



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

Os Impactos Iniciais do Processo de Fusão no Ambiente Organizacional

Resumo

O trabalho teve como objetivo analisar os impactos iniciais do processo de fusão entre duas das mais tradicionais e bem sucedidas empresas de sondagens e perfurações a G&S e a R&E, com destaque para o sentimento dos empregados frente a uma nova cultura organizacional. Foram entrevistados 14 empregados de nível operacional, administrativo, gerencial e diretoria. A partir dos dados coletados foram analisados: os impactos positivos e negativos da fusão, o comportamento das lideranças/liderados e as alterações na cultura organizacional. A fusão foi traçada a partir da estratégia das empresas G&S e R&E, que decidiram se unir e compartilhar suas visões e valores. Por serem parceiras e terem o mesmo objetivo, solidez e vocação por tecnologia e desenvolvimento do setor mineral. A partir dos resultados obtidos foi possível verificar que a fusão gera um estado de apreensão e insegurança aos que fazem parte das organizações.

Palavras-chave: Fusão, Sondagens, Perfurações, Cultura, Organização.

1. Introdução

O conceito de cultura é habitualmente exposto a partir da evolução histórica da própria espécie humana. Considerando sua abrangência, a ideia de cultura passa a se expandir para o âmbito empresarial, sendo facilmente identificada nas interações humanas que se dão no contexto de trabalho.

Foi considerando a similaridade dos valores e da cultura organizacional das empresas G&S e R&E, que se concebeu a fusão entre elas. Elas se encontram entre as mais tradicionais e bem sucedidas empresas de sondagens e perfurações, atuantes no mercado mineral brasileiro, fazendo parte desse mercado há várias décadas. Como era de se esperar, a partir da fusão, foi verificada a alteração da cultura organizacional no que tange às novas regras, procedimentos e diretrizes que foram implantadas, além da maior rigidez no cumprimento das mesmas, se considerarmos a cultura de permissividade até então instalada.

As modificações em alguns *layouts* e na infraestrutura dos prédios foram realizadas com o objetivo de afastar a ideia de um ambiente tradicional, ainda idealizado pelo fundador da empresa G&S. Aliado a isso, foram determinadas obrigações de organização e limpeza dos ambientes de trabalho e de convívio, promovendo um local apropriado e agradável à permanência dos empregados. Algumas áreas assumiram novos escopos e os empregados que faziam parte das mesmas foram desligados e/ou agrupados, assumindo novos processos e responsabilidades. O *modus operandi* dos processos de cada área foi sendo redefinido paulatinamente.

O medo e a insegurança foram sentimentos constantes identificados durante as entrevistas com os empregados. Os salários pagos pela empresa incorporada são maiores quando comparados ao da incorporadora. Embora tenha ocorrido uma equiparação quando na presença de cargos semelhantes, a desvalorização também foi destacada, quando se tem maior número de empregados da empresa incorporada atuando nos processos. Neste caso, optou-se pelo desligamento daqueles que faziam parte da incorporadora. A explicação clara e breve, dada pela alta direção, para tal situação, deve-se ao fato de que o desligamento ocorreu em



1º CONGRESSO

INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management

Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

função do descompromisso desses empregados e também pela desagregação de valor do serviço prestado.

A comunicação também foi considerada um problema no processo de fusão, pela falta de informações claras e objetivas, gerando assim um estado de dúvida e incerteza em cada empregado que compõe as duas empresas.

Diante disso, o estudo que subsidiou este artigo, teve por objetivo analisar os impactos iniciais do processo de fusão no ambiente organizacional dessas empresas e a partir dos primeiros sinais identificados, dar continuidade à pesquisa, acompanhando, por meio de um estudo, longitudinal, as mudanças provocadas por esse processo.

2. Cultura organizacional

Os primeiros estudos sobre a cultura como ciência, segundo (Tavares, 1991) nasceram a partir da perplexidade dos colonizadores europeus diante do comportamento dos polinésios com o Capitão Cook, explorador, navegador e cartógrafo inglês tendo sido depois alçado à patente de capitão na Marinha Real Britânica. Os relatos enfatizam que, após um longo período de excelentes e cordiais relações de troca, os polinésios decidiram massacrá-lo. Certa perplexidade emergiu da observação do comportamento do Império Chinês ao apresentar absoluto desdém diante das propostas de relações comerciais feitas pelos ingleses. Tais comportamentos apareciam para os europeus dos séculos XVIII e XIX como irracionais e várias explicações foram tentadas, no processo de criação de uma ciência que desse conta de compreendê-los.

Mas a dúvida ainda resta, ou seja, como a cultura opera em tais situações? Uma possível resposta emergiu no campo da Antropologia, disciplina que propõe um instrumental teórico e metodológico capaz de ajudar na compreensão de reações tão inesperadas.

Para a Antropologia, segundo Tavares (1991), a cultura é entendida como uma evolução que é capaz de modificar drasticamente o meio ambiente, a biologia da espécie e a cultura propriamente dita.

Considerando a tríade da antropologia: ambiente, biologia humana e cultura, ocorre a migração dessa concepção para o campo das empresas, no âmbito organizacional. Assim, esse instrumento teórico da antropologia pode ser aplicado no ambiente das organizações, sendo exemplificado, de forma clássica, por meio do caso da Ford Motor Company, uma das empresas industriais contemporâneas, com padrão evolutivo gigantesco, em função de uma polarização em torno de um grande pioneiro-empresendedor Henry Ford. Ela se transformou de uma empresa familiar, onde se tem a “cara do dono”, para uma empresa administrada por profissionais executivos anônimos contratados no mercado. Tais executivos não têm a mesma sinergia, “rosto” e carisma dos grandes capitães de indústria que ergueram as grandes corporações.

No campo da antropologia, Tylor (1958) “foi quem primeiro sistematizou a ideia de cultura e a definiu como todo complexo que compreende o saber, a crença, a arte, a moral, o direito, o costume e quaisquer outras qualidades e hábitos adquiridos pelo homem na sociedade”. (TYLOR, 1958 citado por GONÇALVES, 2014, p. 37).

Na Sociologia, Weber (2006) interpretou cultura como um fator dinâmico e complexo inserido num contexto de força que age simultaneamente como significado e significante. Em outros termos, os fenômenos culturais estão inseridos num contexto de conflitos e confrontos sociais e, por isso, cultura e sociedade são interpretadas como campos de força, onde os

1º Congresso Internacional de Gestão

26 de outubro de 2017

Brasil



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

indivíduos lutam para provar a veracidade de suas verdades, valores, carisma e assim serem aceitos frente aos demais. (WEBER, 2006 citado por GONÇALVES, 2014, p. 38).

Segundo Gonçalves (2014), a partir de 1980, o conceito de cultura organizacional passou a ter grande importância para os líderes que percebiam que a interferência desta variável na gestão das organizações, apresentava um peso considerável e, por consequência, poderia se constituir em grande obstáculo à mudança.

Nesse sentido, Schein (2007, p.23) afirmou que “A maneira mais simples de entender o aparentemente irracional é relacionar tal fenômeno à cultura, porque cultura frequentemente explica coisas que, de outra maneira, pareciam misteriosas, doentias e irracionais”.

Já para Tavares (1991), uma gestão assertiva dos empregados é realizada a partir da cultura, que define que a mudança é o estado próprio de ser das coisas, pessoas, processos, estruturas, enfim, do local onde se vive.

A partir das mudanças que vêm ocorrendo no processo de fusão, aqui estudado, é nítido o conflito cultural entre as lideranças G&S e R&E. A R&E impõe suas formas de agir e trabalhar, gerando revolta entre as lideranças da G&S. Isso aguça ainda mais o clima geral de insatisfação e desmotivação.

Para Schein (2007), quando as empresas que desenvolveram uma cultura própria adquirem outra empresa, tentam fundir-se a elas ou se comprometem em diversos tipos de parcerias, as questões culturais se tornam exacerbadas e nítidas. Quando a nova organização começa a funcionar, as pessoas ouvem sempre o mesmo discurso: selecionamos o que havia de bom em cada uma das empresas e aproveitamos o melhor das duas culturas. Teoricamente, as duas culturas deveriam se fundir, porém, na prática, isso não ocorre, ou seja, segundo Schein (2007) são categorizados três padrões: separação, dominação ou mistura. O primeiro aspecto consiste na manutenção de culturas separadas, como em conglomerados que permitem que as subsidiárias tenham suas identidades próprias. O segundo é quando uma cultura domina a outra, normalmente a da empresa incorporadora.

E as culturas misturadas consistem na consolidação do que há de melhor em cada cultura, ou seja, criar um novo conjunto de valores sobrepostos e vendê-los às unidades culturais.

3. Fusão de empresas

De acordo com Sandroni (2004), fusão é a combinação de duas ou mais empresas, sendo que a aquisição é a compra de uma parte ou do total das ações de uma empresa por outra, de forma que as duas concordem totalmente que a empresa adquirida deixará de existir. Portanto, para o autor, a fusão corresponde à união de duas ou mais companhias, formando somente uma, geralmente sob controle administrativo da maior ou mais próspera delas. Assim, esse tipo de associação permite reduções de custos, mas poderá levar a práticas restritivas ou monopolistas.

Já para Reed e Lajoux (1995), o conceito de fusão caracteriza os casos de combinação de duas organizações, de modo a preservar uma e eliminar a outra. Da mesma forma, Kon (1999) entende a fusão como uma situação em que a independência das firmas é totalmente abolida. As antigas firmas desaparecem para dar surgimento a uma nova entidade comercial. Se a tendência da moderna economia industrial é do crescimento das fusões, em períodos de recessão econômica, as empresas tendem a se “rearrumar” no mercado vendendo sua participação acionária, verificando-se que a oligopolização se acentua.



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

Sandroni (2004) apresenta dois tipos de fusões: a horizontal, quando ocorre a fusão entre duas empresas que produzem o mesmo produto no mercado. Geralmente, esse tipo de fusão acontece entre uma empresa grande (com alta participação no mercado) e outra de menor porte. A fusão vertical é quando ocorre entre duas empresas que produzem produtos que pertencem a diferentes etapas do processo produtivo, como exemplo, temos a fusão de uma empresa que produz calçados com uma que produz couro.

Um processo de fusão é movido a mudanças, transformações, impactos e, segundo Freitas (1991), onde há estados emocionais de medo, insegurança, frustração, raiva que levam comportamentos de resistência conscientes e inconscientes, a mudança não se processa.

3.1 A fusão das empresas G&S e R&E

No processo de fusão, as empresas G&S e R&E realizaram a contratação de três consultorias que trabalharam sob as perspectivas, fortalecimento da identidade empresarial, reestruturação de processos/pessoas e programação neurolinguística como ferramenta comportamental. O fortalecimento da identidade empresarial foi focado principalmente na revisão dos procedimentos principais e já existentes de gestão de pessoas, como código de conduta, recrutamento & seleção, integração, treinamentos, política de remuneração e de consequência. Essa revisão contou com a participação de integrantes de áreas como RH, a do *core business*, jurídico, gestão da qualidade e da consultoria. Um grupo para trabalhar as políticas do patrimônio humano foi constituído e possuía frequência semanal de reunião e discussão, porém, ao longo dos meses, tal trabalho desencadeou uma desmotivação nos participantes, por estar muito monótono, sem agregação de valor. Diante disso, a revisão dos procedimentos se processou mais nas mãos da consultoria e de participante de uma ou outra área das citadas e que compunham o grupo, sem que houvesse um consenso de todas as partes. Foi elaborada uma proposta, mas esta não foi implementada. Já a reestruturação de processos e pessoas foi realizada por meio de entrevista com gestores considerados estratégicos para identificar as atividades desenvolvidas, mapeamento de processos o que vem desencadeando em novos dimensionamentos de áreas e empregados. Trabalhar o comportamento através da neurolinguística foi uma das alternativas também adotadas pelas empresas G&S e R&E, a fim de identificar comportamentos aderentes às organizações. As pessoas que apresentaram desalinhamento ao código de ética e a cultura foram desligadas e/ou substituídas. Outro fator ainda a ser considerado é que os perfis identificados e não adequados a sua área de atuação foram transferidos e/ou ainda desligados. Alguns processos deixaram de existir e os profissionais que atuavam nos mesmos foram migrados para outras áreas e/ou ainda desligados.

4. Metodologia

O estudo realizado teve abordagem qualitativa, sendo esta mais adequada, devido ao caráter do fenômeno analisado. Foram entrevistados, no segundo semestre de 2016, 14 empregados das empresas G&S e R&E, dos níveis operacionais, administrativo, gerencial e diretoria. Os mesmos foram caracterizados como A (administrativo), D (diretoria) G (gerencial) e O (operacional). Esses apresentaram tempo de empresa variando de 2 a 14 anos. Suas escolaridades são de ensino fundamental, médio, superior e de pós-graduação. Sendo 1 do ensino fundamental, 1 do ensino médio, 02 superior incompleto, 4 superior completo, 6 pós graduados. A duração de cada entrevista variou de 30 (trinta) a 40 (quarenta) minutos, em



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

função das características pessoais de cada entrevistado. O roteiro foi composto por dezessete perguntas, com o objetivo de desenvolver o tema principal, que é o processo de fusão e seus impactos nos empregados e na cultura da empresa. Algumas entrevistas foram gravadas e outras não, pela falta de autorização dos empregados, o que reforçou a hipótese da presença de um sentimento de medo e opressão na empresa. Por questões éticas e também para preservar os nomes dos entrevistados o anonimato dos mesmos foi mantido.

5. Resultados

A partir das entrevistas foram identificadas quatro categorias de interesse, que desdobram nas perspectivas positivas da fusão, impactos negativos da fusão, o comportamento das lideranças/liderados/parceiros e as alterações na cultura organizacional. Essas categorias se dividiram nas seguintes subcategorias: perspectivas positivas: *market share* e concorrência, reconhecimento, saúde financeira e sustentabilidade.

Já os impactos negativos, consistiram nas perspectivas de perda do emprego e do adoecimento.

O comportamento das lideranças/liderados/parceiros: perspectiva da zona de conforto. E as transformações/Mudanças na cultura organizacional.

De modo geral, observamos que a fusão entre as empresas G&S e R&E gerou um estado de insegurança e medo aos que fazem parte das duas empresas. Esse é um sentimento igualmente identificado nas perspectivas e falas dos níveis operacionais, administrativo e gerencial.

5.1 Perspectivas positivas da fusão

De modo geral as perspectivas positivas, apareceram mais entre os gerentes das empresas incorporada e incorporadora, que ocupam cargos de confiança e são considerados porta voz da alta direção, ressaltando somente percepções positivas e agregadoras.

Assim como a empresa têm seu negócio, missão, visão, política e valores bem traçados, a estratégia e fala de um dos diretores da empresa incorporada foi:

A definição da nova cultura foi estabelecida a partir de profissionais que incorporam a nova identidade, em um novo escopo e assim ficaram somente empregados que agregam valor, que trabalham, e processam resultados transformados em valores. Empregados que fazem mais com menos, sem perder a qualidade e a sustentabilidade. E a partir daí, a promessa é que tais empregados sejam reconhecidos por mérito, podendo assim colocar em prática e aclarar um dos valores da organização que é o da meritocracia. (D1)

Não teremos empregados pendurados, ganhando salários e mais benefícios e por sinal valores muito significativos. Se não cortarmos e estruturarmos, a empresa não irá sobreviver. A fusão entre as organizações é como uma vantagem competitiva em tempos de crise, já que ambas são consolidadas no mercado. E assim é uma oportunidade de solidificar ainda mais a sua marca e qualidade de serviços prestados, bem como deter uma fatia de mercado de grande extensão. (D1)

Os impactos positivos da fusão assumiram três perspectivas:

5.1.1 Perspectivas de *market share* e concorrência

De modo geral a perspectiva de *market share* e concorrência foram evidenciadas nas falas dos gerentes que já possuem uma visão de futuro, foco no lucro, nas tendências mercadológicas e



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

dos clientes, bem como nas estratégias impostas a eles, que são desdobradas em objetivos e metas para que sejam atingidas e assim beneficiados e reconhecidos por esse posicionamento. No que tange ao *market share* da empresa G&S, pode-se identificar que foi aumentado a partir da fusão. A maior fração, controle e domínio de mercado no ramo de pesquisa mineral e perfurações foi incorporada pela G&S. Quando o negócio é sondar, o que vem na mente do cliente é G&S. (G1)

Há oportunidade de crescimento e uma maior fatia de mercado, teremos uma maior representatividade perante todo o grupo. (G3)

Embora estejamos em crise aguda, a fusão apresenta maior poder de barganha, negociação no mercado, ou seja, se formos negociar a compra de carros, insumos será para o grupo todo, resultando em um alto poder de negociação. É uma vantagem competitiva. Foi criada uma *Holding* Participações a partir da junção das empresas R&E e G&S que proporcionará maior *market share* no mercado de sondagens e perfurações. E ainda, com a fusão um concorrente foi excluído, pois o mercado não pensará mais em R&E e sim no grupo G&S em que a R&E foi integrada. Aquele efeito surpresa que a R&E tinha, não existe mais. Um concorrente foi evitado. (G1)

Nesse processo de fusão, consigo visualizar somente pontos positivos para G&S, negativos não existem. Os empregados estão saindo da sua zona de conforto e indo para a ação. (G1)

Eu visualizo e repasso aos meus liderados os pontos positivos advindos do processo de fusão. Apresentar o que cada um ganhará com isso, principalmente, se compartilhar da nova cultura organizacional. (G3)

Nesse processo de fusão, somente temos a ganhar. Estamos na melhor empresa para se trabalhar, com as melhores tecnologias e recursos disponíveis. Não há o que temer, somente a comemorar. (G1)

Nos relatos dos entrevistados, é reforçado o papel do gerente, em estar sempre envolvido e convencido pelo discurso da empresa, no convencimento de seus liderados e também de jogar somente do lado da empresa.

5.1.2 Perspectiva do reconhecimento

O reconhecimento e a valorização humana são fatores desejados pelos empregados, sendo que estes podem se manifestar também por meio de melhores salários, garantias e benefícios.

De modo geral, esse sentimento, anseio e necessidade de reconhecimento foram apresentados nos entrevistados de níveis administrativos e operacionais, em função de promessas já feitas e não cumpridas, situações frustrantes, mas tudo indica que, com a fusão, foi gerada uma nova expectativa:

Acredito que a valorização do empregado agora irá acontecer. Acredito ainda que haverá a equiparação salarial. Sou brasileiro e não desisto nunca. Acredito no discurso da alta direção da empresa. Creio que a teoria irá se concretizar. (A1)

Gostaria que com essa fusão a empresa valorizasse os empregados, não somente os protegidos ou parentes. Que as oportunidades fossem dadas independente de preferências, empatias. Por competência e não por indicação. Às vezes, vivenciamos cargos maiores que tiram a oportunidade de empregados competentes, para colocar seus sobrinhos, primos e conhecidos. Isso é desmotivante e a empresa perde a sua credibilidade. (O3)

Com essa fusão, onde as mudanças são diárias, a empresa G&S poderia adotar a prática de recrutamento interno. Que essa oportunidade fosse aberta a todos, sem ter carta marcada e



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

ainda que as lideranças que fossem participar do processo de escolha fossem imparciais e profissionais. (O3)

É triste quando deparamos com o fornecimento de bolsa de estudo pela fundação da empresa. Não há critério (que pena!). Uns muito beneficiados e outros não recebem nada. Há tentativas, e dizem que é por tempo de casa. Isso nem sempre acontece. É por empatia, por nível de parentesco, por indicação. Há empregados que cursaram sua graduação pela Fundação, já estão na pós graduação e bancados pela mesma. Vejo que esses tiram a oportunidade de outros que estão esperando há tanto tempo. E que sempre recebem um não. Cada ano uma nova tentativa e um novo NÃO. Acredito que com a fusão esses critérios serão mais claros e verdadeiros e ainda que haja uma gestão mais séria pela alta direção. (A4)

Toda fusão no início traz transtorno, mas creio em uma perspectiva futura e vejo a possibilidade de aumento de salário (equiparação salarial). O3

Os níveis administrativos e operacionais retratam a sua insatisfação com relação aos critérios estipulados pela organização para recebimento dos benefícios e manifestações de reconhecimento. Em contrapartida, acreditam que, com a fusão, haverá transparência na comunicação e definição de formas claras e justas de reconhecimentos aos empregados.

5.1.3 Perspectiva da Saúde Financeira e Sustentabilidade

Com base na perspectiva da saúde financeira e sustentabilidade, a maior abordagem foi realizada pelos gerentes, tendo em vista que os mesmos têm acesso a esse tipo de informação, bem como às estratégias definidas pela organização, a curto, médio e longo prazo. Diante disso, são conhecidos pelo corpo gerencial os caminhos traçados e almejados pela organização, para garantia do equilíbrio financeiro e de continuidade do negócio.

A fusão é uma estratégia de sustentabilidade adotada pela G&S, já que é necessária a otimização de processos e pessoas, por exemplo, “Enxugamento da estrutura para que fique adequada”, “Você racionaliza com a fusão, e assim ele explica: não é necessário dois Departamentos de Pessoal, dois Departamentos de Compras, otimiza pessoal, veículos, funções, desempenhos de tarefas e atividades”. É uma destruição criativa. A estrutura é forçada a ficar mais *fitness*, mais preparada e afinada para sobreviver. (G1)

A fusão é o momento que a empresa foca em suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. É a aplicação prática da análise do negócio. É a hora de criar, recriar, reinventar para sobreviver e se tornar mais forte. (G2)

Todas as pessoas chaves da empresa foram entrevistados por profissionais da área de gestão de pessoas, com o objetivo de apresentar seus processos, seus recursos e os empregados disponíveis para executar tais trabalhos. E a partir daí foram redefinidos processos, cargos, funções e pessoas. (G3)

Foram diversas demissões de empregados de confiança, acionistas e pessoas que aparentemente eram importantes para a empresa. Foi um limpa geral. Gerou surpresa! E o discurso é que o principal objetivo desses desligamentos está pautado na sustentabilidade da empresa e continuidade do negócio. Estávamos com o quadro inchado. Muita gente e pouco resultado. (G3)

Diante do exposto, os gerentes visualizam os riscos do negócio e a necessidade de mudanças rápidas e bruscas como estratégia de sobrevivência, adequação ao cenário mundial e manutenção no mercado competitivo. As reestruturações e alterações drásticas são apoiadas pelo corpo gerencial que enfatizam as forças e oportunidades existentes na organização e



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

trabalham proativamente as ameaças e fraquezas para que as mesmas sejam revertidas em garantia do negócio.

5.2 Impactos negativos da fusão

Apesar da base formada antecipadamente, por profissionais externos da área de gestão humana, para dar sustentação ao processo de fusão, isso não amenizou os sentimentos de medo, incerteza e insegurança por parte dos empregados que compõem tais organizações. Foi criada uma estrutura composta por profissionais especializados em gente, para redefinição das políticas do patrimônio humano, reestruturação de pessoas/processos e trabalho do comportamento humano a partir das mudanças comportamentais. A partir dos impactos negativos da fusão foram identificados os desdobramentos nas perspectivas descritos a seguir.

5.2.1 Perspectiva perda do emprego

De modo geral, o sentimento de insegurança e de não fazer mais parte do quadro de empregados da empresa foi mais evidenciado nos níveis administrativos e operacionais, com destaque a forma de atuação de alguns gerentes. Isso ocorre em função de serem pessoas menos influentes e, na maioria das vezes, até menos favorecidas, quando comparadas aos que ocupam um cargo gerencial. Mas um gerente também sinalizou esse receio, revelando que, até mesmo alguns membros dos níveis gerenciais, estão sujeitos ao desligamento.

A fusão tem causado um rebuliço em grande parte dos funcionários. Os mesmos estão incertos quanto às substituições de pessoas e até que ponto isso irá afetar o trabalho de cada um. (O1)

Observei os rumores sobre o medo de demissão, pois nada foi oficializado. (O2)

Meu sentimento é de que as pessoas estão com medo de serem demitidas. A incerteza, o medo são companheiros diários dos empregados. (O3)

As pessoas estão acuadas devido aos funcionários novos. O número de pessoas vindas da R&E foi maior. Empregados da R&E foram mantidos e da G&S foram desligados. (O3)

O medo está presente em cada um que compõe a empresa. Não sabemos o que irá resultar dessa fusão. (A1)

Os cargos e formações que estavam em duplicidade foram excluídos. Apenas um foi mantido, e preferencialmente o da empresa R&E. É um tanto estranho, pois a empresa G&S é majoritária em recursos, estruturas, tecnologia e os profissionais atrelados a ela estão sendo demitidos e substituídos pelos da empresa minoritária. (O4)

Outro ponto abordado pelo entrevistado é com relação ao aumento das demandas no departamento. Nesse caso, a abordagem é no acúmulo de atividades, funções e tarefas vindas do processo de fusão. (O4)

Onde haviam 6 empregados para trabalhar, agora tem somente três, porém o serviço aumentou e outras demandas foram incorporadas. Por mais que a empresa tem como diretriz o uso de softwares, ferramentas e soluções desenvolvidas e customizadas somente para o seu negócio, ainda a demanda é alta. (A3)

Em relação aos anos anteriores foi notado um grande aumento no número de empregados que se candidataram para a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) na gestão 2017, cujo objetivo é ganhar estabilidade. Alguns colegas mencionaram que não tinham certeza se ficariam na empresa a partir da fusão e assim precisavam garantir o deles. (G3)

Embora haja externalização de sentimentos de que os empregados da R&E foram mantidos em detrimento dos da G&S, há relatos de empregados da empresa R&E, dizendo que o momento



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

é de adaptação, pois foram inseridos em um ambiente novo. Essa é uma realidade no nível gerencial e também se intensifica no operacional, que está sendo misturado e mesclado aos poucos nos projetos.

Há uma resistência e estranhamento de ambas as partes. Já existem os grupos e as pessoas que já têm mais afinidades e assim leva um tempo para conquistar as pessoas, as amizades e aprender os processos. (G2)

A todo tempo convivemos também com as comparações por parte dos clientes e dos novos colegas de trabalho. E isso é recíproco. Embora as empresas G&S e R&E se preocupassem em fazer um alicerce contratando consultorias nas áreas de gestão de pessoas, comportamento humano e de reestruturação/otimização, os impactos do processo de fusão foi pouco amenizado. (G4)

Comparando os entrevistados das empresas G&S e R&E no que tange à perspectiva de perda do emprego, nota-se um estranhamento na relação entre eles e assim um complicador que necessita de atenção, precisa ser tratado para promover a integração e união entre os empregados das organizações que compõem a fusão, visando o sucesso da junção.

5.2.2 Perspectiva do Adoecimento

Um dos fatores identificados durante as entrevistas e que chamou a atenção foi a menção ao adoecimento dos empregados. Esse adoecimento compromete o equilíbrio físico, mas segundo relatos o lado psicológico é o mais afetado.

Em meu convívio com liderados, colegas de trabalho e pares, identifico queixas diversas e uma maior procura de ajuda médica e psicológica, bem como o uso de remédios controlados para suavizar as incertezas do processo de fusão entre as empresas G&S e R&E. (G3)

Já vi colega meu tendo crise de pânico aqui na empresa. Foi uma correria, pois não esperávamos aquela situação. Ele foi levado ao médico. Depois me disse que estava sob pressão pela liderança e que tinha medo de ser desligado, devido à fusão. (O1)

Percebo profissionais de todas as idades e que fazem uso contínuo de medicação controlada em função de problemas psicológicos e com a fusão, já escutei que esse número aumentou. Um colega meu toma e disse que é uma forma de aliviar a pressão e o estresse. (O3)

Essa informação não pôde ser validada pela área de medicina do trabalho da empresa, pois não foi estabelecida qualquer relação entre os problemas de estresse e psicológicos existentes e a fusão, embora a mesma tenha sido mencionada em diversos atendimentos. A partir dessa situação de incertezas e dúvidas, a psicopatologia pode se manifestar no trabalho, considerando a situação de sofrimento e a tríade das exigências organizacionais, necessidades fisiológicas e psicológicas é distanciada do equilíbrio, podendo repercutir negativamente na saúde mental.

5.3 O comportamento das lideranças/liderados/parceiros

O comportamento das lideranças/liderados e parceiros assumiu somente uma perspectiva, a qual nomeamos zona de conforto.

5.3.1 Perspectiva da zona de conforto

A perspectiva da zona de conforto foi destacada nos níveis administrativos, gerenciais e operacionais em função de todos serem prejudicados pelas atividades não realizadas e/ou



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

postergadas por alguns de seus parceiros, bem como dos processos de interfaces incompletos, o que impactava diretamente nos resultados negativos para toda a empresa.

A mudança é diária e estamos sentindo na pele essa situação. Lideranças, liderados e parceiros têm demonstrado medo e muita insegurança. (A2)

Com a fusão os empregados estão saindo forçadamente da zona de conforto e sendo obrigados a raciocinarem de maneira a obter produtividade, enfrentar situações. Um diferencial é que quando o mercado retomar, essas pessoas jamais voltarão a pensar como antes. Irão sair lá na frente, sendo altamente produtivo e eficaz. A zona de conforto foi movida para todos os pares. A comodidade não existe mais. (G2)

Tive a oportunidade de conhecer lideranças que trabalharam por alguns anos na empresa e o resultado era pautado no *marketing*. Não havia nenhuma sustentação ou melhoria de processo. (G3)

Sentia que não havia gestão por parte das lideranças, sem controle, cobranças apenas pontuais e geralmente sem foco. As lideranças eram trocadas de forma exacerbadas. Todo dia mudava a forma de fazer e atender. Se o profissional não fosse sério e realmente tivesse o objetivo de gerar resultados para a empresa, acabava somente como um recebedor do salário no final do mês. (O1)

Estamos em uma etapa de sair da zona de conforto, é um processo que incomoda, mas gerará resultado. Estamos reestruturando a forma de premiar e de reconhecer. (A5)

5.4 Transformações/Mudanças na cultura organizacional.

De modo geral os entrevistados relatam que, para evidenciar transformações/mudanças na cultura organizacional ao longo do processo de fusão, é necessário um maior amadurecimento, onde o tempo é determinante para fornecer essa resposta.

Nos níveis gerenciais, o posicionamento quanto ao tema ressaltou que a empresa G&S possui uma cultura mais forte e estruturada e assim acreditam que é a que permanecerá.

No que tange a cultura organizacional é percebido que a da G&S é mais enraizada e organizada. Esta cultura tem obrigação de permanecer. Estamos à frente de quem está chegando, será preciso que eles acelerem o passo, pois já lidamos com uma cultura de controles, preocupação com o budget, objetivos, metas, melhores conhecimentos técnicos e operacionais. E assim será necessária agilidade para que a R&E se agregue a nós. (G1)

Esse sentimento citado pelo entrevistado da empresa G&S é reforçado pelo entrevistado da R&E.

A empresa G&S está à frente em sua cultura de sistemas, softwares (o que era controlado por planilhas na R&E, na G&S ocorre de forma sistematizada), controles financeiros e orçamentários são mais ajustados e apertados, em função do tamanho da empresa. Todo contrato/projeto tem orçamentos, estudos dos gastos mensais, sendo que cada obra já possui todos os recursos necessários para que a mesma opere. “toda obra tem que ter a sua lucratividade, fechar a torneira com os gastos em excesso”. Uma obra não pode cobrir a outra, ou seja, se você tem duas obras uma está dando lucro e a outra prejuízo, uma não pode assumir a outra. É um pelo outro. Na G&S o estudo é feito individual, um por obra. (G2)

Já o pessoal administrativo, reforça que a nova cultura organizacional está refletida nas mudanças estruturais e de gestão já ocorridas, que repercute na valorização e respeito aos seus empregados.



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

A cultura organizacional está sendo traduzida a partir das modificações e das melhorias físicas e estruturais, transformando em bem estar e no respeito pelo outro. Um exemplo é a melhoria na alimentação fornecida pelo restaurante em que foi disponibilizado zelo e amor para oferecer ao empregado melhor qualidade, refeição prazerosa e saborosa, traduzida em respeito pelo empregado. (A5)

No que tange ao processo de transformações/mudanças na cultura organizacional, as entrevistas realizadas não fornecem uma base consistente de informações, nem um parecer definitivo do tipo de cultura predominante, já que o processo de fusão, apesar das modificações contínuas, ainda está em maturação, e sabemos que este processo é lento.

Considerações Finais

Embora estudos demonstrem que o processo de fusão é cada vez mais comum entre empresas e apresenta objetivos similares como reforçar sua marca, ampliar o mercado, reduzir custos, racionalizar processos e pessoas, é notório que cada fusão apresenta suas particularidades. Isso decorre do tipo de negócio, da cultura organizacional e do posicionamento das lideranças diante da mudança. Pesquisas afirmam que apenas 15% das fusões atingem seus objetivos financeiros; outros indicam que os fracassos em fusões e aquisições oscilam entre 65 a 85% dos casos. E ainda que, metade das empresas que passaram por fusão e aquisição não consegue manter o valor de suas ações dois anos depois da transação estar finalizada, sendo que menos que 50% das fusões agregam valor. (BECKER, 2014)

Tais fracassos têm suas causas fundamentadas no fato de as organizações não considerarem o fator humano no processo de fusão. Esses são peças chaves no sucesso ou insucesso de qualquer trâmite, pois são as partes interessadas e um dos responsáveis pelas vitórias ou derrotas de qualquer processo. Segundo Becker (2014), são escassos os estudos que relacionam gestão de pessoas a processos de fusões e aquisições reduzindo as perspectivas de uma análise mais criteriosa sobre o real impacto das fusões e aquisições nesse campo. Nesse âmbito, a revista Bain & Company (2013, p.1) afirma que as organizações se preocupam em realizar *due diligence* legal, financeira, comercial e de operações. Já a *due diligence* humana que consiste em entender a cultura de uma organização, as funções, as competências e as atitudes de suas pessoas é desconsiderada. A partir daí, é identificada uma lacuna nos processos de fusão.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se o aprofundamento na valorização das pessoas que sobreviveram ao processo de fusão, com ênfase na meritocracia aplicada às mesmas.



1º CONGRESSO

INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management

Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

REFERÊNCIAS

FREITAS, Maria Ester, **Cultura Organizacional – Identidade, Sedução e Carisma**, 4ª Ed. Rio de Janeiro, FGV, 2005.

GONÇALVES, Lúcio Lage, **Gestão de Mudanças na teoria e na prática e o método das gestões**. 1. Ed. São Paulo, All Print Editora, 2014.

KON, Anita. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

REED, S. F.; LAJOUX, A. R. **The Art of M&A – A Merger Acquisition Buyout Guide**. 3. ed. New York: Irwin, 1995.

SANDRONI, P. **Novíssimo Dicionário de Economia**. 14. Ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**, 2 Ed, Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2007.

TAVARES, Maria das Graças Pinho, **Cultura Organizacional – Uma abordagem antropológica da mudança**, 1 ed., Rio de Janeiro, Editora Qualitymark, 1991