

# A Dimensão Cultural nos Processos de Fusão Organizacional

Patricia Asunción Loaiza Calderón  
UNIGRANRIO  
patricia.calderon@unigranrio.edu.br

Vânia Martins dos Santos  
UNIGRANRIO  
vania.martins@unigranrio.edu.br

## RESUMO:

*Em um ambiente altamente mutante e imprevisível, consequência da globalização da economia, as fusões são uma opção para que as empresas garantam sua presença no mercado global. Este artigo pretende contribuir para a compreensão da dimensão cultural atrelada a esses processos, assim como mostrar as implicações culturais que a permeiam as estratégias de gestão e as possibilidades de minimizar seus impactos. Esta análise foi feita com base em um referencial teórico-metodológico multidisciplinar. A pesquisa bibliográfica tomou as contribuições da antropologia para uma revisão do conceito de cultura utilizado, na área da Administração, enquanto a pesquisa qualitativa de campo utilizou a técnica da observação participante. Concluiu-se que as diferenças culturais são uma das maiores dificuldades nos processos de fusão e integração, provocando inúmeras reações e sentimentos de perdas. Os resultados da pesquisa revelaram que, assumir uma postura de antecipação aos conflitos interculturais, favoreceu as primeiras aproximações entre as pessoas de origens organizacionais diferentes, colocando em primeiro plano os impactos humanos do relacionamento intercultural e ressaltando a troca de experiências e vivências entre as pessoas, visando resgatar a dimensão humana que se tornou condição fundamental ao sucesso, no caso abordado. Esses achados poderão servir de sugestão para a gestão de situações e empreendimentos semelhantes e que são recorrentes diante das demandas do mundo globalizado.*

Palavras-Chave: Fusões. Cultura Organizacional. Treinamento Intercultural.

## 1. INTRODUÇÃO

Desde a virada do milênio as empresas no Brasil têm se adequando às exigências de um mercado cada vez mais globalizado, onde a sintonia com o ambiente de mudanças é um imperativo constante, assim como oferecer aos seus clientes um serviço de excelência. O acirramento da concorrência, o avanço da tecnologia e da informação desenharam um novo ambiente de negócios, caracterizado pela ausência de fronteiras e exigindo dos profissionais que atuam nesse turbulento mundo uma transformação na sua maneira de olhar a globalização dos negócios.

É nesse contexto que as áreas de Educação Internacional, Treinamento e Desenvolvimento Intercultural ou *Cross-cultural management* e *Cross-cultural Trainig* se inserem ampliando a possibilidade de relacionamento e de negociação com pessoas de culturas diferentes.

As obras de autores brasileiros sobre o assunto constituem uma rica fonte para o desenvolvimento da autoconsciência cultural. Por outro lado, o referencial teórico disponível internacionalmente possibilita o desenvolvimento de programas de educação, treinamento e desenvolvimento intercultural, que constituem uma prioridade não somente para profissionais inseridos em funções intergovernamentais e diplomáticas, como também para as organizações públicas e privadas envolvidas em processos de fusão e de aquisição, que trazem à tona o desafio do convívio de culturas diferentes.

Face à magnitude do tema, a presente pesquisa assumiu o propósito de responder às seguintes questões:

- a) O que têm motivado e sensibilizado as pessoas/profissionais para incluir a cultura em projetos organizacionais e pessoais?
- b) De que maneira as empresas e os profissionais estão expressando esse interesse no discurso e nas práticas de recursos humanos?
- c) Que conceitos precisaram ser compreendidos e que postura foi assumida para que essas iniciativas manifestassem propósitos autênticos de desenvolvimento intercultural, visando suavizar os impactos da globalização, simultaneamente ao aumento da produtividade?
- d) Que procedimentos metodológicos são os adequados para compreender a cultura de uma organização?

A pesquisa foi feita com base em um referencial teórico-metodológico multidisciplinar. A pesquisa bibliográfica tomou as contribuições da antropologia para uma revisão do conceito de cultura utilizado no campo da administração. A pesquisa qualitativa utilizou a técnica da observação participante, na qual a discussão sobre o problema focado com os sujeitos pesquisados contribuiu para o enriquecimento dos resultados finais.

Estão colocados em primeiro plano os impactos humanos dos relacionamentos interculturais e a troca de experiências e vivências entre pessoas, visando resgatar a dimensão humana que tem se tornado condição de sucesso de quaisquer empreendimentos diante das demandas singulares do mundo globalizado.

## 2. A VISÃO ANTROPOLÓGICA E A VISÃO DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE CULTURA

Segundo FREITAS (1991), a problemática da cultura nas organizações vem sendo abordada de forma significativa no campo da administração, sobretudo a partir dos anos 80. DEAL & KENNEDY (1982) e PETERS & WATERMAN (1982) são alguns dos autores que atribuem o surgimento de tal interesse ao sucesso de empresas japonesas no mercado, que estariam mostrando ao mundo as vantagens de uma cultura marcada pelo forte espírito coletivo. Desde então, as discussões sobre a influência da cultura nas organizações estiveram direcionadas para as possibilidades de criação e manutenção de uma “cultura organizacional” tão forte quanto o espírito coletivo japonês, estimulando assim a lealdade dos indivíduos à empresa.

O conceito de cultura organizacional que emerge neste contexto reforça os aspectos da coesão e da solidariedade e contempla funções administrativas como planejamento, previsão e controle, esvaziando, por outro lado, o conceito de cultura de seu conteúdo diverso e dinâmico. A cultura torna-se componente de um sistema cuja previsibilidade pode ser alcançada por seus administradores.

A Administração desta forma forjou um conceito de cultura organizacional que, embora tomando de empréstimo algumas definições advindas do campo das Ciências Sociais, retira boa parte de sua complexidade para reforçar os atributos da cultura capazes de produzir uma padronização de condutas e de maneiras de pensar na organização. A cultura é descrita como um conjunto de características capazes de determinar, de forma homogênea, a sua coletividade, supondo que seus comportamentos se tornam pautados pelos valores criados pela direção da empresa.

BARROS (2001) resume cultura organizacional como uma construção social coletiva que resultaria da interação entre pessoas e grupos, organizados em unidades que considera estáveis. A cultura organizacional, porém, é entendida por esse autor como “dinâmica,

intangível” e manifesta em “camadas”, a saber: artefatos, valores compartilhados, premissas básicas .

Metáforas também são empregadas na literatura em gestão para descrever e ou analisar cultura organizacional. SROUR (1999), por exemplo, utiliza tanto a metáfora do perfume quanto a do cimento para descrever cultura organizacional. No primeiro caso, a considera algo sutil que permeia a organização e que precisa ser decifrada. No segundo caso, apresenta a cultura com um papel definido nas organizações, isto é, como uma força aglutinadora que a mantém íntegra. Segundo ele “a cultura não se resume à somatória das opiniões dos agentes que a partilham, pois, tem vida própria e é uma das dimensões da organização”.

HANDY (1999), também emprega metáforas para estudar cultura organizacional e recorre à mitologia grega para tipificar as organizações, reportando-se às características dos deuses distinguir suas peculiaridades.

A idéia de uma “cultura comum” partilhada por todos os membros da organização supõe que estes mesmos membros assimilam uma imagem de organização igualitária, onde diferenças de posição social e de poder, assim como os conflitos inerentes a tais diferenças, são desconsiderados. Como ressalta GEERTZ (1978), a cultura é produto das interações humanas, que constantemente as elabora e as transforma. Portanto, devemos ter em conta que mesmo que a equipe de direção da empresa procure estabelecer valores e princípios para toda a organização, estes serão negociados nas interações cotidianas de seus membros. Estas negociações não estão isentas de relações de poder. Evidentemente, o grupo que dirige a empresa encontra-se em posição mais favorável para definir objetivos e valores organizacionais. Isto não significa, contudo, que os grupos com menos poder não produzam sua própria visão da organização, seus símbolos, valores e outros elementos que compõem uma cultura singular. E, principalmente, não significa que estes mesmos grupos não tenham poder significativo para difundir esta visão entre os membros da organização, aspecto este já demonstrado no trabalho de MAYO (1933).

O aspecto dinâmico da cultura é outro tema marginal na teoria das organizações, onde a mudança cultural aparece correlacionada à necessidade de as empresas, estimuladas por mudanças no mercado ou por resultados negativos, definirem uma nova cultura, alicerçada em novos valores, pressupostos, crenças, etc. que lhes permitam recuperar ou estabelecer uma posição no mercado. Nesta visão, o dinamismo não é atributo da cultura, mas uma fase, ou estágio anterior ao da maturidade marcada pela estabilidade. O desenvolvimento da cultura, nesta perspectiva, é considerado um mecanismo para a obtenção do sucesso, porém os trabalhos de antropologia sugerem que os seres humanos criam e transformam a cultura por outras razões. É relevante o questionamento colocado por SAHLINS (1979) quanto ao determinismo da cultura por circunstâncias materiais de produção. A antropologia desenvolve sistemas analíticos em que as ações humanas não se encontram motivadas por interesses ou necessidades práticas e onde a cultura não se resume a um reflexo codificado de relações sociais resultantes de exigências do contexto técnico. Do ponto de vista da administração das organizações, aquilo que desejavelmente compõe a cultura organizacional é o que esta perspectiva entende como a “melhor resposta” aos desafios do ambiente – do que a organização precisa para obter sucesso no mercado? Contudo, a cultura existe por razões não utilitárias.

A cultura para Geertz e Sahlins é uma espécie de “teia de significados” ou “sistema entrelaçado de símbolos”, um contexto dentro do qual as ações humanas se tornam inteligíveis. Torna-se fundamental para o antropólogo adquirir familiaridade com o universo de símbolos daqueles que estuda, o que não quer dizer que possa “tornar-se este outro”, mas que pode conhecer suas categorias simbólicas e então estabelecer um diálogo. Para

compreender a cultura de um povo, deve-se mergulhar na sua **singularidade**, apreender o que ela tem de particular. A “teia de significados” é tecida historicamente pelos próprios homens no jogo de suas ações sociais, ou que significa que a teia de significados é uma construção contínua e particular.

Para dar conta de tal complexidade, a antropologia desenvolveu a metodologia conhecida como observação participante. Segundo este modelo, o pesquisador deve empreender um estudo intensivo da sociedade que lhe é estranha, através de uma estadia cuja duração lhe permita “impregnar-se” da mentalidade dos nativos. GIL (1987:107-108) define a observação participante como a “técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo”.

Essa postura do pesquisador assume especial relevância na pesquisa intercultural porque propicia exercitar o que FRAGA (1998) considera competência transcultural: o trânsito harmônico entre diferentes culturas contribuindo e recebendo, para conviver sem macular as singularidades dos envolvidos no processo, estabelecendo respeito mútuo. Tal esforço concretizou-se neste estudo através do convívio com grupos e pessoas aos quais o pesquisador teve acesso e especialmente na volta ao campo, quando os sujeitos discutiram livremente com o pesquisador o que foi dito anteriormente por eles, em busca do discurso autêntico dos sujeitos apreendidos em comum.

Acreditamos que este quadro teórico-metodológico multidisciplinar possibilita a imersão do pesquisador nas questões-chave da interculturalidade em toda a sua complexidade, envolvendo sentimentos de perda, de desconfiança, de insegurança em relação ao futuro, de estranhezas, em busca de possibilidades de treinamento e desenvolvimento intercultural para as pessoas e suas organizações simultaneamente às ações de pesquisa e não somente para caracterizá-las através de uma abordagem qualitativa tradicional.

### 3. INTERESSE PELA INTERCULTURALIDADE NO CONTEXTO GLOBAL DOS NEGÓCIOS

Segundo MORAN, HARRIS & STRIPP (1996), a multiculturalidade tem se tornado característica marcante das equipes de trabalho que vêm sendo compostas cada vez mais de pessoas de diferentes partes de um país ou de diferentes nacionalidades. Neste contexto, os líderes de equipe têm de ser capazes de pôr em prática sua competência intercultural. Para estes autores, o multiculturalismo é uma importante fonte de vantagem competitiva para as empresas globais, quando estas são capazes de combinar diferentes traços culturais que propiciam inovações, flexibilidade e velocidade necessárias para o sucesso no mundo moderno.

Se a cultura vai se converter no diferencial competitivo de uma organização para torná-la cosmopolita face à globalização da economia, é preciso compreender que ser cosmopolita não é considerado uma estratégia de despersonalização para uma padronização internacional, mas sim, como afirma FRAGA (1996:111): “a permanente e laboriosa construção de uma postura que manifesta valores universalmente aspirados, como o respeito às próprias diferenças culturais em vias de esquecimento”.

Embora as organizações estejam desenvolvendo várias iniciativas para valorizar e administrar a diversidade cultural nas mesmas, o treinamento é uma estratégia amplamente utilizada.

Para MORAN, HARRIS & STRIPP (1996) o treinamento implica aprender para as atribuições do momento e educação para as atribuições do futuro. FRAGA (1998) vai mais além e assinala que enquanto o treinamento, colocado em uma escala, busca resultados mais

pontuais, técnicos, procedimentais e mensuráveis, o desenvolvimento é uma abordagem educacional ao treinamento, que apresenta metas em aberto, e “preocupa-se, além dos resultados, em antecipar possíveis conseqüências do desenvolvimento intercultural, ultrapassa o interesse por eficiência e eficácia, em direção à efetividade social e política, pela relevância do humano na globalização”.

ODENWALD & MATHENY (1996) apresentam as tendências mundiais em treinamento e desenvolvimento, revelando exemplos de programas de treinamento, culturalmente contextualizados, considerando as características das empresas e dos países onde são praticados. O fator cultura aparece como um elemento chave nas organizações que atuam no mundo globalizado, e acertadamente os autores destacam a significância do treinamento e desenvolvimento intercultural, pois ele, se apropriadamente conduzido, pode trazer muitos benefícios efetivos para a organização e os seus empregados.

Juntamente com esses benefícios, WENTLING & PALMA (1997) apontam ainda que o treinamento intercultural também pode ajudar a criar um ambiente onde todos os empregados percebam que são valorizados e podem contribuir com todo seu potencial.

Em conseqüência do exposto anteriormente, a principal razão para estudar a cultura no contexto da administração global é que as habilidades das pessoas que lidam com culturas diferentes melhoram com a compreensão das influências culturais que afetam seus colegas, empregados, equipes e parceiros internacionais.

#### 4. A DIMENSÃO CULTURAL DA FUSÃO

Desde que os governos brasileiros decidiram privatizar importantes setores da economia estatal, tiveram início os processos de fusão e de aquisição. Como indica ROSSETTI (2001), esses movimentos estão associados às mudanças macroeconômicas características do processo de globalização.

Para MENDENHALL, PUNNETT & RICKS (1996), a compreensão dos fundamentos culturais das pessoas com as quais se negocia torna-se requisito fundamental para o êxito deste processo, pois o sucesso definitivo de uma empresa ou organização global “freqüentemente depende de sua habilidade em se ajustar ao tecido social criado pelos valores e pela cultura de outro país”.

Em uma pesquisa feita por BARROS (2001) com executivos de grandes empresas que operam no Brasil e viveram processos de fusão e de aquisição, 17,6% dos dirigentes do topo apontaram a questão cultural como principal problema do processo pós-fusão/aquisição. O mesmo autor cita pesquisa de âmbito mundial realizada pela Roland Berger, revelando que de 60% a 80% das fusões e aquisições falham, sendo as dificuldades decorrentes do processo de integração de culturas uma das principais razões destes fracassos.

Esta realidade reforça o desenvolvimento intercultural como estratégia de antecipação de choques culturais próprios de processos onde organizações culturalmente diferentes envolvem-se em alianças estratégicas, conduzindo os administradores de recursos humanos a uma postura de tolerância frente a tais diferenças.

#### 5. O CASO DA ELETRONUCLEAR

A Eletrobrás Termonuclear S.A (ELETRONUCLEAR) foi criada em 1º de agosto de 1997, proveniente da fusão da área nuclear de Furnas Centrais Elétricas S.A. (FURNAS), responsável pela operação de Angra 2, com a Nuclen Engenharia e Serviços S.A. (NUCLEN), empresa de engenharia detentora da tecnologia do projeto Angra 2 e 3. As duas empresas dispunham de competência e capacidade técnica nas áreas de projeto, construção e operação

de usinas termonucleares para responder ao desafio de consolidar a indústria de geração elétrica no Brasil. A principal preocupação desde o primeiro momento era construir uma nova empresa, com um conjunto novo de valores e práticas a partir da origem das duas empresas (FURNAS e NUCLEN). Neste sentido, foi feito um esforço intenso, durante um ano, para compatibilizar práticas, procedimentos, estilos de trabalho e políticas administrativas oriundas de cada empresa.

Foram constituídos 14 subgrupos de trabalho e um grupo de coordenação com pessoal de ambas empresas para começar as discussões a respeito de como a empresa ia se constituir, selecionando as práticas a serem mantidas pela nova empresa, de maneira a viabilizá-la da forma mais harmoniosa possível. As atenções nesse primeiro momento recaíram sobre os relacionamentos humanos no intuito de desenvolver confiança e entendimento mútuos, assim como conseguir a cooperação efetiva construída sobre o respeito pelo outro e pelas suas diferenças. Foram programados Encontros de Desenvolvimento Intercultural, articulando superintendências e gerências, para enfrentar as diferenças com ética e sensibilidade. Os primeiros contatos foram planejados com muito cuidado para possibilitar a integração cultural da nova empresa e evitar a formação de eventuais grupos de oposição e conflito.

Esses encontros de desenvolvimento gerencial foram realizados em um local externo chamado de "neutro", se revelando como uma eficaz estratégia de aproximação de pessoas para a discussão e resolução de problemas, tanto organizacionais, quanto humanos. Esse ponto de encontro facilitou as primeiras aproximações entre as pessoas das duas origens (FURNAS e NUCLEN) possibilitando um maior entrosamento, na condição breve de unificação legal. Este aspecto é importante esclarecer, porque, pelo fato das duas organizações já manterem antiga relação de prestação de serviços mútuos, percebiam-se singulares, porém, não integradas. A idéia de uma sinergia interativa não era interpretada como sinônimo de unificação. Os referidos encontros, mesmo propiciando a formação de equipes interculturais e multifuncionais mantinha as "fronteiras" das duas organizações bem delimitadas. A metodologia dos encontros baseou-se principalmente na postura participante de inserção, fator fundamental para a minimização dos impactos das diferenças presentes no pessoal de ambas as origens, com o exemplo dos profissionais de RH da empresa que recebia mais de 100 novos funcionários, e com os consultores durante a discussão de problemas incômodos, aguardando soluções dificultadas pela natural morosidade da burocracia pública devido à sua complexidade e tamanho de sua estrutura.

Os primeiros encontros foram marcados por forte clima de emoção, na tentativa de equilíbrio entre sentimentos de perdas e ganhos, manifestando-se, também, subculturas de ambas as empresas, tornando o processo ainda mais complexo. Ficaram evidenciadas diferenças entre departamentos mais envolvidos com projetos, em contraste com outros mais voltados a operações e, ainda entre setores voltados para clientela interna e outros mais direcionados à clientela externa.

A receptividade mútua dos profissionais de ambas as empresas foi lentamente sendo favorecida pela persistente postura de inserção da área de Recursos Humanos e da consultoria – elementos facilitadores da integração – bem como pela percepção de valores comuns e reconhecimento mútuo de talentos entre os diferentes durante os trabalhos dos grupos de integração. Destacaram-se os que consideraram as relações interpessoais e intergrupais como possibilidade de aproximação entre os diferentes, fortalecendo sentimentos positivos, favorecendo as primeiras aproximações entre os mais resistentes e, assim, contribuindo para o sentimento de confiança entre os envolvidos no processo. Esta atitude foi reforçada tanto pelas superintendências e gerências interculturais quanto pelo presidente da empresa, demonstrando sua preocupação com a dimensão humana.

Com base no diálogo com entrevistados na ELETRONUCLEAR e na interpretação da documentação da empresa, foi elaborado o Quadro 1, que resume as características culturais que marcam diferenças significativas entre as duas empresas.

Quadro 1. Categorias culturais organizacionais na fusão

<p><b>Diferenças emergiram relacionadas com:</b></p> <p><b>1 ESTRUTURA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tamanho da empresa</li><li>• História</li><li>• Idade</li><li>• Localização geográfica</li></ul> <p><b>2 RECURSOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Humanos</li><li>• Tecnológicos<ul style="list-style-type: none"><li>○ Conhecimentos</li><li>○ Equipamentos</li></ul></li><li>• Financeiros: voltados ou não para a redução de custos</li><li>• Espaço físico</li></ul> <p><b>3 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Distribuição do poder<ul style="list-style-type: none"><li>○ Mais ou menos concentrado</li></ul></li><li>• Diferenças salariais</li><li>• Diferenças de benefícios</li><li>• Influência da cultura técnica alemã<ul style="list-style-type: none"><li>○ Rigidez, pontualidade, organização, concisão.</li></ul></li><li>• Influência da cultura técnica norte-americana<ul style="list-style-type: none"><li>○ Precisão, praticidade, resultados.</li></ul></li></ul> <p><b>4 ESTILOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Formais</li><li>• Informais</li><li>• Forma de interpretar os procedimentos</li></ul> <p><b>5 PROCESSO DECISÓRIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Negociados: “<i>jeitinho brasileiro</i>”</li><li>• Não negociados: “<i>as decisões são tomadas para serem cumpridas</i>”</li></ul> <p><b>6 EMOÇÕES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manifestações de sentimentos</li><li>• Atitudes<ul style="list-style-type: none"><li>○ Para com os líderes da companhia</li><li>○ Com relação à nova estrutura e ao estilo da administração</li></ul></li><li>• Nível de comprometimento com os seus superiores, subordinados e com a companhia.</li></ul> <p><b>7 COMUNICAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verbal</li><li>• Não-verbal<ul style="list-style-type: none"><li>○ Gestos, posturas, símbolos, aparência.</li></ul></li></ul> <p><b>8 STATUS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Visibilidade no mercado</li><li>• Reconhecimento da população</li></ul>
---

Decorridos 10 anos, novas pesquisas foram sendo realizadas (FRAGA, 2003; 2005) revelando um longo e trabalhoso processo, hoje considerado com consolidado. Porém, a complexidade relacional intercultural permite sugerir a continuidade investigativa, porque fusões são estratégias ainda muito praticadas e consideradas desafiadoras, quando as estratégias e aproximação desempenham um importante papel.

## 6. REFLEXÕES FINAIS.

Para dar conta da complexidade das questões culturais organizacionais envolvidas no processo de fusão, revelou-se oportuna uma metodologia multidisciplinar, que combina as contribuições da antropologia às práticas da gestão de pessoas, assim como uma postura de inserção participativa, capaz de captar o caráter dinâmico e singular presente em todo processo de construção de uma nova cultura e de embasar processos bem-sucedidos de fusão organizacional.

Os encontros de desenvolvimento intercultural foram uma estratégia de aproximação efetiva entre as culturas, fazendo da fusão uma transição menos traumática, estimulando ou desenvolvendo o sentimento de respeito pelas diferenças –postura fundamental para minimizar choques culturais.

O trabalho de integração já no começo do processo de fusão, possibilitou a aproximação das pessoas de ambas as empresas. O grau de comprometimento e de envolvimento dos funcionários foi sendo desenvolvido à medida que foram sendo superados os pontos de resistência, substituindo as desconfianças pelas primeiras expectativas de uma nova cultura a ser construída, com base na interação participativa de todos os envolvidos.

A análise do caso da Eletronuclear revelou que as diferenças culturais podem e precisam ser encaradas não como fontes de problemas e conflitos, mas como fontes de vantagem competitiva.

O treinamento intercultural, mesmo os encontros introdutórios ainda experimentais, assumiram um caráter estratégico, ampliando o nível de consciência das pessoas quanto às diferenças e semelhanças entre a cultura de sua organização de origem e a cultura da outra organização, possibilitando uma postura de antecipação a possíveis choques culturais.

À medida que este nível de consciência se amplia, o horizonte da co-humanidade e do compartilhamento das diferenças vai trazendo sentido às práticas e políticas de gestão da diversidade cultural, em busca de uma cultura mais rica e renovada, possibilitando os esperados resultados: a consolidação da fusão.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, Betania Tanure de (org). Fusões, aquisições e parcerias. São Paulo: Atlas, 2001.

BUONO, Anthony F.& Bowditch James. The human side of mergers and acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations. 2. ed. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers, 1989.

COX, Taylor & BLAKE, Stasy. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. Academy of Management Executive, vol.5, n.3, p. 45-56, 1991.

CALDERÓN, Patricia A. L. Treinamento e desenvolvimento intercultural: experiências e vivências em organizações brasileiras. 2001. Dissertação de Mestrado em Administração Pública - EBAP/FGV, Rio de Janeiro.

- CUCHE, Denys. A Noção de cultura nas Ciências Sociais. Bauru: EDUCS, 1999.
- DEAL, t. & Kennedy, A. corporate culture: The rites and rituals of the corporate life. Massachusets. Addison-Wesley, 1982.
- FRAGA, V. F. Challenges of spin-offs/mergers: an example in Brazilian culture. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, Volume 5, Issue 9, 2005, pp.71-80. Article: Print and Electronic (PDF File; 1.902MB).
- \_\_\_\_\_.Gestão pela formação humana: uma abordagem fenomenológica. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.
- FRAGA, Valderéz. Projeto de desenvolvimento intercultural: uma estratégia nos serviços globais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, vol.32, n.5, p.99-124, set./out. 1998.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: Grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, jul./set. 1991.
- GEERTZ, C. A Interpretação das culturas. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- GIL, Antonio C. Métodos e Técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1987.
- HANDY. C. Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. Tradução de Ricardo Gouveia. São Paulo: Saraiva, 1994.
- HOLANDA, Fátima. Liderança para competitividade: Gestão Estratégica da produtividade, do Relacionamento e da Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- MAYO, Elton. The Human Problems of a industrial civilization. New York: MacMillan, 1933.
- MENDENHALL, M; PUNNETT, B.J. & RICKS, D. Global Management. Massachusets: Blakwell, 1996.
- MORAN, R.; HARRIS, P. & STRIPP W. Desenvolvendo organizações globais. Como preparar sua empresa para a competição mundial. São Paulo: Futura, 1996.
- ODENWALD, Sylvia B. & MATHENY, William G. Impacto global: Tendências Mundiais em Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Futura. 1996.
- PETERS, T. & WATERMAN, Jr. In Search of excellence. New York: Farper & Row, 1982.
- ROSSETTI, José Paschoal. Fusões e Aquisições no Brasil: As Razões e Os Impactos. In: BARROS, Betania Tanure de (org). Fusões, Aquisições e Parcerias. São Paulo: Atlas, 2001
- SAHLINS, M. Cultura e razão prática. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- SROUR. R.H. Poder cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro Campus, 1999.
- WENTLING, Rose M.; PALMA, R. Nilda. Diversity in the Workforce: a Literature Review. Diversity in the Workforce Series. Graduate School of Education, University of California at Berkeley. Report. 1, Dec. 1997, Disponível em: <http://ncrve.berkeley.edu/AllInOne/mds-934.html>.