

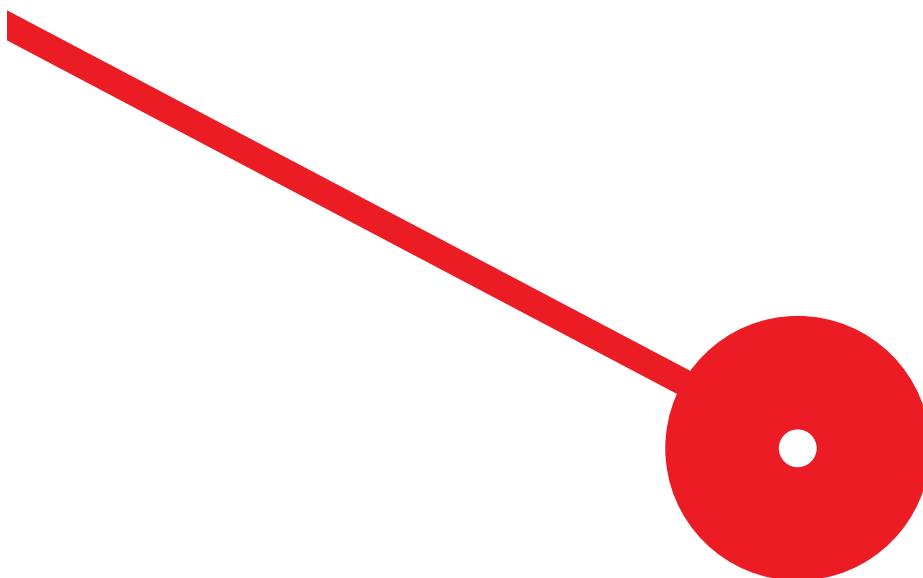


Processos de fusão e aquisição de empresas: o papel estratégico do Gestor de RH

Fábio Fernando Dias Sereno Rodrigues

Versão Final

07/2024

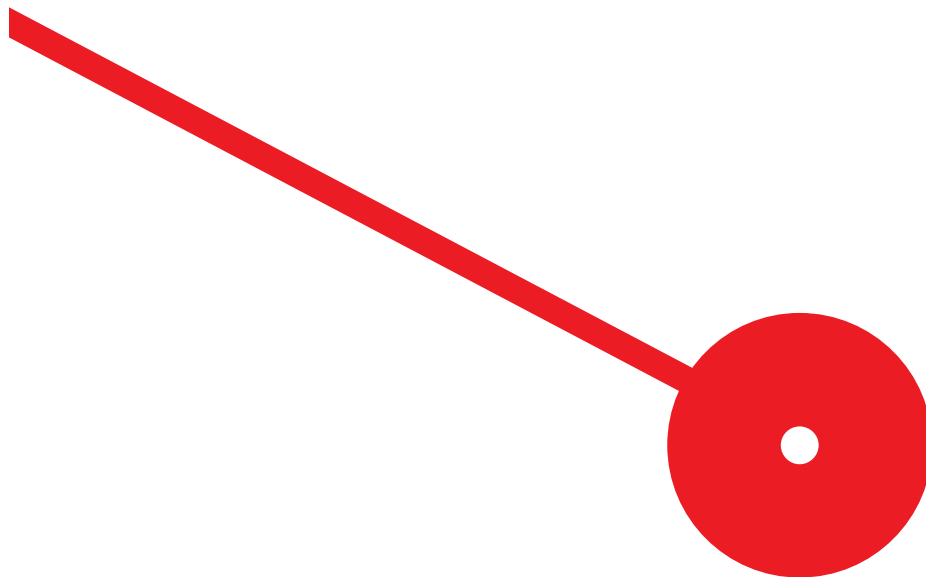




Processos de fusão e aquisição de empresas: o papel estratégico do Gestor de RH

Fábio Fernando Dias Sereno Rodrigues

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação de Dora Cristina Moreira Martins e Ricardo Bahia Machado



Agradecimentos

Aos orientadores Professora Doutora Dora Martins e Professor Doutor Ricardo Bahia Machado que gentilmente me guiaram nesta etapa académica e que providenciaram importantes considerações científicas e fizeram notar disponibilidade ao longo de todo o processo.

Um agradecimento ao meu pai, que malgradadamente não acompanhou esta etapa, mas que sempre me inspirou na humilde procura do saber e cultivou em mim a semente da ambição e de querer ser melhor.

Uma palavra de apreço também à minha família mais próxima, mãe e sogros, pela força e incentivos contínuos para a conclusão desta jornada

Um especial agradecimento à minha esposa, pilar-mestre e bússola, que esteve sempre presente com motivação e não me deixou desistir, mesmo quando a conciliação da vida pessoal, profissional e académica parecia incompatível.

Resumo:

O mercado de trabalho enfrenta atualmente desafios e dinâmicas, próprios da era da globalização e da atual e exigente competitividade laboral. Fazem parte destas dinâmicas, e de uma forma cada vez mais constante, os processos de aquisição e fusão de empresas (F&A), justificados por motivos de posicionamento estratégico, crescimento, diversificação da oferta, aquisição de conhecimento e tecnologias, eliminação da concorrência ou, por si só, motivos de índole financeira. Com base na premissa que uma grande parte destes processos não atinge o sucesso desejado por motivos relacionados com a componente humana, torna-se necessário explorar o papel estratégico e específico do Gestor de Recursos Humanos perante os processos de aquisição ou fusão de empresas, nomeadamente, naquilo que toca à sua envolvimento, influência e ação, como fatores determinantes para o sucesso das transações de compra e venda de organizações. Para o fazer, o presente estudo privilegiou a abordagem qualitativa, utilizando a entrevista semiestruturada como principal técnica de recolha de informação, tendo a análise de dados sido efetuada de acordo com a tramitação da análise temática. Os resultados do estudo sugerem o gestor de RH como um elemento-chave para que sejam evitados os principais problemas relacionados com o capital humano ao longo da F&A, bem como introduz algumas das principais ferramentas, processos e práticas ao seu dispor na realidade das organizações, para contribuir de forma ativa para o sucesso deste tipo de operação de reestruturação empresarial.

Palavras-chave: Fusões e Aquisições; Transformação organizacional; Cultura Organizacional; Gestão Estratégica de RH; papel do gestor de RH

Abstract:

The work market is currently facing challenges and dynamics, typical of the current globalization era and highly demanding labour competitiveness. Making part of these dynamics, in an increasingly way, are the merger and acquisition (M&A) processes, motivated by reasons of strategic positioning, growth, offer diversification, acquisition of knowledge and technologies, elimination of competition, or just, financially based reasons. Having in mind that a large part of these processes do not achieve the desired success due to reasons related to the human component, it is necessary to explore the strategic and specific role of the Human Resources Manager in the process of merging and acquiring companies, namely, regarding their involvement, influence and action, as determining factors of the success of organizational transactions. To do so, to perform the present study was decided for a qualitative research approach, using semi-structured interviews as the main information collection technique, with data analysis being carried out in accordance with the thematic analysis procedure. The results of the study suggest the HR manager as a key element in order to see avoided the majority of the problems related with human capital throughout M&A, at the same time that introduced some of the main tools, processes and practices at his disposal in the reality of organizations, to actively contribute to the success of this type of business restructuring process.

Keywords: Mergers and Acquisitions; Organizational transformation; Organizational culture, HR Strategic Management; HR manager role

Índice Geral

Capítulo I - Introdução	1
Capítulo II – Revisão da Literatura.....	5
2.1. Conceito de Fusão e Aquisição	6
2.2. A atração empresarial pela Fusão e Aquisição	7
2.3. Evolução dos processos de Fusão e Aquisição na Europa	9
2.4. As diferentes fases dos processos de Fusão e Aquisição.....	9
2.4.1. Negociação	10
2.4.2. Pós-Aquisição.....	11
2.5. Desafios dos processos de F&A e principais motivos de insucesso	12
2.6. O sucesso dos processos de F&A e a Gestão Estratégica de RH	14
2.6.1. O perfil do gestor de Recursos Humanos	17
2.6.2. O contributo esperado da gestão estratégica de RH	18
2.7. Processos facilitadores da gestão de RH em F&A	18
2.7.1. Cultura Organizacional.....	18
2.7.2. Estrutura Organizacional	19
2.7.3. Liderança	20
2.7.4. Comunicação	21
2.7.5. Gestão de Competências e Conhecimento	21
2.7.6. Gestão de <i>Performance</i>	22
2.7.7. Compensação.....	23
2.7.8. Gestão da Mudança	24
Capítulo III – Desenho Metodológico da Pesquisa	25
3.1. Objetivos do estudo e modelo de análise.....	26
3.2. Metodologia do estudo	27
3.3. Técnicas e processo de recolha de informação.....	28

3.4.	Tratamento e análise de informação	31
3.5.	Caracterização dos participantes	34
	Capítulo IV – Apresentação de Resultados.....	35
	Capítulo V – Discussão de Resultados	53
	Capítulo VI – Conclusão	63
	Referências bibliográficas.....	68
	Apêndices.....	76

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Conceitos de Fusão e Aquisição.....	7
Tabela 2 - Questões do guião de entrevista e objetivos.....	30
Tabela 4 - Temas, categorias e subcategorias.....	32
Tabela 3 - Caracterização dos Participantes	34

Lista de abreviaturas

F&A – Fusão(ões) e Aquisição(ões)

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

I&D – Investigação e Desenvolvimento

RH – Recursos Humanos

UE – União Europeia

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Os processos de F&A são, atualmente, uma das mais importantes estratégias para atingir objetivos de competitividade, crescimento e sustentabilidade do negócio (Hossain, 2021) através da captura de ativos e tecnologias (García & Herrero, 2022). Este tipo de transações tem-se sucedido ao longo dos séculos e a sua frequência tem aumentado no mundo dos negócios modernos, prevendo-se a continuidade desta tendência na próxima década (Rebner & Yeganeh, 2019).

Assim, mais de uma década após a última grave crise financeira global, que se manifestou acentuadamente nos anos de 2008 e 2009, registam-se dados históricos na evolução da atividade de Fusão e Aquisição a nível mundial. Segundo o relatório *2024 F&A Survey* da consultora financeira *KPMG*, o ano de 2009 registou mínimos históricos no que toca à conclusão de tais processos, tendo sido realizadas transações no valor de 11,3 biliões de dólares americanos. Por oposição, registou-se o maior volume de transações de sempre, cerca de 24,3 biliões de dólares americanos, no ano de 2021 em plena pandemia COVID-19, verificando-se uma evolução em mais de 100%, ainda que o anterior maior volume se tenha registado no ano de 2015 com o a celebração de aproximadamente 23.000 transações a nível mundial, associadas a um valor total dos negócios efetuados de cerca de 23,1 biliões de dólares americanos (KPMG, 2024).

As marcas-recorde de transações anteriormente elencadas e a tendência que apontam em muito se prendem com a atratividade e sinergias aparentes que resultam do processo de F&A. Isto é, as transações relacionadas com processos de fusão e aquisição permitem que as empresas cresçam mais rapidamente do que as empresas que dependem apenas do crescimento orgânico, permitindo-lhes penetrar em novos mercados e atingir novas plataformas de clientes, expandir o seu âmbito de negócio através da aquisição de um conjunto de produtos complementares, comprar portfólios de produtos intensivos em I&D, patentes, ou segredos comerciais e até mesmo, reduzir os impostos através de novas filiais situadas em regiões fiscalmente mais apetecíveis (Renneboog & Vansteenkiste, 2019). Também focado nas vantagens deste tipo de processo, DePamphilis (2022) sublinha o interesse das organizações pelo aumento de eficiência do negócio através de economias de escala que permitem a redução do preço de aquisição de materiais e serviços, a diversificação geográfica, o aumento de capacidade produtiva através da aquisição de recursos humanos e financeiros.

Os acordos de F&A, no entanto, nem sempre produzem os efeitos sinérgicos inicialmente esperados (que os motivam) ou não providenciam valor acrescentado para

todas as partes envolvidas (Chernenko et al., 2021). Apesar da constante evolução do mercado e das rápidas oportunidades de crescimento proporcionadas pelos processos de F&A, os dados empíricos provenientes da literatura existente, remetem que apenas 20% dos processos de F&A são concluídos com sucesso, cerca de 60% produzem resultados insatisfatórios e os restantes 20% dizem respeito a processos claramente malsucedidos e estratégias falhadas (Zaks, 2016).

Quando analisadas as taxas de insucesso com maior detalhe, uma grande percentagem dos executivos (cerca de 45%) atribuí como motivo de tais falhas e insucessos, os inesperados problemas com “pessoas” na fase pós-aquisição (Koi-Akrofi, 2016). Torna-se por isso importante recordar de forma consistente que os negócios são dependentes de seres humanos dotados de expectativas e elevada complexidade emocional, particularmente presentes em eventos de mudança, como o são os processos de fusão e aquisição. As organizações que resultaram de processos de integração recentes não produzirão os níveis de sucesso financeiro e operacional inicialmente concebidos quando as dinâmicas culturais e comportamentais forem disfuncionais (Rebner & Yeganeh, 2019).

Com efeito, nos últimos anos, os gestores de recursos humanos têm sido incentivados a desempenhar um papel mais estratégico nas suas organizações, especialmente, nos casos de extensos processos de mudança organizacional, como fusões e aquisições. É possível afirmar que, o desafio para fazer as fusões e aquisições funcionarem é a gestão de pessoas, sendo exigidos vários papéis ao gestor de RH: o de parceiro estratégico de negócio, o de especialista administrativo, o de *employee champion* e ainda, o de agente da mudança (Antila, 2006). Segundo Rizvi (2016), são esperadas intervenções de elevada importância pelo departamento de RH, quer ao nível da formação e consciencialização do colaboradores e lideranças para uma melhor gestão de *stress* e ansiedades comuns em processos de mudança, quer em termos de desenvolvimento de equipas, definição de responsabilidades e gestão de desempenho, quer ainda ao nível da gestão da cultura e enquadramento organizacional. Também Boruah (2018) se refere ao insucesso das transações, destacando os riscos emergentes de tais mudanças organizacionais, requerentes da intervenção do gestor de RH, tendo-se focado na rotação voluntária de pessoas chave e perdas de conhecimento, baixos níveis de comprometimento, quebras de *performance* e baixa produtividade, problemas motivacionais, frustração, confusão e stress, problemas de comportamento e sabotagem,

recusa de responsabilidades, aumento do absentismo, problemas de saúde, disputas de poder. Portanto, as fusões e aquisições não são apenas decisões económicas, mas também podem ser entendidas como verdadeiros processos sociais (Risberg, 2003), que requerem uma intervenção especializada para assegurar o seu sucesso, sendo esta necessariamente encabeçada pelo Gestor Estratégico de Recursos Humanos.

Com base na argumentação anteriormente apresentada, o presente estudo, tem como objetivo central a exploração do papel do Gestor Estratégico de Recursos Humanos ao longo dos processos de F&A, mas especificamente e através do (1) estudo da influência da componente humana nas transações, (2) do entendimento do papel do gestor de RH nas diferentes fases dos processos de F&A e, (3) explorar o papel dos departamentos e gestores de Recursos Humanos no sucesso das transações de Fusão e Aquisição.

Para além deste capítulo inicial, onde se procede à introdução, este trabalho de investigação encontra-se dividido em mais quatro capítulos. O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura dos grandes construtos em torno do tema de estudo, como o são o conceito de F&A, a sua evolução histórica no mercado europeu, a atratividade do processo perante o mercado empresarial, as diferentes fases estruturais que o compõe, bem como os seus principais desafios e motivos de insucesso. Ainda neste capítulo, analisamos o conceito de GERH, como a mesma pode suportar o sucesso das transações e, em que dimensões se deverá concentrar para o efeito. No terceiro capítulo é justificada a metodologia utilizada, tal como os objetivos do estudo, os processos de recolha e tratamento de dados e a caracterização dos participantes e todos os procedimentos articulados ao estudo empírico. Nos quarto e quinto capítulos são apresentados e discutidos os resultados obtidos, respetivamente. Por fim, no sexto capítulo são apresentadas as principais conclusões e reflexões, como também, as principais limitações e sugestões de investigações futuras em torno do tema.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Conceito de Fusão e Aquisição

Os processos de Fusão e Aquisição (F&A) são um fenómeno global persistente, que se tem sucedido ao longo dos séculos e que se estendeu a nível mundial, tendo sofrido um aumento sem precedentes ao longo das últimas décadas, em termos de volume e valores (Angwin et al., 2023). García e Herrero (2022) definem a F&A como uma das mais importantes decisões estratégicas de empresas empreendedoras, pela sua elevada oferta de oportunidades de crescimento.

Na génese do conceito, uma fusão trata-se de uma combinação de duas ou mais empresas, nas quais resulta uma única empresa e normalmente, a proponente mantém a sua identidade (Dezi et al., 2018). A aquisição, por sua vez, é entendida como o processo em que uma empresa se predispõe à compra de outra, em troca de dinheiro, ações, empréstimos ou combinação de mais do que um destes fatores (Dezi et al., 2018). Numa outra perspetiva, Zaks (2016) defende que as fusões envolvem maioritariamente, a junção amigável de duas empresas similares, numa nova organização onde as práticas, culturas e estruturas são combinadas. Em comparação, o processo de aquisição pressupõe a existência de uma empresa adquirente (empresa que promove a compra) e de um adquirido (empresa-alvo) (Fuchs et al., 2022). Boruah (2018) definiu a fusão como a combinação de duas empresas na forma de uma, atribuindo à aquisição o processo de compra de uma empresa por parte de outra, considerando estas práticas como sendo dos maiores e mais relevantes processos das finanças empresariais. Particularmente, no caso das fusões, estas sucedem mais frequentemente entre competidores, ou seja, empresas da mesma indústria/setor. Na perspetiva jurídica, importa destacar que os processos de fusão podem ocorrer por incorporação de duas empresas ou por consolidação. Isto é, no caso da incorporação (ou integração) o património de uma ou mais empresas é transferido para a empresa compradora, passando a empresa-alvo a ser sua subsidiária. Nesta situação a empresa adquirente mantém a sua personalidade jurídica, ocorrendo apenas uma modificação do seu estatuto social, como por exemplo, o aumento do seu capital social e património (Magro et al., 2011). Já nos casos de fusão por consolidação, subentende-se a combinação de negócios onde duas ou mais empresas formam uma nova empresa, deixando as empresas anteriores de existir. Por conseguinte, o património de todas as empresas envolvidas é transferido para uma nova entidade, assumindo-se que do ponto de vista jurídico nenhuma das empresas consolidantes sobrevive (Ferreira, 2017).

Como notas complementares e de forma a melhor caracterizar este tipo de processos, Filipovic et al. (2012) referem que as aquisições são, por norma, amigáveis se implementadas por acordo das duas partes envolvidas e, em oposição, hostis se não existir consenso entre a gestão das duas empresas. Da mesma forma há a ter em consideração que, no caso da fusão, as empresas envolvidas habitualmente perdem a sua independência, sendo que no caso da aquisição, existe por norma um proprietário que faz exercício da sua posição (Hassan et al., 2018).

É possível concluir que, não obstante os termos “fusão” e “aquisição” serem frequentemente usados de forma intercambiável, cada um deles tem o seu significado legal (Klok et al., 2023).

Conceito	Definição	Autor
Fusão	“Combinação de duas ou mais empresas, nas quais resulta uma única empresa”	Dezi et al. 2018
	“Combinação de duas empresas na forma de uma”	Boruah, 2018
	“Junção amigável de duas empresas similares, numa nova organização onde as práticas, culturas e estruturas são combinadas”	Zaks, 2016
Aquisição	“Pressupõe a existência de uma empresa adquirente (que pretende adquirir outra empresa) e de um adquirido (empresa contraída pelo adquirente)”	Fuchs et al. 2022
	“Processo de compra de uma empresa por parte de outra”	Boruah, 2018

Tabela 1 - Conceitos de Fusão e Aquisição

2.2. A atração empresarial pela Fusão e Aquisição

DePamphilis (2022) refere que as sinergias se consubstanciam na produção de valor acrescentado pela consolidação de duas atividades e incremento dos *cash flows* resultante da combinação de dois negócios. Rapidamente se conclui que qualquer processo de F&A é motivado por sinergias identificadas e que as mesmas são fator-chave para explicar a sua realização (Lee et al., 2023).

Deste modo, as empresas adotam a F&A como uma estratégia que possibilita um rápido de crescimento, expansão e desenvolvimento da sua *performance* (Hossain, 2021).

Boruah (2018) defende que podem ser vários os motivos de interesse pela F&A, entre eles, a criação de sinergias financeiras através de capital de baixo custo, a possibilidade de melhorar a *performance* da empresa e acelerar o crescimento, economias de escala, diversificação do tipo de produtos, aumento da quota de mercado, alinhamento estratégico e alteração tecnológica, considerações fiscais e ainda diversificação do risco.

De forma similar, DePamphilis (2022) refere que os principais motivos subjacentes à concretização de processos de F&A relacionam-se com o posicionamento das organizações através de produtos de valor acrescentado, a aquisição de competências e ativos técnicos não existentes, a facilidade de aquisição de empresas com valor inferior ao valor de mercado *versus* o investimento necessário para criar uma nova organização, ao aumento de eficiência através da construção de economias de escala que permitem a redução do preço de aquisição de materiais e serviços, a diversificação geográfica, o aumento de capacidade produtiva através da aquisição de recursos humanos e financeiros.

Também Renneboog e Vansteenkiste (2019) mencionam que os processos de F&A são como uma ferramenta que possibilita as organizações crescerem mais do que outras que crescem apenas organicamente, permitindo às mesmas penetrar em novos mercados e novas bases de clientes; expandirem o seu âmbito de negócio através da aquisição de séries de produtos complementares; adquirirem tecnologias e produtos altamente dependentes de intensivos processos de investigação e desenvolvimento, patentes ou segredos de negócio; reduzir impostos através de novas subsidiárias situadas em países ou zonas “*tax-friendly*”, encontrar sinergias em termos de custos, eliminando instalações desnecessárias e *overheads*, reduzir a competitividade, melhorar o acesso a fontes de financiamento e capital.

Podemos concluir que, por norma, os gestores optam pelo processo de F&A com o objetivo de alargarem o âmbito de atuação das suas organizações (Hossain, 2021). É também de relevo, considerar que, uma fusão/aquisição completa pode permitir atenuar problemas de competitividade e mesmo eliminá-los, através da combinação das estratégias de negócio (Chernenko et al., 2021). Ainda, Chiaramonte et al. (2023) insistem que as fusões e aquisições de empresas são consideradas um caminho de sucesso no que toca a reestruturar ou consolidar atividades de negócio.

2.3. Evolução dos processos de Fusão e Aquisição na Europa

É possível constatar que a introdução do euro, o processo de globalização, a inovação tecnológica, a privatização, bem como o crescimento dos mercados financeiros e a liquidez financeira impulsionaram as empresas europeias a tirar partido dos processos de F&A (Campa & Moschieri, 2008).

Entre vários motivos, a integração das economias nacionais, o aumento da desregulamentação de uma variedade de setores económicos e o considerável número de grandes empresas europeias anteriormente controladas pelos seus governos nacionais, levou à diminuição dos custos associados aos processos de fusão e aquisição no espaço comunitário e acabou por facilitar a reestruturação do setor empresarial da União Europeia (UE) (Lamfalussy et al., 2001). Não obstante, os diferentes governos da zona Euro mantêm ainda um controlo substancial sobre quem gere e adquire especificamente algumas das suas grandes empresas, através da sua extensa legislação, disposições e atuação prévia ao momento de aprovação de grandes transações. Neste seguimento, tentativas de uniformizar e promover regulações europeias comuns na atividade de F&A têm sido malsucedidas (Angwin, 2001).

O desenvolvimento do mercado único europeu em 1992 levou as suas empresas internas, fragmentadas e essencialmente orientadas para os seus mercados nacionais, a recorrer a processos de fusão e aquisição para sobreviver à, então, recente competição regional. O processo de integração europeu potenciou novas fontes de investimento e desenvolvimento do mercado interno, que tornava agora as empresas europeias mais atrativas. Paralelamente, este facto despertou também o interesse de países estrangeiros para o exercício de processos de F&A e investimento na UE (Campa & Moschieri, 2008). Ao desenvolvimento do mercado único europeu, ao desenvolvimento dos processos de F&A internos e ao interesse do investimento externo na Europa associa-se a evolução crescente das transações na UE

2.4. As diferentes fases dos processos de Fusão e Aquisição

Todas as fases dos processos de F&A determinam o seu sucesso (Weber & Tarba, 2012 citados por Klok et al., 2020), pelo que parece de relevância ao presente estudo fazer a sua análise.

2.4.1. Negociação

O objetivo da fase de negociação consiste em primeira e principalmente, chegar a um acordo assinado entre as partes envolvidos nos processos de transação F&A (Weber et al., 2011).

Independentemente do crescimento dos processos de F&A, a literatura apresenta com frequência que 70% dos processos falham no que diz respeito às expectativas de retorno, com a evidência de ineficientes processos de negociação como explicação do insucesso das transações (Rana et al., 2022). A fase de negociação de processos de fusão e aquisição, uma subcategoria de qualquer processo de negociação empresarial é, normalmente, complexa pelo facto de envolver múltiplos intervenientes, múltiplos assuntos e várias etapas. O processo de negociação caracteriza-se como excepcionalmente complexo, pelo convencional envolvimento de intervenientes de segundo nível do processo, como o são os governos, entidades terciárias e sindicatos (Rana et al., 2022).

Bhagwan et al. (2018) definiram a fase de negociação como a etapa de definição de processos e requisitos para a conclusão do negócio. São tidos como altamente importantes neste processo fatores como o preço do negócio, a *performance* organizacional, o capital humano, a proteção legal e a estratégia de *governance*.

Due Diligence

Antes de um processo de F&A avançar, deve proceder-se sistematicamente a uma *due diligence* e a uma avaliação apropriada da(s) organização(ões)-alvo (Hossain, 2021).

Angwin (2001) defende a *due diligence* como uma análise profunda, objetiva e independente do alvo empresarial num processo de F&A. Foca-se maioritariamente em matérias financeiras e fiscais, na avaliação de ativos, operações, *performance* e constitui-se numa técnica que procura dar garantias aos consultores e equipas de gestão em torno deste tipo de negócios sobre o seu verdadeiro valor, bem como expor os riscos associados.

Como um dos seus principais objetivos, o processo de *due diligence* deve evitar surpresas relativas a características, processos ou resultados de uma organização, já na fase posterior de pós-aquisição (Hitt et al., 2001).

Procurando definir as principais áreas de avaliação na fase de *due diligence*, (Harroch & Lipkin, 2014) referiram-se nos seus estudos aos aspetos financeiros, à tecnologia e propriedade intelectual, clientes e vendas, alinhamento estratégico do

negócio com a adquirente, contratos e compromissos, gestão de recursos humanos/colaboradores, envolvimento em litígios, aspetos fiscais, políticas *anti-trust* e assuntos regulatórios, seguros, estratégias de negócio globais, riscos ambientais, conflitos de interesse, políticas governamentais e *compliance*, propriedade, produção, marketing, principais competidores, disponibilidade de informação, programa de transição. De forma mais estruturada e atendendo aos estudos de Ferreira (2017) e DePamphilis (2022), a avaliação da organização deve focar-se (1) na componente estratégica e operacional, isto é, considerações ao nível da competitividade da empresa, carteira de clientes, processos e tecnologias, (2) na conformidade legal com evidências de estatutos e regulamentos, acordos e contratos existentes, processos litigiosos em aberto, (3) na componente financeira, nomeadamente, através da veracidade e integridade das demonstrações financeiras e sistemas de gestão da empresa-alvo e, finalmente, defendem a necessidade a avaliação se centrar também na (4) vertente organizacional, ou seja, na análise das estruturas organizacionais, dos níveis de competência e conhecimento humano e, da cultura da empresa.

O processo de *due diligence* permite às empresas compradoras uma avaliação dos custos esperados, benefícios e riscos da aquisição, bem como possibilita uma última oportunidade para renegociar, ou mesmo terminar uma transação de F&A. Uma fase de *due diligence* menos bem conseguida está por norma associada a menores resultados pós-aquisição (Wangerin, 2019). Complementarmente ao argumento anterior, McGrady (2005) apresenta os assuntos de Gestão de Recursos Humanos como sendo de baixa prioridade ao longo da fase de avaliação da aquisição, afirmando que por norma, é dedicado menos de 10 % do tempo total da *due diligence* aos assuntos desta área

2.4.2. Pós-Aquisição

A fase pós-fusão/pós-integração ou integração é por norma a mais difícil de todo o processo de F&A, onde podem suceder grandes ou pequenos choques culturais que podem ditar o processo como um fracasso (Boruah, 2018). Muitas vezes, a fase de integração leva a processos de mudança imprevistos e complexos (Stensaker et al., 2023).

A fase de integração/pós-aquisição deve ser customizada para cada empresa e modificada para cada tipo de negócio. Esta fase envolve o processo de planear e implementar na prática a aquisição/fusão, através dos seus processos, pessoas, tecnologias e sistemas. Para o efeito, algumas questões como “quão rapidamente

integrar?"; "como integrar a mudança?"; "como minimizar a resistência à mudança?"; "como podemos suportar as pessoas de formar a garantir a continuidade do foco nos clientes e operações?", "como comunicar eficazmente com todos os *stakeholders*?" devem ser tidas em consideração (Bhagwan et al., 2018).

A pós-aquisição, representa o período de implementação de estratégias, pensadas e planeadas, com o objetivo de atingir o(s) motivo(s) propostos para a fusão ou aquisição, tornando-se assim numa etapa decisiva, que ditará o sucesso ou insucesso do processo (Koi-Akrofi, 2016). Uma importante fonte de complexidade deste tipo de fase está relacionada com a necessidade de criar valor e corresponder à expectativa de criação de sinergias, ao mesmo tempo que se assegura o compromisso e motivação dos colaboradores (Graebner et al., 2017)

Esta fase por norma apresenta aos responsáveis pela F&A um dilema: as intervenções ao nível dos fatores *hard* e ao nível dos fatores *soft* são necessárias de forma simultânea de forma atingir as sinergias do processo enquanto se evita a resistência da mão-de-obra (Zaheer et al., 2013). É pertinente sublinhar que os aspetos *hard* do processo de integração, se referem ao conjunto de atividades encetadas para cumprir com os custos do projeto e retorno investimento (Kroon et al., 2021) Relativamente aos aspetos *soft*, consideram-se todos os aspetos que conduzem à criação de atitudes positivas dos colaboradores ao longo do processo de integração (Birkinshaw et al., 2000).

2.5. Desafios dos processos de F&A e principais motivos de insucesso

Apesar da sua popularidade e importância quer em grandes, quer pequenas empresas, muitas aquisições não produzem os benefícios expectáveis para as organizações adquirentes (Hitt et al. 2001). É importante referir que, o insucesso de um processo da natureza da fusão e aquisição, quer antes da sua conclusão, quer após, pode ser bastante danoso para uma empresa (Mateev, 2017).

Como atrás se referiu, aproximadamente, 20% dos processos de F&A são concluídos com sucesso, cerca de 60% produzem resultados insatisfatórios e os restantes 20% dizem respeito a processos claramente malsucedidos e estratégias falhadas (Zaks, 2016).

Hossain (2021), descreve vários fatores distintos pelos quais os processos de F&A não atingem os objetivos que inicialmente os motivaram, nomeadamente, o risco de integração; o pobre enquadramento de estratégias de diferentes empresas envolvidas no processo, apresentações de resultados financeiros erróneas, *due diligencies* insatisfatórias, excesso de otimismo, falta de transparência processual, choques culturais e organizacionais e erros de negociação.

Bertoncelj e Kovač (2007) defendem que as aquisições não atingem os resultados esperados devido ao facto de não se balancear, ao nível da gestão executiva, o valor “económico” com o valor “humano”, associando assim uma grande taxa de processos falhados à estratégia de *governance* e de gestão aplicada. A tendência é de gerir o processo de F&A de acordo com as melhores práticas presentes na literatura e monitorizá-lo, essencialmente com indicadores financeiros, pelo que entendem que a gestão se deve também dedicar à gestão de valores e competências, alinhando a estrutura organizacional e a cultura das organizações em causa.

Numa outra perspetiva, Levine et al. (2020) argumentam que empresas adquirentes beneficiam de menor retorno pós-integração em países com uma maior proteção laboral, e consequentemente menores taxas de sucesso. Acrescentam que impactos negativos provenientes de culturas organizacionais incompatíveis, demasiada centralização ou perda de foco operacional, podem também afetar os resultados de empresas fundidas (Chernenko et al., 2021).

Renneboog & Vansteenkiste (2019), através do seu estudo sobre o insucesso dos processos de F&A, concluíram que os dois principais motivos associados à falha deste tipo de operações resulta: por um lado, o excesso de confiança do CEO, proveniente da sua experiência de longo prazo em processos semelhantes e falta de aprendizagem com os erros dessas mesmas experiências, e por outro, com a falta de relação do negócio adquirido com a natureza do negócio da empresa compradora.

Conseguimos concluir, que os principais fatores que afetam o resultado global das operações F&A podem ser atribuídos às características dos recursos tangíveis das empresas e aos seus fatores intangíveis, como competências, capacidade de gestão e conhecimento existente (Junni et al., 2015).

Emmanouilides e Giovanis (2006) apontam que existe um grande número de fatores associados ao insucesso das operações de F&A. Porém, uma grande parte da

literatura evidencia que o fator humano (recursos humanos) está no coração do problema, e a falta de reconhecimento desta situação continua a acarretar danos em operações aparentemente promissoras. Os autores consideram existir no mundo dos negócios a crença que, o fecho do negócio é fim do processo de F&A. No entanto, para os autores este é apenas o início de um complexo desafio de integração de “culturas, histórias, tradições, políticas e práticas” de duas organizações. Também Arce e Araujo (2017) reforçam a tese anterior, afirmando estar provado que as principais causas do insucesso das transações estão relacionadas com a gestão dos fatores humanos durante a F&A. As teses anteriores são complementarmente reforçadas por Rebner e Yeganeh (2019) que recordam a dependência dos negócios do *ser humano*, sendo este dotado de expectativas e elevada complexidade emocional, particularmente presentes em eventos de mudança, como o são os processos de fusão e aquisição. Os autores concluem por isso que, as recém-combinadas organizações não produzirão os níveis de sucesso financeiro e operacional inicialmente concebidos quando as dinâmicas culturais e comportamentais sejam disfuncionais.

2.6. O sucesso dos processos de F&A e a Gestão Estratégica de RH

Tendo-se já apurado que os assuntos relacionados com “pessoas” são uma das mais importantes causas do insucesso das transações F&A, é entendido que um dos principais motivos justificantes deste acontecimento é a falta de envolvimento de profissionais de RH e da função de RH durante o desenvolvimento de toda a operação (Rizvi, 2016).

A gestão estratégica de recursos humanos é uma atividade intimamente ligada ao sucesso e alcance dos objetivos de qualquer negócio da era moderna, assegurado o alinhamento do capital humano com as metas definidas para a organização (Rego et al., 2020). O mesmo sucede quando aplicamos a GERH aos processos de F&A. Isto é, para garantir uma integração de sucesso, é necessário o alinhamento da estratégia de recursos humanos com a estratégia das transações. É por isso importante que exista um entendimento claro da estratégia da transação para ser possível entender qual o papel de relevo a ser desenvolvido pela gestão de RH (Aguilera & Dencker, 2004).

Com o aumento do tipo e do número de fusões e aquisições transacionadas e do número de colaboradores afetados, é essencial que os executivos e profissionais de recursos humanos prestem maior atenção à compreensão da sequência de ações e reações associadas ao processo. Existem problemas humanos especiais no que toca à combinação

de organizações e das suas respetivas culturas através da F&A (Emmanouilides & Giovanis, 2006). As fusões e aquisições não implicam apenas decisões económicas, mas devem ser entendidas, também, como processos sociais (Risberg, 2003).

Assim, a integração de duas organizações não pressupõe apenas a necessidade de operar uma alteração estrutural e estabelecer novas linhas hierárquicas e autoridades. Envolve uma vasta integração de sistemas, processos, procedimentos, estratégias e sistemas de *reporting* e, acima de tudo, envolve a integração de pessoas e muitas vezes exige a alteração da própria cultura organizacional, da análise e mentalidade dos colaboradores e dos seus comportamentos (Sudarsanam & Sudarsanam, 2010). Ajudar as pessoas a aceitar os desafios impostos pela F&A é uma condição necessária para a atingir os objetivos da fusão e aquisição e o seu retorno, atendendo a que, o valor das aquisições cada vez mais reside na experiência dos gestores e colaboradores (Meglio et al., 2015; Schuler & Jackson, 2001).

A importância dos departamentos de RH ao longo das transações deve ser relevada logo à partida, pelo simples facto de cerca de 80% dos tradicionais processos de F&A resulta numa reestruturação da força de trabalho, como resposta às sinergias iniciais do processo e ganhos de eficiência (Dessaint et al., 2017).

Numa maior profundidade de estudo, McGrady (2005) relembra os aspetos principais da área de RH (cultura, tomada de decisão, o alinhamento da compensação e benefícios com a cultura organizacional) como os fatores mais críticos e de mais difícil resolução associados a qualquer transação, sendo também os fatores mais negligenciados durante as fases de *due diligence* e pós-aquisição.

Schroeder (2013) sublinha que os especialistas em desenvolvimento organizacional têm vindo a sinalizar a importância dos aspetos relacionados com as pessoas na transformação organizacional e os riscos de negligenciar esta dimensão da mudança. Deste modo, altas taxas de insucesso continuam a ser associadas a projetos de mudança organizacional e, de modo em geral, os processos de fusão e aquisição são aqueles com mais falhas, sendo estas frequentemente atribuídas a incompatibilidades culturais ou outras questões relacionadas com pessoas. Também Bertoneclicj e Kovač (2007) determinam que existem cinco fatores *soft* de grande relevância para o sucesso dos processos de F&A, entre eles, uma nova “combinada” cultura organizacional, uma equipa de gestão competente, colaboradores criativos, comunicação consistente e um ambiente

de trabalho propício à inovação. Por sua vez, Harding e Rouge (2007) citados por Bertonecelj et al. (2007) defendem mesmo que o sucesso da maioria dos processos de aquisição se baseia nas “pessoas” e não em “dinheiro”. Assim, as organizações interessadas no crescimento e na alta-*performance* tem de envolver os seus colaboradores no processo de tomada de decisão de forma a mantê-los motivados, satisfeitos e promover a sua melhor *performance* (Boruah, 2018).

Entre os riscos associados ao fator humano, encontram-se a rotação voluntária de pessoas chave e perdas de conhecimento, baixo comprometimento e deslealdade, quebras de *performance* e baixa produtividade, problemas motivacionais, frustração, confusão e stress, problemas de comportamento e sabotagem, recusa de responsabilidades, aumento do absentismo, problemas de saúde, disputas de poder (Boruah, 2018). Por sua vez, também a necessidade de alterar a estrutura de gestão/direção; alinhar e adotar estratégias “*right people, right place*”; gestão (e necessário ajuste) da força de trabalho e da sua polivalência; alinhamento de sistemas de avaliação de desempenho, retenção de pessoas chave e gestão de expectativas, fazem parte do grupo de temas críticos que dizem respeito aos departamentos de RH ao longo dos processos de integração (Sudarsanam & Sudarsanam, 2010).

Emmanouilides e Giovanis (2006) fazem referência a uma necessidade de balancear entre a forma como a função de gestão de recursos humanos contribui para o processo de F&A e uma gestão consciente das suas prioridades e recursos. Deste modo, é possível aduzir existir necessidade eminente de, perante as transações, a GERH ser capaz de lidar com um grande nível de excelência, com processos de redução de *headcount*, mobilidades e realocações funcionais, assim como ser capaz de gerir de forma rápida e clara, expectativas, necessidades e preocupações individuais. A função de RH pode desempenhar, também, um papel-chave através do desenvolvimento da organização e estrutura como um todo, promovendo o trabalho em equipa bem como capacitar os responsáveis funcionais para os novos desafios provenientes das transações.

Schuler & Jackson, (2001) sugerem que transações de F&A de sucesso estão intimamente relacionadas com boas práticas de liderança; objetivos de *performance* bem estruturados e claramente definidos; processos de *due-diligence* que tiveram em consideração as dimensões organizacionais *soft*; equipas bem geridas; lições de aprendidas de experiências anteriores; planeamento; retenção de talentos-chave e comunicações apropriadas em tempo e tipo de mensagem a todo um conjunto de

stakeholders. Por sua vez, Dewan, (2016) reforça o papel proeminente do Gestor de RH ainda na fase que antecede a transação, destacando que a lideranças da área de recursos humanos das organizações em questão, devem definir um mapeamento estratégico. Desta forma, poderão evitar que a pressão e confusão cultural que carregam este tipo de processos afetem o seu rumo.

2.6.1. O perfil do gestor de Recursos Humanos

Não obstante, uma dimensão a ter em consideração, quando existe a necessidade de envolvimento do gestor de RH num processo tão estratégico quanto a sua fusão e aquisição é o perfil do profissional que a suporta. A capacidade dos gestores de RH contribuírem com decisões estratégicas necessárias, é sempre dependente da sua experiência operacional (Truss et al., 2002) e da sua capacidade para atuarem como profissionais de recursos humanos generalistas ao invés de atuarem como profissionais de recursos humanos especialistas (Schuler & Jackson, 2001). Perante um cenário em que mais e mais organizações se submetem a mudanças radicais para enfrentar os desafios globais do mercado, é importante também que os departamentos de RH tenham especialistas em gestão da mudança organizacional, pelo papel importante que desempenham em processos como a F&A (Rizvi, 2016). Ainda, Schuler & Jackson, (2001) fazem referência nos seus estudos a um perfil-tipo de profissional de RH necessário no âmbito da gestão de F&A. Assim, nas suas diferentes dimensões, este perfil deve apresentar: (1) competências de negócio como o conhecimento da indústria que atua, o conhecimento financeiro, a orientação para diversos públicos, o conhecimento dos processos de F&A, (2) competências de liderança, como capacidade de análise estratégica, a capacidade de planeamento, a adaptabilidade e capacidade de influência, bem como (3) competências de gestão de conhecimento de gestão da mudança como o são a comunicação e a negociação. Também Clemente e Greenspan, (1999) através do seu inquérito sobre a contribuição dos RH nos processos de F&A concluíram que os profissionais desta área devem ser desenvolvidos e deter conhecimentos técnicos sobre os processos de F&A e estratégia envolta nos mesmos, bem como a importância dos mesmos terem formação nas melhores técnicas de comunicação e psicologia organizacional.

2.6.2. O contributo esperado da gestão estratégica de RH

A procura de um posicionamento estratégico e respeito dentro das organizações tem seguido a área de recursos humanos ao longo das últimas décadas. Não obstante, a necessidade de as empresas se reorganizarem e reinventarem tornou evidente que os serviços, função e contribuição da área de recursos humanos são essenciais para o sucesso corporativo (Wright et al., 2001). No caso específico da F&A, Bagdadli et al. (2014) focaram-se no estudo dos principais papéis e contributos do gestor de RH ao longo processo, tendo concluído a importância da sua análise sobre os temas de compensação, custos de mão-de-obra e *headcount* ainda na fase de *due-diligence*. Já na fase de integração, os autores destacaram o importante papel do gestor de pessoas no planeamento e gestão da transição de velhas para novas práticas organizacionais através do recrutamento, gestão de desempenho, compensação e benefícios, formação, reestruturação, comunicação e gestão da mudança.

Finalmente, através da tipologia e dimensão das variáveis mencionadas, podemos concluir sobre o papel de relevo que, pode e deve assumir o gestor estratégico de recursos humanos se o objetivo for garantir o sucesso e o alcance das sinergias identificadas na origem deste tipo de processos.

2.7. Processos facilitadores da gestão de RH em F&A

As fusões e aquisições, como outros processos de transformação cultural em geral, são tipicamente seguidos de alterações estruturais e culturais que causam por norma *stress*, ansiedade, desorientação, frustração, confusão e desentendimentos entre os colaboradores (Boruah, 2018). Por esse motivo, torna-se pertinente a análise da importância dos fatores *soft*, como veículos e processos passíveis de gerir e moldar apropriadamente o comportamento dos recursos humanos envolvidos num processo de F&A e através dos mesmos, facilitar o sucesso do processo pós-aquisição.

2.7.1. Cultura Organizacional

A importância da cultura organizacional é bastante evidente quando falamos de F&A, dado o número de empresas que ingressaram neste tipo de processos e que acabaram nas primeiras páginas dos *media* devido à sua má conduta e comportamento pouco ético, o que cria desconfiança em todos os seus *stakeholders* e uma negativa imagem pública (Filipović et al., 2017).

Com efeito, a cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores partilhados, crenças e formas preferenciais de agir como chave de sucesso de uma organização (Dewan, 2016). Consequentemente, quando duas organizações com culturas muito diferentes se fundem, a gestão deve ser auxiliada a preservar os melhores aspetos da “anterior” empresa e fomentar os mesmos na “nova” organização (Rizvi, 2016).

O termo “choque-cultural” é frequentemente usado quando existe a necessidade de explicar porque é que as aquisições falharam na produção de resultados. A cultura organizacional pode efetivamente ser um fator “*make-or-break*” no que toca a fusões e aquisições (Bertoncelj & Kovač, 2007; Yoo, 2020).

Por conseguinte, através do entendimento das similaridades e diferenças entre duas empresas numa fase antecedente da sua integração é possível evitar um choque cultural (Das & Nanda, 2012). E, segundo Dewan (2016) melhor do que impor a uma organização a cultura de outra, é retirar de cada cultura os seus melhores e mais benéficos aspetos culturais e integrar os mesmos numa nova cultura em que as duas organizações agora convertidas em uma, se possam identificar.

2.7.2. Estrutura Organizacional

A alteração organizacional mais comum, depois da aquisição, é alteração da estrutura da empresa (Angwin et al., 2022). Neste seguimento entende-se que, a estrutura organizacional define atividades, responsabilidades, papéis, relações entre colaboradores e canais de comunicação (Mullins, 2010).

Segundo Varjavandi (2021), preparar antecipadamente uma nova estrutura organizacional e comunicá-la no momento do anúncio da transação, é uma das melhores formas de reter talento aquando de um processo de F&A. Com efeito, considera-se crítico que os colaboradores entendam como se organizará a empresa, o mais rapidamente possível.

Uma das formas pelas quais as sinergias operacionais procuradas através dos processos de F&A podem ser criadas, é através da racionalização de operações, o que inclui a eliminação de algumas funções na organização adquirida ou a criação de novas, que facilitarão a implementação da nova estratégia empresarial (Filipović et al., 2017). Perante a necessidade de terem lugar quaisquer processos de despedimento coletivo ou de redução de massa colaboradora, estes devem ocorrer de forma imediata, com o

propósito de aliviar tensões, ansiedades e rumores, permitindo que os colaboradores retomem a sua atividade regular da forma mais suave possível. Quanto mais se prolongue o receio deste tipo de processo maiores serão os danos (Dewan, 2016). Filipović et al. (2017), apesar da eventual perda de colaboradores e conhecimento, defendem que as alterações na estrutura organizacional da empresa-alvo da transação são necessárias após a integração.

2.7.3. Liderança

A liderança tem demonstrado ser um importante aspeto na gestão da mudança, bem como na orientação e desenvolvimento dos colaboradores (Stouten et al., 2018). Neste seguimento, é também muito importante que as lideranças organizacionais entendam o capital humano como a principal fonte de sucesso organizacional, e assim, estimem o seu conhecimento, competências e motivações para estabelecer uma nova organização de sucesso (Sapkota et al., 2019).

Com efeito, os líderes desempenham um papel fundamental no que toca à clarificação e comunicação dos objetivos organizacionais, apoiando os colaboradores e informando-os de alterações organizacionais e estratégicas e, empoderando-os para identificar e resolver quaisquer obstáculos que possam experienciar no seu trabalho durante os processos de mudança (Stouten et al., 2018), incluindo quando se trata de um processo de fusão e aquisição (Benton & Austin, 2010). No contexto F&A, a liderança torna-se especialmente importante quando a transação envolve um grande distanciamento geográfico, cultural e institucional entre o comprador e o adquirido (Vasilaki, 2012).

Segundo Rao-Nicholson et al. (2016), a confiança transmitida pelas lideranças, através da sua integridade e reputação, é essencial para promover um clima positivo no seio dos colaboradores. Rao-Nicholson et al. (2016) afirmam, ainda que, líderes que investem em atividades que promovam uma positiva sensação de segurança nos seus liderados e que consigam comunicar o valor e as sinergias lógicas dos processos transacionais, tendem a obter melhores resultados no que concerne ao alcance dos objetivos estratégicos das fusões e aquisições. Também Clayton (2015) realça a exigência do papel dos líderes como pilotos na gestão de mudanças organizacionais agressivas e de enormes esforços de crescimento, de forma a garantir o necessário processo das transações.

2.7.4. Comunicação

A comunicação refere-se às mensagens que são partilhadas com todos os *stakeholders* do processo de integração. Isto inclui, *stakeholders* internos, como a equipa de gestão de topo, a administração e demais colaboradores, bem como, *stakeholders* externos, ou seja, todos os clientes e outras partes interessadas das duas empresas a que se refere o processo. Se as mensagens a passar a estes elementos não forem consistentes, é possível que as transações aparentem sentimentos de medo, confusão e descrença, no que toca ao projeto que é a integração de duas organizações. O objetivo de comunicar não deve passar apenas pela informação, mas também, criar compromisso e fazer os colaboradores sentirem-se parte de todo o processo (Das & Nanda, 2012).

Normalmente, quando colaboradores, clientes, fornecedores e investidores começam a fazer questões sobre uma eventual transação de F&A, as lideranças não estão preparadas. As suas respostas são frequentemente improvisadas (conteúdo livre) e reforçam os sentimentos de incerteza e confusão, bem como, acabam por acarretar mais custos para o processo. A atividade de adquirir empresas deve obedecer a quatro regras de comunicação de “transição”: (1) não existem segredos, (2) não existem surpresas, (3) não existe exagero e, (4) não existem falsas-promessas (Bertoncelj & Kovač, 2007). Assim, de forma a evitar rumores imprecisos, extremamente prejudiciais da moral organizacional, os colaboradores devem ser informados, assim que possível, sobre o que esperar assim que a transação tenha lugar (Dewan, 2016). Por fim, há a considerar que, fracas práticas de comunicação culminam em mal-entendidos que tendem a enfraquecer quaisquer que sejam os objetivos da intenção organizacional e a criar resistência à mudança, que poderia ter sido evitada se uma apropriada comunicação tivesse sido adotada. Assim, práticas de comunicação atrativas e proativas devem ser estimuladas, de forma a manter os colaboradores abertos à mudança e, a permitirem que a organização atinga os objetivos a que se propõe (Diedericks et al., 2019), tornando a eficácia da comunicação um fator vital nos processos F&A.

2.7.5. Gestão de Competências e Conhecimento

O conhecimento é uma chave-estratégica das organizações para fazerem face aos desafios impostos diariamente pelo mercado, um lugar de frequente reestruturação, fusões e aquisições e operações extraordinárias de diversos tipos (Borgia et al., 2023). Assim gerir a complexidade de operações de reestruturação corporativas também pode ter lugar

através do conhecimento e competências adequados para garantir o seu potencial de crescimento e sucesso (Bogarelli, 2015). No entanto, se mal gerido, não-preservado, esquecido ou desperdiçado, o conhecimento pode transformar-se num risco para as organizações, impedindo as mesmas de atingirem os seus mais básicos objetivos. Por norma, as operações de reestruturação operacional como o são os processos de fusão e aquisição, podem expor as organizações a riscos relacionados com a gestão de conhecimento, uma vez que o processo de mudança organizacional, pressionado por estas operações, pode criar turbulência e stress na prática, bem como destacar os seus principais pontos de vulnerabilidade (Borgia et al., 2023).

Segundo Tian et al. (2021) há ainda a considerar que a disponibilidade dos colaboradores para partilharem conhecimento está fortemente relacionada com o processo de comunicação da integração. Isto é, se a comunicação entre adquiridos e adquirentes não for adequada, existe uma tendência para os colaboradores da subsidiária adquirida se retraírem e darem origem a processos de partilha de conhecimento menos suaves.

Por fim, e com base nos estudos de (Li et al., 2018), podemos concluir a importância da gestão de conhecimento através das práticas de gestão de RH, sendo este uma das principais fontes de criação de valor nas transações F&A, quer na perspetiva de integração de conhecimento e competências no adquirente, quer na perspetiva de integração de conhecimento de competências no adquirido.

2.7.6. Gestão de *Performance*

Segundo Zakiy et al. (2023), um dos impactos que surge fruto de mudanças organizacionais é a diminuição de *performance* dos colaboradores. De forma geral, a *performance* individual afeta a *performance* de uma organização. Por isso, existe a necessidade da mesma ser gerida ao longo da vida de um colaborador numa organização (DeNisi & Pritchard, 2006). Com efeito, a gestão e medição de desempenho são importantes para empresas que se envolvem em fusões e aquisições nacionais e transfronteiriças (Tian et al., 2021) também pelo papel relevante deste processo, quer no alinhamento dos colaboradores através de objetivos de desempenho, quer pelos outputs que providencia a nível de gestão de talento e planeamento da integração (Bagdadli et al., 2014).

A necessidade de assegurar o alinhamento dos colaboradores e equipas aos principais objetivos estratégicos da organização, bem como a necessidade de medir esta mesma *performance* leva à necessidade de implementar sistemas formais de gestão de desempenho. Neste sentido, subentendem-se os sistemas de gestão de desempenho, como iniciativas estratégicas e sua operacionalização envolve, por norma, mudanças nos processos de uma organização (Mabasa & Flotman, 2022). Para Oncioiu et al. (2022), a mudança organizacional deve ser devidamente suportada e, neste sentido, também as componentes de um sistema de gestão de desempenho tem um importante papel, possibilitando às organizações oportunidades de maior flexibilidade da mão-de-obra, melhor adaptação ao mercado em que se inserem, melhoria de resultados financeiros, e de forma geral, maiores hipóteses de sucesso naquilo que são os objetivos estratégicos a que se propõe.

2.7.7. Compensação

Segundo Clayton, (2015), as empresas adquirentes entendem que atingir a *performance* expectável de qualquer transação, requer um esforço das equipas que lideram o processo. Este entendimento leva à comum e tradicional prática de promover interessantes benefícios de *performance* que pretendem criar, nas equipas-chave, comportamentos passíveis de orientar a mudança organizacional e o crescimento.

Com efeito, na perspetiva ampla da economia política, pode-se argumentar que as condições materiais (e as variações nas condições materiais e o seu respetivo enquadramento) são importantes. Isto é, não existe nenhuma solução que possa resolver todos os problemas estruturais associados à F&A, no entanto, a forma como os indivíduos são tratados e recompensados em tais processos, terá a sua quota-parte de influência em como os mesmos reagem à mudança e na forma como influenciam um processo de tal natureza. Integrar benefícios e compensação financeira e não-financeira é importante para promover a resiliência do colaborador durante a fase de integração (Khan et al., 2020).

Na perspetiva específica dos gestores, mais do que pela sua estrutura de compensação financeira, podemos concluir, também que os mesmos tendem a incorporar comportamentos mais alinhados com as dinâmicas de F&A se estiverem associadas a tais processos recompensas não-pecuniárias como o prestígio, a reputação e a atenção dos media (Angwin et al., 2022).

Ainda assim e de forma independente de todo o incentivo promovido pelos sistemas de compensação, Khan et al. (2020) recordam que a resiliência e compromisso dos colaboradores não podem simplesmente ser comprados por benefícios financeiros, ou não-financeiros. Ou seja, o interesse dos colaboradores participantes deve também ser estimulado por normas que promovam a equidade e a razoabilidade de atitudes, isto é, comportamentos aceitáveis, não se justificando todos os meios, para atingir finalidades meramente de teor economicista ou de outra natureza para beneficiar os investidores.

2.7.8. Gestão da Mudança

As fases de integração das transações F&A, frequentemente resultam em complexos e pouco previsíveis processos de mudança (Stensaker et al., 2023). Preparar os colaboradores para qualquer processo de mudança, propicia a prontidão dos mesmos para a aceitar, bem como a encabeçar e patrocinar, independentemente dos obstáculos que a mesma represente, tudo isto suportado em grandes níveis de resiliência (Kirrane et al., 2017). Entende-se que, envolver e empoderar os colaboradores é vital para assegurar o seu compromisso com o processo de mudança organizacional (Mabasa & Flotman, 2022).

Com efeito, a gestão da mudança consiste em modelos e estratégias para ajudar os colaboradores a aceitar novos desenvolvimentos organizacionais. São, por isso, indissociáveis da gestão da mudança elementos como comunicação, o envolvimento de todos os níveis da organização, a cultura organizacional, os incentivos à mudança e o *empowerment* (Phillips & Klein, 2023).

Independentemente dos eventuais dissabores que possam estar associados, fatores como a produtividade e os salários tendem a subir depois da reestruturação pós-integração, sugerindo que a mudança organizacional compensa para *shareholders* e para a maioria dos colaboradores afetados pela F&A (Gehrke et al. 2023).

CAPÍTULO III – DESENHO METODOLÓGICO DA PESQUISA

3.1. Objetivos do estudo e modelo de análise

Há mais de um século, as fusões e aquisições têm evoluído sob a forma de uma estratégia popular para as organizações se consolidarem e crescerem. No entanto, a investigação neste domínio indica que as fusões e aquisições têm mais probabilidades de falhar do que de ter sucesso, com taxas de insucesso estimadas em 75 %. As questões relacionadas com as pessoas foram identificadas como sendo das causas mais importantes para a elevada taxa de insucesso (Simanchala & Nanda, 2012). Ainda assim, é possível constatar que os temas relacionados com a gestão de pessoas, continuam a não ser abordados pelos níveis de gestão com a mesma atenção com que se analisam resultados financeiros e operacionais.

Neste contexto, os processos de transformação organizacional complexos como F&A requerem não só bons conhecimentos de ferramentas e técnicas de gestão da mudança, mas também a capacidade de compreender, interagir e influenciar um grande leque de partes interessadas, de forma a atingir os objetivos do processo (Schroeder, 2013). Adicionalmente, Rizvi, (2016) afirma que são esperadas intervenções de elevada importância pelo departamento de RH, quer ao nível da formação e consciencialização dos colaboradores e lideranças para uma melhor gestão de stress e ansiedades comuns em processos de mudança, quer ao nível do desenvolvimento de equipas, definição de responsabilidades e gestão de desempenho, quer ainda ao nível da gestão da cultura e enquadramento organizacional.

A partir dos pressupostos anteriores e de toda a moldura teórica apresentada também nos capítulos anteriores, foi formulado o tema de investigação: “Processos de fusão e aquisição de empresas: o papel estratégico do Gestor de RH no processo transformacional”

Por sua vez, como objetivos mais específicos orientadores do estudo foram definidos:

- Explorar a importância da componente humana nos processos de fusão e aquisição
- Compreender o papel do Gestor de RH nas diversas fases dos processos de fusão e aquisição
- Explorar a perceção existente sobre o contributo da área de RH nos processos de F&A de empresas

Neste seguimento, serão apresentados nos capítulos seguintes a metodologia privilegiada, a amostra, o tipo de técnica e respectivos procedimentos da recolha de informação utilizados que permitiram a organização e elaboração do estudo.

3.2. Metodologia do estudo

Segundo Augusto (2014), a metodologia reside na interação entre a teoria e o método e lida com as questões que moldam o percurso do processo de investigação. Assim, a escolha da metodologia a utilizar não pode nunca ser uma questão de preferência do investigador, mas sim, corresponder à natureza daquilo que são as questões de partida e realidade dos fenómenos em estudo.

Com efeito, existem dois tipos de metodologias associadas aos estudos científicos: a metodologia qualitativa e a metodologia quantitativa (Nassaji, 2020), sendo que, a verdadeira distinção entre estas, é registada no tipo de dados utilizados. Isto é, a primeira recorre a dados menos tangíveis na forma de impressões, palavras, frases, imagens e símbolos, por exemplo. No que toca à investigação quantitativa, a mesma faz maior recurso de dados tangíveis, normalmente apresentados sobre a forma de números (Choy, 2014).

Para Mulisa (2022), quando os objetivos primários do investigador são a objetividade, a análise de uma realidade isolada, a medição de variáveis isoladas, a metodologia quantitativa destaca-se como sendo a mais adequada. Por outro lado, o mesmo autor argumenta que um investigador mais interessado em estudar múltiplas realidades, mais subjetividade na construção e interpretação da realidade, o método qualitativo é o mais indicado (Mulisa, 2022).

Considerando os objetivos e o tema central de investigação, focado no papel e influência do gestor estratégico de recursos humanos ao longo dos processos de fusão e aquisição, a opção recaiu sobre a metodologia qualitativa por ser considerada a mais indicada para o estudo. A escolha tem lugar, fundamentalmente, pela necessidade e pertinência, de recolher através de entrevistas semiestruturadas, os testemunhos de profissionais de recursos humanos e gestores com intervenção no setor da F&A, possibilitando a captação direta das suas expectativas, experiências e visões sobre o tema em estudo (Creswell, 2013; Takona, 2024).

Compreende-se a metodologia qualitativa como mais intimamente relacionada com as questões: “*O quê?*”, “*Como?*” e “*Porquê?*”. Estas perguntas e estratégia interrogativa, respondem às motivações de uma investigação e promovem a procura de profundidade nos temas abordados (Barnham, 2015). A esta metodologia é, por isso, intrínseco, um cuidadoso processo de identificação do problema, recolha, análise, explicação, avaliação e interpretação de dados (Nassaji, 2020). Neste seguimento, são identificadas como forças e vantagens da metodologia qualitativa (1) a possibilidade de exploração homogénea do tema em análise, (2) a amplitude e abertura oferecida pela sua estratégia interrogativa e (3) a possibilidade de compreender comportamentos, valores, crenças e pressupostos (Choy, 2014). Também Johnson e Christensen (2014) destacam na metodologia quantitativa as vantagens de (4) compreender o significado das ideias passadas, o seu contexto, as individualidades das diferentes situações, bem como (5) a sua capacidade de dar origem a novas teorias.

3.3. Técnicas e processo de recolha de informação

De forma a garantir a conformidade e credibilidade de todo o estudo, foi elaborada numa fase prévia ao processo de recolha de informação, uma declaração de consentimento informado (Apêndice I), de forma a consciencializar os participantes sobre o tema em estudo, o seu enquadramento e objetivos, e também, obter o seu consentimento formal e informado para a recolha e tratamento de toda a informação recolhida. Na mesma declaração foram dispostas todas as diligências de garantia de anonimato do participante. Numa segunda fase, tendo em conta os objetivos do estudo e metodologia de investigação selecionada, foram construídos os elementos primordiais de recolha de informação, sendo eles, (1) o guião de entrevista individual semiestruturada e (2) um pequeno questionário de caracterização sociodemográfica dos participantes no estudo (Apêndice II).

No que concerne ao guião de entrevista, o mesmo é composto por 9 questões principais, definidas no sentido de procurar resposta aos objetivos e questões que se colocam através deste estudo, nomeadamente, explorar a importância da componente humana nos processos de fusão e aquisição, compreender o papel do Gestor de RH nas diversas fases dos processos de fusão e aquisição e explorar a perceção do contributo da área de RH nos processos de F&A de empresas. De forma a caracterizar os participantes do estudo e estratificar a análise do conteúdo obtido, foi considerado no guião de

entrevista, um pequeno questionário com objetivo de recolher elementos sociodemográficos como a idade, género, posição ocupada, número de anos de experiência na área da F&A, número de anos de experiência profissional, e ainda, a formação académica e/ou área de especialização.

Neste seguimento, a entrevista, instrumento principal de recolha de informação no presente estudo, é uma técnica de recolha de dados, que se utiliza, entre outras razões pela capacidade que compreende de oferecer dados contextualizados e individualizados (Ibarra-Sáiz et al., 2023). Esta prática permite a análise de experiências dos indivíduos, relacionando-as com práticas profissionais ou quotidianas, acedendo a estas interações no seu contexto natural, sem interferência de qualquer elemento artificial, passível de alterar a sua génese (Carrera, 2014). Especificamente, as entrevistas semiestruturadas, empregam uma combinação de perguntas fechadas e abertas, muitas vezes seguidas de perguntas de acompanhamento do tipo “*Porquê?*” ou “*Como?*”. Permitem, assim, o aprofundamento do diálogo com questões imprevistas e são tipicamente descontraídas, envolventes e de média-duração evitando a fadiga, quer do entrevistador, quer do entrevistado. Como ponto forte, as entrevistas semiestruturadas destacam-se sempre que se pretende recolher opiniões de individuais entre um grupo distinto de indivíduos familiarizados com o tema em estudo (Adams, 2015).

Tendo por base todo o enquadramento teórico do tema, bem como os objetivos do estudo, foi elaborada a seguinte tabela, onde se refletem as questões e respetivos objetivos que deram origem ao guião de entrevista semiestruturada que comandou o processo de recolha de informação para as conclusões do estudo.

Questão do Guião de Entrevista	Objetivo
<i>(1) É para si clara a necessidade de envolvimento de um profissional de RH numa transação de F&A desde o primeiro momento? (Porquê? Poderia partilhar alguns motivos que justifiquem a sua resposta?)</i>	Compreender a perspetiva dos participantes sobre o envolvimento do profissional de Recursos Humanos na primeira aproximação a um processo de F&A.
<i>(2) Considera que fatores organizacionais “soft” podem afetar o sucesso e as sinergias das fusões e aquisições? Porquê? Como?</i>	Caracterizar a influência dos aspetos organizacionais “soft” no desenvolvimento e conclusão nos processos de F&A.
<i>(3) Na perspetiva de RH, quais os principais riscos que associa a um processo de F&A?</i>	Identificar os principais riscos que as organizações enfrentam através da F&A, ao

	nível dos recursos humanos e consequente influência nos resultados do negócio.
(4) <i>Do ponto de vista da gestão, o que deve ser esperado dos Gestores de RH nas diferentes etapas das transações F&A?</i>	Identificar a expectativa dos participantes sobre o papel do gestor de RH ao longo das diferentes etapas dos processos de F&A.
(5) <i>Poderia definir quais são para si as competências mais valiosas de um profissional de RH no âmbito das transações de F&A?</i>	Identificar o <i>perfil-tipo</i> de gestor de RH mais alinhado com as necessidades de gestão de pessoas que resultam das F&A.
(6) <i>Que processos e/ou práticas de GERH você acha que poderiam melhor apoiar a integração de uma transação de F&A?</i>	Identificar os processos e práticas de RH ao dispor das organizações com maior influência no sucesso dos processos de F&A.
(6.1) <i>Que recursos acha serem necessários para que o GERH desempenhe de forma efetiva as suas funções nas fases de integração?</i>	Mapear os recursos adicionais aos principais processos e práticas de RH como forma de influência no sucesso dos processos de F&A.
(7) <i>Que ações estratégicas considera que os profissionais de RH podem tomar para facilitar o sucesso das transações F&A?</i>	Identificar a expectativa dos participantes sobre a intervenção estratégica e proativa dos gestores de RH de forma a facilitar o sucesso da F&A.
(8) <i>Quais considera serem os principais indicadores do sucesso da intervenção de RH no âmbito F&A?</i>	Compreender os principais indicadores diretos e indiretos preditores do sucesso ou insucesso da intervenção do gestor de RH no âmbito F&A.
(9) <i>O que gostaria de acrescentar sobre o assunto que talvez não tenha tido a oportunidade de acrescentar nas perguntas anteriores?</i>	Detetar outras expectativas dos participantes relativamente ao papel do gestor de RH ao longo dos processos de F&A.

Tabela 2 - Questões do guião de entrevista e objetivos

Após a conceção do instrumento de recolha de informação, procedeu-se à escolha dos participantes. De forma a acrescentar valor ao presente estudo foi cuidadosamente planeado o perfil de participante a ser envolvido. Nesse sentido, foram definidos os seguintes critérios:

1. O/a participante deve estar ou ter estado diretamente envolvido em um ou vários processos de F&A.

2. O perfil do/a participante deveria reunir pelo menos uma de duas condições:
 - a. Ser profissional da área de Recursos Humanos com envolvimento ao nível mais estratégico;
 - b. Ser profissional de nível executivo;
3. Pertencer a uma organização de escala global

Os indivíduos considerados elegíveis para participar no estudo, obedecendo ao perfil definido anteriormente, foram contactados através da rede profissional *LinkedIn* e, complementarmente, através de chamada telefónica. No total foram convidados a participar no estudo cerca de 17 participantes, tendo apenas aceiteado participar 11 profissionais.

Neste seguimento, foram realizadas 11 entrevistas, tendo sido obtida a saturação teórica dos dados pelo que se deu como adequadas as entrevistas realizadas, isto é, os dados começaram a não indicar informações novas para a compreensão do fenómeno em estudo (Glaser & Strauss, 1999).

A grande maioria das entrevistas (8 entrevistas) foi realizada com recurso à plataforma de comunicação *MS Teams* e naturalmente, de forma remota, permitindo esta aplicação desenvolvida pela *Microsoft* a realização de videoconferência e troca de mensagens de texto. Houve também lugar à realização de entrevistas de forma presencial (3 entrevistas), tendo os dados provenientes das mesmas sido recolhidos através da gravação de voz e registos escritos. Todos os participantes envolvidos foram consciencializados das condições de participação, nomeadamente no que concerne, à proteção de dados e deveres de confidencialidade, tendo declarado estar de acordo com as mesmas através da declaração de consentimento informado disponibilizada (Apêndice I). Previamente ao início da entrevista, os participantes foram pragmaticamente enquadrados no tema em estudo, bem como, contextualizados para as motivações do mesmo.

3.4. Tratamento e análise de informação

Perante os sinais de saturação empírica evidentes após decurso das entrevistas e nas notas recolhidas pelo investigador, deu-se início ao processo de transcrição integral das mesmas, procedendo-se posteriormente ao tratamento de toda a informação recolhida. Embora associada a um elevado investimento em termos de tempo e recursos físicos, Halcomb e Davidson (2006) dão conta da tradução *verbatim* como sendo claramente

benéfica no que toca a facilitar a análise dos dados, aproximando o investigador dos dados que recolheu. Após esta fase, iniciou-se todo o processo técnico de análise de dados, com recurso a um ficheiro *Excel*, que facilitou a análise e segmentação de toda a informação recolhida, por entrevista e por tema, tendo por base a revisão da literatura a que se procedeu previamente.

Tema	Categoria	Subcategoria
Fatores organizacionais de influência na F&A	Gestão de Expectativas	Ansiedade Perda de Comprometimento
	Riscos associados às transações F&A	Rotatividade Perda de conhecimento Conflito de expectativas Quebra de produtividade Choque cultural
	Fatores Organizacionais preditores do sucesso da F&A	Cultura Comunicação Liderança Reputação
O gestor de RH nas transações	Envolvimento	Necessidade de envolvimento Papel
	Competências do gestor de RH	Competências comportamentais Competências Técnicas Conhecimento da Organização
Contributo da área de RH para o sucesso dos processos de F&A		Desenvolvimento e Formação Comunicação Gestão da Mudança Compensação e Benefícios Gestão de <i>Performance</i> Processos de transformação organizacional Gestão do conhecimento
	Práticas de GERH determinantes do sucesso da F&A	
		Rotatividade Produtividade
	Indicadores de Sucesso	Sinergias Retenção de Conhecimento Identidade Organizacional

Tabela 3 - Temas, categorias e subcategorias

Com efeito, após leitura intensiva do material recolhido, foi adotado como método principal para tratamento de todos os dados recolhidos, a análise temática. Segundo Braun e Clarke (2012), este tipo de análise deve ser visto como um método fundamental da análise qualitativa, sendo o primeiro método que todos os investigadores deviam aprender, pela sua flexibilidade, acessibilidade e pela sua capacidade de fornecer qualitativa. O objetivo da análise temática é identificar palavras-chave essenciais e não apenas resumir o conteúdo da informação recolhida (Braun & Clarke, 2012). Segundo Bardin, (2016), a análise de conteúdo representa um conjunto de instrumentos metodológicos em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos extremamente diversificados, com o objetivo de analisar frequências e reproduzir estruturas traduzíveis em modelos, com base na dedução, ou por outras palavras, inferência.

De um modo geral, a análise temática tende a seguir um grupo de procedimentos, nomeadamente, (1) a transcrição das entrevistas, (2) a definição da unidade analítica, (3) a leitura intensiva do material transcrito, (4) a organização das enunciações em códigos, temas e subtemas (através de recorrências, relações e similaridades de significados) e, (5) análise de mapas semióticos (devem expressar as dinâmicas existentes entre os temas e significados evidenciados nos dados) (Silva & Borges, 2017). Segundo Braun e Clarke (2012) e Bardin (2016), a codificação e categorização é a fase mais crítica de todo o processo, uma vez que daí advém os traços característicos de interesse, através da interpretação e inferências, potencialmente relevantes para os objetivos centrais da investigação e que permitirão ao investigador tirar conclusões e fazer observações.

Em coerência com os processos de análise e tratamento de dados descrito e de acordo com os principais objetivos da investigação, foram estabelecidos os temas centrais, como as principais categorias que orientam o estudo.

3.5. Caracterização dos participantes

Perante as expectativas da investigação, foi possível reunir um total de 11 participantes. Todos os participantes possuem habilitação académica de nível superior. A maioria dos participantes pertence ao sexo masculino (64 %). No que toca à faixa etária, o participante mais jovem tem uma idade de 32 anos, sendo que o participante mais velho conta com uma idade de 55 anos. Todos os participantes pertencem ou já pertenceram a organizações de escala global e ambiente multinacional, tendo passado nestas mesmas organizações por processos de fusão e aquisição, quer na perspetiva de adquirente e comprador quer na perspetiva de adquirido. Alguns dos participantes colaboram ou já colaboraram diretamente em equipas responsáveis pela integração das organizações adquiridas, ou seja, apenas com foco na potenciação das dinâmicas dos processos de transação.

Participante	Género	Profissão	Idade	Experiência Profissional	Experiência F&A	Habilitações Académicas
E1	F	Consultant/CEO	55	34	7	Engenharia/Gestão Executiva
E2	M	CEO/Gerente	54	28	8	Finanças/Gestão Executiva
E3	M	CFO/Gerente	50	27	17	Economia/Gestão Executiva
E4	M	Responsável ESG	32	8	7	Engenharia
E5	F	Diretor RH	49	27	2	Engenharia/Gestão Executiva
E6	M	CSO/Gerente	52	25	4	Finanças e Controlo de Gestão
E7	F	CFO	46	25	5	Finanças
E8	F	Diretor RH	40	15	3	Psicologia Organizacional
E9	M	HRBP	33	9	6	Psicologia Organizacional
E10	F	HRBP	32	9	2	Psicologia
E11	M	Parceiro Estratégico de Negócios	52	31	1	Finanças/Gestão de Pessoas

Tabela 4 - Caracterização dos Participantes

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Este capítulo dedica-se à apresentação dos resultados obtidos. Os resultados do estudo são apresentados agrupado em 3 temas base: (1) fatores organizacionais de influência na F&A, (2) o papel do gestor de RH nas transações, (3) o contributo da área de RH para o sucesso dos processos de F&A.

4.1. Fatores organizacionais de influência na F&A

A pertinência que concentra este tema está relacionada com todas as expectativas, riscos e fatores organizacionais associados ao comportamento e componente humana. Os três temas relacionam-se intimamente com as transações de F&A, isto é, a forma como as mesmas fluem e os seus resultados.

4.1.1. Gestão de Expectativas

Nesta categoria específica destaca-se como principal objetivo explorar todas as dimensões que influenciam o comportamento e atitudes dos colaboradores perante a notícia de uma fusão ou aquisição prestes a tomar lugar, tendo as mesmas sido destacadas pelos participantes no estudo. Estes participantes associam à gestão das expectativas fatores influenciadores como ansiedade (5 participantes) e perda de comprometimento (3 participantes).

a) Ansiedade

Esta subcategoria foi referida por cinco entrevistados, que salientaram a existência de ansiedade na generalidade dos processos de F&A, e a forma como este sentimento influencia a resposta dos colaboradores ao processo e a sua dinâmica. São exemplos concretos deste sentimento e dificuldade de gerir expectativas das pessoas os seguintes excertos:

“ (...) evitar receios de despedimentos e outros riscos (...) associados ao processo de F&A é de extrema importância uma vez que esses processos tendem a gerar desconforto e ansiedade.” (Entrevistado 8)

"A ansiedade e os rumores neste processo (...) afetarão negativamente a participação e satisfação dos colaboradores com o processo" (Entrevistado 10)

"Existe sempre uma ansiedade latente em todo o processo (...) porque determina-se sempre redundância de funções quer da parte do adquirido, quer da parte do adquirente" (Entrevistado 1)

b) Perda de Comprometimento

O comprometimento dos colaboradores foi mencionado por um grupo de entrevistados (n=3) como umas das realidades de mais difícil gestão nos processos de mudança associados à F&A, destacando-se a impossibilidade de todas as decisões ao longo do processo corresponderem às expectativas de colaboradores e equipas, aquando da existência de decisões estruturais. Este facto é constatável através do exemplo relatado pelo entrevistado 11.

"Como em qualquer reorganização, quando existem mudanças excessivamente rápidas (...) é uma realidade a perda de comprometimento e desacreditação por parte das equipas (...) ou porque algo é imposto, ou porque não estão de acordo com as novas filosofias (...) e tudo isto, representa um problema de gestão (...)" (Entrevistado 11)

4.1.2. Riscos associados às transações F&A

Resultado da sensibilidade e da experiência dos entrevistados naquilo que é a complexidade da fusão e aquisição, emergem os riscos que resultam deste tipo de transações naquilo que concerne ao capital humano das organizações e consequentemente, o seu impacto direto no sucesso da F&A. Destacam-se riscos como rotatividade (7 participantes), a perda de conhecimento (3 participantes), conflito de expectativas (2 participantes), quebra de produtividade (2 participantes) e o choque-cultural (4 participantes).

a) Rotatividade

A subcategoria “Rotatividade” assume-se como um dos riscos mais prementes e associados às transações F&A, mencionado por uma grande maioria dos participantes (n=7) mas com uma ênfase e enquadramento mais elaborados, registados nos excertos abaixo.

"A rotatividade é um dos principais riscos (...) ainda que seja importante aqui considerar quais os principais motivos da transação (...) isto é, pode ser muito danoso se a aquisição se motivou por questões específicas de aquisição de conhecimento" (Entrevistado 1)

“Durante o processo, há um risco substancial de perder talentos devido às incertezas sobre o futuro, mudanças e outras situações que deixam as pessoas desconfortáveis (...) (Entrevistado 7)”

“Dependendo de como correr o processo de F&A (...) dependendo do nível de insucesso (...) há um risco de uma série de pessoas começarem a sair de forma voluntária” (Entrevistado 10)

“Perante a falta de comunicação adequada aquando de um processo de venda (...) são muitos os riscos (...) a perda de pessoas qualificadas muitas vezes difíceis de repor (...)” (Entrevistado 4)

c) Perda de Conhecimento

Também a perda de conhecimento foi mapeada como sendo um dos principais riscos associados ao processo de F&A, tendo sido destacado pelos entrevistados (n=3) como um dos fatores que resulta das reestruturações por vezes necessárias ou simplesmente como sendo resultado indireto de toda a ansiedade que habitualmente rodeia o processo, como se evidencia pelos testemunhos dos entrevistados 4 e 9.

“Perante a falta de comunicação adequada aquando de um processo de venda (...) são muitos os riscos (...) a perda de conhecimento (...)” (Entrevistado 4)

“(...) o facto de a fusão de duas realidades muitas vezes obrigar a uma reestruturação (...) pela redundância de funções (...) implica muitas vezes a perda de conhecimento (...)” (Entrevistado 9)

d) Conflito de expectativas

Alguns dos participantes envolvidos no estudo (n=2) refletiram sobre o conflito de expectativas como sendo um risco associado à junção de duas ou mais empresas de onde resultam metodologias organizacionais distintas, evidenciado pelas afirmações do entrevistado 8.

“Creio que um risco global sempre apresentado e que afeta as dinâmicas das organizações é o conflito entre diferentes visões organizacionais, objetivos e metodologias de trabalho (...)” (Entrevistado 8)

e) Quebra de Produtividade

Os participantes no estudo (n=2) destacam, também, a quebra de produtividade como um dos principais riscos associados à componente humana aquando de um processo de F&A, deixado pelos testemunhos seguintes.

“Perante a falta de comunicação adequada aquando de um processo de venda (...) são muitos os riscos (...) a quebra de produtividade (...).” (Entrevistado 4)

“(...) uma integração mal gerida pode levar à frustração dos funcionários e perda de produtividade.” (Entrevistado 7)

f) Choque cultural

Os choques culturais surgem também como um dos principais riscos com interferência nas organizações, sendo este fator mencionado pelos participantes (n=4) como uma das maiores consequências aquando da junção de duas empresas ou imposição da cultura de uma empresa sobre a outra.

“A não identificação com as culturas existentes é sempre um risco (...) o conhecimento da realidade de cada empresa in loco, pode ser uma desilusão (...) dará origem à não integração dos colaboradores nas realidades (...) muitas vezes acabam até por forçar um acordo de saída (...).” (Entrevistado 9)

4.1.3. Fatores Organizacionais preditores do sucesso de F&A

Na categoria “Fatores Organizacionais” foram mapeados os principais fatores de influência para o sucesso das transações, naquilo que concerne aos fatores menos tangíveis de uma organização e do seu impacto na componente humana, que por sua vez, terá influência na prossecução as sinergias que motivaram a F&A. Destacam-se entre esses fatores, a Cultura Organizacional (5 participantes), a comunicação (6 participantes), a comunicação (4 participantes) e a reputação (3 participantes).

a) Cultura

A dimensão cultural foi destacada pelos entrevistados (n=5), como um dos fatores organizacionais com grande influência na condução de um processo de integração, sendo

apontado como um dos mais difíceis de trabalhar, como se constata através do relato de alguns entrevistados:

"Repare que se a cultura for completamente diferente entre as organizações, afetará diretamente o nível de frustração dentro das organizações (...)" (Entrevistado 1)

"Há pequenos sinais que tem de ser dados de forma subtil (...) não conseguimos mudar as empresas de um dia para o outro, especialmente as partes culturais. É provavelmente a dimensão mais difícil de trabalhar (...)." (Entrevistado 3)

"A compatibilidade cultural entre as empresas envolvidas é fundamental para o sucesso da integração. As diferenças culturais levam a conflitos, resistência e dificuldades na harmonização das boas práticas (...)" (Entrevistado 9)

b) Comunicação

A comunicação foi mencionada por uma maioria dos indivíduos (n=6) como um dos fatores com um papel mais preponderante ao longo do processo transacional e com maior influência direta no funcionamento das organizações aquando deste tipo de mudança. É possível, através dos testemunhos aqui elencados perceber como esta dimensão pode afetar todo o processo.

"A comunicação tem um papel fundamental (...) a transparência é fundamental. Adiar comunicação ou decisões é o pior que se pode fazer neste tipo de processo (...)" (Entrevistado 3)

"De forma a mitigar riscos, sempre que existe um processo de venda, a comunicação é um dos fatores mais influentes (...) falar com os colaboradores é a coisa mais importante". (Entrevistado 4)

"(...) a falta de comunicação transparente e o apoio insuficiente durante o processo de transição aumenta a resistência das pessoas e dificulta a aceitação das mudanças necessárias". (Entrevistado 7)

"(...) a própria comunicação é um dos principais fatores de influência no processo (...) e na forma como o mesmo se vai desenrolar (...) as dificuldades são grandes, apesar de parecer relativamente simples (...)" (Entrevistado 9)

c) Liderança

Esta subcategoria destaca o papel dos líderes e a sua forma de ação como um elemento preponderante, tendo sido indicada pelos entrevistados (n=4) como um fator organizacional preditor do sucesso de um processo de fusão e aquisição, destacando-se para evidencia deste efeito os testemunhos dos entrevistados 2 e 4.

"(...) também a a forma como as empresas são geridas e lideradas afeta muito a integração e os problemas que surgirão de seguida." (Entrevistado 2)

"As lideranças devem ser o mais rapidamente informadas e envolvidas em todo o processo (...) pela sua influência natural na organização (...)" (Entrevistado 10)

d) Reputação

Com alguma surpresa, foi registada a reputação organizacional existente como um dos fatores *soft*, com influência no desenrolar da transação e possivelmente aquele com maior poder de influenciar no primeiro momento, após comunicação da intenção de F&A, a forma como se desenrolarão os primeiros acontecimentos de uma qualquer integração. Foram transcritos, a título exemplificativo desta realidade os testemunhos dos entrevistados 5 e 6.

" (...) a reputação da empresa, seja na perspetiva do negócio, seja na perspetiva humana, afetará logo à partida o sucesso da transação, pelas ideias já preconcebidas que acarreta (...)" (Entrevistado 5)

" (...) a ideia que existe no mercado da empresa que vai adquirir, já é uma grande determinante de como os colaboradores da empresa adquirida reagirão (...)" (Entrevistado 6)

4.2. O Gestor de RH nas transações

O presente tema resulta da expectativa dos entrevistados sobre o papel do gestor de Recursos Humanos, como elemento de influência e de orientação das dinâmicas humanas, com grande impacto direto na conclusão de um processo de fusão e aquisição. Resultam categorias deste tema como, o envolvimento do gestor de RH nas transações, bem como, o tipo de perfil comportamental e técnico que deve reunir o Gestor de RH, de forma a ser bem-sucedido na sua participação em processos de F&A.

4.2.1. Envolvimento

O envolvimento do gestor de RH, destaca-se como sendo a categoria que dá início ao presente tema, tendo sido destacadas pelos participantes no estudo, as suas expectativas sobre a necessidade de o profissional de RH estar envolvido em todo o processo, bem como o papel que se espera do mesmo ao longo das diferentes fases das transações. Assim, foi dado destaque à necessidade de envolvimento do gestor de RH (9 participantes) e ao papel do mesmo ao longo dos processos (5 participantes).

a) Necessidade de envolvimento

Nesta subcategoria destaca-se a necessidade de o gestor de RH ser envolvido nos momentos iniciais dos processos de F&A bem como a sua preponderância para o sucesso dos mesmos. Para evidenciar esta necessidade, destacam-se os testemunhos abaixo que refletem a opinião de uma grande maioria dos participantes (n=9).

"Acho que desde o primeiro momento o diretor de RH tem de saber que existe o interesse na transação, até porque isso por norma faz parte da estratégia da empresa (...)"
(Entrevistado 1)

"Os recursos humanos devem ser os primeiros a conseguir dar informação sensível (...) ajudando assim os responsáveis pela transação a poder promover mudanças mais rápidas (...) é neste campo que os recursos humanos devem ser realmente um parceiro estratégico" (Entrevistado 3)

“É minha expectativa, por norma, que (os recursos humanos) possam comunicar e desenvolver estratégias para unir as culturas das duas empresas (...) promover harmonia e a cooperação entre os funcionários das duas empresas (...)” (Entrevistado 2)

“Acho que devemos de certa forma auditar processos e comunicar de forma clara e pragmática o estado da organização (...) alinhando e extraindo o melhor de cada realidade (...) gerar os melhores procedimentos possíveis” (Entrevistado 6)

“Diria que a partir do momento que há a decisão de adquirir (...) os recursos humanos devem ser envolvidos o mais rapidamente possível em todas as fases que precedem (...) de forma a garantir todas as ações necessárias que dizem respeito aos RH, nomeadamente a comunicação com todos os colaboradores (...) e intervir em todas as emoções que irão advir do processo.” (Entrevistado 10)

“(...) é necessário um profissional de recursos humanos nos processos de fusão e aquisição de empresas pelo seu envolvimento nos temas culturais, gestão de talento, conformidade legal, comunicação e gestão da mudança, entre outras (...) (Entrevistado 7)

b) Papel do gestor de RH

A presente subcategoria reflete a opinião dos participantes sobre o papel que esperam do Gestor de RH no decurso das transações de fusão e aquisição. As opiniões ficam patentes através dos testemunhos abaixo transcritos.

“(...) já no processo de Due Diligence o profissional de recursos humanos tem um papel fundamental, porque já nesta fase há um papel crucial, de se perceber que tipo de pessoas existem na empresa, os níveis de salários e planos de benefícios, quantas são (...) perceber se há processos litigiosos com colaboradores (...)” (Entrevistado 1)

“Existem dois âmbitos nos quais o envolvimento dos recursos humanos fundamental (...) primeiro na identificação e mitigação de riscos (...) segundo, neste tipo de processos ocorrem muitos problemas relacionados com questões de comunicação (...) neste sentido, os profissionais de RH por norma estão mais treinados para lidar com este tipo de situações (...). (Entrevistado 4)

“Os profissionais de RH acabam por ser um complemento estratégico às equipas específicas que lideram as transações (...) conseguem fornecer informação e sensibilidade do negócio, que por norma as pessoas que participam nestas equipas, pela natureza da sua formação, não tem (...)” (Entrevistado 2).

“É pertinente que os RH sejam envolvidos o mais cedo possível no processo devido ao seu papel crucial na gestão de emoções e conflitos associados a estes processos (...). (Entrevistado 8)

" (...) O principal papel dos recursos humanos acaba por se focar essencialmente na comunicação, no enquadramento jurídico laboral, na comparação de duas realidades, na culturalização das duas entidades (...) ou seja, integração de todos os colaboradores (...) (Entrevistado 9)

4.2.3. Competências do gestor de RH

A categoria *Perfil*, surge do conjunto de competências comportamentais e técnicas apontadas pelos participantes no estudo, como necessárias no gestor de RH de forma a poder aportar valor ao processo à transação e conclusão da sua integração. Surge também o conhecimento da organização, como um fator diferenciador, que permitirá ao gestor de RH, para além do seu já existente perfil, acrescentar valor com maior celeridade ao processo.

a) Competências comportamentais

Resulta das conversas com os participantes a necessidade de ter em consideração um perfil comportamental do gestor de RH, mais alinhado com as adversidades e desafios impostos pelas transações de compra e venda das organizações. Foram mencionados pelos participantes (n=5) algumas das competências comportamentais mais relevantes, como se ilustra a título exemplificativo abaixo.

"O perfil do gestor de Recursos Humanos tem de ser muito estratégico, um perfil de recursos humanos meramente operacional não será um bom fit para qualquer processo de F&A (...)" (Entrevistado 1)

"Os recursos humanos têm de ser empáticos (...) de forma a poderem criar confiança junto das massas (...) como forma de estabilizar as integrações" (Entrevistado 4)

"(...) devem ter a capacidade de lidar com pressão e adversidades (...)" (Entrevistado 5)

" (...) adaptabilidade, abertura à mudança, resiliência e conhecimento profundo da organização adquirida são ativos valiosos que o RH pode fornecer (...)" (Entrevistado 8)

" (...) o gestor de RH tem de ter pensamento crítico, ser mais estratégico (...) ser uma pessoa mais analítica e rigorosa (...) ser uma pessoa orientada para a mudança (...) e acima de tudo ser uma pessoa com muito rigor e empática na hora da execução (...)" (Entrevistado 9)

"Há uma competência fundamental para este tipo de processos, e que os recursos humanos raramente têm (...) que é a capacidade analítica (...) é necessário trazer alguma tangibilidade às transações (...) nestes processos a confiança muitas vezes desaparece, e os dados dizem se os processos são ou não robustos, e são os dados e a objetividade que voltam a trazer a confiança (...)" (Entrevistado 3)

b) Competências Técnicas

Complementarmente a uma abordagem mais comportamental, os participantes do estudo acabaram por destacar, também, algumas competências técnicas que o gestor de RH deve possuir, com valor acrescentado ao suporte e liderança de todo o processo, na perspetiva humana, como exemplifica o testemunho abaixo. Entre essas competências, os participantes destacam o bom domínio de todas as práticas de RH, conforme explicita o participante 7:

“(...) ter conhecimento sólido das práticas de RH, legislação, benefícios, remuneração e outras áreas relevantes é essencial (...) (Entrevistado 7)

c) Conhecimento da Organização

A par das competências técnicas e comportamentais que os participantes consideram que um gestor de RH deve deter no âmbito dos processos de F&A, alguns dos entrevistados (n=2) destacaram também o conhecimento preexistente das organizações como um fator diferenciador na potenciação da mudança inerente ao processo de F&A.

“(...) um conhecimento profundo da organização adquirida é um ativo valioso que o profissional de RH pode fornecer (...)” (Entrevistado 8)

“O perfil do gestor de Recursos Humanos tem de ser muito estratégico (...) mas também tem de ter um grande conhecimento da empresa, conhecer o tipo de pessoas (...)” (Entrevistado 1)

4.3. Contributo da área de RH ao longo dos processos de F&A

As dinâmicas de entrevista estabelecidas com os participantes permitiram mapear alguns dos contributos da área de RH nos processos de F&A. Deste tema resultam as principais categorias, que dizem respeito (1) aos principais processos de GERH com influência no sucesso da F&A e também, (2) as principais métricas e indicadores do sucesso da intervenção dos departamentos de recursos humanos.

4.3.1. Práticas de GERH determinantes do sucesso da F&A

Esta categoria destaca a opinião dos participantes, sobre os processos de gestão de RH, que através das suas práticas e desenvolvimentos podem melhor auxiliar o atingimento do sucesso da F&A. Neste sentido, foram mencionados os processos de Desenvolvimento e Formação (2 participantes), Comunicação (7 participantes), Gestão da Mudança (6 participantes), Compensação e benefícios (4 participantes), Gestão de

Performance (3 participantes), Transformação Organizacional (5 participantes) e Gestão do Conhecimento (3 participantes).

a) Desenvolvimento e Formação

O desenvolvimento e formação foi destacado por alguns dos envolvidos (n=2) no estudo como processo de relevo para o alinhamento dos colaboradores no processo de transformação, como se regista abaixo.

“(...) é importante nesta fase (...) criar programas de desenvolvimento de liderança para os líderes emergentes (...)” (Entrevistado 2)

b) Comunicação

O processo de comunicação, foi destacado por uma grande maioria dos participantes (n=7), como um processo de grande criticidade em todas as transações, tendo-se procedido à transcrição dos testemunhos abaixo para evidenciar a sua preponderância e impacto processos de aquisição e fusão de empresas. Vale a pena referir o destaque do gestor de RH, apontado como líder deste tipo de processos.

“Uma boa comunicação ao longo de todo o processo é muito importante (...) e é aqui que o gestor de RH é extremamente importante, tem de estar atentos e gerir com a gestão de topo todos os momentos de comunicação (...)” (Entrevistado 1)

“Na maior parte das empresas a comunicação (interna e externa) é gerida pelos Recursos Humanos, e este é também outro dos pilares que os Recursos Humanos tem que liderar ao longo das transações (...)” (Entrevistado 3)

“Uma comunicação eficaz é essencial durante todo o processo de fusão ou aquisição (...) o Gestor de RH deve liderar a comunicação com os funcionários sobre os planos de fusão/aquisição (...) criando transparência no processo (...)” (Entrevistado 7)

“(...) a monitorização do processo e a comunicação, tanto horizontais quanto verticais, são fatores que impactarão diretamente o sucesso da fusão (...)” (Entrevistado 8)

"A comunicação é talvez o grande fator em que cabe aos RH intervir (...)" (Entrevistado 2)

c) Gestão da Mudança

O processo de gestão da mudança surge de forma inequívoca, com um dos processos que se espera uma grande intervenção vinda da esfera dos Recursos Humanos. Os entrevistados (n=6) referiram as práticas e processos inerentes à gestão da mudança como ferramentas necessárias a todo o desenrolar do processo de F&A naquilo que concerne à dimensão humana.

"Criar programas de gestão de mudança, onde se juntam pessoas com capacidade de influência (...) haver programas de gestão de mudança é importantíssimo (...)" (Entrevistado 2)

"90 % dos processos de fusão e aquisição significam, necessariamente, um processo de mudança e portanto (...) isto é o primeiro pilar que os Recursos Humanos devem suportar e trabalhar (...) quando se diz nas transações que nada vai mudar, é uma falácia" (Entrevistado 3)

"(...) na gestão da mudança, espera-se que possa lidar com as reações mais emocionais das pessoas (...) que possa fornecer-lhes recursos e ferramentas para melhor se adaptarem à mudança (...)" (Entrevistado 7)

"recorrer a focus group de forma a integrar as pessoas (...) de forma a envolver as pessoas, questionar o que acham importante, o que as pessoas mudariam, envolver as pessoas (...) de forma a criar uma cultura conjunta entre as duas entidades (...)" (Entrevistado 9)

d) Compensação e Benefícios

A compensação e benefícios foi apontada como a prática de grande alinhamento dos recursos e de incentivo à mudança. Os testemunhos registados abaixo acabam por espelhar a importância do processo apontada pelos gestores de RH e gestores executivos inquiridos neste estudo.

"Garantir o alinhamento dos standards salariais (...) perceber se estamos alinhados com o mercado ou não. É importante, não só na perspectiva de melhorar condições, mas também muitas vezes melhor alinhar os benefícios existentes (...) com o mercado, e muitas vezes utilizar isso para promover mudanças mais rápidas (...)" (Entrevistado 3)

"Utilizar as melhores práticas de compensação e benefícios (...) usar as vantagens da empresa adquirente (...) pode ser um grande suporte para vincular as pessoas e ajudar a acreditarem na mudança (...)" (Entrevistado 6)

"A compensação e benefícios é sempre um tema onde há muitas questões ao longo deste processo (...) aí os recursos humanos tem uma responsabilidade muito grande (...) é aqui onde se ferem muitas sensibilidades (...)" (Entrevistado 10)

"A compensação e benefícios é para mim a área de maior necessidade de gestão e de ser trabalhada, quando duas empresas de juntam (...) é onde existe maior sensibilidade e onde mais dores são criadas nas equipas (...)" (Entrevistado 11)

g) Gestão de Performance

As práticas em torno da gestão de desempenho foram também identificadas no decorrer do estudo pelos participantes (n=3), como ferramentas de relevo, das quais os gestores de RH devem retirar importantes conclusões que possam suportar as decisões a serem tomadas ao nível do capital humano, bem como serem utilizadas para estimular o desempenho dos colaboradores e o atingimento das sinergias identificadas para a transação.

"(...) espera-se também que os Recursos Humanos possam suportar a equipa de gestão com indicadores de performance individual (...) devem indicar quem são as pessoas que no futuro ou no presente, podem ser puxadas para promover o momento de mudança necessário." (Entrevistado 3)

"Definir objetivos para a toda a equipa em volta da transação será um dos processos mais importantes quer de fusões, quer de reestruturação (...) a gestão de performance é

também muito importante também para entender o fit de cada indivíduo nas "novas" organizações (...)" (Entrevistado 5)

" (...) penso que devemos utilizar os processos de gestão de desempenho para criar alinhamento, objetivos comuns, culturas de trabalho (...) faz todo sentido recorrer a este processo." (Entrevistado 6)

h) Processos de transformação organizacional

Resulta das opiniões dos profissionais envolvidos neste estudo, a reestruturação, como um processo inevitável na grande maioria dos processos de transformação organizacional, como o são a fusão e aquisição. Alguns dos participantes (n=5) mencionaram a necessidade e o envolvimento direto das equipas de gestão de recursos humanos no processo. Retrata-se a generalidade das opiniões de forma ilustrativa, através dos testemunhos abaixo.

"Estes processos são cheios de rapidez e reestruturações (...) é importante identificar pessoas e talento, com as necessárias competências, agilidade e resiliência necessária para que possa acontecer" (Entrevistado 2)

"Por vezes uma reestruturação tem de ser considerada ainda na fase de negociação (...) aqui é mais uma das situações em que o gestor de RH tem de ser um parceiro estratégico e aconselhar a gestão, por vezes a necessidade de reestruturação já deve ser considerada e negociada antes da aquisição." (Entrevistado 1)"

"A empresa adquirente deve garantir que determinados elementos estratégicos que bloqueiam a mudança sejam rapidamente removidos, pois podem sabotar intencionalmente o processo (...)" (Entrevistado 8)

i) Gestão de conhecimento

O processo de gestão de conhecimento foi marcado como uma das responsabilidades do gestor e equipas de recursos humanos ao longo da F&A, por três dos participantes envolvidos no estudo. Para o efeito, foi decidida a exemplificação da necessidade, através do testemunho do entrevistado 4.

"É muito importante que se possam dedicar à gestão de conhecimento (...) sei do caso de uma transação em que existia apenas uma pessoa que geria um software específico (...) deixaram sair essa pessoa e mais ninguém sabia utilizá-lo (...) isto é crítico."
(Entrevistado 4)

4.3.2. Indicadores de Sucesso

Resultam das conversas mantidas na perspetiva de entender o contributo dos Recursos Humanos na F&A, os principais indicadores de sucesso, alguns deles, diretamente monitorizados e medidos por norma dentro da área de RH, tais como a rotatividade, a produtividade, o atingimento das sinergias do processo e a retenção de conhecimento. No entanto, resultam também alguns indicadores menos tangíveis, como é o caso da identidade organizacional mencionada por dois dos entrevistados.

a) Rotatividade

A rotatividade voluntária foi apontada por uma parte significativa dos participantes (n=4), como um indicador a ter em conta, para entender o sucesso das integrações resultantes da F&A.

"Um baixo nível de saídas voluntárias (...) ou a retenção (...) será certamente o reflexo de que um bom trabalho foi feito no espectro de RH (...)" (Entrevistado 4)

"(...) garantir que não exista rotatividade voluntária ou resistência à mudança por parte da empresa adquirida. A transição deve ser tão suave que a maioria das pessoas nem perceba e, se o fizer, devem concentrar-se nos benefícios (...)" (Entrevistado 8)

"(...) no limite o grande indicador de sucesso, será após algum tempo analisar o turnover (...) e tentar perceber as saídas que resultaram do processo." (Entrevistado 9)

b) Produtividade

Também os níveis de produtividade tiveram o seu destaque no processo de recolha de dados. Dois dos entrevistados, mencionaram a produtividade como um importante indicador de como a F&A está a ser sentida pelos colaboradores, como se retrata através da transcrição abaixo.

" (...) um bom nível de produtividade é sem dúvida um indicador de uma integração suave" (Entrevistado 2)

c) Sinergias

O atingimento das sinergias da transação (mencionado por 3 participantes) surgem como um indicador associado ao alinhamento dos recursos humanos, conforme mencionado pelo participante 1:

"(...) os objetivos da aquisição serem cumpridos como um todo (...) isso só é possível com o alinhamento dos recursos humanos, com o seu desenvolvimento, com a criação de estratégias que lhes permitiram ficar (...) se as coisas estiveram mal ao nível de recursos humanos dificilmente serão atingidos objetivos estratégicos ou financeiros." (Entrevistado 1)

d) Retenção de conhecimento

A retenção de conhecimento surgiu no processo de tratamento de informação também como um dos principais indicadores de sucesso. O indicador acabou por ser reportado por alguns dos participantes (n=3) e retratado abaixo a título exemplificativo pelo entrevistado 5.

"Por norma nestes processos há sempre algumas saídas que afetam o normal funcionamento da empresa porque as pessoas levam conhecimento com elas (...) só porque alguém saiu e mais ninguém sabia desempenhar aquela atividade (...) é importante que os processos sucedam sem este tipo de perturbações (...)" (Entrevistado 5)

e) Identidade Organizacional

A identidade organizacional, é um fator relevante em todo o processo de F&A, acabando, também, por ser apontado com um dos principais indicadores a ter em consideração, ainda que menos mensurável, conforme retrata a transcrição abaixo.

"Estes processos promovem alguma perda de identidade cultural (...) uma identidade forte pós-integração (...) estará naturalmente relacionada com o bom trabalho de RH ao nível cultural (...) é difícil de medir, mas fácil de sentir (...) o engagement e relação das pessoas com a marca é fundamental" (Entrevistado 10)

CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Naquele que é o quinto e penúltimo capítulo deste estudo, será efetuada uma discussão dos resultados, em que se estabelecerá uma relação entre os resultados obtidos e a revisão da literatura efetuada e o respetivo enquadramento com aqueles que foram definidos como sendo os objetivos principais do estudo.

5.1. Fatores Organizacionais preditores do sucesso da F&A

No que concerne ao tema em questão, o estudo empírico acabou por revelar, consonância com a revisão da literatura. Com efeito, já na primeira subcategoria do tema em questão conseguimos perceber a necessidade de gestão de expectativas e carga emocional que carregam os processos de mudança organizacional como a fusão e aquisição, sendo destacada a ansiedade latente dos processos e a quebra de comprometimento, como sentimentos e comportamentos de difícil gestão, que afetam diretamente a resposta dos colaboradores ao processo e dinâmicas que o mesmo exige. Esta evidência encontra-se com a tese defendida por Rebner e Yeganeh (2019) que recordam a dependência dos negócios do *ser humano*, sendo que este é dotado de expectativas e elevada complexidade emocional, particularmente presentes em eventos de mudança, como o são os processos de fusão e aquisição. Boruah (2018) focou especificamente a ansiedade como um dos sentimentos mais comum no seguimento de processos de transformação estrutural e cultural. Neste seguimento, Birkinshaw et al. (2000) destacam a importância de gestão de aspetos comportamentais, como o são a ansiedade dentro das organizações, por se tratar de uma dimensão que molda as atitudes dos colaboradores ao longo dos processos de integração.

Nesta dimensão temática ficaram ainda patentes todos os riscos humanos enfrentados pelas organizações no momento da fusão e aquisição e a sua tramitação superior. Isto é, foram destacados como principais riscos (1) a rotatividade voluntária, (2) a perda iminente de conhecimento, (3) os conflitos de expectativas que sucedem, (4) as quebras de produtividade e (5) os choques culturais. De forma concordante, Boruah (2018) destacou nos seus estudos os principais riscos associados ao fator humano como sendo a rotação voluntária de pessoas-chave e perdas de conhecimento, baixo comprometimento e deslealdade, quebras de *performance* e baixa produtividade, problemas motivacionais, frustração, confusão e stress, problemas de comportamento e sabotagem. Ainda os autores Chernenko et al. (2021) acrescentaram através dos seus

estudos que impactos negativos provenientes de culturas organizacionais incompatíveis, demasiada centralização ou perda de foco operacional podem, também, afetar os resultados de empresas fundidas. Por sua vez, Schroeder (2013) destaca as altas taxas de insucesso que continuam a ser associadas a projetos de mudança organizacional e, de modo em geral, os processos de fusão e aquisição são aqueles com mais falhas, sendo estas frequentemente atribuídas a incompatibilidades culturais. Também Bertoneclj e Kovač (2007) e Yoo (2020) recorreram ao termo “choque-cultural”, (risco mencionado pelas participantes) perante a necessidade de explicar porque falham afinal as aquisições e fusões na produção de resultados, posicionando a cultura organizacional como um fator-chave no que toca à F&A. Assim, este alinhamento entre teoria e prática permite-nos concluir de acordo com Junni et al. (2015), que os principais fatores e riscos que afetam o resultado global das operações F&A podem ser atribuídos aos seus fatores mais intangíveis, como competências, capacidade de gestão e conhecimento existente.

Ao longo do processo de recolha de informação foram mapeados os fatores organizacionais de maior relevo para o sucesso da transação naquilo que é a perspetiva humana e que influenciará posteriormente o atingimento das sinergias expectáveis para o processo. Destacam-se assim, (1) a cultura organizacional e a complexidade que a mesma acarreta, (2) a comunicação, (3) a liderança e (4) a reputação organizacional. Estes resultados estão em linha com a perspetiva de Bertoneclj e Kovač (2007) que determinaram existirem cinco fatores *soft* de grande relevância para o sucesso dos processos de F&A, entre eles, uma nova “combinada” cultura organizacional, uma equipa de gestão competente (liderança), colaboradores criativos, comunicação consistente e um ambiente de trabalho propício à inovação. Boruah (2018) destaca especificamente a comunicação, em linha com os participantes do estudo, como uma dimensão de enorme relevo para envolver os seus colaboradores no processo de tomada de decisão de forma a mantê-los motivados, satisfeitos e promover a sua melhor *performance*. Para Birkinshaw et al. (2000), os fatores organizacionais destacados ao longo do estudo não devem ser descurados, por se tratarem de aspetos que conduzem à criação de atitudes positivas dos colaboradores ao longo dos processos de integração.

Este correlacionamento permite, assim, ir ao encontro de um dos objetivos específicos do estudo, que tinha por base explorar a importância da componente humana e a sua influência nos processos de fusão e aquisição.

5.2. O gestor de RH nas transações

O gestor de RH e o seu envolvimento nos processos de F&A foi outro dos temas que resultou do processo de recolha de informação efetuada, tendo sido encontradas perspetivas comuns entre a opinião geral dos participantes e a teoria analisada sobre o tema.

Com efeito, no que concerne à figura do gestor de RH nos processos de fusão e aquisição, foi possível entender as expectativas dos participantes sobre o envolvimento deste gestor nestes processos, tendo ficado clara a necessidade de o profissional de RH estar por dentro de todo o processo e suas decisões adjacentes desde uma fase inicial, de ser consultado e ouvido, e ainda, o papel esperado do mesmo nas transações. Assim, em estreita concordância com os dados recolhidos, Dewan (2016) reforça o papel proeminente do Gestor de RH ser envolvido no processo ainda na fase que antecede a transação. Por sua vez, Rizvi (2016) entende que um dos principais motivos justificantes do insucesso das transações F&A por assuntos relacionados com a componente humana, é a falta de envolvimento de profissionais de RH e da função de RH durante o desenvolvimento de toda a operação.

Segundo Sudarsanam e Sudarsanam (2010), também a necessidade de alterar a estrutura de gestão/direção; alinhar e adotar estratégias “*right people, right place*”; gestão (e necessário ajuste) da força de trabalho e da sua polivalência; alinhamento de sistemas de avaliação de desempenho, retenção de pessoas chave e gestão de expectativas, fazem parte do grupo de temas críticos que dizem respeito aos departamentos de RH ao longo dos processos de integração. Perante esta afirmação dos autores, estabelecemos também a relação com algumas das expectativas de ação do gestor de RH por parte dos entrevistados, que referiram a pertinência do mesmo liderar temas relacionados com a comunicação e expectativas dos colaboradores, alinhamento de estratégias, gestão de talento e gestão da mudança (Martins, 2007; Martins et al., 2014; Martins & Cruz, 2019).

Fica ainda por rematar a última categoria que emana do tema aqui retratado, o perfil do Gestor de RH. Foram diversas as considerações ao longo das entrevistas com os participantes do estudo, de onde resultou a conclusão de algumas competências que se espera fazerem parte do profissional de RH que coopera e trabalha para o sucesso da F&A. Neste sentido, os participantes fizeram referência a competências comportamentais

como a visão estratégica, a empatia, a capacidade de influência, resiliência e adaptabilidade, a atitude crítica, capacidade analítica e orientação para a mudança, advertindo sempre que um profissional como um foco muito operacional não terá, à partida, um bom enquadramento e terá maior dificuldade para atingir os objetivos esperados. Uma outra dimensão que reuniu a atenção dos entrevistados, foram as competências técnicas dos gestores de recursos humanos destacando a necessidade de os mesmos dominarem os principais processos e práticas de RH, como a compensação e benefícios e legislação laboral. Não obstante das demais características de perfil, os participantes no estudo mencionaram também o conhecimento da organização como um importante ativo com relevante influência naquilo que é o suporte que o gestor de recursos humanos pode dar a todo o processo. Neste sentido, podemos concluir o alinhamento das considerações dos participantes com a teoria analisada ao longo do estudo (e.g. Martins, 2007; Martins et al., 2014; Martins & Cruz, 2019; Martins, 2022), pelo que, a capacidade dos gestores de RH contribuírem com decisões estratégicas foi mencionada por Truss et al. (2002) com uma das mais importantes competências do gestor de RH, bem como sua experiência generalista numa séria de processos e práticas de gestão de recursos humanos, sendo estas apontadas como aquelas com maior impacto no desenrolar dos processos de F&A. Schuler e Jackson (2001), por outro lado, aprofundaram nos seus estudos o perfil do gestor de RH orientado para o sucesso das transações de F&A tendo apontado (1) competências do foro comportamental como conhecimento da indústria que atua, o conhecimento financeiro, a orientação para diversos públicos, o conhecimento técnico dos processos de F&A, (2) competências de liderança, como capacidade de análise estratégica, a capacidade de planeamento, a adaptabilidade e capacidade de influência, bem como (3) competências de gestão de conhecimento de gestão da mudança.

5.3. Contributo da área de RH para o sucesso dos processos de F&A

O último tema que resulta da análise categórica efetuada, relaciona-se com o contributo da área de RH com o sucesso dos processos de F&A, tema que se acabou por subdividir na categoria “Práticas de GERH determinantes do sucesso de F&A”, alusiva aos principais processos técnicos de RH com impacto no sucesso da F&A, bem como na categoria, “Indicadores de sucesso” que destaca alguns dos mais mensuráveis indicadores do contributo da área, mas também algumas dimensões menos tangíveis.

Assim, os participantes no estudo acabaram por concentrar e expressar a sua opinião relativamente aos principais processos onde esperam a intervenção do gestor e equipas de recursos humanos, bem como as suas expectativas de como os mesmos podem moldar o comportamento da massa colaborativa e assim, facilitar o sucesso do processo F&A. Neste seguimento, um dos processos mencionados havia sido o Desenvolvimento e Formação, rematado como sendo necessário para alinhar as equipas e criar competências para fazer face aos novos desafios do negócio. Ora, esta abordagem, havia já sido confirmada por Bogarelli (2015), que defende que gerir a complexidade de operações de reestruturação corporativas também pode ter lugar através do conhecimento e da criação de competências adequados para garantir o seu potencial de crescimento e sucesso, reforçando os argumentos apresentados por Martins (2007) e Martins (2022) a respeito das competências que os gestores de RH devem possuir para ajudar a concretizar as estratégias organizacionais. Por sua vez, Emmanouilides e Giovanis (2006) atribuem à GERH a responsabilidade de capacitar os responsáveis funcionais para os novos desafios provenientes das transações.

A comunicação, que se evidenciou como sendo o grande pilar de gestão das operações de F&A na perspetiva da gestão da componente humana, cimentou também ela o seu lugar na lista de processos críticos de suporte às transações, liderados pelo gestor de RH. O seu papel dinâmico foi referenciado por uma grande maioria dos participantes, na perspetiva de criar transparência em todo o processo, gerir emoções e criar alinhamento das equipas. Esta perspetiva encontra o seu alinhamento como autores como Das e Nanda (2012) que defendem que o objetivo de comunicar, não deve apenas passar pela informação, mas também, criar compromisso e fazer os colaboradores sentirem-se parte de todo o processo, defendendo que se assim não for, é possível que as transações aparentem sentimentos de medo, confusão e descrença, no que toca ao projeto que é por norma a integração de duas organizações. Diedericks et al. (2019), alinha-se ainda o testemunho de alguns entrevistados que defendem a comunicação de uma forma proativa e atrativa, de forma a criar abertura à mudança, permitindo que a organização possa atingir os objetivos a que se propôs. Esta argumentação, reforça a eficácia da comunicação como um fator vital nos processos de F&A. Ainda, os participantes no estudo reforçaram a necessidade de a comunicação acontecer de forma direta e transparente e sem adiamentos desnecessários, o que vai ao encontro às regras de comunicação de transição defendidas por Bertoneclj e Kovač (2007) ao longo dos

processos de aquisição, sendo elas comunicar (1) sem segredos, (2) sem surpresas, (3) sem exagero e (4) sem falsas-promessas.

Um outro processo que demarcou a sua indissociabilidade da F&A ao longo do estudo, foi o de gestão da mudança. A mudança surge, simultaneamente, como uma preocupação e como uma necessidade apontada pelos participantes do estudo onde afirmam ser praticamente impossível haver lugar a uma transação sem terem de existir mudanças ou sem ter de ser levada a cabo a definição de programas e estratégias que a orientem, sendo expetativa dos mesmos que o gestor de RH possa liderar este processo, ainda que não o possa fazer de forma isolada. Foi também constatável a dependência da mudança de outros processos organizacionais como a comunicação e cultura organizacional. Ora, já Stensaker et al. (2023) deixaram patente nos seus estudos que as fases de integração das transações F&A, frequentemente resultam em complexos e pouco previsíveis processos de mudança, tese em linha com a opinião dos participantes. Também Philips e Klein (2023) definem a gestão da mudança como estando dependente de modelos e estratégias para ajudar os colaboradores a aceitar novos desenvolvimentos organizacionais, sendo necessárias para eficácia da mudança outras dimensões organizacionais como a comunicação, o envolvimento de todos os níveis da organização, a cultura organizacional, os incentivos à mudança e o *empowerment* dos colaboradores.

De forma a promover o alinhamento dos recursos humanos às necessárias alterações inerentes à F&A, os participantes envolvidos no estudo, mencionaram a área de compensação e benefícios como tendo um papel de extremo relevo. Um dos focos de intervenção da área, relacionou-se com o facto de esta ser bastante útil naquilo que é o incentivo à mudança e, alguns dos participantes, mencionaram mesmo este como sendo um dos processos de maior sensibilidade e responsabilidade, por causar um impacto muito direto nas equipas. A este respeito, literatura anterior (e.g. Martins, 2005; Martins & Cruz, 2019; Martins, Silva & Silva, 2017; McGrady, 2005) mencionava a compensação e benefícios com um dos principais aspetos a serem tidos em conta no espectro dos recursos humanos, pela sua relação direta com a cultura organizacional e pela criticidade que representa, não obstante o facto de ser um dos aspetos mais negligenciados nas fases anteriores à integração. Na vertente de produção de mudança, qualquer empresa adquirente que pretende atingir os resultados expectáveis de uma determinada transação, considerará a promoção de benefícios que potenciem comportamentos orientados para a mudança organizacional e crescimento (Clayton, 2015), sendo também importante a

introdução destes benefícios para fomentar a resiliência e compromisso do colaborador durante todo o processo de integração (Khan et al., 2020).

No que toca à importância dos processos de gestão de desempenho foram também depositadas neste estudo as perspetivas dos participantes. Isto é, a necessidade de recorrer a um processo que permitisse criar objetivos de *performance*, entender o contributo e lugar de cada colaborador em termos dos objetivos presentes e futuros da F&A, criar alinhamento organizacional e fomentar uma nova cultura de trabalho. Rego et al., (2020) defendem nos seus estudos gestão estratégica de recursos humanos como uma atividade intimamente ligada ao sucesso e alcance dos objetivos de qualquer negócio da era moderna, assegurado o alinhamento do capital humano com as metas definidas para a organização. Neste seguimento, atribui-se ao gestor de RH a responsabilidade de assegurar o alinhamento dos colaboradores e equipas aos principais objetivos estratégicos da organização, bem como a necessidade de medir a sua *performance*, que leva à necessidade de implementar sistemas formais de gestão de *performance* (Mabasa & Flotman, 2022; Martins et al., 2019).

Os processos de reestruturação foram apontados pelos entrevistados como um processo inevitável na maioria dos processos de transformação organizacional, sublinhando a rapidez que por norma está associada aos mesmos e a necessidade de o gestor de RH ser capaz de providenciar informação necessária ao nível da gestão de talento, para permitir a mudança da estrutura organizacional. As considerações iniciais aqui mencionadas são validadas pelos autores Dessaint et al. (2017) que nos dão conta que cerca de 80% dos tradicionais processos de F&A resultam numa reestruturação da força de trabalho, como resposta às sinergias iniciais do processo e ganhos de eficiência organizacional. Esta afirmação é também reforçada por Angwin et al. (2022) que nos dá conta da alteração da estrutura da empresa, como a alteração organizacional mais comum a ter lugar depois da aquisição. Efetivamente, Filipović et al. (2017) defendem que uma das formas pelas quais as sinergias operacionais procuradas através dos processos de F&A podem ser criadas, é através da racionalização de operações, o que inclui a eliminação de algumas funções na organização adquirida ou a criação de novas, que facilitam a implementação da nova estratégia empresarial. Não obstante, estas alterações devem ser planeadas o tão brevemente quanto possível de forma a que todos os colaboradores entendam como se organizará a nova organização, o mais rapidamente possível e assim evitar perdas de talento desnecessárias (Varjavani, 2021). É assim possível aduzir que perante as transações, a GERH deve ser capaz de lidar com um grande

nível de excelência, com processos de redução de *headcount*, mobilidades e realocações funcionais, assim como ser capaz de gerir de forma rápida e clara, expectativas, necessidades e preocupações individuais (Emmanouilides & Giovanis 2006).

Por fim, destaca-se o último processo mapeado pelos participantes, a gestão de conhecimento. Tendo por base a recolha de informação a que se procedeu, entende-se o conhecimento como um ativo das organizações e naturalmente, como um qualquer ativo, a sua perda trará um impacto à organização. Quando se sucede, a perda de conhecimento pode afetar de diversas formas o sucesso do processo de transação, pelo que se espera ação vinda do departamento de RH no âmbito de minimizar qualquer problema turbulência transacional. Neste seguimento, Borgia et al. (2023) lembram o conhecimento como uma dimensão, que, se mal gerida, esquecida ou desperdiçada, se pode efetivamente tornar num problema para as organizações, impedindo as mesmas de atingirem os seus mais básicos objetivos. Também autores como Li et al. (2018), Martins e Alexandre (2023), Martins et al. (2017, 2018, 2019), Martins e Silva (2017) e Tomé et al. (2014) fazem referência à importância da gestão de conhecimento através da gestão de RH, representando o mesmo uma das principais fontes de criação de valor das transações de fusão e aquisição, quer na perspetiva de acrescentar valor ao adquirente, quer na perspetiva de acrescentar conhecimento e competência à organização adquirida.

Por fim, os entrevistados fizeram referência a alguns eventos e métricas organizacionais como indicadores do contributo dos departamentos de RH para o sucesso das integrações organizacionais. Com efeito, resultaram dos testemunhos dos participantes indicadores como baixas taxas de rotatividade voluntária e necessariamente a retenção, o nível de produtividade da organização, o atingimento das sinergias do processo, a retenção de conhecimento, e por fim, numa dimensão menos mensurável, uma robusta identidade organizacional. Estes resultados tendem a estar alinhada com literatura anterior que evidencia a importância de investir na área de RH para mitigar efeitos negativos na intenção de turnover e na efetiva retenção, especialmente de talentos cruciais ao desenvolvimento do negócio (Martins & Silva, 2017; Martins & Cruz, 2019; Meirinhos et al. 2017). Assim, no que toca ao atingimento das sinergias esperadas do processo, podemos desde já estabelecer paralelismos com as afirmações de Graebner et al. (2017) que já haviam mencionado nos seus estudos que o sucesso de qualquer operação de fusão e aquisição estaria intimamente relacionado com o atingimento dos seus

objetivos, ao mesmo tempo que se assegura o compromisso e motivação dos colaboradores. Por sua vez, Schuler e Jackson (2001) sugerem que transações de F&A de sucesso estão intimamente relacionadas com boas práticas de liderança, com objetivos de *performance* bem estruturados e claramente definidos, equipas bem geridas e planeamento, retenção de talentos-chave e comunicações apropriadas em tempo e tipo de mensagem, mantendo a atenção e foco dos colaboradores nos objetivos e benefícios do processo.

Neste último capítulo apresentam-se as principais conclusões de toda a investigação, dividindo-se em três partes, nomeadamente, as reflexões finais sobre o tema em estudo, as limitações e contribuições do mesmo, bem como uma breve reflexão e proposta de investigação futura.

Com efeito, importa recordar que este estudo destacou como principal objetivo compreender o papel do gestor estratégico de recursos humanos no sucesso dos processos de fusão e aquisição de empresas.

Perante os resultados obtidos podemos concluir que é de relevo o papel do gestor de RH para o sucesso dos processos de fusão e aquisição, atendendo à complexidade que representa a gestão de pessoas bem como as suas exigentes expectativas e necessidades, algumas vezes, em contraste com os objetivos estratégicos das empresas que desejam crescer através da fusão e aquisição. Neste sentido, começamos por perceber o tipo de sentimentos e expectativas que envolvem este tipo de processos de mudança organizacional, tendo ficado bastante presente a ansiedade latente sentida pelos colaboradores ao longo do processo, justificada pelos receios de reestruturações eminentes, pela existência de funções redundantes nas organizações envolvidas na F&A, ou mesmo pela sua adversidade à mudança. Também o comprometimento dos colaboradores surge como uma dimensão afetada ao longo das transações, destacando-se a crença de que a falta do mesmo afetará todas as dinâmicas do processo que necessitam da participação dos recursos humanos da organização e da sua confiança. De forma interligada às atitudes e sentimentos dos colaboradores, este estudo acaba por cimentar os principais riscos humanos associados aos processos de compra e venda de organizações e a forma de como estes mesmos riscos podem contribuir para o insucesso de tais processos. Isto é, nenhum processo de integração atingirá o seu mais satisfatório nível de conclusão se for assolado pela iminência de problemas como a perda de pessoas chave, pela perda de competências e conhecimento, por perdas de produtividade irreversíveis, ou perante a existência de cenários organizacionais confusos e desalinhados que oscilem entre o choque-cultural e a total desorganização interna de processos e sistemas.

O estudo contribuiu também para a percepção de que fatores organizacionais como a cultura, a comunicação, a liderança e a reputação da empresa são aqueles com maior permeabilidade e influência para criar nos colaboradores os necessários e desejáveis comportamentos à recém exigida mudança organizacional nas empresas optantes pela

fusão e aquisição como estratégia de negócio e crescimento. Estes fatores, pelo seu nível de abrangência, deixam clara a sua capacidade de moldar comportamentos, alinhar pessoas e promover desempenho orientado para atingimento das metas organizacionais.

Por sua vez, há uma outra conclusão cimentada com o presente trabalho. Ou seja, é imprescindível a envolvimento de um profissional de recursos humanos com capacidade de aportar valor estratégico neste tipo de processos organizacionais complexos como são os processos de fusão e aquisição. Ora, esta necessidade fica patente, quer pelas expectativas e realidades partilhadas pelos participantes do estudo, quer por toda a dependência que o processo tem de uma ajustada e exigente gestão de pessoas. Não obstante, é também possível aferir que nem todo o tipo de perfil de profissional de RH poderá acrescentar valor ao processo com a mesma fluidez ou eficiência. Destaca-se por isso, a expectativa de que o profissional-tipo deve reunir as competências estratégicas, competências técnicas e capacidade de comunicação e influência necessárias para fazer a diferença com a agilidade que este fenómeno organizacional em particular exige.

No que toca ao desempenho organizacional dos departamentos de RH ao longo das transações, o estudo permitiu ainda concluir quais os processos e práticas que estes departamentos tem ao seu dispor para melhor suportar as integrações de empresas e assim diminuir probabilidades de insucesso da F&A por motivos associados ao fator humano. Neste sentido os processos de desenvolvimento e formação, comunicação, gestão da mudança, compensação e benefícios, gestão de *performance*, gestão de conhecimento e reestruturação demonstraram como se podem tornar ferramentas indispensáveis ao trabalho esperado pelo gestor estratégico de recursos humanos.

Finalmente, o estudo providencia importantes *inputs* sobre a observabilidade e mensurabilidade do trabalho efetuado pelos departamentos de RH, como importantes indicadores do sucesso da intervenção de recursos humanos. Para este efeito, destaca e reforça a importância da retenção, da produtividade, da retenção de conhecimento e o atingimento das sinergias do negócio como principais reflexos de um nível de intervenção eficaz por parte dos gestores de recursos humanos, como influência direta no sucesso dos processos de fusão e aquisição.

Limitações do estudo e investigação futura

Ao longo do presente estudo científico foram identificadas algumas limitações estruturais. A primeira limitação encontrada relaciona-se, desde já, com a escassez de

literatura sobre a relação estratégica do profissional de recursos humanos com as estratégias de fusão e aquisição de empresas, bem como a falta de identificação dos principais contributos que podem ser esperados da área. Uma outra limitação identificada relaciona-se diretamente com a teoria da desejabilidade social. Isto é, pela suspeita existente de terem sido obtidas algumas respostas tecnicamente e socialmente mais corretas relativamente ao tema em estudo, tendo por base apenas as boas práticas das experiências dos participantes e acabando por ocultar acontecimentos menos positivos, faltando com alguma transparência e realidade à investigação. Ainda neste seguimento, o facto de alguns dos participantes do estudo serem profissionais ativos da área de recursos humanos, poderá ter influenciado e enviesado a realidade dos acontecimentos, de forma menos neutra. Por sua vez, a opção pela abordagem qualitativa e pelas entrevistas como método de recolha de informação principal utilizado, poderão ter limitado a aglomeração de alguns dados e informações relevantes, ainda que desprovidos de saturação teórica. Relativamente ao número de participantes entrevistados considera-se que, quer ao nível de carreira que se encontrem, quer ao nível da diversidade de posições e cargos ocupados, o alargamento da amostra beneficiará a riqueza e construto teórico sobre o tema. Chama-se também à atenção para todos os resultados do estudo, serem todos eles bastante orientados para uma fase específica dos processos de F&A, a fase da integração, tendo-se subentendido relativa falta de foco dos participantes nos momentos do processo que antecedem esta fase final de todo o processo de transação. Uma última limitação a reportar, relaciona-se com a natureza e realidades que motivaram os negócios em que participaram a grande maioria dos participantes. Isto é, as organizações em que colaboram ou colaboraram alguns dos participantes decidiram por processos de fusão e aquisição por motivos de criação de crescimento orgânico do negócio, eliminação de concorrência ou diversificação da oferta de produtos. De forma a aprofundar mais o tema que motivou este estudo, focar uma investigação futura em processos de F&A motivados unicamente pela aquisição de conhecimento existente ou tecnologias, poderia realçar e elevar o nível de exigência da função de recursos humanos nestes processos, bem como realçar a importância do departamento para o atingimento dos objetivos globais do negócio olhando aos objetivos primordiais da F&A baseada na aquisição de competências e capital humano.

Contributos da Investigação para a teoria e para a prática

A execução do presente estudo pretendeu desde sempre acrescentar valor ao mundo dos recursos humanos, à sua comunidade científica e ao sucesso das fusões e aquisições do mundo organizacional. Espera-se que a investigação tenha permitido expandir e desenvolver conhecimentos até ao momento menos explorados na literatura, nomeadamente naquilo que toca ao contributo do gestor de recursos humanos para o sucesso dos processos de F&A.

Espera-se que os resultados práticos e teóricos do estudo possam ser relevantes, quer para os profissionais e comunidade que se dedica à gestão de recursos humanos, quer para os níveis de gestão corporativa envolvidos na complexidade das transações de compra e venda de empresas. Esperamos que estes contributos decorram, não só pelas conclusões que daqui resultam, mas também pela abordagem preventiva e planeamento que o estudo permite no sentido de maximizar as probabilidades de sucesso no momento de adquirir ou fundir organizações com um objetivo último. Para a gestão, este estudo pode ser particularmente relevante, evitando alguns dos principais motivos de insucesso deste tipo de processo, relacionados com a complexidade humana, a sua envoltura emocional e expectativas no mundo corporativo. Do ponto de vista teórico, este estudo permite enriquecer o tema das F&A, contribuindo, especialmente, para a literatura diretamente ligada ao papel da gestão de recursos humanos.

Por fim, resta a expectativa de que as razões que motivaram esta investigação possam futuramente influenciar outros investigadores a aprofundar o tema e reforçar o papel do gestor estratégico de recursos humanos, como parceiro de negócio fundamental ao crescimento das organizações, independentemente da forma escolhida pelas organizações para o fazer.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, R. V., & Dencker, J. C. (2004). The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1355–1370. <https://doi.org/10.1080/0958519042000257977>
- Angwin, D. (2001). Mergers and acquisitions across European borders: National perspectives on preacquisition due diligence and the use of professional advisers. *Journal of World Business*, 36(1), 32–57. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00053-5](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00053-5)
- Angwin, D., Kroon, D., Mirc, N., Oliveira, N., Prashantham, S., Rouzies, A., & Tienari, J. (2023). Mergers and acquisitions research: Time for a theory rejuvenation of the field. *Long Range Planning*, 56(6), 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102398>
- Angwin, D. N., Urs, U., Appadu, N., Thanos, I. C., Vourloumis, S., & Kastanakis, M. N. (2022). Does merger & acquisition (F&A) strategy matter? A contingency perspective. *European Management Journal*, 40(6), 847–856. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.004>
- Antila, E. M. (2006). The role of HR managers in international mergers and acquisitions: A multiple case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 999–1020. <https://doi.org/10.1080/09585190600693322>
- Arce, E., & Araujo, A. (2017). Key Factors in an Organizational Culture Transformation Process for Innovation During a Merger: Proceedings of ISPIM Conferences. *Proceedings of ISPIM Conferences*, 1–17
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Benton, A. D., & Austin, M. J. (2010). Managing Nonprofit Mergers: The Challenges Facing Human Service Organizations. *Administration in Social Work*, 34(5), 458–479. <https://doi.org/10.1080/03643107.2010.518537>
- Bertoncelj, A., & Kovač, D. (2007). An integrated approach for a higher success rate in mergers and acquisitions. *Proceedings of Rijeka Faculty of Economics: Journal of Economics and Business*, (25)1, 167-188.
- Bhagwan, V., Grobbelaar, S. S., & Bam, W. (2018). A systematic review of the due diligence stage of mergers and acquisitions: towards a conceptual framework. *South African Journal of Industrial Engineering*, 29(3), 217-234. <https://doi.org/10.7166/29-3-2061>
- Bogarelli, P. (2015). Competenze manageriali e professionali per il fronteggiamento delle crisi nelle imprese di minori dimensioni. *Economia Aziendale Online*, 6, 79-98 Pages. <https://doi.org/10.6092/2038-5498/6.2.79-98>
- Borgia, M., Nissi, E., Bello, A., & La Torre, M. (2023). Knowledge risks in corporate restructuring. Evidence from a survey: *Economia Aziendale Online*. *Economia Aziendale Online*, 14(2), 303–314. <https://doi.org/10.13132/2038-5498/14.2.303-314>
- Boruah, A. (2018). Impact of Merger and Acquisition on Employee Productivity. *International Journal of Business and Research (IJBER) ISSN: 0975-0479 Volume 11, November 2018. 11.*

- Campa, J. M., & Moschieri, C. (2008). *The european F&A industry: trends, patterns and shortcomings*. Working Paper 762. Interantional Center for Financial Research.
- Chernenko, N., Moiseienko, T., Korohodova, O., & Hlushchenko, Y. (2021). Analysis of mergers and acquisition s between 2009 and 2020. *Revista Galega de Economía*, 30(4), 1–18. <https://doi.org/10.15304/rge.30.4.7558>
- Chiaramonte, L., Dreassi, A., Piserà, S., & Khan, A. (2023). Mergers and acquisitions in the financial industry: A bibliometric review and future research directions. *Research in International Business and Finance*, 64, 101837. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101837>
- Choy, L. T. (2014). The strengths and weaknesses of research methodology: Comparison and complimentary between qualitative and quantitative approaches. *Journal of Humanities and Social Science*, 19(4), 99–104.
- Clayton, B. C. (2015). Shared vision and autonomous motivation vs. Financial incentives driving success in corporate acquisitions. *Frontiers in Psychology*, 5. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01466>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Third edition. Washington DC: Sage
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). *Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework*. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>
- DePamphilis, D. (2022). *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities (11th edition)*. San Diego, CA: Academic Press.
- Dessaint, O., Golubov, A., & Volpin, P. (2017). Employment protection and takeovers. *Journal of Financial Economics*, 125(2), 369–388. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2017.05.005>
- Dewan, A. (2016). Organizational Culture & Human Resource Management: A Scenario in The Case of Mergers & Acquisitions: Amity Global HRM Review. *Amity Global HRM Review*, 6, 62–65.
- Dezi, L., Battisti, E., Ferraris, A., & Papa, A. (2018). The link between mergers and acquisitions and innovation: A systematic literature review. *Management Research Review*, 41(6), 716–752. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2017-0213>
- Diedericks, J. C., Cilliers, F., & Bezuidenhout, A. (2019). Resistance to change, work engagement and psychological capital of academics in an open distance learning work environment. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(0).
- Emmanouilides, X., & Giovanis, N. (2006). The Human Factor as Reason of Failure of Mergers and Acquisitions. *Journal of Business & Society*, 19(1/2), 221–234.
- Ferreira, D. (2017). *Fusões, Aquisições, Cisões e Outras Reestruturações de Empresas: Abordagem Estratégica e Organizacional (Volume I)*. Rei dos Livros.
- Filipović, D., Podrug, N., & Kandžija, T. (2017). Successful takeovers and internal organizational variables: Experience from Croatia: International Journal of Organizational Leadership. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2), 232–248. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60266>

- García, C. J., & Herrero, B. (2022). Corporate entrepreneurship and governance: Mergers and acquisitions in Europe. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121845. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121845>
- Gehrke, B., Maug, E., Obernberger, S., & Schneider, C. (2023). *Post-Merger Restructuring of the Labor Force*.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1999). *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Huy, Q. N., & Vaara, E. (2017). The Process of Postmerger Integration: A Review and Agenda for Future Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1–32. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0078>
- Harroch, R. D., & Lipkin, D. A. (2014). *20 Key Due Diligence Activities In A Merger And Acquisition Transaction*. *All Business*.
- Hassan, I., Ghauri, P. N., & Mayrhofer, U. (2018). Merger and acquisition motives and outcome assessment. *Thunderbird International Business Review*, 60(4), 709–718. <https://doi.org/10.1002/tie.21967>
- Hossain, M. S. (2021). Merger & Acquisitions (F&As) as an important strategic vehicle in business: Thematic areas, research avenues & possible suggestions. *Journal of Economics and Business*, 116, 106004. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2021.106004>
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The Role of Strategic Agility in Acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596–616. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12115>
- Khan, Z., Soundararajan, V., Wood, G., & Ahammad, M. F. (2020). Employee emotional resilience during post-merger integration across national boundaries: Rewards and the mediating role of fairness norms. *Journal of World Business*, 55(2), 100888. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.06.009>
- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: The mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*, 17(1), 47–66. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1214615>
- Klok, Y., Kroon, D. P., & Khapova, S. N. (2023). The role of emotions during mergers and acquisitions: A review of the past and a glimpse into the future. *International Journal of Management Reviews*, 25(3), 587–613. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12322>
- Koi-Akrofi, G. Y. (2016). Mergers and Acquisitions: Post- Merger and Acquisition Integration Strategies. *International Journal of Economics, Finance and Management*. 5(2), 49-56.
- Li, K., Qiu, B., & Shen, R. (2018). Organization Capital and Mergers and Acquisitions: Journal of Financial & Quantitative Analysis. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, 53(4), 1871–1909. <https://doi.org/10.1017/S0022109018000145>
- Mabasa, T. D., & Flotman, A.-P. (2022). Employees' experiences of change management in the implementation of a performance management system: SAJIP: South

- African Journal of Industrial Psychology. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology*, 48, 1–12.
- Mulisa, F. (2022). When does a researcher choose a Quantitative, Qualitative or Mixed Approach? *Interchange*, Institute of Education and Behavioral Sciences, 53, 113–131
- Martins, D. (2005). Gestão de recursos humanos em empresas de média dimensão: o caso do distrito de Aveiro. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Martins, D. (2007). Competências do gestor de recursos humanos em empresas de média dimensão do distrito de Aveiro. In L. Pardal, C. P. de Sousa, A. del Dujo, & V. Placco (Eds.), *Educação e trabalho, representações, competências e trajetórias* (pp. 267–279). Editorial da Universidade de Aveiro.
- Martins, D. (2022). Do Mundo VUCA ao Mundo BANI: impactos na gestão de empresas e na gestão de pessoas. In *Gestão de empresas com pessoas a bordo* (pp. 287–292). Editora D’Ideias.
- Martins, D. & Alexandre, B. (2023) Knowledge Management and HRM Innovation through Expatriates (pp.42-49). Proceedings of the 24th European Conference on Knowledge Management; Lisboa, Portugal. Vol. 24, nº 1. DOI <https://doi.org/10.34190/eckm.24.1.1496> Conferences and Publishing International Limited Reading (ACPI).
- Martins, D. & Silva, S. (2017). “Knowledge Management and Labour Retention: An Empirical Study”. In Frederic Marimon; Marta Mas-Machuca; Jasmina Berbegal-Mirabent and Ramon Bastida. Proceedings of the 18th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2017), pp. 647-654. UK: Academic Conferences and Publishing International Limited Reading (ACPI).
- Martins, D., & Cruz, R. M. (2019). *Gestão do talento nas organizações da Península Ibérica*. Editora RH.
- Martins, D., Gomes, J. F. S., & Santos, C. (2019). A era do trabalho 5.0: Be human with smart technology. In C. Machado & P. J. Davim (Eds.), *MBA para gestores e engenheiros* (Issue June, pp. 243–285). Edições Sílabo.
- Martins, D., Silva, S., & Costa, E. (2014). El cambio del perfil del profesional de recursos humanos en Portugal. In M. Jesus, C. Baptista, & F. Serra (Eds.), *Perspetivas contemporâneas em recursos humanos e empreendedorismo* (pp. 23–36). Universidade do Algarve.
- Martins, D., Silva, S., & Silva, C. (2017). Human resources management practices in hospitality companies. *International Conference on Culture, Cultural Tourism and Hospitality, 19th*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1132547>
- Mateev, M. (2017). Is the F&A announcement effect different across Europe? More evidences from continental Europe and the UK. *Research in International Business and Finance*, 40, 190–216. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.02.001>
- McGrady, S. (2005). *Extending Due Diligence to Improve Mergers and Acquisitions*. CCH Incorporated, Bank Accounting & Finance (Issue July, pp. 17-23)
- Meirinhos, V.; Faustino, S. & Martins, D. (2017). Employees’ Retention: A Systematic Literature Review. Proceedings of 30th International Business Information

- Management Association (IBIMA), ISBN: 978-0-9860419-9-0, 8-9 November 2017, 3942-3953.
- Oncioiu, I., Kandzija, V., Petrescu, A.-G., Panagoreţ, I., Petrescu, M., & Petrescu, M. (2022). Managing and measuring *performance* in organizational development: Economic Research-Ekonomska Istrazivanja. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 35(1), 915–928. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1951317>
- Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change Management: From Theory to Practice: TechTrends: Linking Research & Practice to Improve Learning. *TechTrends: Linking Research & Practice to Improve Learning*, 67(1), 189–197. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>
- Rao-Nicholson, R., Khan, Z., & Stokes, P. (2016). Making great minds think alike: Emerging market multinational firms' leadership effects on targets' employee psychological safety after cross-border mergers and acquisitions. *International Business Review*, 25(1), 103–113. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.09.007>
- Rebner, S., & Yeganeh, B. (2019). Mindful Mergers & Acquisitions: Organization Development Review. *Organization Development Review*, 51(1), 11–16.
- Renneboog, L., & Vansteenkiste, C. (2019). Failure and success in mergers and acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 58, 650–699. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.07.010>
- Risberg, A. (2003). The Merger and Acquisition Process. *Journal Of International Business Studies*, 34(1), 1-34.
- Rizvi, Y. (2016). Human Capital Development Role of HR during Mergers and Acquisitions. *The South East Asian Journal of Management*, 4(1), 17–28. <https://doi.org/10.21002/seam.v4i1.5628>
- Sapkota, R., Ivanov, S., Bachman, P., Vermillion, L., & Goyal, T. (2019). Issues and Analysis of Leadership, Strategy, Behavior, and Accounting of Mergers and Acquisitions: A Case Study of a Merger of Two Mega-Corporations: International Journal of Organizational Innovation. *International Journal of Organizational Innovation*, 12(2), 180–191.
- Silva, S., Silva, C., & Martins, D. (2019). Knowledge Management and Staff Turnover in the Hospitality Industry, 941-948. In Proceedings of 20th European Conference on Knowledge Management, 05-06 september, Lisbon – Portugal. Doi: 10.34190/KM.19.053.
- Silva, S., Silva, C. & Martins, D. (2018). Knowledge Management in the Human Resources Recruitment and Selection Process. Ettore Bolisani; Eleonora Di Maria and Enrico Scarso (Eds). Proceedings of the 19th European Conference on Knowledge Management, University of Padua, Italy, 6-7 September, Vol. 1, 773-782. Published by Academic Conferences and Publishing International Limited Reading, UK.
- Silva, S., Silva, C. & Martins, D. (2017). “Online Recruitment for Organizational Knowledge Management: A Quantitative Study”. Proceedings of the 18th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2017), pp. 890-896. UK: Academic

- Schroeder, H. (2013), Preparing for Merger: An Art and Science Approach for Organizational Development. *International Journal of Human Resources Studies*, Vol. 3. No. 1.
- Schuler, R., & Jackson, S. (2001). *HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions*. *European Management Journal*, 19(3), 239-253.
- Simachala, D., & Nada, D. S. (2012). Role of HR in Mergers and Acquisitions. *Srusti Management Review*, 5, No. 2.
- Stensaker, I. G., Colman, H. L., & Grøgaard, B. (2023). The dynamics of union-management collaboration during postmerger integration. *Long Range Planning*, 56(6),
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788.
- Sudarsanam, S., & Sudarsanam, P. S. (2010). *Creating value from mergers and acquisitions: The challenges* (2nd ed). Financial Times Prentice Hall.
- Takona, J.P. (2024). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches, 6th edition. *Quality & Quantity*, 58, 1011–1013 (2024). <https://doi.org/10.1007/s11135-023-01798-2>
- Tian, A. Y., Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Pereira, V., Arslan, A., & Khan, Z. (2021). Investigating employee and organizational performance in a cross-border acquisition—A case of withdrawal behavior: Human Resource Management. *Human Resource Management*, 60(5), 753–769. <https://doi.org/10.1002/hrm.22058>
- Tomé, E.; Figueiredo, Paula; Martins, D. & Schebesch, K. B. (2014). “KM and Politics at the Highest Level: An Exploratory Analysis”. In Carla Vivas and Pedro Sequeira. *Proceedings of the 15th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2014)*, 974-982 (Vol. 3). UK: Academic Conferences and Publishing International Limited Reading (ACPI).
- Varjavandi, B. (2021). How To Keep Top Talent On Board During An Acquisition: 3 things to keep in mind before, during and after an acquisition: HR Strategy & Planning Excellence. *HR Strategy & Planning Excellence*, 9(8), 30–31.
- Vasilaki, A. (2012). Culture distance and cross-border acquisition performance: The moderating effect of transformational leadership. *European J of International Management*, 5, 394–412. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.040912>
- Yoo, S. (Seung Y. (2020). Corporate Culture in M&A: Evidence from CEO Letters to Shareholders. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3743496>
- Zaheer, A., Castañer, X., & Souder, D. (2013). Synergy Sources, Target Autonomy, and Integration in Acquisitions. *Journal of Management*, 39(3), 604–632. <https://doi.org/10.1177/0149206311403152>
- Zakiy, M., Kinasih, P., & As'ad, S. (2023). Organizational Changes and the Impact on the Performance of Sharia Bank Employees Through Affective Commitment: Jurnal Ekonomi & Bisnis Islam. *Jurnal Ekonomi & Bisnis Islam*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.20473/jebis.v9i1.34743>

Zaks, O. (2016). Success and failure in F&As: Is there a place for a paradigm change? Evidence from the Israeli hi-tech industry. *Economics and Business Review*, 2 (16)(1), 85–106. <https://doi.org/10.18559/ebr.2016.1.6>

Apêndice I – Declaração de Consentimento Informado

SIMPLE INFORMED CONSENT FORM



“Merger and Acquisition processes: The HR Manager strategic role”

Dear participant,

My name is Fábio Rodrigues and I’m currently attending a Master’s Degree in Human Resources Management & Development at ISCAP – Instituto Politécnico do Porto.

Whitin the framework of my on-going investigation “Merger and Acquisition processes: The HR Manager strategic role”, which will allow me to conclude the degree, I would like to formally invite you to collaborate on this study trough a short interview.

Your participation it’s voluntary and of course, all the provided information will be treated as strictly confidential. Anytime your name or identifiable data will be used over this study.

I do appreciate your availability and collaboration.

Warm regards,

Fábio Rodrigues

MAIN STUDY PURPOSE:

- *Explore the human component over the M&A transactions*
- *Understand the HR Managers role over the different stages of M&A transactions*
- *Explore the contribute of HR on the success of M&A transactions*

Authorization & participation consent

I, _____, do confirm my participation on the study “Merger and Acquisition processes: The HR Manager strategic role”, being properly informed about the study target; my voluntary participation & that my identifiable data will be treated according EU GDPR standards. Additionally, I do consent the recording of our interview.

Date, Participant signature

Apêndice II – Guião de Entrevista

“Merger and Acquisition processes: The HR Manager strategic role”

INTERVIEW TEMPLATE

1. It is for you clear the need of involvement of an HR professional on a M&A transaction from the very first moment? Why? Could you please share with me some of the reasons?
2. Do you consider that organizational soft factors can affect M&A success & synergies? Why? How?
3. From the HR perspective, what are the main risks you associate to an M&A process?
4. From a managerial point of view, what should be expected from HR Managers through the different stages of M&A's? (due diligence, negotiation & integration)
5. Could you please define the most valuable skills of an HRM professional within the framework of M&A's?
6. Which HRM processes or/and practices do you think could better support the integration of an M&A transaction?
 - 6.1. What do you think to be the needed resources to HR effectively carry out their duties on M&A integration?
7. Which strategical actions do you think HR professionals can take, in order to facilitate M&A success?
8. What do you consider to be the main indicators of HR successful intervention on M&A?
9. What would you like to add on the subject that you may not have had the chance to add through the previous questions?

Thank you!

Participant characterization sheet:

Age;

Gender;

Position;

Nr. of years of experience on the field of M&A;

Professional experience (years);

Academic background/specialization area;