



**Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia  
de Produção (SAEPRO) da EEL-USP**

**IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025**

**DESAFIOS E MODELOS DE DIAGNÓSTICO PARA A  
INTEGRAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM  
CENÁRIOS PÓS-FUSÃO**

**CHALLENGES AND DIAGNOSTIC MODELS FOR  
INTEGRATING ORGANISATIONAL CULTURE IN POST-  
MERGER SCENARIOS**

**RETOS Y MODELOS DE DIAGNÓSTICO PARA INTEGRAR LA  
CULTURA ORGANIZATIVA EN ESCENARIOS POSTERIORES A  
UNA FUSIÓN**

**Guilherme Pires Pinheiro**

Universidade de São Paulo (gpirespinheiro@usp.br)

**Fernando César Almada Santos**

Universidade de São Paulo (almada@sc.usp.br)

**Resumo**

Este estudo analisa por meio de uma revisão bibliográfica, os desafios e modelos de diagnóstico da cultura organizacional em processos de fusões e aquisições (M&A). Este tema é de alta relevância, dado que muitos processos de integração falham devido a conflitos culturais, um risco presente em fusões de grande escala, como a observada recentemente no segmento óptico multinacional. O objetivo é sintetizar os desafios de integração cultural descritos na literatura e analisar a aplicabilidade de modelos de diagnóstico, com ênfase no Competing Values Framework (CVF) de Cameron e Quinn. Os tipos culturais estudados (clã, adhocrática, hierárquica e de mercado) servem como base para entender os desalinhamentos. A metodologia consistiu em uma revisão de



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

literatura focada nos temas de cultura, M&A e diagnóstico. Os resultados indicam que o diagnóstico proativo da cultura é um fator crítico de sucesso, permitindo que a gestão identifique pontos de atrito e sinergia antes que eles impactem o desempenho. Conclui-se que a utilização de ferramentas estruturadas é essencial para gerenciar a complexidade da integração cultural.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional, Diagnóstico e Mudança de Cultura Organizacional, Fusões e Aquisições, Integração Cultural.

### **Abstract**

This study examines through a bibliographic review, the challenges and diagnostic models of organizational culture in mergers and acquisitions (M&A) processes. This topic is highly relevant, given that many integration processes fail due to cultural conflicts, a risk present in large-scale mergers, such as the one recently observed in the multinational optical segment. The objective is to synthesize the cultural integration challenges described in the literature and analyze the applicability of diagnostic models, with an emphasis on Cameron and Quinn's Competing Values Framework (CVF). The cultural types studied (clan, adhocracy, hierarchy, and market) serve as a basis for understanding misalignments. The methodology consisted of a literature review focused on the themes of culture, M&A, and diagnosis. The results indicate that proactive cultural diagnosis is a critical success factor, allowing management to identify points of friction and synergy before they impact performance. It is concluded that the use of structured tools is essential for managing the complexity of cultural integration.

**Keywords:** Organizational Culture, Diagnosis and Change of Organizational Culture, Mergers & Acquisitions, Cultural Integration.

### **Resumen**

Este estudio analiza a través de una revisión bibliográfica, los desafíos y modelos de diagnóstico de la cultura organizacional en procesos de fusiones y adquisiciones (M&A). Este tema es de alta relevancia, dado que muchos procesos de integración fracasan debido a conflictos culturales, un riesgo presente en fusiones a gran escala, como la observada



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

recientemente en el segmento óptico multinacional. El objetivo es sintetizar los desafíos de integración cultural descritos en la literatura y analizar la aplicabilidad de los modelos de diagnóstico, con énfasis en el Competing Values Framework (CVF) de Cameron y Quinn. Los tipos culturales estudiados (clan, adhocracia, jerarquía y mercado) sirven como base para entender los desajustes. La metodología consistió en una revisión de literatura centrada en los temas de cultura, M&A y diagnóstico. Los resultados indican que el diagnóstico proactivo de la cultura es un factor crítico de éxito, permitiendo a la gestión identificar puntos de fricción y sinergia antes de que impacten el desempeño. Se concluye que el uso de herramientas estructuradas es esencial para gestionar la complejidad de la integración cultural.

**Palabras clave:** Cultura Organizacional, Diagnóstico y Cambio de Cultura Organizacional, Fusiones y Adquisiciones, Integración Cultural.



## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a compreensão sobre o funcionamento das organizações passou por uma transformação significativa. Se até o início de 1980 a preocupação central era coordenar e controlar trabalhadores por meio de relações de autoridade e hierarquias verticais, de acordo com Chiavenato (2004), estudos subsequentes revelaram uma abordagem mais complexa. As organizações, assim como indivíduos, possuem suas próprias personalidades, um "jeito que nós fazemos as coisas por aqui", que pode ser definido como cultura organizacional, segundo Deal e Kennedy (1982).

Essa cultura afeta diretamente o desempenho e interfere de modo decisivo no planejamento estratégico. De fato, a cultura é frequentemente citada como o requisito mais importante para o sucesso na execução de estratégias como citado por Hrebiniak (2006), e estudos recentes reforçam que a cultura adaptativa é um pilar central para a agilidade e o sucesso estratégico no cenário pós-pandemia conforme descrito por Vieira e Costa (2022). Uma divergência entre os valores culturais e as metas estratégicas pode impedir que estas sejam alcançadas.

Esse desafio é particularmente crítico e visível em cenários de fusões e aquisições (M&A). Nesses processos, duas ou mais culturas organizacionais, cada uma com seus próprios valores, ritos e normas, colidem. O sucesso da integração não depende apenas da sinergia financeira, mas da capacidade de forjar uma nova identidade cultural coesa a partir de legados por vezes conflitantes.

Este cenário é exemplificado pela recente e complexa fusão de duas grandes multinacionais europeias no segmento óptico. Tal união, embora estratégica do ponto de vista de mercado, expõe um desafio crítico de integração de culturas nacionais e corporativas distintas, acumuladas ao longo de décadas. O fracasso em gerenciar ativamente essa integração cultural é a principal causa de insucesso em processos de M&A, um risco amplificado em ambientes de trabalho híbridos onde a definição da identidade cultural se torna ainda mais complexa de acordo com Santos (2023).



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

Nesse sentido, este estudo propõe-se a analisar e sintetizar, a partir da literatura acadêmica, os principais desafios na integração de culturas organizacionais pós-fusão. Adicionalmente, busca analisar os modelos teóricos disponíveis para o diagnóstico e gestão dessa mudança, com foco especial no *Competing Values Framework* (CVF) de Cameron e Quinn, como ferramenta para mapear e gerenciar a transição cultural desejada.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. O Conceito de Cultura Organizacional

O conceito de cultura, importado da sociologia, representa o patrimônio social de um grupo, expresso em tradições, crenças e costumes. No contexto corporativo, Robbins (2012) define cultura como "um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais". Ela tem o poder de unificar e, simultaneamente, diferenciar grupos.

Uma organização, sendo uma entidade social estruturada para alcançar um objetivo comum, como definido por Chiavenato (2005), inevitavelmente produz uma cultura interna. Quando agradável e coesa, essa cultura pode servir como uma alavanca para o desempenho. Por essa razão, o tema ganhou profunda relevância estratégica.

### 2.2. O Desafio Cultural em Fusões e Aquisições (M&A)

Enquanto a cultura é um pilar de sustentação em organizações estáveis, ela se torna uma das principais variáveis de risco em fusões e aquisições. O processo de M&A força a interação abrupta de sistemas de valores que podem ser fundamentalmente incompatíveis. A literatura sobre estratégia empresarial aponta que as sinergias financeiras e operacionais, frequentemente usadas para justificar uma fusão, não se materializam se os "aspectos humanos" e culturais forem negligenciados. O "choque cultural" pode levar à perda de talentos-chave, queda na produtividade e desengajamento, minando o propósito da fusão.

Portanto, o diagnóstico cultural deixa de ser um exercício acadêmico e torna-se uma ferramenta de gestão de risco essencial. Compreender *quais* são as culturas que estão se fundindo é o primeiro passo para definir *qual* cultura deverá emergir.

### 2.3. O Modelo *Competing Value Framework* (CVF)

Dada a complexidade e amplitude da cultura organizacional, diversos modelos foram propostos para seu diagnóstico. Um dos mais validados e utilizados é o *Competing Values Framework* (CVF), desenvolvido por Cameron e Quinn a partir de pesquisas sobre a eficácia organizacional.

O CVF organiza os indicadores de eficácia em duas dimensões principais:

1. **Foco:** De uma orientação **Interna** (integração e unidade) a uma orientação Externa (diferenciação e rivalidade); e
2. **Estrutura:** De uma preferência por **Flexibilidade** (discrição e dinamismo) a uma preferência por Estabilidade (ordem e controle).

A combinação dessas dimensões gera quatro quadrantes, que representam os tipos culturais ideais segundo Cameron e Quinn (2006), conforme descrito a seguir e apresentado na Figura 1.

**2.3.1. Cultura Hierárquica:** Orientada pela estabilidade, controle e foco interno. É o arquétipo da burocracia. Caracteriza-se por um ambiente formalizado e estruturado, onde os procedimentos governam as ações. A liderança é baseada na coordenação e organização, e o sucesso é medido pela previsibilidade e eficiência;

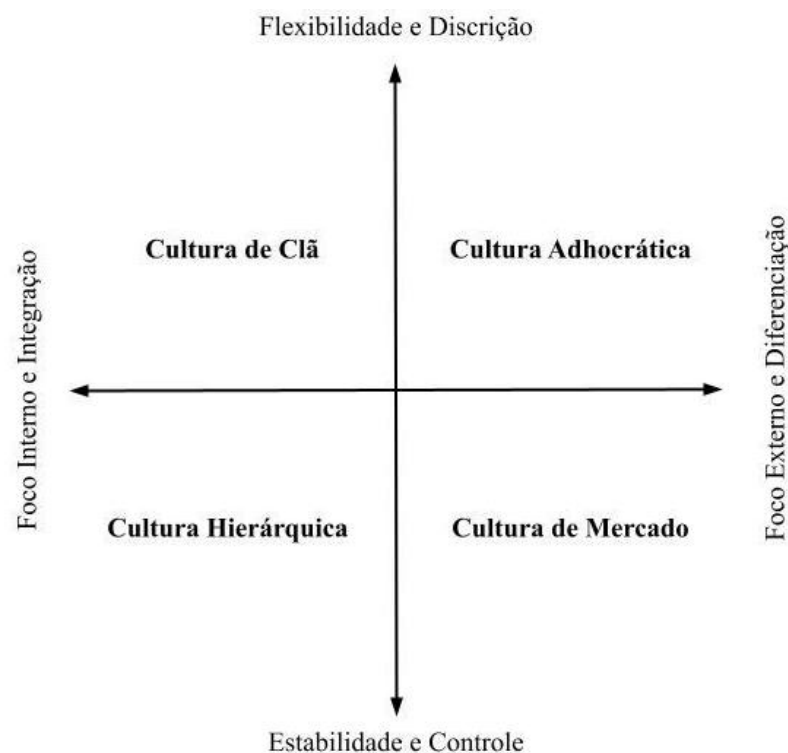
**2.3.2. Cultura de Mercado:** Orientada pela estabilidade, controle e foco externo. Funciona como um mercado, focado em transações com o ambiente externo (clientes, fornecedores, concorrentes). É impulsionada por competitividade, lucratividade e alcance de metas. A liderança é agressiva e focada em resultados;

**2.3.3. Cultura de Clã:** Orientada pela flexibilidade, discrição e foco interno. Assemelha-se a uma organização familiar. O ambiente é gerenciado por meio do

trabalho em equipe, desenvolvimento de funcionários e consenso. A liderança atua como mentora, e a lealdade e o compromisso mantêm a organização unida; e

2.3.4. **Cultura *Adhocrática*:** Orientada pela flexibilidade, discrição e foco externo. É uma cultura adaptativa, típica da era da informação. O sucesso é definido por iniciativas inovadoras e pioneiras. A gestão fomenta o empreendedorismo, a criatividade e a tomada de risco, preparando-se para o futuro.

Figura 1 - Modelo de *Competing Values Framework*.



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2006, p. 46).

### 3. MÉTODO

Este artigo constitui-se como uma revisão bibliográfica de natureza qualitativa. O objetivo é investigar e sintetizar o conhecimento científico disponível sobre o diagnóstico e integração de culturas organizacionais em processos de M&A, utilizando o modelo CVF como principal “lente” de análise.



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico exploratório nas principais bases de dados acadêmicas (como Scopus, Web of Science e Scielo), além de referências clássicas da administração, como as de Chiavenato, Robbins e os próprios autores do modelo.

Os critérios de busca focaram em artigos e publicações que relacionassem os descritores: "Cultura Organizacional" (*Organizational Culture*), "Fusões e Aquisições" (*Mergers and Acquisitions*) e "Diagnóstico Cultural" (*Cultural Diagnosis OR Assessment*).

A análise dos materiais selecionados seguiu uma abordagem de síntese qualitativa, agrupando os achados da literatura em categorias temáticas, que são apresentadas na seção de Resultados e Discussões. Este método permite estruturar o conhecimento existente, identificar consensos, e apontar lacunas na literatura.

### 4. RESULTADOS

A análise da literatura sobre a integração cultural em cenários pós-fusão, como o vivenciado pela multinacional do segmento óptico, revela três eixos principais de discussão: os desafios predominantes, a aplicabilidade dos modelos de diagnóstico e as estratégias de gestão da mudança. A literatura recente destaca que o *cultural due diligence*, realizado antes mesmo da conclusão da fusão, é um fator preditivo de sucesso na integração de acordo com Gomes e Ferreira (2021).

#### 4.1. Desafios Culturais Predominantes na Integração Pós-Fusão

A literatura é vasta em apontar o "choque cultural" como um dos principais fatores de falha em M&A. Esse choque se manifesta em desafios práticos:

- **Conflito de Identidade e Poder:** Funcionários das empresas fundidas tendem a se apegar às suas culturas originais, criando uma dinâmica de "nós contra eles". Isso gera disputas por poder e resistência à nova estrutura. Estudos de caso recentes apontam que essa resistência está diretamente ligada à percepção de perda de status e identidade profissional, conforme apresentado por Almeida e Becker (2022);



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

- **Sistemas Incompatíveis:** Diferenças em sistemas de recompensa, avaliação de desempenho e estilos de liderança (ex: uma cultura de Clã focada em desenvolvimento versus uma cultura de Mercado focada em metas) geram confusão e desmotivação;
- **Falha na Comunicação:** A ausência de uma comunicação clara sobre a *nova* cultura desejada abre espaço para ansiedade, rumores e perda de talentos-chave. A gestão da comunicação e a retenção de talentos nos primeiros meses são cruciais, pois a incerteza é a principal causa de saídas voluntárias pós-fusão, de acordo com Lima (2023); e
- **Paralisia Decisória:** No contexto de culturas muito diferentes (ex: uma Hierárquica, lenta e processual, fundindo-se com uma *Adhocrática*, rápida e inovadora), a tomada de decisão pode estagnar, pois os gestores não compartilham das mesmas premissas.

### 4.2. *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*

Para mitigar os desafios acima, a literatura aponta a necessidade de um diagnóstico proativo. O *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), instrumento de Cameron e Quinn, surge como uma ferramenta pragmática e altamente recomendada pelo estudo como o principal modelo para determinar os tipos culturais de uma organização. Sua principal vantagem em um cenário de fusão é a capacidade de mapear não apenas a cultura “Atual”, mas também a cultura “Pretendida”.

O instrumento é formado por um questionário com seis perguntas que devem ser respondidas considerando os dois cenários distintos: “Atual” levando em conta o estado atual da organização e “Pretendida” considerando como ela deveria se comportar em 5 anos. Cada pergunta é respondida distribuindo 100 pontos em quatro alternativas realizando uma ponderação de como as características da empresa estão presentes em cada alternativa.

A tabela abaixo demonstra como as seis principais dimensões que compõem a cultura organizacional podem ser analisadas pelas perguntas:

Tabela 1 - Instrumento de avaliação de Cultura Organizacional (OCAI).

| Parâmetro 1 | Características Dominantes                                                                                                                              | Atual | Pretendido |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|
| A           | A organização é um lugar muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas parecem compartilhar muito quem são.                                      |       |            |
| B           | A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a assumir riscos.                                                    |       |            |
| C           | A organização é muito orientada para resultados. Uma grande preocupação é fazer o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas à conquistas |       |            |
| D           | A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Os procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.                           |       |            |
| Total       |                                                                                                                                                         | 100   | 100        |

| Parâmetro 2 | Liderança Organizacional                                                                                                     | Atual | Pretendido |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|
| A           | A liderança na organização é geralmente considerada um exemplo de mentoria, facilitação ou nutrição.                         |       |            |
| B           | A liderança na organização é geralmente considerada um exemplo de empreendedorismo, inovação ou tomada de risco.             |       |            |
| C           | A liderança na organização é geralmente considerada um exemplo de senso comum, agressivo e com foco voltado para resultados. |       |            |
| D           | A liderança na organização é geralmente considerada um exemplo de coordenação, organização ou eficiência de funcionamento.   |       |            |
| Total       |                                                                                                                              | 100   | 100        |

| Parâmetro 3 | Gestão de Funcionários                                                                                                                        | Atual | Pretendido |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|
| A           | O estilo de gestão na organização é caracterizado pelo trabalho em equipe, consenso e participação                                            |       |            |
| B           | O estilo de gestão na organização é caracterizado pela tomada individual de riscos, inovação, liberdade e exclusividade                       |       |            |
| C           | O estilo de gestão na organização é caracterizado por uma forte competitividade, altas demandas e conquistas                                  |       |            |
| D           | O estilo de gestão na organização é caracterizado pela segurança no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos |       |            |
| Total       |                                                                                                                                               | 100   | 100        |

| 4     | Cola de Organização                                                                                                             | Atual | dido |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|
| A     | A cola que mantém a organização unida é a lealdade e a confiança mútua. O compromisso com esta organização é alto               |       |      |
| B     | A cola que mantém a organização unida é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há uma ênfase em estar na vanguarda   |       |      |
| C     | A cola que mantém a organização unida é a ênfase na conquista e cumprimento de metas                                            |       |      |
| D     | A cola que mantém a organização unida são as regras e políticas formais. Manter a organização em bom funcionamento é importante |       |      |
| Total |                                                                                                                                 | 100   | 100  |

| Parâmetro 5 | Ênfases Estratégicas                                                                                                                               | Atual | Preten dido |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|
| A           | A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação persistem                                                 |       |             |
| B           | A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Tentar coisas novas e prospectar oportunidades são valorizadas |       |             |
| C           | A organização enfatiza ações competitivas e conquistas. Atingir alvos ambiciosos e vencer no mercado são dominantes                                |       |             |
| D           | A organização enfatiza a permanência e estabilidade. Eficiência, controle e bom funcionamento são importantes                                      |       |             |
| Total       |                                                                                                                                                    | 100   | 100         |

| Parâmetro 6 | Critérios de Sucesso                                                                                                                                              | Atual | Preten dido |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|
| A           | A organização define o sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos funcionários e preocupação com as pessoas |       |             |
| B           | A organização define o sucesso com base em ter os produtos mais exclusivos ou mais novos. É líder de produto e inovadora                                          |       |             |
| C           | A organização define o sucesso com base na vitória no mercado e na superação da concorrência. A liderança competitiva do mercado é a chave                        |       |             |
| D           | A organização define o sucesso com base na eficiência. Entrega confiável, programação tranquila e produção de baixo custo são essenciais.                         |       |             |
| Total       |                                                                                                                                                                   | 100   | 100         |

Fonte: Cameron e Quinn (2006, p. 26-28).

Em uma fusão, aplicar oOCAI permite à alta gestão visualizar graficamente:

1. O perfil cultural da Empresa A (exemplo: forte em Hierarquia);

2. O perfil cultural da Empresa B (exemplo: forte em *Adhocracia*); e
3. O perfil "Pretendido" pela nova liderança unificada.

Essa análise expõe os *gaps* culturais que precisam ser gerenciados. Por exemplo, se ambas as empresas possuem culturas de Clã, mas a estratégia da nova entidade exige uma forte cultura de Mercado para enfrentar a concorrência, o desafio não é fundir, mas sim transformar ambas.

## **5. DISCUSSÕES**

A análise dos resultados revela que a integração cultural em uma fusão não deve ser tratada como um processo orgânico ou inevitável, mas sim como um projeto de engenharia organizacional. Ele exige diagnóstico para entender as peças, visão para saber o que construir e gestão ativa para executar o plano. O caso motivador para este estudo de uma multinacional do setor óptico, reflete um desafio universal que, segundo a literatura, possui um caminho claro para mitigação. Além de afetar o desempenho organizacional, a cultura também interfere no processo de planejamento estratégico. Conforme Ackoff (1982), planejar é definir a visão de um futuro desejado e os modos eficazes de alcançá-lo, o que se traduz em pensamento e controle sobre o futuro.

Com base no diagnóstico, a literatura sugere estratégias para a integração. Não se trata de escolher uma cultura "vencedora", mas de ativamente construir uma nova cultura. As práticas recomendadas incluem a criação de equipes de integração multifuncionais (com membros de ambas as empresas), a definição rápida de novos valores compartilhados, e a adaptação imediata dos sistemas de RH (contratação, promoção e recompensa) para reforçar os comportamentos da cultura desejada. Sendo que a divergência entre os aspectos culturais e as metas estratégicas de uma empresa pode dificultar muito para que essas metas sejam atingidas, como reforçado por Santos (2000).

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo inicial deste trabalho de revisar a literatura sobre diagnóstico e integração cultural em cenários de fusão foi alcançado. O estudo partiu da premissa de que a gestão



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

cultural é um fator crítico de sucesso para processos complexos de M&A, como o observado no caso da multinacional do segmento óptico.

Conclui-se que a literatura é unânime em apontar o "choque cultural" como um risco tangível e uma das principais causas de falha em fusões. A integração bem-sucedida raramente acontece de forma orgânica; ela exige um diagnóstico proativo, planejamento e gestão ativa da mudança.

Modelos como o *Competing Values Framework* (CVF) e ferramentas como o OCAI são essenciais, pois oferecem uma linguagem comum para que lideranças (muitas vezes de origens distintas) possam discutir e definir de forma concreta a cultura atual e a futura desejada.

Identifica-se, contudo, uma lacuna na literatura quanto a estudos longitudinais que acompanhem o processo de integração cultural pós-fusão ao longo de vários anos, comparando a eficácia de diferentes modelos de diagnóstico aplicados no início do processo.

Como proposta de pesquisa futura, sugere-se a aplicação prática deste arcabouço teórico em um estudo de caso. Uma análise empírica na multinacional do segmento óptico, por exemplo, poderia validar se os desafios e estratégias identificados nesta revisão correspondem à realidade prática dos gestores, gerando *insights* valiosos sobre a complexa tarefa de fundir valores, comportamentos e identidades corporativas.

### REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

ALMEIDA, T. S.; BECKER, K. "Nós contra Eles": Conflitos de identidade e resistência em processos de integração pós-aquisição. **Organizações & Sociedade**, v. 29, n. 100, p. 45-68, 2022.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. Rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. (The Jossey-Bass business & management series).



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: A Dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2005

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allen A. **Corporate cultures: The Rites and rituals of corporate life**. Readin: Addison-Wesley, 1982.

GOMES, R.; FERREIRA, M. P. Cultural due diligence as a success factor in Mergers and Acquisitions: A Systematic review. **Journal of Business Strategy**, v. 42, n.3, p.195-204, 2021.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

LIMA, C. Communication failures and talent retention in post-merger scenarios: Lessons from the service industry. **International Journal of Human Resource Management**, v. 34, n. 5, p. 870-891, 2023.

ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

SANTOS, J. P. (). **Identidade cultural e modelos de trabalho híbridos: desafios para a gestão pós-2021**. GV-executivo, v. 22, n.1, p. 34-40, 2023.

SANTOS, N. M. B. F. (2000). **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 2000.

VIEIRA, L. M.; COSTA, F. A. O Impacto da cultura organizacional na agilidade estratégica: uma análise do setor de tecnologia no pós-pandemia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n.4, e-210123, 2002.