ligação voluntária, sob pena de isolamento para o indivíduo, pois qualquer ator social tem de lidar com os costumes, modos de vida, diferentes padrões de pensamento, dos seus parceiros, tanto a montante como a jusante da sua atual organização, em processo de F&A.

Observemos, então, como a comunicação interna aparece como uma resposta às distâncias, às divisões, ao desenvolvimento de estratégias individuais (Henriet & Boneu, 1990), não podendo ser pressionada em qualquer posição, devendo ter em conta a realidade, em estado espontâneo. A comunicação é dinâmica, é uma força que irriga toda a organização. Como consequência, neste entendimento, a comunicação interna abrange tudo, desde o domínio da ação à situação, à constatação de que existe espontaneamente, simplesmente porque não havia organização e existência de um grupo humano sem comunicação, em que se consubstancia que a comunicação permite viver a organização, a organização nascida da comunicação.

Complementarmente o esforço para comunicar eficazmente com os vários *stakeholders* deve estar entre as principais prioridades na sequência de uma F&A, levando os investigadores a argumentar que o programa de comunicação deve ser projetado antes da concretização do negócio, tendo sempre em mente as características dos colaboradores, a cultura organizacional e as próximas mudanças (Gall, 1991). Neste sentido, o tempo e os recursos suficientes devem ser dedicados à preparação do programa de comunicação, devendo ser oportuno, preciso e contínuo, atingindo todos os públicos ao mesmo tempo (Burns & Rosen, 1997).

Como tem vindo a observar-se, uma comunicação não ponderada e coordenada pode levar à desordem e ao rumor, que são dois mecanismos de defesa e indicativos de má comunicação. Efetivamente, em qualquer organização e principalmente em processos de F&A, existem questões inerentes a cada colaborador que precisam de ser respondidas: onde estamos, para onde vamos, como vamos, que ameaças e oportunidades isso traz. Quando estas expectativas são atendidas insuficientemente, deixa espaço a qualquer tipo de resposta e pensamento não fundamentado e, por vezes, até mesmo longe da verdade. Constatou-se, assim, o surgimento do rumor, com todos os colaboradores em geral a deformar a realidade, projetando as suas ansiedades e as suas inseguranças, em factos não revelados.

Perante este quadro, uma comunicação confusa, desordenada, ruidosa e turbulenta dá hipótese a que os rumores apareçam e se espalhem, que caso cresçam possam transformar-se numa manifestação coletiva de conflito.

Este aumento da frequência de comunicação pode oferecer respostas para questões urgentes, conduzindo à redução do medo, na criação de um melhor ambiente de trabalho, melhor compreensão das diferenças culturais e criação de um clima de confiança mútua entre os colaboradores e a gestão de topo, contribuindo igualmente para a criação de uma visão comum e clara, esperando-se que o aumento da frequência de comunicação com os funcionários, antes e durante um processo de F&A, leve ao aumento do sucesso no processo de implementação.

Face ao exposto, a comunicação permite, pela primeira vez, a compreensão de cada um, fazendo prova que graças à comunicação, cada colaborador melhora a sua capacidade e inteligência cognitiva, na organização (Henriet & Boneu, 1990), concorrendo, em seguida, para uma melhor circulação, pois em qualquer trabalho coletivo, que requer coordenação, o fluxo de informação irá permitir uma melhor eficiência de cada área. O diálogo e o intercâmbio permite a todos determinar o seu

lugar, conceber a sua marca dentro da organização, em autoconsciência e em reunião com os outros. É com a comunicação interna que cada um reconhece o seu lugar, o que promove a convivência dentro da organização.

A mudança é um fenómeno omnipresente nas organizações e a comunicação um processo central no planeamento e execução da mudança. Ainda que seja convicção de Lewis (1999) que os processos de comunicação e mudança organizacional estejam intimamente ligados, ao descrever os problemas vividos na implementação da mudança, Lewis (1999) destacou dois problemas recorrentes: a participação dos colaboradores na mudança e a gestão da comunicação nesta fase.

Com a criação de uma identidade e referências comuns, a comunicação irá promover a circulação e fluidez da organização; a primeira ação será, portanto, criar as bases de uma linguagem comum, um conjunto de sinais e referências perceptíveis por todos. Destacando valores partilhados, a política de comunicação vai suscitar a identificação de todos a uma entidade, com origem na solidariedade e mobilização entre todos. No propósito de identificar um conjunto de mensagens, técnicas e símbolos, que emana de vários locais de dentro da organização, o que contribuirá para reforçar a coesão interna.

Como substanciam Jones et al. (2004), a literatura tem enfatizado a importância da comunicação ao nível dos gestores intermédios e de supervisão, que têm o poder de influenciar o comportamento dos colaboradores. Neste entendimento, a comunicação organizacional eficaz por parte dos supervisores e gestores reduz a incerteza sobre a mudança, estando ligada a níveis de ajuste mais elevados e a resultados organizacionais mais positivos. Por outro lado, os problemas de comunicação são vistos como os mais graves, constatando que a comunicação é fundamental no processo de mudança.

## Capítulo V: Metodologia

Com base na revisão da literatura anteriormente referenciada e de acordo com os objetivos propostos, optou-se por uma metodologia qualitativa, com o intuito de traduzir as experiências vividas por meio de entrevistas. A metodologia qualitativa demonstra-se importante para a compreensão dos fenómenos humanos e respetivos significados (Yin, 1989). Dentro da metodologia qualitativa optámos por abordar um estudo de caso, assente na interseção de teoria e dados empíricos.

A necessidade de gestão do tempo foi fundamental para a decisão de escolha de um só caso, tendo sido premente que esse caso fosse bastante exemplificativo dos temas abordados. O estudo de caso é umas das formas do investigador construir conclusões no âmbito das ciências sociais, permitindo as suas características o aprofundamento da investigação em elementos como organizações (Yin, 1989), como é o caso do Montepio Geral. Dado que se pretende estudar a forma como a comunicação interna pode apoiar e desenvolver os processos de F&A, e como esta pode contribuir para a coesão e motivação dos colaboradores em processos de F&A. O contacto com a instituição Montepio Geral prende-se com a circunstância de terem passado pelo processo de aquisição do Finibanco e, neste sentido, ser um caso enriquecedor e ilustrativo daquilo que analisámos na fundamentação teórica.

A análise do estudo de caso teve como base três parâmetros globais: 1. recursos humanos, 2. comunicação organizacional e 3. liderança. Os três critérios foram definidos tendo como ideias primordiais que, para atingir os objetivos organizacionais, a coordenação entre as atividades de vários departamentos é essencial. Esta coordenação adequada só é possível através da comunicação interna, sendo a função mais importante da gestão controlar todo o processo. Só devido a uma comunicação interna eficaz esse controlo é possível. Neste sentido, para a superação dos objetivos delineados é preciso motivar os funcionários e mais uma vez a comunicação interna proporciona uma boa relação entre os altos quadros hierárquicos e os colaboradores.

A fim de garantir o bom funcionamento das atividades de rotina de uma organização, a comunicação interna harmonizada é substancial, pelo que verificamos (i) como no Montepio se desenrolou o processo; (ii) como se procedeu à integração dos colaboradores (iii) qual o lugar destinado à comunicação, qual a sua importância;

(iv) como a comunicação interna contribuiu para a formação de uma organização una; (v) como a comunicação interna contribuiu para divulgar a nova estratégia da instituição; (vi) como os líderes intermédios, durante o processo, foram ou não, uma ferramenta facilitadora na gestão e implementação da aquisição.

Por outro lado, uma vantagem dos estudos de caso face a outros métodos é permitir uma descrição rica de uma situação de gestão, baseada em mais do que uma fonte, permitindo o confronto dos dados assim obtidos, avaliando a sua consistência (Yin, 1989). O termo qualitativo implica uma ênfase nas qualidades das entidades e nos processos e significados; sendo que desta forma, um estudo qualitativo valoriza a qualidade socialmente construída da realidade, num quadro construtivista, conferindo-se a relação íntima entre investigador e objeto de estudo e os constrangimentos situacionais que enformam a investigação (Ian Dey, 1993).

A investigação foi desenvolvida com recurso a fontes como: entrevistas semiestruturadas, documentos internos da instituição, sitio oficial e imprensa *online* e impressa. Entre os recursos utilizados salientam-se, pela sua importância, duas grandes fontes de informação: as entrevistas ao Presidente do Conselho de Administração e da Associação Mutualista, Dr. António Tomás Correia (que iniciou funções em Maio de 2008) e à Diretora de Comunicação, Dra. Rita Pinho Branco (à frente da comunicação interna e institucional do Grupo desde 2000); assim como, o Manual de Navegação e Guia de Acolhimento que sustentaram a comunicação desenvolvida no processo de aquisição. Neste sentido, a nossa abordagem incidu ao nível das chefias, de dois dos responsáveis máximos pelas várias decisões e opções tomadas, durante o processo de aquisição, com influência direta na nossa pergunta de partida: qual a importância e o lugar da comunicação interna nos processos de fusão e aquisição organizacionais?

A utilização de fontes múltiplas é uma das vantagens associadas aos estudos de caso por permitir o conhecimento profundo e holístico sobre as entidades ou fenómenos a estudar (Miles & Huberman, 1994). Por outro lado, a utilização de fontes múltiplas é também associada a uma maior credibilidade, uma vez que permite triangular os dados recolhidos e dar maior substância às conclusões produzidas na investigação (Miles & Huberman, 1994).

No sentido de analisar as motivações da instituição e perceber as suas implicações, elaboramos dois guiões de entrevista, respetivamente, integrando

questões que permitissem recolher dados relevantes aos temas da investigação e responder às questões de investigação.

O método de entrevista permite a utilização da interação e comunicação humana. O investigador, estando em contacto direto com o entrevistado pode, através das suas questões abertas e reações, facilitar a sua expressão e evitar que este se afaste do tema desejado. Numa entrevista semiestruturada, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guia, que pode, no entanto, reformular ou alternar, de modo a permitir um discurso mais natural do entrevistado (Quivy & Campenhoudt, 1995).

A utilização da entrevista é especialmente adequada para analisar os sentidos que os atores dão às suas práticas e as leituras que fazem das suas próprias experiências, bem como para a reconstituição de acontecimentos do passado (Ian Dey, 1993).

De modo a limitar o efeito do entrevistador, todas as entrevistas foram realizadas pela mesma pessoa – a investigadora. Todas foram gravadas em áudio, e posteriormente, transcritas para serem sujeitas a análise de conteúdo. Os entrevistados foram informados dos objetivos da investigação e assentiram em que a entrevista fosse gravada.

## **Capítulo VI: Montepio Geral - Estudo de Caso**

Segundo os especialistas<sup>6</sup>, o mercado português de F&A é suficientemente estreito, não se conseguindo definir tipos de prioridades ao nível dos setores prevaletentes. Contudo, há setores que estão a ter mais dinamismo, como o setor financeiro, não só devido a questões regulatórias mas devido ao facto de as margens dos bancos estarem muito esmagadas. A consolidação é necessária e, segundo os mesmos especialistas, vamos continuar a assistir a fusões e aquisições na banca.

A escolha deste caso levado a cabo pelo grupo Montepio sobre o Finibanco baseia-se no facto de esta ser uma aquisição recente no setor bancário, numa instituição de cariz particular e única na banca portuguesa, na vertente de solidariedade social, que tem como finalidade desenvolver ações de proteção social dos seus associados; de todo o processo de comunicação com os colaboradores e

---

<sup>6</sup> Proença de Carvalho, Duarte Garin e Brito Ferreira (Uria) in Alves, F. (2016, Janeiro 25). “*Vão ter lugar mais fusões e aquisições na banca*”. Diário Económico, pp. 32

integração dos mesmos se ter realizado internamente, pela direção de comunicação do Grupo Montepio Geral – “a diferença é que todo o processo foi desenvolvido internamente, pela casa e suas equipas” (Rita Pinho Branco).

### **6.1. O processo de aquisição do Finibanco**

A 30 de julho de 2010, todos os meios de comunicação nacionais noticiavam o comunicado enviado à CMVM, onde o Montepio Geral confirmava o lançamento de uma OPA sobre o Finibanco, condicionada à compra de pelo menos 75 por cento do capital. Mais tarde, a 4 de Abril de 2011 estava concretizada a aquisição do banco Finibanco pelo Montepio Geral, por 341 milhões de euros.

As razões que estiveram na génese da aquisição do Finibanco, expressas por António Tomás Correia, estavam relacionadas com a necessidade de alterar a estrutura de balanço da Caixa Económica do Montepio. Esta era uma instituição bancária que estava muito concentrada, na sua quase totalidade, na atividade imobiliária, com financiamento ao crédito à habitação e construção. “A leitura que fazíamos e, estávamos certos (conselho de administração e órgãos sociais), - afirma Tomás Correia - , é que esta concentração na eventualidade de existir uma crise podia ter efeitos muito difíceis para o Montepio. Era necessário iniciar todo um programa de ação e concretizá-lo no sentido da diversificação da atividade e iniciarmos outros segmentos de negócio que nos permitissem alterar a estrutura de balanço”. Neste quadro, como explica Tomás Correia, “o Finibanco era um pequeno banco, que estava muito vocacionado para o trabalho com micros e PME, e isso ajudou-nos bastante, pois não só trouxe negócios dessa área, como nos trouxe também capacidade para desenvolver esse tipo de negócio”. Foi com base na área de empresas do Finibanco que o Montepio desenvolveu a sua direção de empresas e, hoje, a estrutura de balanço do Montepio tende a ser parecida, do ponto de vista dos grandes agregados, com aquilo que é a estrutura da banca portuguesa.

A 4 de Abril de 2011 procedeu-se à transmissão da totalidade dos ativos e passivos do Finibanco, S.A. para a Caixa Económica Montepio Geral. Esta operação trouxe um aumento de 174 balcões e novas condições de funcionamento em áreas diversificadas dos serviços financeiros. A aquisição do Finibanco teve como principais impactos o aumento nas carteiras de crédito e de depósitos e o crescimento nos gastos operacionais decorrentes do processo de integração em curso.

A investigação aponta, assim, para uma concordância do estudo com o fundamentado teoricamente, dado estarmos perante uma aquisição horizontal (ambas instituições financeiras portuguesas concorrentes) e que, como Gaughan (2002) definiu, a decisão (do Montepio) pela aquisição prendeu-se com os três fatores pelo autor enumerados: (1) crescimento rápido; (2) aumento de ganhos económicos; (3) maior e melhor acesso ao mercado de capitais, que se traduzirá posteriormente em benefícios financeiros. Cumpriu-se, assim, na prática o objetivo máximo de uma aquisição, delimitado por Gaughan (2002): expandir, diversificar e consolidar os negócios.

Explicadas as razões que estiveram na origem da aquisição, torna-se premente entender como todo o processo foi balizado e conduzido internamente, comunicado e esclarecido aos colaboradores (da organização adquirida e da adquirente), assim como a estratégia adoptada e as condições apresentadas.

## **6.2. Gestão e integração dos colaboradores**

Desde logo, numa primeira instância, torna-se importante explicar que o Montepio é a maior associação mutualista do País que, sendo parceira da sociedade civil, sustenta a sua atividade numa base de solidariedade *inter pares*, em linha com as práticas de RSE e de ética organizativa. Esta particularidade teve influência na gestão do processo e na forma como os colaboradores foram tratados e encaminhados.

Como é automaticamente mencionado por Tomás Correia, “as preocupações são sempre, atendendo à nossa natureza, de como vamos integrar e organizar o conjunto que resulta da aquisição. A questão das pessoas é para nós uma questão muito importante, porque adotámos a atitude, desde a primeira hora, de não promover a eliminação de postos de trabalho, mantendo-os”.

Para que possa compreender-se, quando falamos em RSE, falamos em “relação ética, da relação socialmente responsável da empresa em todas as suas ações, em todas as suas políticas, em todas as suas práticas, em todas as suas relações”(Leandro&Rebelo, 2011, p. 20), tal significa RSE em relação (também) aos seus colaboradores. No fundo, os colaboradores são um grupo que tem uma parte importante nas operações da empresa, e como apurado no Montepio, estes fizeram parte das relações entre as partes interessadas no processo de aquisição.

Centremo-nos, pois, nesta premissa subjacente de que as organizações são detidas por múltiplos *stakeholders* com direitos de base jurídico-legal, (como é o caso

dos colaboradores), e direitos morais e simbólicos. Nesta premissa está presente a ideia de que todos os que são afetados pelas atividades de uma organização têm o direito a escrutinar e interpelar as suas boas ou más práticas (Rogério Andrade, 2009). Neste cenário, os colaboradores, enquanto *stakeholders* internos, têm interesses que precisam de ser equilibrados, o que constitui um delicado ecossistema onde a organização precisa de encontrar ajuste e obter apoio para as suas operações (Olkkonen, 2012). Neste seguimento, Rita Pinho Branco esclarece “o Montepio é uma associação mutualista, o que, desde logo, reforça a importância que a organização atribui a cada uma das suas pessoas”.

Na entrevista, a Diretora de Comunicação explica que a valorização dos colaboradores e o reconhecimento da sua importância estratégica faz parte da sua cultura organizacional. “Entendemos as equipas como âncoras de sentido, cabendo-lhes o estabelecimento de pontes e a garantia de quadros de entendimento entre a dimensão interna e a dimensão externa, o que justifica que os coloquemos no centro do processo de comunicação e que, para tal, promovamos uma cultura inclusiva, capaz de gerar *feedback*, motivação, valor e identidade para as equipas”.

Pelo motivo descrito referimos a ligação entre a identidade, os valores e a personalidade da organização, que podem ser entendidas a partir de uma definição do conceito de cultura. A cultura descrita como o conjunto de valores compartilhados pelos membros de uma organização, que se manifesta no seu próprio comportamento e expressões; que orienta todos os colaboradores nas suas ações e tomadas de decisão coerentes e estáveis (Schein, 1992). Neste caso apresentado, Rita Pinho Branco elucida que, “a estratégia do Montepio assenta na centralidade do colaborador face à organização e aos projetos e processos. Orgulhamo-nos de ser uma organização *people centered*; de procurar, a cada momento, as respostas mais orientadas aos quadros de necessidade, motivação e desafio; e de promover o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais adicionais, estimulando uma visão holística do colaborador e promovendo, sempre que possível, a conciliação das dimensões profissional e familiar, bem como a descoberta de talentos.”

No que diz respeito à integração dos colaboradores, como tem vindo a ser exposto, houve necessidade de reconduzir pessoas para Lisboa, pois na sequência da aquisição, o Montepio não ia manter os serviços sociais no Porto. Contudo, houve sempre a preocupação de quando estava em causa um colaborador que tivesse um problema de ordem pessoal que recomendasse a sua continuidade no Porto, o

Montepio dispunha-se a encontrar uma solução. Aos colaboradores que foram reconduzidos para Lisboa foi-lhes dado não só o nível de apoio estabelecido no contrato de trabalho coletivo de transporte de bens, como houve uma postura proativa de ajudar à solução do alojamento. O Montepio detém muitas habitações, tem património imobiliário e, portanto, trabalhou-se no sentido de encontrar o tipo de habitação que precisavam. Além disso, estabeleceram um subsídio não distinguindo entre as categorias profissionais mais elevadas e as mais baixas, que andaram na ordem dos 50% mensais e ainda hoje se mantêm.

Patente neste caso mais expressivo, reconhecemos que no Montepio a RSE tem uma forte relação com a cultura organizacional (“inclusiva, onde todos são naturalmente envolvidos nos mais variados processos, pelo que a gestão do pessoal assenta na motivação, partilha constante de informação e envolvimento nos projetos”) que podia ter sido posta em causa durante o processo de aquisição, tendo impacto no ambiente, empenho e produtividade dos colaboradores (Jamison&Sitkin, 1986). Mas tal não aconteceu, segundo os responsáveis entrevistados, exatamente pelos mesmos motivos: a implicação e incorporação desde o início, com participação e voz no acontecimento. Sendo verdade, como refletido na argumentação teórica, que durante um processo de aquisição organizacional, o papel dos membros é evidenciado pelo possível choque, na perturbação do funcionamento da organização, agindo como elementos moderadores. Infere-se que a importância dos colaboradores na realização das sinergias durante o negócio, indica que as falhas só podem ocorrer se os recursos humanos forem negligenciados (Shuler&Jackson, 2001). Dito de outra forma, os elementos precisam de ser envolvidos, a fim de se certificarem da validade da aquisição a decorrer e qual o compromisso que podem assumir para o bem geral.

### **6.3. Singularidades da comunicação interna**

Tomando como ponto de partida que a identidade, como já exposto anteriormente, deve ser o conceito central por detrás de qualquer estratégia de comunicação, os traços de identidade devem ser referenciais de todos os outros elementos comunicativos relevantes (Ruão, 2012), assim como o papel da comunicação no reconhecimento e entendimento das expectativas. Neste sentido, Rita Pinho Branco esclarece o que, ao nível da comunicação, acreditaram contribuir para uma boa integração: (i) o estar imediatamente próximo; (ii) uma comunicação instantânea, rápida e pronta; (iii) comunicação emocional, deixar cair resistências,

comunicação humana e consciente; (iv) todas as questões serem respondidas, nada ficar por responder ou solucionar; (v) mensagens claras, sem margem para rumores; (vi) hierarquia de *work-flow* muito clara, liderança intermédia integrada no processo.

Neste quadro, a comunicação interna do Montepio assenta, desde logo, no diálogo interpessoal no seio das equipas. Estrutura-se, depois, em termos fundamentais, a partir de uma Intranet – essencial ao desenvolvimento da atividade por ser agregadora de toda a informação da organização; de um boletim interno (premiado nacional e internacionalmente), que aprofunda temas e assegura espaço de visibilidade a pessoas, projetos e ideias; e de projetos especiais, lançados em função de necessidades de comunicação específicas, como seja o lançamento de um novo projeto, o desenvolvimento de uma nova área. Estamos, então, perante a primeira proposição do argumento geral de Lammers e Barbour (2006) – “as instituições contribuem para a nossa compreensão da comunicação organizacional” (p.364), de que a comunicação sustenta as instituições, de que estas são comunicacionalmente constituídas, de como as crenças e práticas estabelecidas, do dia-a-dia, rotineiras, sustentam as intuições em grande parte (embora não exclusivamente) a partir da organização. O que faz a ponte para a segunda proposição de que há uma tendência para a reprodução, quando os indivíduos aceitam estas regras institucionalizadas, tendem a reproduzi-las e, portanto, a comunicação é uma forma de constringer a mudança organizacional e servir a tomadas de decisão.

Desta forma, no caso específico, da aquisição do Finibanco, como adianta Rita Pinho Branco, “em termos de comunicação com o universo total de colaboradores, o suporte foi a intranet, seja pelo que permite de disponibilização imediata de informação, seja pela permanente acessibilidade pelo universo de colaboradores, seja pelo modo como permite impactar as equipas independentemente da cidade/região onde se encontrem”. Neste caso específico, foi criada uma área dedicada (*Banco Único*) para veiculação/agregação de informação. Esta área *Banco Único* funcionava como uma espécie de *microsite*, que tinha três minifilmes com uma série de explicações. Estes três minifilmes eram feitos com rostos da casa. Nesta área estava também disponível o discurso do presidente, que fez um comunicado em vídeo no próprio dia da aquisição. A este primeiro discurso em vídeo disponível nesta área da intranet, assim como o discurso na primeira reunião a norte, juntam-se deslocções a cada equipa, o passar da mensagem a pontos chaves, que são agentes que espalham e passam a mensagem às suas equipas (líderes intermédios). Nesta área existia

igualmente uma *mailbox* (caixa perguntas-respostas) onde os colaboradores poderiam colocar todo o tipo de questões e dúvidas, que seriam respondidas em tempo útil por colaboradores, uma equipa apta e pronta (o que representava uma estrutura de proximidade). As outras extensões do *microsite* correspondiam a: 1. integração de sistemas; 2. estrutura do grupo; 3. rede Finibanco; 4. comunicação.

Para além deste espaço específico na intranet, foi ainda criado um Manual de Navegação *Rumo a um futuro sustentado*, que “nasceu da necessidade de revelar ao universo de colaboradores Finibanco os valores, a cultura, identidade e especificidade da Instituição. A identidade do Montepio define-se pela sua natureza mutualista, pela cidadania que lhe está na base e, nessa linha, pela definição como organização criada por pessoas e para pessoas. Esta mensagem tinha que ser transmitida aos novos colaboradores”. Este Manual de Navegação foi entregue aos colaboradores do Finibanco, no que podemos chamar de primeiro momento de integração depois da aquisição concluída, na primeira reunião que juntou todos os colaboradores Finibanco e o Conselho de Administração do Montepio, no Europarque em Santa Maria da Feira, onde o Presidente do Grupo expôs, em primeira mão e de viva voz, o projeto que estava em curso e o modo como a integração se iria realizar. De referir, contudo, que os colaboradores Finibanco já tinham recebido precedentemente um email do então Presidente do Conselho de Administração do Finibanco, Humberto Costa Leite. Este Manual de Navegação - *Rumo a um futuro sustentado*, continha a campanha de integração Projeto Banco Único e o Guia de Acolhimento, que tinha como título: “*A viagem pelo mundo Montepio começa agora, seja bem-vindo*”, subdividindo-se em: 1. Grupo Montepio; 2. O que somos; 3. Como nos veem; 4. Como nos vemos; 5. Logótipo e cores; 6. Fundação Montepio.

Identificamos, portanto, que no Montepio foi concretizado o que Schweiger e Denisi (1991) sugerem ser preciso para o compromisso de uma efetiva implementação da aquisição não ser minado: um esforço sistemático para abordar e informar os colaboradores, criando um clima interno de justiça. Diversos aspetos, que também foram verificados no caso Montepio, como a honestidade, a consistência, a frequência e a confiabilidade da gestão e da comunicação têm de ser tidos em consideração. Sendo patente neste caso, tal como defendem Schweiger e Denisi (1991), que as organizações devem criar logo no início do processo de aquisição um programa de comunicação abrangente e flexível, que comunique com todos os membros da organização o mais rapidamente possível, sobre o impacto que a integração terá na

sua individualidade enquanto profissional. Gall (1991, p. 241) vai mais longe, “o programa de comunicação deve ser projetado antes do fecho do negócio, tendo sempre em mente as características do pessoal, a cultura organizativa e as próximas mudanças”.

Por fim, ao nível de ferramentas de comunicação interna, acrescentar ainda que o primeiro momento em que toda a equipa Montepio esteve junta depois da aquisição foi no encontro de Natal, no final desse ano 2011, onde, se realizou um filme de animação que representava a viagem de dois colegas que saíam do Montepio e Finibanco a norte, vindo para Lisboa. Uma forma de brincar e caracterizar o processo, selando o fecho, onde segundo a liderança se sentiu uma parcial integração. Já no segundo encontro de Natal pós-aquisição, o sentimento era de total integração.

Como tem vindo a ser observado, a comunicação interna suporta a estratégia da organização, ou seja, o seu projeto económico, social e financeiro. As mensagens deste circuito interno incluem tanto os eventos extraordinários da organização (o anúncio de uma decisão importante, como uma aquisição ou o lançamento de um novo produto), como projetos atuais e futuros (D’Almeida & Libaert, 2000). Recordando as palavras de Tomás Correia, o objetivo das diversas mensagens foi “dar a conhecer o Montepio no seu essencial, a natureza da instituição, as preocupações que temos ao nível da gestão de pessoas e mobilizá-las para um novo desafio, com alma, entrega e dedicação”.

Se, neste entendimento, o objetivo global da comunicação interna é gerir da melhor forma as informações, escaláveis no tempo, com variações de lugares, contextos (os diversos departamentos e serviços têm necessidades diferentes) e expectativas dos colaboradores, a oferta e disponibilidade deve ser regular e adaptada (D’Almeida & Libaert, 2000). Sendo convicção de Tomás Correia “fomos muito ativos na comunicação interna, na preparação das coisas. Internamente houve uma explicação intensa, que decorre do nosso modelo de governo, um modelo de democracia interna, que tem algumas exigências que procurámos efetivar, principalmente de ordem prática”.

A investigação do estudo de caso revela, então, que, como os autores D’Almeida & Libaert (2000) referem, a comunicação interna promove o intercâmbio de experiências, compartilhando, desenvolvendo e acelerando o progresso, reforçando a coerência e capacidade de resposta das organizações. Ou ainda “que o sucesso da implementação da aquisição depende da comunicação eficaz desde o primeiro minuto”

(Cartwright & Cooper, 1996, p. 241). O que foi constatado igualmente por Tomás Correia, “com uma má comunicação correria mal de certeza...não só por por em causa o próprio o processo. É que uma má comunicação inicial teria consequências no arranque das operações e na sua integração”.

#### **6.4. A estratégia da liderança**

Não menos importante é expor que, no Montepio, tal como argumentado por Bass (1985), a mudança realizou-se por parte do líder, por meio (também) de ações pessoais persuasivas, de deslocação às equipas, vídeos de mensagens do presidente e discurso no encontro, destinadas a reforçar a visão única da organização, mobilizando os colaboradores para aspirações comuns (Kouzes&Posner, 1987). Deste modo, no Montepio, o envolvimento ativo do Presidente e da equipa executiva de gestão dos diversos departamentos foi imprescindível. Podendo, assim, definir Tomás Correia como um líder de consensos e integrativo, sendo que segundo Trice e Beyer (1995) este é o padrão mais eficaz na integração de culturas, ou seja, o líder de consensos, como está patente no caso Montepio, é aquele que envolve os colaboradores, devendo estes, por sua vez sentir, que são consultados e ouvidos por parte da estrutura hierárquica de tomada de decisão, comunicando com os funcionários através de ações pessoais. Ou, como perspetivam, Aiello e Watkins (2000), um líder integrativo que promove conexões sociais e gere sinergias.

##### **6.4.1. A valência da liderança intermédia**

Este entendimento leva-nos, por último, a por em causa a visão tradicional das lideranças intermédias como padecentes dentro das organizações, dando lugar a uma nova perspetiva de verdadeiros executores das estratégias vindas do topo, o que contraria a generalidade das conspeções tradicionais que enformam os esquemas mentais dos decisores. Os líderes intermédios não são, de forma alguma, forças de bloqueio, mas parceiros estratégicos importantes para concretizar processos de mudança, devendo, para o efeito, "comprar" as ideias do topo e "vendê-las" à base, como se fora um processo de intermediação (Damasceno Dias, 2011). Argumento subscrito por Tomás Correia, “se não contarmos com os colaboradores chefes intermédios que vivam bem o espírito do grupo, conheçam os seus fundamentos e atuem não só para o preservar, mas também para o desenvolver, é muito difícil.

## CONCLUSÃO

Todas as comunicações que ocorrem dentro da organização são comunicações internas. Muitas organizações referiam-se a estas *comunicações internas* como qualquer comunicação com o empregado ou relação com os colaboradores. Contudo, esta função secundária da comunicação organizacional interna tornou-se cada vez mais crítica, levando as organizações a perceber a importância de fortalecer os relacionamentos com os funcionários como uma forma de manter os recursos humanos empolgados e motivados, reforçar a identidade e melhorar o clima organizacional, trazendo notáveis contributos competitivos e estratégicos para a realidade vivida organizacionalmente (Westphalen, 1998).

Assim, foi objetivo deste trabalho examinar de que forma a comunicação interna prepara e concretiza a mudança resultante de uma F&A, como esta contribui para o encaixe das identidades organizacionais que se cruzam, das estratégias que implodem, dos múltiplos interesses que se apresentam.

Em consequência, procurou-se sistematizar um conjunto de perspetivas de carácter teórico acerca das variáveis em estudo. A análise realizada levou a confirmar o que os académicos têm vindo a considerar, a comunicação interna com um lado claramente integrado e estratégico, que contribui diretamente para a implementação da estratégia global da organização, manifestando-se objetivamente na coesão e inclusão laboral, contextualmente evidenciado nos processos de F&A.

No seguimento da análise sistematizada da literatura, surgiu a pertinência do estudo empírico, de forma a indagar se estes indicadores serão relevantes numa organização com especificações muito próprias.

Perante este quadro de transformação da realidade organizacional e face ao objetivo traçado de identificar o modo como a maior associação e maior mutualidade portuguesa, o Montepio Geral, associou a ação da comunicação interna no seu processo de mudança, à aquisição do banco Finibanco, como fator imprescindível de sucesso e estabilizador do clima interno, objetando a necessidade de mobilizar os colaboradores para esta nova etapa e para o entendimento geral do processo. Com a chegada a este ponto da abordagem, é o momento de responder à pergunta central e apresentar os principais esclarecimentos das questões que inspiraram a dissertação.

Tomando como ponto de partida as palavras da Dra. Rita Pinho Branco, o sucesso da aquisição do Finibanco prendeu-se com o conhecimento e a partilha de informação sobre o que se passa a cada momento. Sabe-se que a reação é afirmativa, determinada e mais empenhada perante realidades que nos sejam próximas, reconhecendo as suas especificidades e dimensões de importância. Deste modo, segundo a Diretora de Comunicação do Montepio, quanto mais a comunicação for geradora de conhecimento e reconhecimento da estratégia, objetivos, necessidades e sucessos, maior será o envolvimento e melhor será o desempenho.

Essa é uma das principais funções da comunicação: aproximar pessoas que, à partida, nada têm em comum entre si e, a partir da comunicação, gerar dimensões emocionais, relacionais e identitárias capazes de construir equipas, desenvolver dimensões de confiança, solidariedade, entajuda e crença partilhada num projeto.

Assim, assumindo a especificidade organizacional do Montepio, o estudo de caso permitiu concluir que o sucesso da aquisição passou por uma concretização material/física do enunciado por Taylor (1993). Ou seja, existe no Montepio um encaixe mental e até de filosofia organizacional, que o propósito da sua existência enquanto organização passa por coordenar as pessoas (como pilar central e não marginal), sendo a coordenação atingida através de um processo contínuo de comunicação, dando sentido de existência e “mundo” aos colaboradores, perante os acontecimentos que os afectam. Reiterando o argumento: a organização enquanto um bom sistema de comunicação.

Neste papel central, a comunicação interna dirigida pelo Banco Montepio fez com que as pessoas se dispusessem e sentissem como parte integrante e colaborante do “banco alargado”. A opção por uma comunicação desenvolvida a partir de canais e fluxos orientados de um para um, ou de um para muitos é, assim, entendida como uma estratégia de atuação sobre a motivação, a construção da identidade do Grupo, a humanização da Organização e a busca de uma atuação coletiva, que nasce do sentimento de pertença e da concordância unânimes.

A lógica de atuação comunicacional durante a aquisição, que afigura ter levado ao sucesso, por um lado, focalizou-se no processo e não no resultado final, tendo em conta que o objetivo essencial da comunicação associativa reside na mobilização para a participação, visando alcançar todos. Por outro, evidenciou-se um planeamento estratégico de comunicação assente na convicção de que, mesmo

quando o quadro hierárquico segue um impulso racional, a racionalidade e a emocionalidade podem e devem caminhar juntas.

Este entendimento, que coloca o indivíduo no centro da atuação discursiva, concretiza-se num quadro de comunicação e mobilização internas assente na partilha do projeto realista e credível; na revelação diária de informação; na explicitação da mesma; na proximidade orientada para um contato humanizado e frequente.

A investigação revela que o sucesso da aquisição do Finibanco fica a dever-se a este tipo de comunicação protetor da identidade organizacional, demonstrando ser possível a visão das F&A enquanto cadeias de valor, não estando negativamente correlacionadas com a ameaça à identidade. Sendo importante ressaltar que a RSE influi nesta relação, pois é o motor do comportamento organizacional, do clima social interno, da qualidade de vida no trabalho, influenciando e transferindo benefícios aos princípios de comunicação interna.

Subjacente a esta relação está a importância da liderança intermédia, outro sinal que contribuiu para o sucesso da aquisição do Finibanco, pois é ao nível intermédio que se podem estabelecer as necessárias conexões com o topo. Recorrendo às palavras de Damasceno Dias (2011), é necessário fazer emergir um novo paradigma da gestão intermédia. No Montepio é muito clara a assunção de que só através da liderança intermédia é possível consolidar o rumo delineado e vencer a inércia, muitas vezes coadjuvada com os processos de F&A, quer ao nível das interações, quer ao nível da direção e gestão. No Montepio, fruto também do seu modelo democrático, a liderança intermedia é encorajada à participação ativa, à transmissão de mais informação e com maior frequência, incentivando a incrementando mudanças visíveis no seio da sua equipa de trabalho.

### **7.1. Limitações e perspetivas de investigação futura**

Não obstante o interesse dos resultados apresentados, a leitura dos mesmos deve ser feita de acordo com algumas condicionantes que sugerem uma leitura ponderada. Assim, os resultados poderão não ser totalmente generalizáveis a outro tipo de organizações, visto a investigação ter incidido numa organização pertencente a uma setor com regras e especificações próprias que poderão ter constrangido os resultados.

Entende-se ainda pertinente, a replicação dos objetivos que sustentaram este estudo noutras organizações e noutros setores de mercado, para avaliar a estabilidade das conclusões, de modo a ampliar a sua generalização.

Face ao exposto, e porque a investigação incidiu sobre uma organização singular no plano organizacional nacional, além de ser líder do movimento associativo e mutualista português, as conclusões apuradas não permitem uma total extrapolação para outras realidades.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiello, R. & Watkins, M. (2000). The fine art of friendly acquisition. *Harvard Business Review*, Nov./Dec., 101-107.
- Albert, S. & Whetten, D. (1985), *Organizational identity*. In L.L. Cummings and M.M. Staw (Eds), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 7, 263–95.
- Amah, E. (2012). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: A Study of the Nigerian Banking Industry. *European Journal of Business and Management*. 4 (8), 212-229.
- Amah, E., Daminabo-Weje, M., & Dosunmu, R. (2013). Managing Behind the Scenes: a view point on corporate culture and organization performance. *International Journal of Business and Management Review*, 1 (3) 1-13.
- Andrade, R. (2003). *Colapsos e reparações de sentido nas organizações*. Coimbra: Edições Minerva.
- Argenti, P. et al. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46, (3), 83-89.
- Armenakis, A. & Bedeian, A. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), 293–315.
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and Organization. *The Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Barnouw, V. (1979). *Culture and personality*. Homewood: Dorsey Press.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

- Bateman, T. & SandSnell, S. (1999). *Management: Building Competitive Advantage*. McGraw Hills Inc.
- Bijilmsa-Frankema, K. (2002). On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. *Journal of European Industrial Training*, 25, 192-207.
- Buono, A. & Bowditch, J., & Lewis, J. (1985). When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger. *Human Relations*, 38 (5), 477-500.
- Burns, M. & Rosen, A. (1997). HR aspects of a take-over: part 2; running it into the ground. *Career Development International*, 2 (4), 157-9.
- Bhansing, N. (2010). Change in perception of organizational culture after merger: The influence of Motivation, Acceptance and Knowledge. Doctoral dissertation, University of Twente, Enschede, Holanda.
- Cartwright, S. & Cooper, C. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *The Academy of Management Executive*, 7 (2), 57-70.
- Cartwright, S. & Schoenberg, R. (2006). 30 Years of mergers and acquisitions research: recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17.
- Casali, A.& Taylor, J. (2003). Comunicação Organizacional: uma introdução a perspectiva da “Escola de Montreal”. *Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas*, 1 (1).
- Chatterjee, S. et al. (1992). Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital. *Strategic Management Journal*, 3, 319-334.

- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications. Theory and Practice*. Londres: Sage Publications.
- Cornelissen, J. et al. (2006). Corporate Communications: A Practice-based Theoretical Conceptualization. *Corporate Reputation–Review*, 9, (2) pp. 114–133.
- Cheney, G. & Christensen, L. (2001), *Organizational identity linkages between internal and external communication*, in Jablin, F.M. and Putnam, L.L. (Eds), *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cheng, S. & Seeger, M. (2012). Cultural differences and communication issues in international mergers and acquisitions: a case study of BenQ debacle. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (3), 116-127.
- Chunlai Chen, Z. & Findlay, C. (2003). A Review of Cross-border Mergers and Acquisitions in APEC. *Asian-Pacific Economic Literature*, 17 (2), 14-38.
- Colman, H. & Lunnan, R. (2011). Organizational identification and serendipitous value creation in post-acquisition integration. *Journal of Management*, 37 (3), 839-860.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). *LIVRO VERDE - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: COM.
- Conner, D. & Patterson, R. (1982). Building commitment to organizational change. *Training and Development Journal*, 36 (4), 18-26.
- D’Almeida, N. & Libaert, T. (2000). *La communication interne de l’entreprise*. Paris: Dunod.

- Datta, D. & Grant, J. (1990). Relationships Between Type Of Acquisition, The Autonomy Given to the Acquired Firm, and Acquisition Success: an empirical analysis. *Journal of Management*, 16 (1), 29-44.
- Denison, D. (1996). What is the difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A native's point of view on a decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
- Denison, D. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottomline. *Organizational Behaviour*, 13 (2), 5-22.
- Deshpande, R. & Webster, F. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *The Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In F. M. Jablin & L.L. Putnam (Eds), *The new handbook of communication: advances in theory, research and methods* (3-46). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Détrie, P. & Broyez, C. (2001). *La communication interne au service du management*. Paris: Editions Liaisons.
- Devaraja, T. (2012). Organizational Culture - Implication of Changes on the Organization. Unpublished doctoral dissertation. University of Mysore Hassan, India.
- Dewing, A. (1921). A Statistical Test of the Success of Consolidations. *The Quarterly Journal of Economics*, 36 (1), 84-101.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis. A user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.
- Dias, D., Lopes, A. & Parreira, P. (2011). *Fusões e Aquisições. O papel central da liderança intermédia na gestão do choque de culturas*. Lisboa: RH Editora.

- DiGeorgio, R. (2002). Making mergers and acquisitions work: What we know and don't know – Part I. *Journal of Change Management*, 3 (2), 134-128.
- Duterme, C. (2008). *A Comunicação Interna na Empresa. A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Dutton, J. & Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517–54.
- Dreßler, I., Karathodoros, G., Khamseh, S., Lyckell, C., Månsson, O. & Trens, L. Merged Companies: How corporate culture can be integrated. Computer-administered surveys in extension. Recuperado em [https://www.academia.edu/3150336/Merged\\_Companies\\_How\\_corporate\\_culture\\_can\\_be\\_integrated](https://www.academia.edu/3150336/Merged_Companies_How_corporate_culture_can_be_integrated)
- Feldman, M. (1991). *The meanings of ambiguity: learning from stories and metaphors*. Reframing Organizational Culture, New Burry: Sage.
- Fiol, C.M., Hatch, M.J. & Golden-Biddle, K. (1988). Organizational culture and identity: What's the difference anyway? In D. Whetten and P. Godfrey (Eds), *Identity in organizations. Building theory through conversation*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Fishman, N. & Kavanaugh, L. (1989). Searching for your missing quality link. *Journal for Quality and Participation*, 12, 28–32.
- Fraga, V. (2001). O humano nas fusões organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 35.
- Frank, A. & Brownell, J. (1989), *Organizational Communication and Behaviour: Communicating to Improve Performance*. Holt, Rinehart and Winston, Orlando: FL.

- Gadiesh, O., Ormiston, C., Rovit, S. & Critchlow, J. 2001. The ‘why’ and ‘how’ of merger success. *European Business Journal*, 13 (4), 187-193.
- Gaughan, P. (2002). *Mergers, Acquisitions, and Corporate restructuring*. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Gall, E. (1991). Strategies for merger success. *The Journal of Business Strategy*, March-April, 26-9.
- Gilkey, R. (1991). *The psychodynamics of upheaval: intervening in merger and acquisitions transactions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gomes, D. et al. (2011). Promoting a path for organizational competitiveness: the role of internal communication. *Revista Exedra*, Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Coimbra, número especial, 55-57.
- Hagedoorn, J. & Duysters, G. (2002). External Sources of Innovative Capabilities: the preference for strategic alliances of mergers and acquisitions. *Journal of Management Studies*, 39 (2), 167 -188.
- Hall, E. (1976). *Beyond culture*. New York: Anchor Books.
- Hallahan, K. et al. (2007). Defining strategic communication. *International journal of strategic communication*, 1 (1), 3-35.
- Hannan, M. & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49 (2), 149-164.
- Haneberg, L. (2005). Reinventing middle management. *Leader to Leader*, 13-17
- Harvard Business School Press. (2001). *Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions*.

- Hatch, M. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55 (8), 989–1018.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2006). *Organizational Behavior*. Cengage Learning.
- Henriot B. & Boneu F. (1990). *Audit de la communication interne*. Paris: Les Editions de l'Organisation.
- Hoang, T. & Lapumnuaypon, K. (2007). Critical Success Factors in Merger & Acquisition Projects - A study from the perspectives of advisory firms. Doctoral dissertation, Umeå University, Faculty of Social Sciences, Umeå School of Business, Suecia.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Hunt, J. (1990). Changing Pattern of Acquisition Behaviour in Takeovers and the Consequences for Acquisition Processes. *Strategic Management Journal*, 11 (1), 69-77.
- Huy, Q. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69.
- Jemison, D. & Sitkin, S. (1986). Corporate Acquisitions: A Process Perspective. *The Academy of Management Review*, 11 (1), 145-163.
- Jisun, Y., Rhonda, E. & Van de Ven, A. (2005). The Integration Journey: An Attention-Based View of the Merger and Acquisition Integration Process. *Organization Studies*, 26 (10), 1501–1528.

- Jones, E. et al. (2004). Organizational communication: challenges for the new century. *Journal of Communication*, 722-750.
- Kavanagh, M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*, 17, 81-103.
- Kotler, P. (2006). *Administração do Marketing*. Lisboa: Prentice-Hall
- Kotter, J. & Heskett, J. (2011) *Corporate Culture and Performance*, NewYork: The Free Press.
- KPMG. (2001). *Post Merger People Integration*. Swiss: KPMG
- Kuhn et al. (2011). Communication, organizing and organizations: an overview and introduction to the special issue. *Organizations Studies*, 32 (9), 1149-1170.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (4a Ed.). São Paulo: Summus Editorial.
- Lammers, J. & Barbour, J. (2006). An Institutional Theory of Organizational Communication. *Communication Theory*, 16, 356–377.
- Larsson, R. & Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science*, 10 (1), 1-26.
- Leandro, A. & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: Incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Exedra*, número especial, 11-39.

- Lewiz, L. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: implementers' targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13, 43-75.
- Matthey, M. & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis. An expanded sourcebook*. California: Sage Publications.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *A three-component conceptualization of organizational commitment. Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Miles, R. (1980). *Macro organizational behavior*. Santa Monica: Goodyear.
- Mintzberg, H, Ahlstrand, L.& Bruce, J. (2009). Safari da estratégia. São Paulo: Bookman.
- Mirvis, P. (1985). Negotiations after the sale: the roots and ramifications of conflict in an acquisition. *Journal of Occupation Behaviour*, 6, 115-136.
- Mohibullah. (2009). Impact of Culture On Mergers and Acquisitions: A Theoretical Framework. *International Review of Business Research Papers*, 5 (1), 255-264.
- Muninarayanappa, M. & Amaladas, A. (2013). Mergers and Acquisitions: a review of episode, failure and success new mantra. *European Scientific Institute*, special edition, 1.
- McPhee, R. D. & Zaug, P. (2000). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *The Electronic Journal of Communication*, 10 (1/2).
- Napier, N., Simmons, G. & Stratton, K. (1989). Communication during merger: the experience of two banks. *Human resources planning*, 12 (2).

- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions, *Academy of Management Review*, 13 (1), 79-90.
- North, D. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, 5 (1), 97-112.
- Olie, R. (1994). Shades of Culture and Institutions in International Mergers. *Organizations Studies*, 15 (3), 381-405.
- Oliver, C. (1992). The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13 (4), 563-588.
- Olkkonen, L.,s.d. Understanding stakeholder expectations; Gonçalves, G., 2012, (editor); *The Dialogue imperative trends and challenges in strategic and organizational communication*. LabCom Books, pp. 48.
- Pablo, A. (1994). Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision-Making Perspective. *The Academy of Management Journal*, 37 (4), 803-836.
- Papadakis, V. (2005). The role of broader context and the communication program in merger and acquisition implementation success. *Management Decision*, 43 (2), 236-255.
- Putman, L. & Nicotera, A., Editors (2009). *Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication*. New York: Routledge.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Riel, C. & Frombrun, C. (2007). *Essentials of corporate communication. Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.

- Ruão, T. (2004). O estado da arte em comunicação organizacional. 1900 – 2000: um século de investigação. *Actas do VI LUSOCOM – Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Ruão, T.,s.d. An identity-based approach to communication; Gonçalves, G., 2012, (editor); *The Dialogue imperative trends and challenges in strategic and organizational communication*. LabCom Books, pp. 150.
- Rhodes, C. & Brown, A. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7 (3), 167–188.
- Rossi, S. & Volpin, P. (2004). Cross-country determinants of mergers and acquisitions. *Journal of Financial Economics*, 74, 277–304.
- Rottig, D. (2007). Successfully Managing International Mergers and Acquisitions: A Descriptive Framework. *International Business: Research Teaching and Practice*, 1, 97-118.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 270-277.
- Sobreira, R. (2011). Do paradigma das relações públicas para o paradigma da comunicação estratégica das organizações. *Revista Exedra*, Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Coimbra número especial, 139-162.
- Schein, H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25 (2), 3-16.
- Schraeder, M. & Dennis, R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: An organizational culture perspective. *Self Management Decision*, 41, 511-522.

- Shrivastava, P. (1986). Postmerger Integration. *The Journal of Business Strategy*, 7, 65-76.
- Schweiger, D. & Denisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Schweiger, D., Ivancevich, J. & Power, F. (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Executive*, 1, 127-138.
- Taylor, J. (1993). *Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization*. New Jersey: Ablex Publishing.
- Taylor, J. & Every, E (2000). *The emergent organization: communication as it site and surface*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Taylor, J. & Every, E. (2000). *The Emergent Organization: Communication as Its Site and Surface*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Thévenet, M. (1989). *Cultura de empresa – auditoria e mudança*. Edição Monitor.
- Triandis, H., Vassilou, V., Tanka, Y. & Shanmugan, A. (1972). *The analysis of subjective culture*. New York: Wiley-Interscience.
- Trice, H. & Beyer, J. (1995). The Cultures of Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40 (3), 534-536.
- Vaara, E. (2002). On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-Merger Integration. *Organization Studies*, 23 (2). 211-248.

- Valentino, L. (2004). The role of middle managers in the transmission and integration of organizational culture. *Journal of Healthcare Management, Nov/Dec*, 49-16.
- Van de Ven, A. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford: University Press
- Weber, Y., Shenkar, O. & Raveh, A. (1996). National and Corporate Cultural Fit in Mergers/Acquisitions: An Exploratory Study. *Management Science*, 42 (8), 1215-1227.
- Weick, K. (1979) *The Social Psychology of Organizing*. London: Random House.
- Weick, K. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.\
- Welch, M. & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), 177-198.
- Westphalen M.H. (1998). *A comunicação na empresa*. Porto: Rés.
- Yin, R. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. California: Sage Publications.
- Zhang, J. (2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. *International Journal of Psychological Studies*, 2 (2), 189-201.
- Zollo, M. & Harbir, S. (2004). Deliberate Learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25, 1233–1256.

## ANEXOS

### 1. – Tipos de cultura organizacionais

**Tabela 1:** Características principais

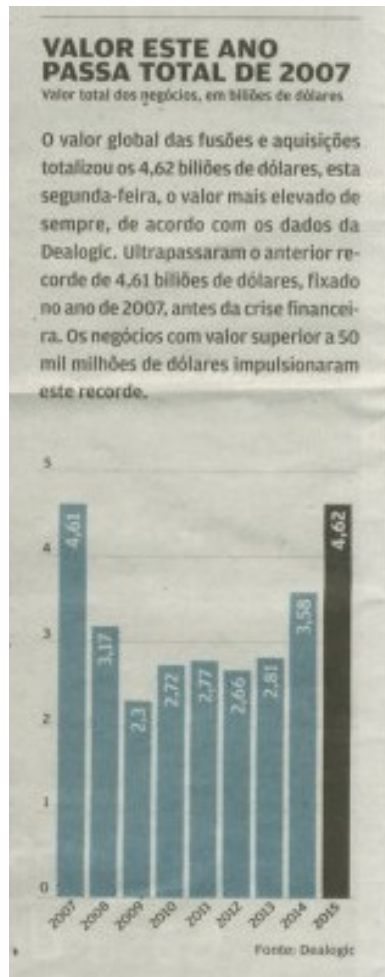
<u>TYPE</u>	<u>MAIN CHARACTERISTICS</u>
POWER	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Centralization of power—swift to react</li> <li>* Emphasis on individual rather than group decision making</li> <li>* Essentially autocratic and suppressive of challenge</li> <li>* Tend to function on implicit rather than explicit rules</li> <li>* Quality of customer service often tiered to reflect the status and prestige of the customer</li> <li>* Individual members motivated to act by a sense of personal loyalty to the “boss” (patriarchal power) or fear of punishment (autocratic power)</li> </ul>
ROLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Bureaucratic and hierarchical</li> <li>* Emphasis on formal procedures, written rules and regulations concerning the way in which work is to be conducted</li> <li>* Role requirements and boundaries of authority clearly defined</li> <li>* Impersonal and highly predictable</li> <li>* Values fast, efficient, and standardized customer service</li> <li>* Individuals frequently feel that as individuals they are easily dispensable in that the role a person serves in the organization is more important than the individual/personality who occupies that role</li> </ul>
TASK/ACHIEVEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Emphasis on team commitment and a zealous belief in the organization’s mission</li> <li>* The way in which work is organized is determined by the task requirements</li> <li>* Tend to offer their customers tailored products</li> <li>* Flexibility and high levels of worker autonomy</li> <li>* Potentially extremely satisfying and creative environments in which to work but also often exhausting</li> </ul>
PERSON/SUPPORT	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Emphasis on egalitarianism</li> <li>* Exists and functions solely to nurture the personal growth and development of its individual members</li> <li>* More often found in communities or cooperative than commercial profit-making organizations</li> </ul>

Exhibit 1. Types of Organizational Culture

Fonte: o Cartwright, S., & Cooper, C. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *The Academy of Management Executive*, 7 (2), 57-70. Pp. 62

## 2 – Record de Fusões e Aquisições, em 2015

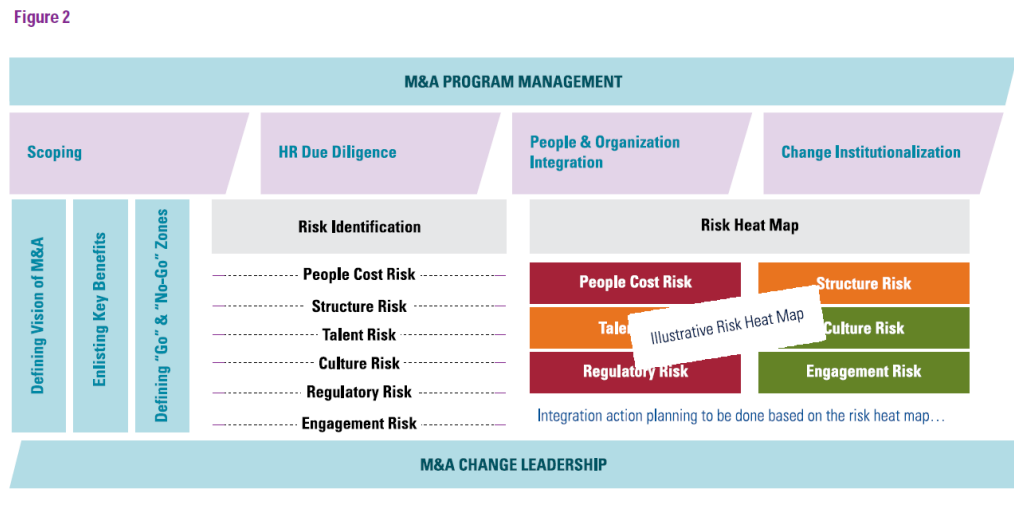
**Gráfico 1:** Valor em 2015 passa total de 2007



Fonte: Ramalhete, V. (2015, Dezembro 9). Meganegócios, marcam ano recorde de fusões e aquisições. *Jornal de Negócios*, pp. 32

### 3. – Processo de integração pós-fusão dividido em quatro fases

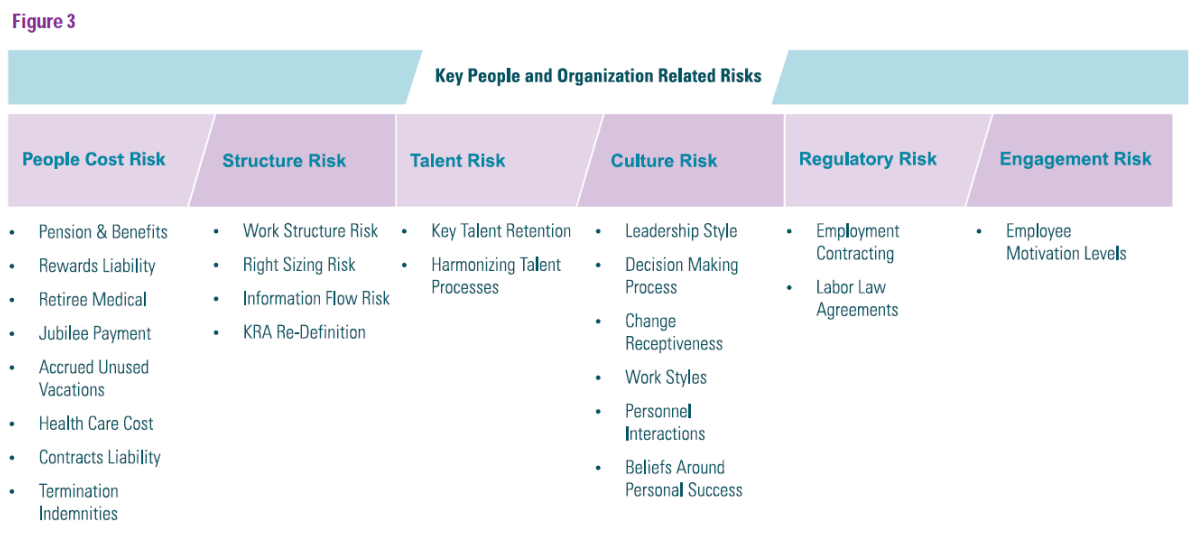
**Figura 1:** Programa de Gestão em F&A



Fonte: KPMG. (2001). *Post Merger People Integration*. Swiss: KPMG. Pp. 5

### 4. - Riscos associados às pessoas e à organização

**Figura 2:** Riscos Organizacionais



Fonte: KPMG. (2001). *Post Merger People Integration*. Swiss: KPMG. Pp. 7

## 5. - Internal communication matrix

**Tabela 2:** Rethinking internal communication

Dimension	Level	Direction	Participants	Content	Rethinking internal communication
1. Internal line management communication	Line managers/supervisors	Predominantly two-way	Line managers-employees	Employees' roles Personal impact, e.g. appraisal discussions, team briefings	<b>185</b>
2. Internal team peer communication	Team colleagues	Two-way	Employee-employee	Team information, e.g. team task discussions	
3. Internal project peer communication	Project group colleagues	Two-way	Employee-employee	Project information, e.g. project issues	
4. Internal corporate communication	Strategic managers/top management	Predominantly one-way	Strategic managers-all employees	Organisational/corporate issues, e.g. goals, objectives, new developments, activities and achievements	

**Table I.**  
Internal communication matrix

Fonte: Jones, Elizabeth, et al. (2004). Organizational communication: challenges for the new century. *Journal of Communication*, pp.185

## 6. - Entrevistas em profundidade

### **Guião de entrevista ao atual Presidente do Conselho de Administração do Montepio e Presidente da Associação Mutualista, Dr. António Tomás Correia**

#### 1. Aquisição Organizacional

- 1.1 Quando iniciou funções como Presidente do Conselho de Administração?
- 1.2 Exerce este cargo há quantos anos?
- 1.3 Qual o balanço que faz destes anos à frente do Montepio?
- 1.4 Quais as razões que estiveram na génese da aquisição do Finibanco?
- 1.5 “Com que armas se munuiu” para levar essa decisão a “bom porto”?
- 1.6 Foi uma decisão consensual no Conselho de Administração? Ou existiram múltiplas vozes discordantes?
- 1.7 Todos os momentos do processo foram pacíficos? Ou existiram momentos de “maior turbulência”?
- 1.8 Quais foram as suas principais preocupações?
- 1.9 Qual o balanço que faz da aquisição do Finibanco?
- 1.10 Correspondeu a todos os parâmetros planeados?
- 1.11 Qual o segredo para o sucesso duma aquisição?
- 1.12 Corresponde ao concretizado no Montepio?

#### 2. Comunicação Organizacional

- 2.1 Passa por uma boa comunicação?
- 2.2 Qual o papel da comunicação interna?
- 2.3 Uma má comunicação pode por em causa todo o processo?

#### 3. Liderança Organizacional

- 3.1 E por uma boa liderança?
- 3.2 Quais as características que definem um bom líder?
- 3.3 Como deve um líder atuar no decurso da aquisição?

- 3.4 O apoio dos líderes intermédios foi fulcral para a realização do processo?
- 3.5 Qual o papel dos líderes intermédios no decorrer da aquisição?

#### 4. Integração dos colaboradores

- 4.1 Qual era a mensagem importante a passar aos colaboradores do Montepio?  
O que lhes disse?
- 4.2 E aos colaboradores do Finibanco?
- 4.3 Passado quase cinco anos (a aquisição foi concretizada a 4 de Abril de 2011), ao olhar para trás com este distanciamento temporal mudaria alguma coisa no processo?

Agradecimento,

## **Guião de entrevista à Diretora de Comunicação do Montepio, Dra. Rita Branco**

### 1. Comunicação Organizacional

- 1.1 Que tipo de comunicação existe no Montepio?
- 1.2 Qual o papel da comunicação no universo Montepio?
- 1.3 Qual a importância da comunicação interna no Montepio?
- 1.4 Como se caracteriza a comunicação interna do Montepio?
- 1.5 Porque eixos se orienta?
- 1.6 De que forma(s) o grupo Montepio chega aos colaboradores através da comunicação interna?
- 1.7 De que forma recebeu a notícia da aquisição por parte do Montepio, do Finibanco?

### 2. Liderança Organizacional

- 2.1 Quando assumiu o cargo de diretora de comunicação do Grupo Montepio? (2013?)
- 2.2 Antes da nomeação já fazia parte da equipa de comunicação do Montepio?
- 2.3 Todos os diretores receberam a notícia pela mesma via?
- 2.4 Como a acolheu? Que posição tomou?

### 3. Integração dos Colaboradores

- 3.1 Como comunicou à sua equipa?
- 3.2 Como reagiu a sua equipa?
- 3.3 Como geriu a sua equipa neste processo?
- 3.4 Como é que os colaboradores Montepio, no geral, tiveram conhecimento deste processo?
- 3.5 Como é que os colaboradores Finibanco, no geral, tiveram conhecimento deste processo?
- 3.6 Como foi explicada a situação?
- 3.7 Qual a reação?

#### 4. Comunicação Interna

- 4.1 Que medidas foram tomadas ao nível da comunicação interna para iniciar o processo de aquisição?
- 4.2 Que medidas foram tomadas ao nível da comunicação interna durante o processo de aquisição?
- 4.3 Que medidas foram tomadas ao nível da comunicação interna após o processo de aquisição?
- 4.4 Existiu uma campanha de integração – Projeto “Banco Único” – em que consistiu?
- 4.5 Como surgiu a ideia?
- 4.6 Quem planeou e o executou o Projeto?
- 4.7 O Projeto “Banco Único” estava alicerçado num suporte electrónico. Que suporte era este?
- 4.8 Este suporte continua ativo?
- 4.9 Porquê a escolha deste método?
- 4.10 Houve outros planos em cima da mesa?
- 4.11 Houve mais alguma ação? Ou unicamente esta?
- 4.12 Porquê a criação de uma Manual de Navegação “Rumo a um futuro sustentado”?
- 4.13 Alguma da informação que consta no Manual, como (i) satisfação dos clientes, (ii) índice de satisfação dos colaboradores e (iii) satisfação dos colaboradores por temas, foi obtida como?
- 4.14 Que resultados obteve com esta campanha?
- 4.15 Foram os esperados?

#### 5. Aquisição Organizacional

- 5.1 Quanto tempo demorou o processo de aquisição?
- 5.2 Quanto tempo demorou o processo de integração?
- 5.3 Qual era a prioridade durante o processo de aquisição?
- 5.4 Ao nível da comunicação como preveniram os boatos e rumores?
- 5.5 Quando ocorreram como geriram a situação?

- 5.6 Qual foi o primeiro momento institucional depois da aquisição em que colaboradores Montepio e colaboradores vindos do Finibanco estiveram juntos?
- 5.7 Como correu? Houve alguma iniciativa especial para este momento?
- 5.8 Passados estes quatro anos da aquisição, qual o balanço que faz? (Montepio concretizou a aquisição Finibanco a 4 de Abril de 2011).
- 5.9 Existe uma comunicação interna (diferente) antes e depois da aquisição?
- 5.10 Para si como se define uma aquisição de sucesso?
- 5.11 A seu ver o que é primordial para o sucesso da aquisição?
- 5.12 Qual o caminho que a comunicação interna do Montepio percorreu durante este dois anos (desde que é diretora)?

Agradecimento,