

Os recursos humanos nas fusões empresariais: a importância da gestão da comunicação interna

Anabela Félix Mateus

*Labcom - Universidade da Beira Interior e FCT, Portugal
anabela.mateus@netcabo.pt*

Resumo

O estudo desenvolveu-se em dois grupos de empresas seguradoras após a fusão atendendo particularmente aos Recursos Humanos pela complexidade em termos de dimensão e estruturação dos novos grupos; ao papel que a antiguidade refletiu na imagem, sobretudo externa. Analisamos os recursos humanos e a comunicação interna, antes e depois da fusão e o resultado das reestruturações no clima e na coesão da cultura. Também a relação da comunicação com as mudanças. Observamos que as fusões das empresas seguradoras terão provocado disfunções a nível da comunicação interna que, por sua vez, se encontram relacionadas com processos anómicos no público interno.

Palavras chave: Comunicação interna, cultura de empresa, processo de fusão, clima de empresa.

Los recursos humanos en las fusiones empresariales: La importancia de la gestión de la comunicación interna

Resumen

El estudio se desarrolló en dos grupos de compañías de seguros después de la fusión, con especial atención a los Recursos Humanos dada la complejidad del tamaño y estructura de los nuevos grupos; al pa-

pel de la antigüedad en la imagen externa. Hemos analizado los recursos humanos, la comunicación interna antes/después de la fusión, el resultado de la reestructuración en el clima y en la cohesión de su cultura empresarial. También, atendimos a la relación de la comunicación en el cambio. Observamos que las fusiones han causado cierto deterioro en la comunicación interna; relacionadas con los procesos anómicos de su público interno.

Palabras clave: Comunicación interna, cultura de la empresa, proceso de fusión, clima de la empresa.

Human Resources Mergers in Business: Management of the Importance of Internal Communication

Abstract

The study was developed in two insurance company groups after merger, giving particular consideration to Human Resources by the complexity in terms of size and structure of the new groups; also at the role of antiquity was stressed at the external image. We analyze the human resources and their internal communication before and after the merger and the result of restructuring in the climate and cohesion culture. Also the communication interface with the changes. We note that the mergers of insurance companies have caused impairments at internal communication which, in turn, are related to anomic processes on your internal public.

Keywords: Internal communication, company culture, merger process, business climate.

INTRODUÇÃO

A problemática aqui apresentada traduz um dos alicerces atuais da vida económica e social das sociedades desenvolvidas. O processo da globalização, desencadeado nas últimas duas décadas do séc. XX com o desenvolvimento das tecnologias e suas consequências económicas, levou as organizações e instituições de todo o mundo a mudanças significativas nos padrões de gestão e administração. Particularmente nos países em desenvolvimento, a globalização traz consigo a marca da entrada de capital es-

trangeiro através de processos de fusão e aquisição de empresas locais. As fusões e aquisições podem funcionar como verdadeiros instrumentos de reestruturação económico-financeira promovendo a concentração empresarial e as naturais sinergias que daí possam resultar. Para uma empresa com disponibilidade financeira este pode ser o caminho para ultrapassar dificuldades no aumento de quota de mercado ou perda de rentabilidade. Pelo contrário, para uma empresa com constrangimentos financeiros, ainda que economicamente viável, a abertura do seu capital a terceiros ou a fusão com outra(s) poderá ser, sobretudo numa conjuntura deficitária, a única forma de renovar fontes de capitalização. Será caso para dizer, aqui, que dois e dois não somam quatro, mas cinco.

A verdade é que, cada vez mais, as atividades de fusão e aquisição de empresas têm-se tornado fonte de análise por estudiosos da área de negócios, por apresentarem crescente importância na economia globalizada e pelo vasto impacto causado nas diversas dimensões do mercado, alterando as relações entre as empresas e as configurações das redes organizacionais. São atividades que detêm elevado grau de complexidade, risco e incerteza e dividem opiniões a respeito das suas vantagens e desvantagens.

Para além disso, porém, têm-se observado outros fatores que levam as grandes organizações a realizarem uma fusão ou aquisição, fugindo dos objetivos das sinergias mostradas anteriormente. Entre esses fatores encontramos, de acordo com Bugarelli (1999), a busca do poder de monopólio. A partir do momento em que duas ou mais organizações se fusionam, há um aumento da concentração de mercado dessa nova empresa e a consequente redução da concorrência, o que traz mais benefícios para a mesma.

Outro fator muito comum nas fusões e aquisições, atualmente em discussão, é a questão da redução do risco de insolvência, advindo da fusão de duas ou mais empresas com fluxos de caixa sem correlação perfeita. Quando uma organização percebe que está a caminho da falência, por diversos motivos, como a incapacidade de pagar as suas dívidas, é preferível a venda do seu património para evitar perdas maiores e, com a ajuda da empresa compradora, aglomerar os patrimónios individuais numa única empresa.

O fato é que, cada vez mais, o fenómeno da crescente globalização a partir da década de 1990 tem vindo a promover constantes integrações de estruturas organizacionais por meio de fusões e aquisições em diversos setores da economia, aspeto que tem merecido estudo e reflexão no

âmbito empresarial. É assente que as aquisições e as fusões estão sempre relacionadas com questões internas de natureza comunicacional. A verdade é que as mudanças são muito visíveis a nível de recursos humanos em termos de comunicação, derivadas dos processos de fusão.

Em termos de investigação os fatores relacionados à gestão das pessoas continuam a não ser abordados pelas cúpulas administrativas com a mesma preocupação com que se consideram os resultados económicos e financeiros dessas transações. Não nos podemos alhear do fato de que a comunicação interna se apresenta como fator essencial para a gestão cultural uma vez que os colaboradores internos ocupam um dos públicos mais afetados nas fusões e aquisições.

Para a análise do caso concreto optámos pelo estudo de dois casos que se revelaram paradigmáticos de fusões de empresas de serviços em Portugal, – área seguradora - numa época que tão bem caracterizou esses processos, tendo procedido ao estudo comparado dos resultados de cada situação. É nesse âmbito que viemos salientar a importância do fator Comunicação para a integração dos vários colaboradores das distintas empresas após a fusão, atendendo à recente convivência de distintas Culturas e às mudanças vividas geradoras de um Clima global à nova unidade.

Pretendemos com os resultados da nossa investigação (2009, in Mateus, 2013) contribuir para um melhor conhecimento dos problemas gerados com os processos de fusão, face ao pouco que tem sido objeto de estudo na vertente sociológica e, particularmente, da Comunicação Interna.

1. CAMPO DE OBSERVAÇÃO E OBJETO DE ESTUDO

Com a nova economia e a globalização surge uma nova realidade. Cada vez mais se encontra menos “espaço” para os mais pequenos, para os menos poderosos. Aquisições e fusões são cada vez mais constantes para que as empresas possam encarar as características da globalização, recorrente da nova economia e da abertura de fronteiras a nível económico. A opção pelas fusões entre empresas de atividade seguradora traduz-se uma opção estratégica global de gestão. O processo derivado dessa estratégia terá estado na origem de transformações e adaptações que se terão traduzido em diversas áreas e em diversos níveis.

O tema analisado, que incide nas consequências a nível da comunicação interna em empresas de atividade seguradora, das mais representativas enquanto alvo de fusão, tem como fim apurar os resultados em termos humanos e sociais desse processo de mudança.

São aspetos relacionados que se traduzem como *variáveis dependentes* enquanto alvo de investigação que de seguida introduzimos, sem grande desenvolvimento teórico.

Não se trata de uma preocupação atual e por conseguinte já pensada à luz de perspetivas sociológicas, de relações humanas e, mais recentemente, de comunicação empresarial. Encontram-se, por isso, fundamentos teóricos já em autores como Schein (1985), e genericamente na Cultura da Empresa, em conceitos como identidade cultural (Sainsaulieu, 1977), e valores humanos, sociais e institucionais que ficam, muitas vezes, à margem dos topos empresariais.

No presente caso traduz-se numa imposição de recurso político: são as *consequências da fusão*, que se traduzem no *objeto do nosso estudo* tal como acabamos de referir, mas com fundamentos que nos permitem considerar tal decisão ao nível de uma estratégia de gestão e de uma realidade mais vasta, inserida em toda uma conjuntura económica, mesmo a nível internacional, que então se vivia. Elas vão-se revelar nas *dimensões de análise da investigação* que a seguir apresentamos. Restamos apenas, ainda antes, fundamentar um pouco os objetivos e efeitos das fusões, razões base de tal opção de gestão.

Na base da estratégia de fusão procura-se um efeito sinérgico. Pressupõe-se que com a combinação de vários negócios se crie mais valor em conjunto do que quando isolados, ou seja: parte-se do princípio de que o todo vale sempre mais de que o somatório das partes que o compõem ($2+2=5$). A fusão é uma estratégia com que se espera obter mais-valias para a nova empresa (Ferreira, 2002). A fusão implica *mudança* e todo um processo que envolve todos os intervenientes na prossecução dessa mudança. A fusão de várias empresas dá oportunidade ao aumento da dimensão de uma organização. No fundo, o que se pretende é uma forma de crescimento rápido da organização. Em termos muito pragmáticos, a estratégia que se encontra na base das fusões empresariais encontra fundamento numa criação de valor através de duas formas: pela redução de custos e simultaneamente por um aumento de proveitos. Sendo uma questão de estratégia, envolve risco. É, de certa maneira, um jogo. Há, pois, que ter em atenção que, como em todas as situações paralelas, os resultados esperados nem sempre são os obtidos. E isto, também, porque a organização não está isolada do mundo, nem é internamente estática.

Na obtenção de sinergias a empresa terá sempre que cumprir determinados requisitos. Para além de uma orientação permanente para o mercado é ainda fundamental um enquadramento organizacional adequado entre as estruturas organizacionais, os sistemas de informação e comunicação, os mecanismos de coordenação e controlo e as diversas culturas empresariais.

A avaliação das assimilações entre as empresas combinadas leva às questões da *assimilação* “versus” *integração*.

As combinações verticais são caracterizadas pelo facto das empresas contratantes operarem no mesmo campo de trabalho, embora estejam envolvidas em diferentes estádios de evolução (Ferreira, 2002). É aqui que vamos encontrar as situações mais problemáticas. Muitas vezes impera a lei do mais forte. É neste âmbito que encontramos o nosso *campo de observação*.

Não podemos esquecer o caso muito específico que, de certo modo, influenciou de uma forma singular os processos de fusão do caso em estudo. Se bem que toda a conjuntura a nível internacional a isso favorecesse, temos que nos enquadrar na situação política portuguesa do momento. As consequências políticas da Revolução do 25 de Abril de 1974 haviam provocado toda uma série de Nacionalizações regulamentadas a 15 de Março de 1975, que tiveram como sequelas a nível financeiro nas empresas um desequilíbrio e uma fragilidade face à concorrência estrangeira difíceis de ultrapassar. Uma das formas de ajudar a superar tais problemas foi, precisamente, utilizando essa estratégia de gestão que já se vinha a desenhar.

As fusões e aquisições concêntricas (Ferreira, 2002) são a forma mais recente de combinação empresarial e a “bancassurance” é a mais conhecida e a mais procurada. No caso concreto desta combinação a ideia-base tem um certo fundamento: aos balcões das instituições bancárias os seus funcionários vão tentar vender produtos das seguradoras (seguros de vida, poupança, reforma...), por seu lado, os agentes de seguros vão promover produtos bancários, particularmente empréstimos hipotecários. E cada vez mais se assiste a fusões, mas sobretudo aquisições.

Mas, como vimos, as fusões têm implícita uma situação de *mudança*. Mudança que envolve toda a organização na criação do novo *projec-to*. Para além dos recursos financeiros que se encontram na base da filosofia das fusões, entropem-se os humanos. A estratégia global de gestão

não pode estar alheia a esse recurso que compõe a alma da sua organização. E a comunicação ao dominar a *identidade* da própria empresa, na relação íntima com todo o seu público interno, interioriza a sua cultura e vai ter o importante papel de colaborar na construção do novo projeto e da nova identidade (Sainsaulieu, 1977; Thévenet, 1990), e também na *integração* de todos, concluída a mudança obtida com a fusão. É precisamente esse fator de mudança que nos obriga a *análise de dois momentos distintos*: as realidades vividas na empresa enquanto ser independente, antes da fusão concretizada, e depois, já como elemento do novo projeto posto em prática, com todas as consequências implícitas a nível de recursos humanos integrados na nova unidade e a nível comunicacional, numa organização com uma dimensão muito maior e mais complexa, onde se bem que o seu papel se possa ter tornado mais difícil devido a esses dois fatores, por outro, decerto bem mais oportuno, pelo desafio que se lhe terá oferecido.

Comunicação interna – formal e informal

Comunicação formal é aquela que circula através de canais de comunicação estipulados pela própria organização, enquanto fonte de autoridade. Trata-se de uma comunicação basicamente de carácter vertical, relacionada com as tarefas a desenvolver dentro da empresa e funções que as orientam. Obedece a uma estrutura rígida, pré-definida, implantada num esquema oficial que se traduz através do organograma da empresa (Almeida, 2000).

Já a *Comunicação informal* vai-se desenvolvendo de um modo natural ao longo de toda a organização. Com um carácter mais espontâneo, a informação percorre toda a organização, não obedecendo a quaisquer linhas formais de autoridade, tentando dirimir da maneira mais pragmática possível, dificuldades pontuais emergentes. De índole muito mais emotiva, traduz-se de uma forma bastante mais espontânea, fluida, contingente e dinâmica. Nasce naturalmente sem objetivos conscientes e precisos. (Almeida, 2000).

De salientar que, na maior parte das vezes, estes dois grupos de canais, que se traduzem nas redes de comunicação descritas, encontram-se com muita oportunidade dentro das empresas. Quando, à partida, não existem comportamentos conflituosos é de grande utilidade a coexistência de ambas as redes na medida em que se completam, tornando a comunicação muito mais eficaz. Os canais informais de comunicação têm um

papel de colmatar uma distância morosa na transmissão de comunicação, o que torna o processo muito mais fluído do que se todo ele tivesse que ser percorrido pelos canais de autoridade formal. Por outro lado, conseguem, por vezes, dirimir problemas entre diferentes níveis hierárquicos, ultrapassando barreiras que, no caso de se utilizarem apenas processos formais, nunca se chegaria a um consenso entre grupos ou indivíduos dentro da organização. O seu papel enquanto “mediador” não é de descurar. Não se podem ignorar, no entanto, situações, não raras, em que, ao invés desse salutar carácter complementar, se encontram as tais situações em que se pode mesmo cair nas referidas de conflito onde se gera contradição no conteúdo da informação emanada pelos dois tipos de canais, ou em que o canal informal tenta, por seu lado, adquirir um maior poder através deste meio, procurando, dessa forma, sobrepor-se ao canal de maior autoridade dentro da empresa, naturalmente traduzido pela rede de comunicação formal (Almeida, 2000).

Todos estes aspetos que temos vindo a referir, relacionados com as redes de *comunicação, formal e informal*, introduzem-nos naquelas que se apresentam como o cerne do nosso estudo, dimensões permeáveis a disfunções que ocorrem em situações de mudança nas organizações, pelo que não podemos deixar de as considerar, pela íntima relação que encontramos com a importância do conceito que acabámos de definir.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS – os principais Conceitos

Cultura de Empresa e Clima Organizacional

A *cultura de empresa* (Thévenet, 1990) é um conceito que aqui encontra relação teórica com o *clima organizacional* (Reichers & Schneider, 1990) mas, segundo pensamos, muito dificilmente se consegue traduzir em situações práticas, principalmente em fases primeiras de aplicação dos processos de fusão. A cultura necessita tempo para se ir criando; a fusão é uma solução, embora pensada, mas de decisão rápida. O sentimento de *identidade* (Sainsaulieu, 1977), básico aos elementos de uma organização, foi-se criando com uma convivência diária num mesmo ambiente; a mudança para um convívio com diferentes culturas vem proporcionar uma mescla de sentimentos onde chega a imperar a confusão e o conflito; os *valores* e os *símbolos* de cada empresa acabam por ser atropelados na ânsia de defesa dos seus maiores defensores, atendendo a dimensões diversas entre as várias empresas.

A conciliação dos *projetos* de cada uma não deixa de ser fonte de instabilidade, quer para chefias quer para subordinados. Situações de desordem e desequilíbrio, quer individuais quer relativamente às normas internas até então existentes, chegam a instalar-se, alcançando-se muitas vezes estados de *anomia* e *entropia* de onde ressalta toda essa desorganização. De qualquer forma, não há dúvida que *culturas* implantadas, até pela característica de várias empresas de pequena dimensão, cujo ambiente era basicamente familiar, são completamente alteradas perante processos de fusão.

O *clima organizacional* (Reichers & Schneider, 1990) traduz a auto-percepção que a organização tem de si mesma. Ele resulta das auto-percepções individuais mas é mais do que o somatório delas. É uma espécie de consciência psicológica do grupo/organização. Numa organização pode haver vários mini-climas, articulados ou não uns com os outros e integrados ou não no clima do todo organizacional. O clima influencia a motivação dos indivíduos e é, por definição, algo que muda. Por isso, algumas empresas lançam questionários de clima duas ou três vezes por ano e outras por ocasião de acontecimentos importantes.

Devido ao seu carácter transitório, estudo de clima sem intervenção posterior de gestão, é inútil. Está intimamente ligado à motivação dos trabalhadores, à satisfação pessoal, grupal e para com o trabalho, ao sentimento de pertença à organização mesmo em termos do dever e obrigações, uma vez que esta é sentida como sendo “a sua casa”, daí o sentido de identidade pessoal grupal e organizacional, por consequência à integração e participação ativa na empresa e seus objetivos. Tudo isto vai facilitar um aumento na auto-estima do público interno. Também um sentimento de segurança proporcionado pela compreensão e aceitação da liderança, autoridade, respeito pelas chefias, órgãos e funções.

Por parte da empresa esta atua com base em recompensas, que devem ultrapassar a mera recompensa salarial e regalias sociais. Não devem ser descurados para além dos aspetos psicológicos referidos, os de respeito pelos trabalhadores, os de responsabilidade atribuída aos mesmos, mas também a autoridade legítima, a predisposição para novos métodos de trabalho, ter sempre presente potenciais tensões latentes entre departamentos e entre os atores sociais e uma preocupação constante com uma certa coesão da *cultura organizacional*. Neste âmbito, sempre que possível, é de promover tempos e espaços para sociabilidade, para que se possa gerar uma aproximação que ultrapasse a mera profissão en-

tre os trabalhadores da empresa ajudando assim, à criação de uma “família empresarial”, o que em termos humanos e sociais irá, indiretamente, gerar mais lucro do aquele que o financeiro poderá fazer de uma forma imediata (Cunha *et al.*, 2003).

O *clima*, por sua vez mais quantificável, torna-se de estudo mais acessível em casos de mudança drástica e repentina como o presente, não se podendo descurar, no entanto, os aspetos acessíveis intrínsecos trazidos pelas preocupações da *cultura da empresa*. Para que as novas formas de trabalho provenientes da mudança consigam os resultados esperados é importante a análise das formas existentes de comunicação, e é na falta de gestão da comunicação que se podem gerar resultados inadequados nos outros planos estratégicos da organização. A comunicação, para ser utilizada pelas organizações necessita do entendimento global da cultura e do clima organizacional. A comunicação tem uma função importante no âmbito das transformações e pode facilitar a compreensão nos processos de transmissão e assimilação de novos conceitos e na socialização do conhecimento, que se traduz na partilha com todos os trabalhadores dos objetivos da organização. Quando um trabalhador realmente conhece os planos da empresa onde trabalha, ele poderá colaborar com as mudanças propostas, no caso concreto os processos de fusão. Uma vez que a comunicação exerce um papel importante, principalmente nos períodos de mudança nas organizações, ela precisa de ir para além da flexibilização ou breve amenização dos impactos, ou seja, deve ultrapassar o procedimento apenas informativo de mudanças para participar nas decisões de quaisquer assuntos. À medida que os funcionários da organização participam do processo de mudança encontram-se a fazer parte de um contexto e, fazendo parte dele, terão a possibilidade de participar ativamente, por exemplo através de sugestões. A comunicação estratégica é indispensável na mudança organizacional.

A forma como se processa e gere a comunicação pode gerar influências no clima da organização e essas influências podem ser reforçadas ou refutadas pelo padrão da cultura organizacional. Assim, uma comunicação considera-se estratégica quando têm em conta o estado atual do clima organizacional e o tipo de cultura da organização. O resultado de um e de outro estabelecem as estratégias a ser utilizadas. A auditoria interna é uma das estratégias que a organização deve tomar como reflexo das mudanças organizacionais. Mas esse modelo é estático.

É fundamental que os gestores incentivem à *participação*, demonstrando os seus benefícios e fornecendo o *feedback* daí consequente. A auditoria leva à integração. Cabe às lideranças organizacionais descodificar as formas de como elas se processam na organização e inserir os resultados dessa descodificação nas estratégias dos processos de transição. Acompanhar as inovações é uma necessidade. Porém as organizações irão conseguir melhores resultados se tiverem em conta o ser humano envolvido nos processos de trabalho.

Conclusão: a *mudança* é um processo dentro das organizações constante ou drástico, como o caso em estudo, aquando de um processo de fusão. Para se atingir as metas de transformação organizacional é preciso inserir a *comunicação estratégica* no sistema de planeamento e desenvolvimento da empresa, tendo-se em conta a análise do *clima* e da *cultura organizacional*. Concretizando a problemática do trabalho aqui apresentado: qualquer processo de fusão entre empresas conduz a consequências nos diferentes aspetos da gestão e de comportamentos, muito particularmente internos. Por tudo quanto já foi anteriormente justificado entendemos pertinente realçar as de nível comunicacional entre os recursos humanos, preocupação que nos induziu a equacionar a presente síntese: “*As consequências comunicacionais do processo de fusão nas empresas Seguradoras, ao nível da estabilidade do Clima interno e da coesão da Cultura da empresa*”.

3. METODOLOGIA

O *objeto de estudo* a que nos propusémos, induziu-nos a formular uma *questão para investigação*, de modo a obtermos a validade científica necessária. Desse modo, toda essa investigação foi desenvolvida com vista a poder responder à seguinte pergunta:

- *Como se terá traduzido o papel da comunicação interna após as fusões nas empresas seguradoras, e quais as consequências que daí advieram em relação à estabilidade do clima instalado e à coesão de uma nova cultura?*

Em simultâneo levantámos algumas hipóteses de trabalho cuja análise se apresenta na Discussão dos Resultados à luz das informações então já obtidas e que agora descrevemos:

Hipótese Principal

- *As fusões das empresas seguradoras terão conduzido a disfunções ao nível da Comunicação Interna que, por sua vez, se encontram relacionadas com processos anómicos no seu Público interno.*

Hipóteses Secundárias

- *A Comunicação Interna formal e informal ter-se-á tornado disfuncional face ao confronto de Culturas Organizacionais distintas.*

- *A nova estrutura organizacional terá induzido a constrangimentos na tomada de decisão das chefias.*

- *A Identidade organizacional de origem terá provocado processos de incompatibilidade com a nova entidade organizacional, fruto da fusão.*

- *A estrutura organizacional oriunda da fusão terá conduzido a estados de Anomia pessoal e grupal.*

A Metodologia de investigação utilizada assentou em *estudo de casos, mais concretamente em comparação multicaseos*. Como técnica, traduz-se num *inquérito sociológico*, realizado mediante *entrevista semi-estruturada*. Significa isto que a base do guião contém perguntas de carácter relativamente aberto. A técnica de investigação utilizada revelou-se quase exclusivamente no discurso do entrevistado. Assim, para além das questões identificativas, muito poucas são aquelas que lhe limitam uma resposta. A abordagem pelo método do estudo de caso permitiu-nos uma atitude de flexibilidade e abertura a novas ideias. A introdução de um segundo caso na investigação, teve a função de *grupo de controlo* relativamente aos resultados obtidos com as conclusões do primeiro caso. E daí a *comparação multicaseos*. É a tentativa de descobrir convergências entre os dois casos estudados. Como técnicas complementares à entrevista semi-estruturada realizámos *Análise Documental*.

De salientar que realizámos um *estudo exploratório* com algumas entrevistas diretas a informadores qualificados para um conhecimento aprofundado do meio e orientação da pesquisa, em fase prévia ao desenvolvimento da investigação.

Relembrando a *hipótese* que fundamentou a nossa investigação admitimos que *“as fusões das empresas seguradoras terão conduzido a disfunções ao nível da Comunicação Interna que, por sua vez, se encontram relacionadas com processos anómicos no seu Público interno”*.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Podemos afirmar que obtivemos informação necessária que nos permitiu confirmar genericamente a hipótese levantada no início da investigação empírica, para a generalidade das fusões, quando feitas sem algum tipo de preparação, como aconteceu na maioria dos casos nas empresas Seguradoras em 1980. A fusão do Grupo A analisada atesta essa realidade.

Vejam: comunicação formal deixou de existir; os fluxos de comunicação informal tornaram-se anómicos - a comunicação informal encontrada no grupo após a fusão passou a fluir de forma desordenada, privilegiava os contactos com os colegas das antigas companhias, não respeitava a nova estrutura provocando “ruídos” e mesmo barreiras à comunicação com os novos colegas dentro da recente empresa, via-se inibição de comunicar com estes e havia mesmo muita falta de comunicação interna. Nessa medida a Comunicação demonstrou *perda de eficiência* devido à diminuição dos fluxos de comunicação e informação. Na base de tudo isto esteve o *aumento da dimensão* da empresa e a *grande complexidade* da nova estrutura.

Como grandes consequências encontram-se a *falta de coesão* verificada e o *clima de segregação* que passou a existir. É nesta medida que também vemos confirmada a hipótese lateral que construíamos em relação com as *Culturas de empresa*, dimensões preponderantes para a eficácia da comunicação neste processo de mudança, em que, efetivamente, a “*Comunicação interna, formal e informal, se tornou disfuncional face ao confronto de Culturas Organizacionais distintas*”: foi muito difícil comunicar entre novas estruturas; os trabalhadores encontravam “estratégias” para não corresponderem às ordens das chefias; o “conflito” instalou-se mesmo na empresa; muitos elementos refugiavam-se nos antigos colegas, tendo-se criado um fosso entre níveis hierárquicos, o que levou não só os subordinados a não acatarem ou rejeitarem a autoridade dos novos chefes, mas estes, por sua vez, e como consequência, a “*não conseguirem desempenhar a sua função em pleno, dado que se sentiam constrangidos em qualquer tomada de decisão*”. E esta é também uma das nossas hipóteses iniciais, que encontramos confirmada. É a demonstração da *falta de Integração* e da *falta de Identificação* por parte dos subordinados que levou a este comportamento de *rejeição da autoridade* e que provocava reação de afastamento a nível das chefias. Só que esse afastamento em relação aos novos chefes trazia aproximação em relação aos antigos. Aproximação que esteve sempre presente.

Na realidade vários dos elementos que passaram pelo processo de fusão do Grupo A nunca esqueceram a sua antiga empresa e o *clima familiar* que nela haviam vivido. Para alguns essa continuou a ser sempre a sua “casa” e nunca se chegaram a *identificar* com a nova empresa. Não sentiam algum tipo de *integração* nem conseguiam reconhecer uma Cultura particular na Companhia onde passaram a trabalhar. Numa palavra, foi-lhes sempre impossível aceitá-la como “sua”.

E confirma-se o que hipoteticamente esperávamos: “*a identidade organizacional de origem provocou-lhes processos de incompatibilidade com a nova entidade organizacional, fruto da fusão*”. Incompatibilidade que se traduziu bem na realidade: a rejeição foi total desde o início da fusão. O facto é que, em termos reais, se depararam com um corte radical com o passado. Com um passado que os fazia sentir bem, num clima familiar, onde todos se conheciam, onde a partilha de trabalho era intuitiva, as diferentes hierarquias conviviam lado a lado, em sociabilidades extra-laborais e onde a comunicação era fácil e estreita. O que encontraram depois? Quatro distintas culturas num mesmo espaço sem algum conhecimento prévio, uma nova estrutura definida, contactos profissionais diretos com pessoas com quem nunca haviam trabalhado e, muitas vezes nunca antes encarado, trabalho novo e diferente, para a maior parte deles.

Consequências da situação: *falta de integração, falta de coesão, clima “frio”* e de *segregação* provocado pelas *distintas culturas*. A um certo momento, mesmo um *clima de fricção e de conflito* pela rejeição ao trabalho, aos colegas e à empresa. O não cumprimento das regras estava instalado pela não aceitação da situação e pelas “estratégias” que passaram a utilizar para ultrapassar a nova estrutura implantada. A postura de Dias Baptista (on-line, 2002), encontra-se confirmada até às últimas instâncias com os resultados obtidos a partir das informações do Grupo A. Segundo ele “*o clima reflete os reflexos de todas as mudanças organizacionais*”. Compreende-se, assim, porque e como é que “*a estrutura organizacional oriunda da fusão conduziu a estados de anomia pessoal e grupal*”. Foi a última das hipóteses paralelas que havíamos construído na nossa investigação, e que vimos confirmada com os resultados do estudo neste Grupo, mas que, pela dimensão que a situação atingiu, encontramos mesmo necessidade de *alargar a toda a organização o que anteriormente prevíamos para indivíduos e grupos, em termos de surgimento de estados de anomia*.

Mas a curiosidade científica depositada na presente investigação implicou em nós uma análise ampliada. As variáveis que condicionam a fusão de um grupo único nem sempre coincidem com aquelas a que um outro está sujeito. E, ainda assim, as reações encontradas podem desviar-se de um padrão pré-concebido baseado numa mera análise empírica da problemática em causa. Bernoux (1989) salvaguarda-nos nesta nossa posição quando defendeu que “as culturas foram criadas para responder a condições muito concretas nas diferentes empresas”.

No caso concreto o grupo B apresentou-se-nos com uma característica que nos levou a individualizar toda uma análise para verificar eventuais desvios relativamente aos resultados encontrados no Grupo A. O que tão pouco ou tanto o poderá distinguir, é o facto de uma das empresas que dele faziam parte já ter passado por *um processo de fusão anterior a 1980, este faseado ao longo de 3 anos* (entre 1972 e 1975) e uma outra ter sofrido uma *aglutinação* de uma empresa concorrente maior no mercado em 1972, embora adiantemos esta não se demonstrar tão significativa para o nosso estudo, e daí poucas referências faremos a essa situação.

Não deixa de ser um pouco verdade que, imediatamente após a fusão em 1980, “*as fusões das empresas seguradoras conduziram a disfunções ao nível da Comunicação Interna que, por sua vez, se encontraram relacionadas com processos anómicos no seu Público interno*”. Confirmou-se, em parte, a hipótese que generalizámos para o nosso trabalho. A comunicação que prevaleceu foi a informal e houve mesmo *inibição de comunicar com novos colegas*, o que demonstrava *falta de integração inicial*. Mas só em parte, insistimos, se verificou essa proposição relativamente a este grupo. É verdade que existiu uma *inibição de comunicação num primeiro momento* que revelava *falta de integração*. Por sua vez a relação com os antigos colegas manteve-se e isso levava a uma *desconfiança inicial*, o que gerou a criação de *subgrupos informais* com base nas antigas estruturas, potenciando a *comunicação informal*, comunicação informal essa que vem já do período anterior à fusão em 1980, da qual à frente falaremos um pouco mais. Mas em termos de *processos anómicos, falta de regras de orientação, conflitos*, nunca foram muito evidentes e essa falta de integração e desconfiança também rapidamente se desvaneceram.

A *facilidade de integração* demonstrada por parte dos elementos da empresa no momento da própria fusão depressa se alargou a colegas seus e, progressivamente, bem depressa a grande maioria revelou um sentimento de *integração total*. Sabe-se que, para uma boa integração, a

eficácia da Comunicação é fundamental, isto, ao contrário do que também apresentáramos em hipótese inicial. Mas em conformidade com a relação que vimos efetivamente realizar-se na empresa: a Comunicação Interna formal e informal não se tornou disfuncional face ao confronto de Culturas Organizacionais distintas.

Com a fusão, as distintas culturas das várias empresas também passaram a fazer parte de uma estrutura para a qual a comunicação contribuía revelando-se eficiente. A bem dizer, a estrutura implantada não se demonstrou fácil: grande foi a heterogeneidade encontrada, no âmbito de uma estrutura diferenciada onde conviviam *Culturas Diferenciadas – aglutinadores e aglutinados* - e mesmo assim, ao contrário do que também puséramos em hipótese, como vimos com pressupostos distintos, *a nova estrutura organizacional não induziu a constrangimentos na tomada de decisão das chefias*, que, com a generalização da comunicação informal numa primeira fase, e mais tarde, com a necessidade consequente da complexização da estrutura, não implicou esse sentimento. Muito pelo contrário, *pode-se dizer que a aceitação por parte dos subordinados das funções distribuídas pelos seus novos chefes foi fácil* e os detentores da autoridade assumiam mais uma postura de *líders*, pelo que a comunicação se tornava bastante eficaz. A boa relação entre subordinados e chefias, permitindo a participação daquelas, é um aspeto já há muito salientado por estudiosos da gestão que, por isso, realçamos. *O Modelo de Vroom/Yetton/Jago* (1973) apresentado pela mão de Teixeira (1998):

põe o acento tónico no grau de participação que os subordinados devem ter na tomada das decisões para estas serem mais eficientes e eficazes. [O modelo] define uma série de regras que devem ser seguidas para se determinar a forma e o grau de participação desejados na decisão a tomar (Teixeira, 1998:87).

É nessa sequência que, concordamos com McGuire cuja posição também contribuiu para o debate, que vê na “*comunicação interna um dos meios mais eficazes para a mudança nas atitudes*” (in Evaristo, 1991:149).

Clarifica-se desde já que a proposição por nós colocada enquanto hipótese secundária de que *a estrutura organizacional oriunda da fusão terá conduzido a estados de anomia pessoal e grupal*, não encontrou fundamento com este estudo. O que encontrámos foi, como acabámos de referir, a coexistência de *Culturas Diferenciadas*, a que concedemos o atributo de *Aglutinadores e Aglutinados (o líder, o persistente e os esquecidos)*.

É de ficar claro, no entanto, que todo este conjunto de aparentes sintomas de saúde da nova empresa não a deixou isenta de problemas num mundo ideal de convivência e relações pessoais e profissionais. O clima percebido internamente apresentava-se *bastante confuso* para a generalidade dos trabalhadores. O Clima interno ia de *bom* até ao de *confusão e conflito* passando pelo de *segregação*. Na generalidade muito *heterogéneo*, mas *mais negativo* do que *positivo*. Reafirmamos, no entanto, que não entendemos tal situação paralela à que colocáramos na hipótese apresentada: estados de *anomia* e de *confusão* contemplam realidades bem distintas.

Resta-nos justificar a coexistência das *Culturas Diferenciadas*, a predominância da *Comunicação informal* após a fusão vinda já do período ante-fusão, a *facilidade de integração* na nova empresa a seguir à fusão, a *heterogeneidade do Clima* pós-fusão, o *bom entendimento entre hierarquias*, enfim tudo o que leva à rejeição do conjunto das nossas hipóteses contrariando os resultados encontrados para o Grupo A. No fundo, o cerne da análise do Grupo B.

Em poucas palavras essa diferença encontra-se ao nível de uma experiência anterior, uma fusão antes de 1980, que teve a característica de ser feita faseadamente durante 3 anos. Foi esse facto que permitiu chegar a 1980 com aquelas condições e a aprendizagem de quem já tinha passado por uma fusão. Foi também essa sabedoria que fez com que essa nova empresa, fruto da anterior fusão, se conseguisse sobrepor às suas semelhantes, ficando a liderar o processo de fusão e a gestão da nova empresa.

Já desde 1972, com essa fusão, se encontrava uma *maior fluidez na comunicação* e *aumento dos fluxos*. Furstenberg (in Evaristo, 1991:147) “prevê uma correlação da *aprendizagem com a qualidade e a quantidade da informação*”: os melhores e mais bem informados tornam-se mais críticos e mais exigentes em matéria de informação. Também Teixeira se encontra na mesma linha de pensamento. Segundo ele,

para que os subordinados possam saber exatamente o que deles se pretende, que tipos de tarefas devem desempenhar para melhor serem atingidos os objetivos globais da empresa, é fundamental que tenham disso um perfeito conhecimento. O mesmo significa a necessidade de uma comunicação eficaz (Teixeira, 1998:88).

E também Bavelas (in Evaristo, op.cit.:147) encontra uma “*relação entre informação e rentabilidade*”. Daí que a informação, a preparação e a experiência andem de mãos dadas para uma melhor eficácia em campo.

A Comunicação informal verbal veio também assumir um privilégio, acentuado com a revolução do 25 de Abril de 1974 e a influência das Comissões de Trabalhadores, que vão potenciar a comunicação a *nível descendente*. Na fusão de 80 os canais informais já vinham abertos assim como as relações entre colaboradores. Os processos anteriores haviam funcionado como uma preparação para esta nova mudança.

Em termos comparativos pode-se dizer que o Grupo B ultrapassou a fusão de uma forma bem mais positiva do que o Grupo A. Encontrou uma evolução positiva que já vinha de antes de 1980, graças ao processo de fusão por que passou uma das empresas suas componentes, entre 1972-75 e é essa empresa que, devido à sua anterior experiência (*o líder*) acabou por liderar o Grupo B, conseguindo mesmo afastar para segundo lugar uma outra bem mais marcada pela imagem da tradição e também marcante, até então com um posicionamento distinto no meio da profissão (*o persistente*), tendo as outras unidades encontrado o seu lugar nos espaços que lhes foram por eles permitidos (*os esquecidos*). A comunicação mostrou-se bastante mais eficiente neste grupo, mesmo depois de instalado. Neste sentido Macy (in Teixeira, op.cit:148), entende que as “informações enviesadas aumentam o descontentamento e produzem efeitos negativos na resolução de problemas e tomada de decisões”, e daí é fundamental a linearidade da informação e comunicação. A experiência adquirida pelo grupo que referimos ter-lhe-á permitido essa aprendizagem em vantagem de todos os outros que se confrontavam pela primeira vez com tal situação.

O “*supranumerário*” foi um problema decorrente de ambas as fusões mas este demonstrou saber lidar melhor com ele. Vários elementos denunciaram *falta de reconhecimento profissional e pessoal*. Ainda assim, no Grupo B houve quem se manifestasse positivamente demonstrando *enriquecimento com a maior amplitude da empresa e a relação com novos colegas*, sendo este um exclusivo do Grupo B. Hoffman (in Teixeira, op.cit:150) vem dizer que “a circulação da informação é fundamental na criação de laços de solidariedade entre as pessoas e cooperação no trabalho”. Este é o protótipo da necessidade de comunicação e partilha de trabalho que várias vezes foi referido nas entrevistas e aqui encontrado. Mas esses aspetos também são fonte de uma confiança no local de trabalho, aspetos

sempre fundamentais, e mais ainda numa situação de mudança. É o que confirmamos com a posição de Schein que defende “que a mudança bem sucedida só poderá ocorrer em ambientes em que as pessoas se sintam psicologicamente seguras, condição para a qual é imprescindível um nível adequado de confiança” (in Cunha *et al.*, 2003).

Resta-nos, assim, refutar totalmente a hipótese ainda não referida, com base nestes últimos argumentos comprovados com os resultados da investigação, que modestamente nos fazem vergar às evidências encontradas: no Grupo B, efetivamente, *a Identidade organizacional de origem não provocou processos de incompatibilidade com a nova entidade organizacional, fruto da fusão.*

Generalizando um pouco mais a nossa *Discussão dos Resultados* não podemos deixar de realçar ainda outros aspetos que ultrapassaram as proposições que levantámos no início do nosso estudo e se tornaram de relevo ao longo da investigação.

Sem autoridade para contestar os *resultados* cientificamente obtidos com o trabalho realizado, e porque todos os passos foram cuidadosamente tomados para a fidelidade do processo - temos pleno conhecimento e consciência do facto porque a conduzimos e executámos desde o início -, a formação da nova Cultura apresentada pela maioria dos elementos do Grupo A não nos parece totalmente credível face à heterogeneidade e tipo de respostas obtidas. O convívio de respostas de “Ausência de Cultura” e as ligações ainda encontradas a uma antiga unidade há bastante extinta - uma relação emocional que se denotava ainda perdurar no momento da investigação - fundamentam esta nossa postura. A falta de consistência encontrada nalguns dos discursos, ilustram esta nossa percepção. A ausência de Comunicação que se encontra na nova empresa em termos pessoais e profissionais, justificando mesmo *conflitos internos* e “*costas voltadas*” entre distintas estruturas, como poderá permitir a existência de uma *nova cultura*? Se tentarmos analisar os fatores que caracterizam a *Formação da nova cultura*, efetivamente traduzida pelo discurso dos entrevistados, resta-nos a questão: perante o panorama apresentado, quais os pilares que alicerçam essa Cultura?

No que respeita ao grupo B, de imediato se denota a *Ausência de uma Cultura única*, mas a existência de *Culturas conviventes*, a que atribuímos os atributos de *aglutinadores e aglutinados*. Uma que se sobrepõe nitidamente às outras. A comunicação verbal informal teve um papel

fulcral para o entendimento que, apesar de tudo, aí se gerou. O nosso estudo atribui ao fator “fusão anterior”, com experiência baseada num processo faseado, essa responsabilidade. O facto é que, independentemente desta ou de outra razão, não podemos deixar de concordar com a premissa de Thévenet, quando afirma que a “fusão de culturas é um mito. Quando muito cada uma delas muda e estabelece-se um compromisso; no caso pior uma adapta-se à outra” (op. cit.:160-162).

Apenas uma última curiosidade. Tendo consciência da importância da *Imagem da empresa*, como defendem Brooms e Gahmberh:

comunicar é, antes de tudo, conhecer-se, dominar a sua própria identidade afim de construir uma política de imagem consistente; comunicar será também (...) uma atividade muito significativa de cultura da empresa: a cultura real ou a cultura ideal (1983; in Thévenet, op. cit.:42).

Tentámos também investigar da *Imagem externa* das duas empresas após a fusão. Resta-nos um pequeno apontamento a este respeito. Em situações tão distintas, e com resultados encontrados bem diferentes extraídos de cada um dos grupos, as percepções obtidas demonstram-se basicamente idênticas: a *imagem externa* encontra-se dividida, sensivelmente a metade das percepções. Para uma delas a *imagem não traduz a realidade para o exterior*; a *outra metade afirma o inverso*. E este resultado apresenta-se em conformidade nas duas empresas... Uma incógnita em termos de resultado prático. Talvez não tanto, em termos teóricos: pensamos que este seria até um resultado esperado relativo aos processos por que passaram as empresas. No fundo prevíamos-lo. E antes de nós Thévenet (op.cit.) o teorizou enquanto uma consequência provável ao abordar “a importância da comunicação em termos de reforço de imagem externa, em que a refere muitas vezes desconcertada por problemas derivados, curiosamente também, de processos de fusão”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resta-nos breves considerações em termos de reflexão final sobre a eficácia da comunicação para a eficácia dos processos de fusão.

Na perspetiva dos recursos humanos, dos colaboradores da empresa, independentemente do nível onde estejam ou onde vão ser integrados, uma fusão necessita de *tempo*. Tempo de preparação. Tempo para

ser pensada a reestruturação da empresa. É o ponto de partida. Preparação para ser pensada de modo a ser feita sem atropelos. Tempo para dar tempo aos colaboradores de perceberem e aceitarem a mudança. É neste âmbito que ainda nos resta umas últimas apreciações.

Na base da preparação está a comunicação. E a comunicação transita por toda a empresa o que vai permitir uma integração dos colaboradores, a construção de um clima favorável, a mistura de culturas que menoriza o choque de um momento e, mais facilmente, pode levar à formação de uma nova cultura, à coesão entre os trabalhadores, à criação de uma nova Identidade institucional. Tudo isto precisa de tempo. Tempo de adaptação, tempo de aceitação. Do tempo que atrás tanto clamámos. Nada pode ser imposto.

O papel da comunicação interna de carácter informal é fundamental e mais ainda o das sociabilidades extra-laborais; a informalidade é o trampolim para a aceitação de uma estrutura formal. A qualidade da informação é importante, mas, num primeiro passo, prevalece a espontaneidade – depois, sim, há que pôr ordem na casa, introduzindo a formalização necessária quando os ânimos se encontram acalmados, o que significa uma integração conseguida, um clima estável e um grau positivo de coesão entre os novos colegas, dimensão mais difícil de alcançar pelo conjunto de diferentes culturas ora conviventes na nova empresa.

Nunca pensar em imposições no início do processo pois daí facilmente resultarão barreiras muito dificilmente intransponíveis que naturalmente levarão a um sentimento e atitude de rejeição, comportamentos mesmo descontrolados, por parte dos mais inconformados. Numa breve alusão a conclusões a que chegou Eva Soares no âmbito das suas investigações, Psicóloga e Professora de R.H., especialista sobre estas matérias: aquando de uma fusão,

em um clima desse, os colaboradores de ambas empresas ficam desorientados, não sabem se preocupam com a possível demissão, se planejam buscar uma nova ocupação no mercado, se preocupam em mostrar serviço para não ser demitido, se buscam mais informação sobre o processo pelo o qual a empresa está passando (e muitas vezes as informações não são acessíveis a todos os níveis hierárquicos, o que causa maior ansiedade), (Soares, 2012: web).

A falta de comunicação num processo desses pode ter consequências fisiológicas, resultantes apenas do estado emocional. Vejamos:

E o que é mais grave nessa ansiedade toda, ainda lhe é cobrado resultado e descrição... (...) Sem poder falar ou demonstrar o que está sentindo, tais colaboradores vão ficando cada vez mais ‘sufocados’ apresentando sintomas diversos: dores de cabeça, dores lombares, dores no corpo inteiro, náuseas, diarreias, disfunções sexuais, etc. Todas sem causas biológicas ou fisiológicas, mas sim com causa emocional. (idem, idem) (Soares, 2012: web).

É que, na maioria dos casos, os sentimentos não são considerados e, como diz a autora,

o ser humano é e deve ser humano sempre (...) E toda a gente merece atenção especial, abertura, etc., para, pelo menos falar daquilo que a incomoda, daquilo que a angustia, daquilo que lhe causa ansiedade, independente se o ambiente é de trabalho (Soares, 2012; web).

Os colaboradores não podem ser tratados na nova empresa como peças isoladas num tabuleiro de xadrez. Há um contexto que não conhecem e, à partida, não têm vontade de conhecer. Se não forem motivados para tal, se não os ajudarem nos primeiros passos, o jogo nunca vai começar. É neste contexto que se assiste a estados de anomia na nova estrutura, aos sintomas emocionais atrás focados, assim como a desvios nas relações interpessoais na empresa. E daí a condição com que a maior parte das vezes nos confrontamos: *da fusão à confusão*.

Pelo contrário, se se conseguirem motivar e dinamizar poderão ser a chave para o sucesso de uma mudança. É nesta perspetiva que aludimos a um caso real de pleno sucesso apresentado por Carlos Parente que começa por nos dizer que “*com a participação ativa da comunidade interna é possível promover processos de integração entre instituições diferentes, respeitando-se as diversidades culturais*”. Para o autor o sucesso de uma fusão parte mesmo da mobilização do público interno. Na situação que partilhou diz-nos que a “*organização decidiu estabelecer um processo de integração gradual e fundamentado em sólidos valores corporativos*”. Sucederam-se ações onde os trabalhadores de ambas as empresas fusionadas foram os protagonistas dos eventos e onde reinava a emoção, a confraternização e a energia positiva. Como diz Parente “*é*

fundamental estabelecer um processo de integração gradual e fundamentado em sólidos valores corporativos [institucionais]”.

Não nos alongando, atendendo a que as fusões investigadas no presente trabalho tiveram lugar em 1980, num campo de investigação ainda por desbravar dentro desta área do conhecimento, será abusiva a exigência em paralelo a uniões que se reportam já dentro do século XXI e com países em estádios de desenvolvimento bem distintos neste campo da Ciência, como é o Brasil e Portugal. Entendemos por isso a investigadora Maria João Centeno que, apesar de tudo, nos traz uma visão mais moderna sobre a mudança. Uma perspetiva dinâmica, segundo ela por vezes demais, mas que a autora não deixa de prever, à partida, a dificuldade em controlar. Embora num contexto diferente diz-nos, que “*o ritmo vertiginoso da mudança é cada vez mais difícil de controlar*”, e conclui com o seu raciocínio que “*...esta situação [as consequências] torna difícil montar canais de comunicação permanentes e relações que levam a uma verdadeira compreensão e mudanças mútuas.*” (bocc.ubi.pt).

A verdade é que esta é uma realidade verificada confrontando o observado: quando existe a preocupação de as empresas se unirem pouco a pouco, tentando que os fluxos de comunicação se mantenham, abrindo novos canais perante as necessidades emergentes e desenhando uma estrutura adequada ou, em simultâneo, deixando a comunicação fluir informalmente num primeiro momento “*ad libitum*”, para colmatar as falhas que se apresentem, é a forma de uma mais fácil *integração* e a obtenção de um *clima* mais estável dentro da nova empresa. E quando chega o momento da fusão efetiva, está quase tudo feito. Poder-se-á dizer que estará criada uma nova Identidade Institucional. Formaliza-se e inaugura-se a empresa.

Referencias Bibliográficas

- ALMEIDA, Vítor. 2000. **A Comunicação Interna na Empresa**, Ed. Práxis, Lisboa (Portugal).
- BAPTISTA, Renato Dias. 2003. **Comunicação Interna nos processos de Mudança**, Universidade Estadual de São Paulo. Disponível em *Labcom*, Laboratório de Conteúdo on-line (www.ubi.pt). Consultado em 19.07.2012.
- BERNOUX, Philippe. 1989. **La Sociologie des Organizations**, Ed. du Seuil, Paris (France).
- BULGARELLI, Waldirio. 1999. **Fusões, incorporações e cisões de sociedades**. 4ed. Atlas, São Paulo (Brasil).

- CENTENO, Maria João. **Instabilidade vs. Complexidade na Mudança** – Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa. Disponível em <http://bocc.ubi.pt/pag/centeno-maria-joao-instabilidade.html> (www.bocc.ubi.pt). Consultado em 17.07.2012.
- EVARISTO, Fernandes. 1991. **Sociopsicologia das Empresas e Organizações**, Ecla Ed., Porto (Portugal).
- FERREIRA, Domingos. 2002. **Fusões, Aquisições e Reestruturações de Empresas**, Vol. I, Ed. Sílabo, Lisboa (Portugal).
- MATEUS, Anabela. 2013. **De la fusión a la confusión - Consecuencias de las fusiones empresariales en la comunicación interna: Empresas Aseguradoras en Portugal**. Editorial PUBLICIA - Publicaciones Científicas y de Investigación Académica. 256 p., 28 de Junho de 2013 (Germany) <http://www.editorial-publicia.com> ISBN: 13: 978-3-639-55101-3.
- PARENTE, Carlos. **A mobilização interna na disseminação de uma nova cultura**. Disponível em www.golrh.com.br. Consultado em 18.07.2012
- PINA e CUNHA, Miguel; REGO, Arménio e CABRAL-CARDOSO, Carlos. 2003. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**, RH Editora, Lisboa (Portugal).
- SAINSAULIEU, Renaud. 1977. **L'identité au travail**. Fondation Nationale des Sciences Politiques. Presses de Sciences. Paris (France).
- SOARES, Eva Bessa. **Psicossomatismo e as fusões empresariais**. Disponível em guiarh.com.br Consultado em 12.08.2012.
- TEIXEIRA, Sebastião. 1998. **Gestão das Organizações**, McGraw Hill, Lisboa (Portugal).
- THÉVENET, Maurice. 1990. **Cultura de Empresa - Auditoria e Mudança**, Ed. Monitor, Lisboa (Portugal).