

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

MARIA DE FÁTIMA TEIXEIRA DOS SANTOS

INCORPORAÇÃO DE PESSOAS EM PROCESSOS DE FUSÕES  
E AQUISIÇÕES NA PERSPECTIVA DOS EMPREGADOS DE  
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Dissertação apresentada ao centro universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas (Área de Concentração: Estratégica)

ORIENTADOR: Prof. Dr. Valter Beraldo

SÃO PAULO

2003



d658.3

S237i

ex.2  
2003



44328



CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVARES PENTEADO - UNIFECAP

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-Reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitora de Pós-graduação: Profª. Drª Maria Sylvia Macchione Saes

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. João B. Segreti

Santos, Maria de Fátima Teixeira

S237i      Incorporação de pessoas em processos de fusões e aquisições na perspectiva dos empregados de uma instituição financeira / Maria de Fátima Teixeira dos Santos. -- São Paulo: UniFecap, 2003  
296 p.

Orientador: Prof. Dr. Valter Beraldo

Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado --  
UniFecap – Mestrado em Administração de Empresas.

1. Administração de Empresas 2. Recursos Humanos 3. Fusões  
4. Aquisições

CDD 658.3

## **ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO**

Ata da Comissão Examinadora designada pela Coordenação de Curso do Mestrado em Administração de Empresas do Centro Universitário Álvares Penteado, da sessão de 18 de junho de 2003, para análise e julgamento da Dissertação "**INCORPORAÇÃO DE PESSOAS EM PROCESSOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES NA PERSPECTIVA DOS EMPREGADOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**" apresentada para Defesa de Dissertação do pós-graduando:

**Maria de Fátima Teixeira dos Santos**

Aos 18 dias do mês de junho de dois mil e três, às 14:00 horas, em sessão pública, na Sala 334 - 3º andar - Bloco C, do Centro Universitário Álvares Penteado, na presença da Banca Examinadora, composta pelos docentes: **Prof. Dr. Valter Beraldo (orientador), Prof. Dr. Edson Ferreira de Oliveira, Prof. Dr. Marcos Reinaldo Severino Peters**, tiveram início os trabalhos de julgamento da Dissertação. Os Examinadores, observando o tempo regulamentar, argüiram o candidato sobre a dissertação apresentada e fizeram as observações que julgaram necessárias. Após a conclusão da arguição, foi suspensa a sessão pública e, em sessão secreta, os examinadores atribuíram seus conceitos. Em considerando os conceitos dos examinadores, a defesa de dissertação foi considerada APROVADA. Nada mais havendo, eu Celia Vegas, como Secretária do Programa de Mestrado, lavrei a presente ata, devidamente assinada pelos Senhores Membros da Comissão Examinadora.

Centro Universitário Álvares Penteado, aos 18 de junho de 2003.

Parecer:

Prof. Dr. Valter Beraldo

Prof. Dr. Edson Ferreira de Oliveira

Prof. Dr. Marcos Reinaldo Severino Peters

Celia Vegas  
Secretaria do Mestrado



Centro Universitário  
Álvares Penteado  
Av. da Liberdade, 532  
Cep 01502-001 São Paulo SP  
T. (11) 3277-0122

## Agradecimentos

Para a realização deste trabalho, apoiei-me e recebi contribuições de muita gente. Muitas foram as pessoas que, direta ou indiretamente tornaram-no possível, às quais serei eternamente grata.

Devo reconhecer o apoio e a preocupação do meu orientador, Prof. Dr. Valter Beraldo, que me ajudou em todos os passos dados, desde a escolha e conclusão do tema ao resultado final, sem ter, porém, nenhuma responsabilidade pelos defeitos que possam ainda existir, mas que certamente novos mestrandos poderão eliminar.

Agradeço, também, aos funcionários da instituição pesquisada, sem eles esta pesquisa não teria conclusão.

Agradeço aos meus filhos, Emily e Thiago, pela paciência de ter-me tantas horas distante de suas rotinas. E, em especial, ao meu marido Edigar, pela compreensão devido ao distanciamento que a pesquisa nos obriga a vivenciar e, também, por esclarecer-me muitas dúvidas a respeito do sistema financeiro, bem como das regras para as fusões e aquisições.

Agradeço, ainda, aos meus parentes e amigos por não terem me abandonado nos momentos difíceis desta jornada.

Devo agradecer aos meus pais: Deus, Otaviano e Terezinha, pois sem seu amparo nada faria, nada seria. Essas pessoas são destaque especiais em todos os momentos da minha vida. Suas menções constam no final da página de agradecimentos para que eu tenha a impressão de que eles estão sempre “BEM” próximos a mim.

## **Resumo**

O principal objetivo deste trabalho foi conhecer as opiniões dos empregados envolvidos em processos de fusões e aquisições, com ênfase na incorporação das pessoas, assim como conhecer a forma como a incorporação foi comunicada aos empregados, como a unidade de recursos humanos e as lideranças participaram da incorporação, como as resistências à mudança foram trabalhadas e como as duas culturas foram aproximadas.

Foi realizado um estudo de caso com amplo levantamento (40 entrevistas) em uma empresa nacional de grande porte do setor financeiro.

Na empresa estudada, verificou-se que tanto os empregados da adquirida como os da adquirente ansiavam por informações sobre seus futuros na organização e também a importância da participação das lideranças de ambas empresas para a incorporação das pessoas.

## **Abstract**

The main goal of this work was to know employees' opinions involved in merger and acquisitions processes, with emphasis in people's incorporation. It objectified as well, know the form as the incorporation was communicated to the employees, like the unit of human resources and the leaderships took part in the incorporation, like the resistances were overcome and as both cultures were close.

It was accomplished a case study with wide rising (40 interviews) in a large national company of the financial sector.

In the studied company it verified that so much the employees of the acquirer even as acquired's employees had aspiration for information about your future in the organization, as well as, the importance of the participation of the leaderships of both companies for people's incorporation.

# SUMÁRIO

Agradecimentos .....	iv
RESUMO.....	v
ABSTRACT.....	xi
SUMÁRIO.....	xii
GLOSÁRIO E SIGLAS.....	ix
<b>Capítulo I. Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1- Considerações Iniciais .....	2
1.2 – Escolha do Tema .....	5
1.3- Importância e Justificativa do Tema .....	5
1.4- A Questão de Pesquisa .....	6
1.5- Premissa da Pesquisa .....	7
1.6- Objetivo .....	8
<b>Capítulo II. Revisão da Literatura .....</b>	<b>9</b>
2.1-Breve Relato da Evolução do Sistema Financeiro Brasileiro .....	10
2.2-Fundamentos Teórico de Fusões e Aquisições .....	15
2.3- Políticas de Recursos Humanos .....	27
2.4- Mudança Organizacional .....	41
2.5- O Papel do Líder nos Processos de Mudança .....	54
2.6- A Comunicação nos Processos de Mudança .....	65
2.7- Cultura Organizacional .....	69
<b>Capítulo III. Metodologia .....</b>	<b>76</b>
3.1- Considerações Iniciais .....	77
3.2- Método da Pesquisa .....	77
3.3- Procedimento da Pesquisa .....	79
3.4- Instrumento de Coleta .....	80
<b>Capítulo IV. O Estudo de Caso – Análise dos Dados.....</b>	<b>82</b>
4.1- Metodologia da Análise do Caso. ....	83
4.2- Histórico da Empresa.....	83
4.3- Perfil da amostra .....	85

<b>4.4- Resultados Obtidos .....</b>	<b>87</b>
<b>Capítulo V. Considerações Finais .....</b>	<b>163</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>171</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>180</b>

## **GLOSÁRIO E SIGLAS**

**ADQUIRENTE** - A organização que compra outra Companhia

**ADQUIRIDAS** - Empresa Comprada

**ARH** - Administração de Recursos Humanos

**CEO** - Chief Executive Office – A pessoa que possui o cargo mais importante na organização.

**CGT** - Central Única dos Trabalhadores

**GTI** - Grupo Transitório de Incorporação

**INCORPORADA** - Empresa comprada e agrupada à Empresa compradora

**INCORPORADOR** - Empresa compradora que executa o agrupamento da empresa comprada.

**MIGRAÇÃO** - Transferência das atividades e/ou empregados da empresa comprada para a empresa compradora

**MNI** - Manual de Normas e Instruções

**P** - Abreviatura da palavra Pergunta

**P-1** - Ordem numérica do questionário

**S** - Abreviatura da palavra Sujeito – pessoa entrevistada

**S-1** - Identificação da pessoa entrevistada

**EMPRESA BRASIL** – Nome fictício para a empresa adquirente mencionada no estudo de caso

**EMPRESA SÃO PAULO** – Nome fictício para a empresa adquirida mencionada no estudo de caso.

**FUSÃO, AQUISIÇÃO E INCORPOERAÇÃO** – Para este trabalho, os termos: fusão, aquisição e incorporação equivalem à compra de outra empresa e o respectivo agrupamento das atividades e das pessoas.

---

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUÇÃO**

### 1.1 Considerações iniciais

A última década, 1990, foi marcada por grandes transformações, tanto no âmbito nacional, quanto mundial, resultantes de diversas variáveis. Entre elas o acelerado avanço tecnológico, a ênfase na informação, a formação de blocos econômicos, a abertura de mercados, entre outras significativas, direcionando o mercado para a globalização e, consequentemente, ao aumento na concorrência. Esse acréscimo na disputa pelo mercado fez com que muitas empresas decidissem estrategicamente pela fusão e incorporação com o objetivo, em certos casos, de reduzir o número de grandes participantes na sua área de mercado. Para Setúbal (2002:28) o processo de consolidação do sistema bancário iniciou-se por volta de 1994, com a entrada dos bancos estrangeiros e os leilões de privatizações dos bancos estatais.

Conforme Rocha (2002:2), a mudança de configuração do sistema bancário pode ser explicada através dos planos de estabilização iniciados a partir de 1986. Para ele, ainda que temporariamente, trouxeram os índices de inflação para patamares abaixo de um dígito mensal, alterando sensivelmente a rentabilidade dos bancos, ocasionando uma busca da redução de seus custos, principalmente em custos administrativos.

No entanto, a tentativa do governo em atacar de frente as questões inflacionárias atingiu os ganhos obtidos pelos bancos com a inflação. Em 1986, com o Plano Cruzado veio a queda da inflação, expansão significativa no consumo, investimento no mercado imobiliário e abertura de pequenas empresas, expandindo, assim, o setor industrial. Meyer (1997:112) comenta que “a expansão do setor industrial promoveria o avanço do setor financeiro”

Em 1987, começa o reflexo dessas mudanças no mercado. Inicia-se, então, a decadência das pequenas e médias empresas, provocando um alto nível de inadimplência com reflexo nos resultados das instituições financeiras.

Devido ao ambiente de grandes mudanças no qual vivem, algumas organizações estão alterando os seus métodos de trabalho e criando novas alternativas de negócio. Os

processos de fusão e incorporação são os mais freqüentes acontecimentos nos últimos anos, os quais requerem grandes mudanças estruturais nas organizações.

A organização, por si só, não provoca mudanças. São as pessoas envolvidas no processo que criam novos rumos estratégicos. Em face do reconhecimento de que os principais componentes para a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas são os recursos humanos, este trabalho foi elaborado com o objetivo de contribuir para o estudo da percepção das pessoas sobre os processos de fusões e incorporações. Morgan (2000:259) acredita que “ os sistemas humanos, como as organizações, têm a característica especial de serem capazes de refletir sobre suas identidades e sobre os processos e práticas que os sustentem”.

O processo de incorporação das atividades operacionais consiste na unificação das áreas administrativas, fechamento de agências em pontos coincidentes e consequentes reduções do quadro de funcionários. Inicia-se, então, o processo de fusão marcado por grandes turbulências organizacionais.

A transição dos funcionários de uma empresa adquirida para um novo contexto cultural requer da gerência muita habilidade para conduzir e unificar sua cultura, de forma a permitir que os funcionários se adaptem ao novo ambiente de trabalho. Sendo igualmente difícil aos funcionários enfrentarem um ambiente de transformação composto por grandes incertezas. Especialistas consideram a junção de duas empresas de culturas e origens distintas como forte obstáculo e desafio à convivência entre os dois lados. Srour (1998:175) comenta que “a cultura reage em ‘fogo cruzado’ quando ocorrem fusões e aquisições (...) nesta hora um choque cultural acontece. Explodem então agudas resistências”.

A transferência de uma comunidade, inevitavelmente, traz consigo as diferenças ambientais, que, geralmente, dificultam o convívio em novos ambientes. As organizações têm suas tradições, culturas e seus hábitos próprios, que são incorporados pelas pessoas ao longo de suas permanências na organização. Esses fatores diferenciadores de uma comunidade para outra, somados ao sentimento de perda, justificam a importância de um planejamento voltado à união dos esforços para um único objetivo, com o máximo de

comprometimento e envolvimento de todos. Quando essa transferência apresenta uma distância muito grande entre os agentes incorporadores e os funcionários, as habilidades e adaptabilidades requeridas para equacionar com eficiência as expectativas de ambos são ainda maiores.

Drucker, Morgan, Stoner, dentre outros, apontam um volume considerável de conflitos e dificuldades existentes ao iniciar-se qualquer processo que requeira alterações no comportamento tanto individual como grupal, e também teorias para enfrentar tais problemas com sucesso. Ao implementar os processos de transição de pessoas, é aconselhável à organização zelar pela sua imagem interna e externamente, para não se submeter aos julgamentos éticos e sociais, prejudiciais ao seu desempenho. Morgan (2000:308) observa que:

*Indivíduos e até comunidades inteiras se vêem jogadas fora como bagaços de laranja quando as organizações não precisam mais delas (...) comunidades inteiras vêem-se impossibilitadas de sobreviver quando organizações das quais dependem para sua sobrevivência econômica decidem mudar seu capital para outro lugar. Cada vez mais, muitos gerentes vêem suas vidas de dedicação extrema a seu empregador acabar como vítimas de cortes ou de 'planos de aposentadoria precoce'. Embora algumas vezes amaciadas com 'indenizações volumosas' e uma confortável aposentadoria, o golpe em seus egos e autoconfiança pode ser arrasador.*

Na realidade, esse deve ser um dos pontos de preocupação para quem atua com ética e consegue converter suas preocupações em cuidado e atenção. Essa fase é de adaptação, um momento delicado, e a recomendação é usar a discrição.

Em fusões e aquisições de empresas ou incorporação de pessoas, a mudança significa um motivo de estresse para a população interna. Um dos momentos mais difíceis para um empregado administrar em sua carreira é aquele em que dificuldades de permanência no mercado se formam no "horizonte" da empresa e o pessimismo toma conta do ambiente de trabalho. As pessoas, ao tomarem conhecimento de que a organização decidiu fundir-se com outra, dão início às seqüências de interrogativas.

Então, tanto a classe executiva como a força de trabalho entrarão em um clima de grande ansiedade e incerteza quanto ao futuro. Duck (2002:154) diz que “durante uma fusão, há muito em jogo, a intensidade é muito maior e o período de incerteza está fora do controle da gerência”. A insegurança é um ponto importante e comum à carreira da maioria das pessoas, esse é um mal que acontece praticamente com todos os humanos, e torna-se evidente, sobretudo, quando se encontram diante de situações com as quais não têm ainda familiaridade.

### **1.2 - Escolha do tema**

A escolha do tema foi inspirada pela tendência mundial à concentração dos negócios e à mudança na filosofia empresarial sobre o capital humano.

Finalmente, tendo em vista o crescimento das transações de fusões e aquisições no mercado brasileiro, na última década, foi escolhido para esta pesquisa o tema: Incorporação de Pessoas em Processos de Fusões e Aquisições de Instituições Financeiras, sob a ótica dos empregados.

### **1.3 – Importância e Justificativa do tema**

Baseando-se nas informações disseminadas pelos jornais, revistas e mídia eletrônica, têm-se que a concentração dos negócios vem ocorrendo de forma intensa nos últimos anos. Pode-se perceber aspectos positivos e negativos nesse novo contexto. Como positivo, asseguram os analistas financeiros, o fato de que o mercado ganha solidez, e negativo, o de que a decisão de fechar ou reduzir uma empresa, além da questão financeira, é uma questão moral, pois vai envolver a vida de uma comunidade.

O estudo da incorporação de pessoas, proposto neste trabalho, procura identificar a opinião, as perspectivas dos funcionários quanto às políticas de RH, ao processo da mudança organizacional, ao papel do líder no processo da mudança, ao processo de comunicação utilizado, e ao efeito da união das duas culturas envolvidas.

O resultado da pesquisa proposta poderá despertar interesse em outros pesquisadores, sobretudo nas investigações sobre as questões de clima organizacional em ambientes de mudança.

O receio da instabilidade dos empregados pode se tornar em conflitos em face das mudanças organizacionais. Para Duck (2002:135) “O comportamento do grupo e a mudança organizacional não podem ser separadas do comportamento e da mudança pessoal”. Decidir os procedimentos para a transição de pessoas exige políticas de Recursos Humanos que as mobilizem a ter comprometimento e que esse comprometimento se traduza em atividade. O comportamento humano pode ser ou não transformado naquilo que desejam. Indivíduos que fazem parte de uma comunidade poderão manifestar resistências nas relações iniciais com outras comunidades; a busca da flexibilidade na capacidade de adaptação requer tempo.

#### **1.4 – A questão de pesquisa**

O mercado tem assistido, nos últimos anos, a inúmeras mudanças na história empresarial. A busca por novos parceiros para o negócio ou a inserção em um novo mercado tem movimentado os processos de fusões e aquisições, até mesmo em empresas nas quais, há alguns anos, se pensava ser impossível.

Quando uma empresa fala em processo de fusão e aquisição, logo vem à mente das pessoas reestruturação administrativa, choques culturais, desligamento em massa e outras reformas estruturais. A primeira impressão é assustadora, e seus empregados têm as mais diversas preocupações. Portanto, é fundamental que essas preocupações sejam conhecidas e esclarecidas, de modo que a transição não seja transformada em perda. Dessa forma, o estudo proposto, coloca algumas questões que, ao final deste trabalho, se pretende tê-las respondido:

- Como ocorre a incorporação de pessoas em processos de fusão e aquisição?
- O que o incorporador deve fazer para unir os talentos das duas organizações?
- O que deve ser evitado para a realização de uma incorporação eficiente?
- Quais as expectativas dos empregados ao sentirem-se incorporandos?

### **1.5 – Premissas da pesquisa**

A integração dos Recursos Humanos não é uma etapa de menor valor nos processos de fusões e aquisições. Quanto mais rápido acontecer a integração, melhor será para ambas as partes.

A integração bem sucedida de pessoas em processos de incorporação de empresas é facilitada se sustentada principalmente por dois pilares: a liderança e o gerenciamento da cultura. O primeiro, facilitando as pessoas a trabalharem juntas e em harmonia, tornando possível a homogeneização do segundo pilar – a cultura, tendo em vista que nos processos de fusões e aquisições os valores e as atitudes das empresas adquiridas e adquirentes quase sempre são diferentes.

A eliminação ou redução das diferenças culturais entre as organizações, também, requer muita atenção dos dirigentes, para tanto, a comunicação deve ser estabelecida nos primeiros momentos e a demora no processo só prolongará a angústia dos empregados.

A resistência à mudança é um comportamento previsto nas fusões e incorporações. O medo do desconhecido e a insegurança quanto às posições dos empregados são etapas a serem vencidas nas incorporações de pessoas.

O trabalho parte do pressuposto de que a resistência das pessoas em aceitarem a incorporação decorre das expectativas de eventuais situações desfavoráveis associadas às mudanças.

No caso específico de fusão e incorporação, tendo em vista a retração do mercado de trabalho, espera-se que o comportamento de adesão à mudança seja influenciado pela necessidade de as pessoas assegurarem o seu posto de trabalho.

### **1.6 - Objetivo**

Este trabalho busca levantar a percepção dos empregados que se encontraram em processos de transição provenientes de fusões, aquisições e incorporações de negócios,

8  
relativa à incorporação das pessoas, da mesma forma que aferir como: a política de RH,  
a mudança organizacional, a liderança, a comunicação e a cultura interferiram no processo  
dessa incorporação.

---

## **CAPÍTULO II**

### **REVISÃO DA LITERATURA**

## 2.1- Breve Relato da Evolução do Sistema Financeiro Brasileiro

O objetivo deste sub-capítulo é apresentar um resumo do sistema financeiro, com ênfase nas alterações estruturais decorrentes dos diversos planos econômicos, que buscavam equilibrar o mercado econômicofinanceiro .

Para a elaboração deste sub-capítulo, assim como do 2.2 - fundamentos teóricos sobre fusões e aquisições, foram utilizadas informações obtidas através de profissionais experientes, atuantes no sistema financeiro, e economistas.

### 2.1.1-Composição do Sistema Financeiro Nacional

O presente sub-item tem como objetivo focalizar, de forma bastante simples, alguns aspectos teóricos do Sistema Financeiro Brasileiro, os quais poderão proporcionar uma melhor visão dos motivos que levaram algumas instituições financeiras aos processos de fusões e aquisições nos recentes anos.

No Brasil, os primeiros bancos surgiram ainda no século XIX. Nessa fase, o Banco do Brasil, pioneiro na história do Sistema Financeiro Nacional, fundado em 1808, funcionava com todas as maiores atribuições da área financeira e constituindo-se, ao mesmo tempo, em banco emissor e banco comercial, desempenhava o papel de *banco dos bancos*.

A história do sistema financeiro conta com sucessivas transformações a contar do período colonial, marcado pelas oscilações da economia, as vidas curtas dos primeiros bancos e as transições sofridas pelo Banco do Brasil, da sua fundação em 1808 à sua estrutura atual. Para Fontela (1977:17) “A história dos Bancos e dos Grandes Banqueiros é um dos mais belos e empolgantes capítulos da atividade humana. (...) abre vias fecundas para análise da civilização. Os bancos dominam toda a vida econômica moderna, estão presentes em todos os planejamentos de produção e circulação das riquezas”.

O ano de 1964 marcou a história do Sistema Financeiro Nacional do século XX e iniciou uma nova fase na política monetária do país. Por meio da Lei nº 4.595 de 31 de

dezembro de 1964, foram introduzidas importantes modificações no sistema financeiro, que passou a ser assim constituído: Conselho Monetário Nacional, Banco Central da República do Brasil (atual Banco Central do Brasil), Banco do Brasil S/A, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, e demais instituições financeiras públicas e privadas.

### **2.1.2- História do Banco do Brasil**

No ano de 1808, na cidade do Rio de Janeiro, então capital do Brasil, foi fundado um “Banco Nacional” - o Primeiro Banco do Brasil - com a finalidade de exercer algumas das funções básicas de Banco Central e líder do sistema bancário.

Por volta de 1821, o Banco do Brasil entra em decadência e, em 23 de setembro de 1829, foi decretada a liquidação do primeiro Banco do Brasil. Em 08 de outubro de 1833, foi criado o segundo Banco do Brasil, através da Lei nº 59, pela Regência Trina (Regência composta por três membros, eleitos pelos Senado e Câmara dos Deputados, até que o príncipe herdeiro atingisse a maioridade). Nesse período, o primeiro Banco do Brasil ainda estava em fase de liquidação. Esta, só finalizando em 03 de abril de 1835.

Em 1842, foi fundado o Banco Comercial no Rio de Janeiro, sob patrocínio do Visconde de Mauá, mais tarde, absorvido pelo Banco do Brasil, assim, surgindo o terceiro Banco do Brasil. Em 17 de dezembro de 1892, o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil fundiu-se com o Banco do Brasil, passando o novo estabelecimento a denominar-se “Banco da República do Brasil”.

Pelo decreto nº 1.543, de 30 de dezembro de 1905, o Banco da República do Brasil é liquidado e surge o atual Banco do Brasil S/A, que, naquela época, tinha características típicas de Banco Central. Com a Lei 4.595 de 31 de dezembro de 1964, uma nova fase no Sistema Financeiro Brasileiro altera o papel do Banco do Brasil. Atualmente, funciona como banco múltiplo e agente financeiro do governo, em alguns casos, principalmente no serviço de compensação de cheques.

### 2.1.3 - Evolução do sistema bancário brasileiro nas últimas décadas

Observa-se na literatura, que as oscilações na quantidade de instituições financeiras têm, como fator preponderante, crises inflacionárias que favorecem à especulação, e medidas governamentais de controle da inflação que reduzem o ganho financeiro inflacionário. Esses desníveis são históricos.

Fontenla (1977:57) comenta passagens antigas, tais como a ampliação dos bancos nacionais após a Primeira Guerra Mundial e no período da Segunda, e contração a partir de 1947. Segundo ele, “a lista dos 57 bancos existentes no Brasil em 1922 (...) desapareceram ou fizeram fusão, (...) os demais progrediram e tornaram-se estabelecimentos de crédito tradicionais do país, em positiva demonstração da capacidade administrativa e descontino financeiro dos bancos nacionais”.

Aproximando-se aos dias atuais, vê-se um quadro semelhante em termos de adequação do sistema financeiro à realidade econômica do país. Com os diferenciais referentes à quebra de fronteiras, maior penetração de capitais estrangeiros e a evolução da tecnologia, que impulsionaram o setor financeiro a uma concentração relevante e uma “queda-de-braço” entre os gigantes que atuam no setor.

A partir da Independência do Brasil e à medida que as atividades produtivas e comerciais ganhavam maior densidade e se multiplicavam, foram sendo criados diversos bancos de depósitos e descontos nos principais centros econômicos brasileiros.

Novamente, com a alteração da legislação em setembro de 1.988, houve uma expansão do sistema bancário, fazendo com que o número de bancos em funcionamento mais que dobrasse, alcançando 246 bancos em junho de 1.994, conforme dados do Dieese. No entanto, o plano Real, implantado no segundo semestre de 1.994, mudou o cenário de atuação dos bancos no Brasil, levando o sistema a uma tendência de redução, processo inverso ao anterior.

A redução dos níveis inflacionários e a maior abertura da economia, além de exigir o desenvolvimento de produtos e serviços ágeis, revelou a existência de ineficiência da

atuação dos bancos. Eles também foram afetados pela ineficiência de outros setores da economia, mais especificamente pela incapacidade desses, em honrar os empréstimos concedidos pelos bancos. Meyer (1997:102) afirma que “o movimento de expansão dos bancos tem dupla determinação – por um lado as transações produtivas e por outro a automatização as quais se desenvolvem apoiadas na internacionalização dos bancos”.

Esses fatos conjugados ao desaparecimento dos ganhos inerentes ao processo inflacionário, até então apropriado pelo segmento financeiro, evidenciaram a fragilidade de algumas instituições que se mostraram incapazes de promover os ajustes necessários para sua sobrevivência no novo ambiente econômico.

Outro fenômeno também relacionado ao plano de estabilização econômica de 1994, foi a participação do setor público no sistema financeiro. Conforme dados do Dieese, em junho de 1994, existiam 40 bancos públicos federais e estaduais, reduzidos para 29 instituições em dezembro de 1998. Acredita-se que esse número poderá ser reduzido a duas ou três instituições públicas até final de 2003, e segundo Franco (2000), a presença do setor público estadual na atividade bancária tende a desaparecer.

Segundo Franco(2000), “o programa de privatização extinção e saneamento dos bancos estaduais é uma batalha em andamento no sentido de erradicar uma doença: uma doença chamada caridade com o dinheiro alheio”. Ele argumenta que essa medida vai de encontro à necessidade de proteger o sistema bancário e o equilíbrio fiscal.

A redução no número de bancos privados em atividade no país ocorreu basicamente pela incapacidade das entidades menores em resistirem à concorrência das maiores em uma economia na qual os meios de pagamento passaram a crescer mais lentamente. O aumento no grau de concentração da rede bancária reflete o desaparecimento de pequenos e médios bancos. Os bancos pequenos e médios não conseguiram adaptar-se às novas regras impostas pela política antiinflacionária, razão que favoreceu o crescimento do processo de fusões e incorporações.

A longa convivência com a inflação possibilitou às instituições financeiras ganhos proporcionados pelos passivos não remunerados, como os depósitos à vista e os recursos

em trânsito, compensando a ineficiência administrativa e as perdas decorrentes de concessões de créditos que se revelaram de difícil liquidação, ao longo do tempo.

As sucessivas tentativas de estabilização levadas a cabo nos anos 80 e início dos 90, ao colocar no horizonte dos agentes econômicos a possibilidade de redução da inflação, deflagraram os processos de ajustes nos bancos, com diferentes intensidades, fossem eles públicos ou privados, nacionais ou estrangeiros, e atacado ou serviço. Desde o Plano Cruzado, a indústria bancária tem procedido ajustes internos e externos. Foram inseridas inovações técnicas e gerenciais, redução no número de empregados, ajustes na oferta de produtos e serviços bem como na relação com os clientes.

As dificuldades enfrentadas pelas entidades financeiras são normalmente contornadas pelas suas incorporações/fusões com instituições saudáveis. Nesse sentido e diante das ameaças à credibilidade do Sistema Financeiro Nacional, a partir das dificuldades dos bancos de grande porte, em meados da década de 90, as quais colocaram em perigo a saúde financeira de todo o sistema financeiro, o Banco Central constituiu um programa, o PROER (Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do sistema Financeiro Nacional), que possibilitava a outros bancos assumirem as obrigações relativas aos depositantes dos bancos com problemas, que eram, então, fechados, liquidados e seus gestores e controladores responsabilizados pelos prejuízos, objetivando proteger preventivamente o depositante.

O desempenho do sistema financeiro representa a base de sustentação do sistema de produção de bens e serviços dos mercados de oferta e procura de forma geral. Franco (2000) comenta que as dificuldades de bancos do porte do Econômico, Nacional, Bamerindus, dentre outros, colocaram em risco as poupanças de milhões de brasileiros. O papel do Banco Central não deve ser, nem foi, o de salvar bancos ou banqueiros, mas de proteger correntistas, sobretudo proteger a poupança popular. Apesar das críticas de protecionismo, esse programa possibilitou a manutenção dos ativos de uma quantidade significativa de clientes, por exemplo, os correntistas e depositantes dos bancos Nacional e Bamerindus, em suas liquidações.

## 2.2- Fundamentos Teóricos de Fusão e Aquisição

O presente item expõe algumas considerações com relação a fusões e aquisições, além do levantamento de alguns dados estatísticos sobre os processos.

### 2.2.1 – Considerações Iniciais

A busca pela liderança de mercado, a conquista de novos clientes, a ampliação da presença no país e no exterior é incessante. Schwartz (2000:4) comenta que “a onda de fusões e aquisições dos últimos anos é comparada ao processo de desenvolvimento dos EUA ao longo do século 19”. Muitas empresas, atualmente, vêem-se com escassez de alternativas para liderar mercados competitivos, que exigem altos investimentos em tecnologia e pessoal, e a principal estratégia para garantir ganhos de escala e aumento significativo da base de clientes, nestes últimos anos, parece ser, na maioria das vezes, a aquisição de empresas.

Constata-se que a concentração de capitais leva ao desenvolvimento de estruturas de mercado cada vez mais oligopolizadas, com combinações entre empresas que pretendem dominar a concorrência. Com isso, o alto grau de centralização resulta em um pequeno número de empresas em determinado setor de produção, acirrando a concorrência e tornando mais vantajoso o caminho da combinação entre empresas. Segundo Ulrich (2000:22):

*na última década, a maioria das empresas do ocidente removeu escombros. Downsizing, moratórias, fusões, ganhos de produtividade, reengenharia e foco na qualidade. Atenção no sentido de produzir mais com menos, tornar-se mais eficiente, melhorar processos e eliminar custos como meio para aumentar a lucratividade ... O terceiro caminho principal para o crescimento envolve fusões, aquisições ou Joint venture.*

Observam-se relevantes acontecimentos ocorridos na década de 90 – a globalização da economia e o aumento da competitividade em todos os setores – que exigem que as empresas tomem decisões estratégicas imediatas, para que possam competir com sucesso no mercado global.

### 2.2.2- Conceitos

Fusões e Aquisições são termos genéricos, sob os quais se abrigam diversos tipos de transações relativas à compra de empresas.

A KPMG (1998:133) transcreve do DOU a Lei 6.404, de 15.12.76, que dispõe sobre ‘a Lei das SAs’, modificada pela Lei nº 9.457 de 05.05.97, os seguintes artigos:

Incorporação - Art.227. A incorporação é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhe sucede em todos os direitos e obrigações.

Fusão – Art.228. A fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações

Cisão – Art.229. A cisão é a operação pela qual a companhia transfere parcelas do seu patrimônio para uma ou mais sociedades, constituídas para esse fim ou já existentes, extinguindo-se a companhia cindida, se houver versão de todo o seu patrimônio, ou dividindo-se o seu capital, se parcial a versão.

Observam-se outras abordagens sobre o termo Fusão, que giram sempre em torno do processo de unir duas ou mais empresas formando uma nova sociedade a partir dos ativos líquidos das sociedades que executaram a fusão. Bulgarelli (1995:55) considera que a fusão é uma estratégia considerada de risco moderado, eficaz e de grande viabilidade para empresas que desejem realizar sua expansão territorial e mercadológica.

### 2.2.3- Evolução de fusões e aquisições

Diversas são as razões que levam as grandes companhias a procurarem o crescimento comprando as concorrentes ou fundindo-se com elas. Uma das mais preponderantes é o ganho pessoal imediato que os principais executivos obtêm com as transações, entretanto, o ganho pessoal não é a única motivação, outros fatores relevantes concorrem para essa estratégia.

No caso dos grandes bancos, por exemplo, a expansão global está mostrando que crescer é o único caminho e que, como nos primeiros anos deste século, outro período de intensa globalização, tamanho pode ser considerado. Beams (1996:3-4) relata algumas razões que levam as empresas a optar pelas operações de aquisição e fusão, dentre elas: aquisição de ativos intangíveis; menor risco - uma vez que a compra da empresa envolve uma linha de produtos e mercados estabelecidos, possibilitando a diversificação de produtos; menor diferimento operacional - visto que os ativos fixos adquiridos estão em operação de acordo com as condições regulatórias e ambientais; menor custo – os gastos na aquisição e fusão geralmente são menores do que na expansão.

Ricúpero (2000:2) comenta sobre a concentração de poder econômico no mundo de hoje: "No passado, o investimento de fora, ingressava em geral num país a fim de criar algo novo, para abrir uma estrada de ferro ou construir uma fábrica, como foi a industria automobilista no Brasil. (...) Hoje, o dinheiro estrangeiro vem para adquirir o já existente". Ele aponta a concentração de negócios como desfavorável, por não aumentar a capacidade produtiva e que, ao invés de gerar empregos, a transferência, freqüentemente, provoca cortes de pessoal.

Como visão positiva, ele acredita que se a empresa compradora der certo, "eventualmente os novos proprietários poderão aumentar o investimento, ampliar a produção, abrir mercados no exterior, criar empregos". Há semelhanças nas intenções dos investidores internos e externos, a começar pela busca da redução dos custos por meio de "economias de escala", com a ampliação das fatias de mercado sob seu controle.

Recentemente, o processo de globalização tem acirrado a competitividade fazendo com que muitas empresas decidam estrategicamente pela concentração dos negócios. Muitas empresas têm recorrido às operações de fusão e aquisição para obter maior competitividade e desenvolvimento de suas operações.

Existem muitas teorias para explicar por que fusões e outras formas de reestruturação estão sendo utilizadas. Tem-se a idéia de que empresas mais eficientes irão adquirir empresas menos eficientes, e promoverão ganhos generalizando seu padrão de operação.

Aquisição e fusão podem ser uma excelente estratégia para a empresa realizar seu objetivo, seja de crescer em quantidade de unidade de negócios, seja na diversificação de produtos, aquisição de tecnologia etc. Para Rasmussem (1989:31), “a ferramenta estratégica de aquisição de uma empresa cobre uma série de deficiências ou pontos fracos, tanto em termos mercadológico, de inovação tecnológica ou de talentos de gestão para o empreendimento”. Em comparação com a opção de ter que executar projetos de desenvolvimento de novos produtos ou montar estabelecimentos próprios em segmentos mercadológicos específicos é, em muitos casos, sem dúvida, uma alternativa interessante aos planejadores, tanto para garantir o desenvolvimento e crescimento intensivo do empreendimento quanto para cumprir os macro objetivos elaborados pela alta gestão no plano estratégico.

A tendência de fusões e aquisições com capital estrangeiro, que estava definida desde 1995, acentuou-se em 1999, quando a desvalorização do real, em janeiro, tornou as empresas brasileiras mais baratas em dólar. Segundo analistas, as razões desse crescimento estão ligadas à abertura da economia do país e à estabilidade da moeda. O que tornou o mercado brasileiro mais atrativo para as multinacionais, proporcionando diminuição no risco dos investimentos e, consequentemente, despertando interesse internacional.

#### **2.2.4 - Concentração dos negócios na década de 90**

A concentração dos negócios financeiros na América Latina vem ocorrendo de forma intensa nos últimos anos. Conforme Zaporolli (2001:135), os dez maiores bancos acumulam a maior parte dos ativos financeiros sobrando pouco espaço para os pequenos.

**Tabela 2.1- Participação dos dez maiores bancos nos ativos financeiros do país em 2000.**

País	Participação %
Argentina	69,77%
Brasil	72,80%
Chile	75,83%
México	94,7%

Fonte:Zaporolli (2001:135)

A tabela 2.1 revela o poder de concentração dos grandes bancos, como por exemplo, no México, em que 94,7% dos bancos pertencem a apenas dez banqueiros.

Segundo Rodrigues (2002:26), “no início do plano real existiam 246 bancos no Brasil. Hoje – 2002, são cerca de 180 e a perspectiva é que esse número se reduza nos próximos cinco anos, havendo espaço para apenas cinco grandes bancos”.

Estudo realizado pela KPMG considera a década de 90 e o ano de 2001 marcados por fusões e aquisições, conforme tabelas:

**Tabela 2.2 - Fusões e aquisições na década de 90**

Principais Setores	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Total
Alimentos, Bebidas e Fumo	12	28	21	24	38	49	36	26	36	270
Financeiro	4	8	15	20	31	36	28	16	18	176
Químico e petroquímico	4	18	14	13	18	22	25	2	12	128
Metalurgia e siderurgia	11	13	11	9	17	18	23	9	11	122
Elétrico e eletrônico	2	7	5	14	15	19	9	5	5	81
Telecomunicações	1	7	5	8	5	14	31	47	26	144
Tecnologia da Informação	Nd	Nd	8	7	11	8	8	28	57	136
Outros	24	69	99	116	204	204	204	157	219	1296
Total das fusões	58	150	175	212	328	372	351	309	353	2353

Fonte: KPMG (2001:9)

**Tabela 2.3 - Fusões e aquisições no ano de 2001**

Estado Brasileiro	Quantidade de fusões
São Paulo	157
Rio de Janeiro	43
Rio Grande do Sul	28
Minas Gerais	22
Paraná	19
Bahia	14
Pernambuco	12
Santa Catarina	11

Fonte: KPMG (2002:4-5)

A tabela 2.3 demonstra as fusões e aquisições realizadas no Brasil no ano 2001, das quais, o Estado de São Paulo participou com 157 transações.

**Tabela 2.4- Países que mais investiram no Brasil na década de 90**

País	Quantidade de transações
Estados Unidos	457
França	111
Reino Unido	69
Alemanha	60
Argentina	57
Itália	48
Portugal	44
Espanha	43
Canadá	34

Fonte: KPMG (2001:13-14)

Os dispositivos da Lei 4.131 e Resolução 63 ofereceram base para sucessivos investimentos do capital externo no país, na década de 1990, quando, apenas, os EUA realizaram 457 transações, conforme tabela 2.4.

#### **2.2.5 - Fusão no sistema bancário brasileiro: período pós 1964**

O acontecimento de maior relevância ocorrido nesse período, na história do Sistema Financeiro Brasileiro, foi a criação do Banco Central do Brasil. Foi o marco para a modernidade que conduziu o setor à agilidade e ao aperfeiçoamento das técnicas hoje existentes. Dentre inúmeros resultados a partir dessa criação, observa-se a concentração bancária, a rígida política monetária e creditícia, aliada ao rigor do Banco Central, na concessão de cartas patentes para o funcionamento de novas instituições, ou, ainda, a relocalização das agências existentes, que acabou por causar a concentração dessas instituições, que não encontravam outro caminho senão a aquisição de concorrentes, ou a fusão entre estes, para fazer face ao seu processo de expansão. Marques (1982:127), resume a concentração bancária no Brasil, no período pós 1964 a 1980, com a seguinte cronologia:

*de 1967 a 1975, o governo montou a sua 'base técnica' da concentração de capitais, via processo de fusões e incorporações;*

*de 1970 a 1976, com a proibição de concessão de novas agências e com a política de 'interiorização' das agências pioneiras, tivemos ainda mais concentração;*

*e de 1970 a 1980, com a 'especialização' das instituições financeiras, com o grande volume de crédito subsidiado, com a necessidade de captar recursos*

*externos para o pagamento do serviço da dívida externa, e com a política de controle das taxas de juros, depósitos compulsórios e empréstimos de liquidez, consolidou-se a concentração bancária brasileira.*

A partir daí, aconteceram planos de estabilização econômica de grande impacto para o sistema financeiro bancário brasileiro. Essa mudança de configuração do sistema bancário pode ser explicada, a partir de 1986, com o inicio dos planos de estabilização; ainda que temporariamente, eles trouxeram os índices de inflação para patamares abaixo de um dígito mensal, mexendo sensivelmente com a rentabilidade dos bancos e ocasionando uma busca pela redução de seus custos, principalmente custos administrativos.

Em 1986, o marco foi o Plano Cruzado, com o congelamento de preços e salários. Nessa ocasião, as instituições financeiras sofreram intensas pressões por mudanças visto que estavam, até então, auferindo grandes lucros, oriundos da aplicação de seus recursos próprios e, ainda das margens de intermediação das operações de Open Market com títulos da dívida pública. À medida que o Plano Cruzado mostra sinais de fracasso, as instituições financeiras demonstram recuperação em relação às reduções nos lucros.

Com a curta estabilização econômica, novas tentativas aconteceram. Em 1987, o Plano Bresser, e, em 1988, o Plano Verão, quando se transforma a moeda de Cruzado para Cruzado Novo. Com o fracasso do Plano Cruzado, instituiu-se o mais duro dos planos econômicos – o Plano Collor I (1990), que atingiu rigorosamente o setor financeiro, alterando não só as regras de mercado, como também reprimindo as principais fontes de receita das instituições financeiras. Demandou forte aperto de liquidez na economia, assim como substituiu, mais uma vez, a moeda de Cruzado Novo para Cruzeiro.

Outra medida de profunda transformação na história da economia brasileira, com reflexos ainda na atualidade, foi a medida que instituiu o Programa de Privatizações e, como consequência, criou os Certificados de Privatizações, com a obrigatoriedade de aquisição pelas instituições financeiras.

Também, o Plano Collor I não foi eficaz para a contenção da inflação, dessa forma, ela volta a ascender, tornando-se parceira das instituições financeiras. Daí veio o Plano Collor II, com uma série de medidas econômicas que alteraram profundamente o

funcionamento do mercado financeiro, entre elas: extinção do Open Market, encerramento dos Fundos de Curto Prazo Nominativos, criação dos Fundos de Aplicações Financeiras – FAF, desindexação gradual da economia, por meio da definição de títulos, prazos de resgates e índices permitidos para correção instituição da Taxa Referencial de Juros – TR, elevação das alíquotas do Imposto sobre Operações Financeiras, nos negócios de curto prazo, estabelecimento do depósito compulsório a ser recolhido ao Banco Central do Brasil na porcentagem de 23% do patrimônio dos FAFs, entre outras.

Segundo Rocha (2002:10), “a partir de julho de 1994, com a introdução do real e a redução da inflação, na economia brasileira, iniciou mudança significativa, impactando severamente o setor bancário”. Ele comenta, ainda, que “as crises e reestruturações bancárias tendem a ampliar a concentração do mercado”.

Com o Plano Real (julho de 1994), o cenário na indústria bancária brasileira mudou substancialmente. A drástica redução do quadro inflacionário fez com que as instituições financeiras iniciassem um processo de readequação de suas atividades, procurando gerar maiores ganhos decorrentes da atividade de intermediação financeira e prestação de serviços, uma vez que, anteriormente, a atividade bancária apresentava os efeitos da inflação, gerando resultados que, muitas vezes, não representavam adequadamente sua atividade fim.

Antes do Plano Real, os bancos brasileiros tinham o *floating* como um importante componente da rentabilidade, que representava o ganho decorrente da utilização de determinado recurso sem necessidade de remunerá-lo. Os bancos recebiam as tarifas para o governo, mas repassavam o recurso com alguma defasagem de tempo. Nesse ínterim, aplicavam esses recursos, obtendo expressivos ganhos, especialmente em virtude do quadro inflacionário.

Segundo Fucus (1997:92), “as chamadas receitas inflacionárias, que os bancos ganhavam com a aplicação do dinheiro que dormia em conta corrente sem remuneração ficaram para trás e que o ‘cemitério financeiro’ ficou lotado daqueles que não se adaptaram ao novo contexto”. A queda da inflação praticamente eliminou esse ganho.

Existiram outros componentes de grande relevância no novo cenário, resultantes do controle da inflação, como os ganhos com as operações com títulos da dívida pública.

Conforme já mencionado anteriormente, os bancos se sustentavam com os ganhos da megainflação: deixavam aplicado o dinheiro dos depósitos e obtinham, assim, receitas fabulosas. A partir de 1995, quando a inflação foi debelada, eles procuraram outra forma de operar. Foram à caça de novos clientes que comprassem mais produtos e serviços. E a melhor maneira que encontraram foi comprar os concorrentes menores. Rodrigues (2001:135) cita que o processo de fusões tem sido especialmente importante para o sistema financeiro, que continua com sua consolidação a partir da compra de bancos de menor porte pelas grandes instituições ou pelos grupos estrangeiros.

O enorme apetite por compras demonstrado pelos maiores bancos brasileiros – Bradesco, Itaú e Unibanco – obedece a uma lógica clara da economia moderna, a de que quanto maior, melhor. Os especialistas chamam isso de escala, na qual leva vantagem competitiva quem tem uma estrutura maior.

À primeira vista, a aquisição de uma instituição pode parecer sinônimo de aumento de despesas para o comprador, pois, com os clientes, vêm, ainda, agências e funcionários para sustentar. Em entrevista, Setúbal comenta que “os resultados dos primeiros tempos da fusão são decepcionantes; todos esperam aumento de rentabilidade e de eficiência operacional do Banco e o que na verdade acontece é o oposto. Mas, passada essa primeira fase, o resultado das fusões bem planejadas são Bancos altamente eficientes, capazes de serem a base do desenvolvimento da empresa privada ‘nacional’”. Percebe-se que a crença do investidor tem sido a de que as dificuldades são superadas por meio dos benefícios adquiridos, dentre eles a conquista da liderança de mercado, a partir da ampliação da presença no país e no exterior.

A entrada de grandes bancos estrangeiros no país e o fim dos ganhos fáceis com a inflação dificultaram a vida das pequenas casas bancárias, muitas foram compradas e outras foram liquidadas por deficiência técnica diante da nova realidade.

Ao longo do processo considerado, vários grupos econômicos, com longa história de atuação, se retiraram do Sistema, tanto encerrando suas atividades como transferindo o controle dos negócios a outros grupos mais aptos e mais sólidos. Alguns grupos cresceram, outros mantiveram suas posições e grupos novos vieram para se juntar aos antigos, num movimento de renovação.

#### 2.2.6 - Considerações genéricas para fusões e aquisições

Como pode ser observado, em torno das idéias que levam aos processos de fusão e aquisição, a literatura fornece diversas hipóteses para explicar a ocorrência desse tipo de atividade.

A literatura relaciona alguns aspectos que destacam a opção por fusões e aquisições:

- associam-se ao alcance de objetivos no menor tempo, com menores riscos e custos;
- permitem que ativos sejam combinados e capacidades compartilhadas;
- propiciam a incorporação de capacidades que ainda não possuam, sejam difíceis de desenvolver ou, em um contexto, em que o alcance de massa crítica dessas capacidades esteja subordinado a fatores de economias de escala;
- fornecem oportunidade de complementar capacidade de outras firmas ou alavancar capacidades existentes a partir de utilização mais efetiva;
- proporcionam o emprego de ativos ou procedimentos administrativos de forma mais eficiente comparado com práticas anteriores;
- Para Bulgarelli (1996:23-24):

*distinguem-se três categorias: a primeira refere-se às absorções realizadas com a finalidade de obter recursos próprios necessários para o crescimento, recursos esses que podem ser novos equipamentos, clientela, pessoal, rede comercial, novas técnicas, pessoal qualificado e de direção e recursos de caixa disponíveis. A Segunda, refere-se às fusões com a finalidade de, por exemplo, aumentar a dimensão da empresa pela reintegração das filiais comuns no seio do grupo. E a terceira, às absorções caso em que o valor da empresa adquirida pela incorporadora não é determinado pelo simples exame dos ativos físicos, mas, principalmente por uma análise, levando em consideração o ganho decorrente da posição dominante que terá a incorporadora com a supressão da concorrente".*

As considerações para as instituições financeiras consistem, entre outras idéias, em:

- Ganho de solidez para o setor, uma vez que saem do mercado vários bancos de portes pequeno e médio que não estão preparados para enfrentar a concorrência. Evitando assim que eles viessem a quebrar e em consequência, criar instabilidade nos mercados.
- Complementação geográfica. Empresas que operam em partes diferentes do país. Por exemplo, banco paulista com pequena presença no sul, paga ágio por um outro banco no sul, com o fim de garantir seu ingresso nessa região.
- Para Setubal (2002:30), “é melhor comprar um banco. Porque o *payback* de abrir uma agência oscila entre cinco e sete anos, em função do porte, da região. Pode-se demorar sete anos para pagar uma agência. Com a compra de outros bancos, no nosso caso, temos conseguido retornos altos para os nossos acionistas, em prazos mais curtos”.

Encontram-se, também, opiniões não favoráveis às fusões e aquisições, dentre elas:

- Risco de formação de cartel em alguns países.
- Propor fazer uma fusão, sem ter capacidade de executá-la até o fim.
- Enxugamento do quadro de funcionários.
- Pode ocorrer um choque cultural entre os funcionários das empresas envolvidas em um processo de fusão. Como, muitas vezes, empresas de nacionalidades e tipos de administração diferentes se associam para a formação de uma única entidade, pode existir um conflito entre os funcionários das antigas empresas.

Associam-se, também, às atividades de fusão e aquisição outras vantagens, como:

- adquirir ao invés de desenvolver internamente para alcançar posição no setor com menores riscos e custos, e no menor período de tempo possível;
- adquirir ao invés de desenvolver para superar barreiras à entrada da indústria;
- utilizar a capacidade administrativa do grupo adquirente para melhorar o desempenho da adquirida;
- promover a imagem do grupo junto a investidores, banqueiros ou governo;
- atender às expectativas pessoais, preferências ou interesses da administração do grupo adquirente;

- aproveitar a firma adquirida ou seus ativos subavaliados em relação ao seu valor potencial;
- adquirir ao invés de desenvolver internamente para não sobrecarregar a administração do grupo.

As intenções empresariais, quanto às fusões e aquisições, são interpretadas como meios pelos quais as organizações se juntam, com o propósito de obter vantagens econômicas e prestígio junto às demais organizações e junto ao público em geral.

Outra hipótese sobre a atividade de fusão e aquisição, assinalada pela literatura, é a de que a redução de custos e de preços têm uma validade substancial na política de inserção em novos mercados ou sustentabilidade do negócio.

O aumento do tamanho da empresa significa aumento relativo de sua participação no mercado. Isso envolve a possibilidade de realização de economias de escala que, para Porter (1986:25), “referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto (ou operação ou função que entra na produção de um Produto), à medida que o volume absoluto por período aumenta”.

A empresa busca o seu preço perseguindo o máximo de lucro e a sociedade busca o preço do produto perseguindo seu mínimo custo. Mas, só no caso de uma concorrência perfeita, é que o caminho que ela persegue, tentando conseguir o máximo de lucro, segue a mesma direção que a sociedade quer: alcançar o preço mínimo de custo. Porter (1986:26) argumenta que “a concorrência em uma industria age continuamente no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido na direção da taxa competitiva básica de retorno, ou o retorno que poderia ser obtido pela industria pelos economistas como *em concorrência perfeita*”.

Já, sob o ponto de vista administrativo, podem-se adotar estruturas e procedimentos que propiciem economias de escala, à medida que eliminam funcionários redundantes ou procedimentos dispendiosos.

Isto posto, percebe-se que há diversas vantagens decorrentes de fusão e aquisição, assim como existem, igualmente, pontos desfavoráveis. A adequação ou complementaridade entre as firmas envolvidas na fusão e aquisição, em função de capacidades administrativas e operacionais, promovem eficiência e benefícios para a corporação.

Para Tapscott (2002:25), companhias em mercados capitalistas elevados ainda prosperam por oferecerem mercadorias superiores, preços baixos, ou ambos. O segredo de entender a rede é conhecer como criar novos modelos de negócios e diferentes caminhos de competir, que são baseados em estreitos princípios de alcançar o sucesso.

## 2.3- Políticas de Recursos Humanos

O objetivo deste item é o de estudar o papel dos RH nas estratégias de mudança organizacional.

### 2.3.1 – Considerações Iniciais

A necessidade premente de as empresas se ajustarem ao mercado competitivo e global tem demandado adaptações aos novos métodos empresariais. Palavras como velocidade, flexibilidade e agilidade fazem a diferença no mundo corporativo, cada vez mais sujeito a alterações radicais. Drucker (1995:44, argumenta: “terra, mão de obra e capital não desapareceram, mas tornaram-se secundários”. Dentre inúmeras inovações inseridas no contexto organizacional, informação, tecnologia e conhecimento têm sido ferramentas determinantes na hierarquia das *necessidades das empresas* para o sucesso em suas operações.

Tendo-se em vista a tendência da substituição da força de trabalho braçal pela força de trabalho intelectual, considera-se que a gestão do conhecimento na empresa deve ser tratada com bastante atenção, pois ela poderá ser um fator estratégico não só para a sobrevivência das organizações, mas também para seu crescimento sustentado.

A importância do conhecimento não é fato novo, a maneira como as pessoas geram e disseminam o seu capital intelectual é que tem sido novo, na concepção da empresa, na era do capital intelectual. A globalização, o uso da informação em tempo real e a tecnologia exigem novas formas de fazer negócios, de gerir pessoas, de traçar estratégias. Assim, é preciso ter pessoas apropriadas, que usem os fatos e o conhecimento para gerar negócios e entender o mercado valorizando não somente o capital aplicado, mas também os interesses dos *stakeholders*, sem perder de vista a responsabilidade social, a ética e a diversidade de cultura dentro e fora do local de trabalho. Hamel & Prahalad (1997:284) dizem que “vivemos a era da revolução e que os nossos inimigos não são os nossos concorrentes mas sim a morosidade em acompanhar a evolução”.

O processo de transição de modelos administrativos ainda é vivenciado em muitas empresas. A arquitetura burocrática, pesada, extremamente hierarquizada e com baixo valor agregado às pessoas está dando lugar a um novo modelo de administração mais ágil, rápido, com poucos níveis hierárquicos, focado no cliente, com revisão permanente dos processos e com melhorias contínuas.

Segundo Drucker (1995:184), “neste século, a força de trabalho nos países desenvolvidos passou do trabalho manual de fazer e mover coisas – em fazendas, fábrica e minas - para o trabalho do conhecimento e em serviços”. A eficácia das rápidas, grandes ou pequenas mudanças está apoiada em seus gerenciamentos. Técnicas e procedimentos baseados na adaptabilidade limitam o processo aos padrões e tendem a conduzir as ações por múltiplas interpretações.

Morgan (2000:306) diz que, “quando os líderes sobem ao poder, tendem a passar a preocupar-se com sua própria maneira de ver as coisas, e parece que o melhor que se pode esperar é que tentem manter os interesses de seus membros em mente”. Paradoxalmente, Hammer (1997:41) diz que “em um mundo em constante mudança, nenhum conjunto possível de ordens, nenhuma biblioteca de diretrizes, poderiam ser suficientemente amplas para cobrir todas as circunstâncias”. O principal desafio em integrar estruturas pode estar na diferença de abordagem multilateral. O aliciamento dos empregados pode contribuir com o processo de mudança.

Segundo Ulrich (2000:29), "As empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver, e reter indivíduos com habilidades, perspectivas e experiência suficientes para conduzir um negócio global". Tentar coisas novas e ter ambiente que permita esse esforço, contratar pessoas que não combinem com as características da organização, de certa forma representam um investimento na diversidade de pensamento, de postura e de formas de analisar o problema.

Sob outra ótica, tem-se notado que não basta investir na diversidade, visto que as mudanças, principalmente aquelas provenientes do ambiente empresarial, possuem características e resultados irreversíveis. Nos processos de grandes mudanças organizacionais, por exemplo, nas fusões, aquisições, privatizações, transferências de localidade, grandes reduções de efetivos etc., é fundamental e crítico o cuidado com os reflexos e impactos nas pessoas diretamente afetadas – empregados – e nos públicos indiretamente interessados – clientes, fornecedores, sindicatos e comunidade.

Para o propósito deste estudo e de forma sintetizada, buscar-se-á conceituar considerações expressivas em processos de transição, como políticas de recursos humanos, mudança, cultura, comunicação e liderança. Conforme Yin (2001:32):

*a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, com outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.*

### **2.3.2- Políticas de Recursos Humanos nos processos de mudança**

O tema Recursos Humanos tem sido considerado de grande importância para a administração das organizações. Para Ulrich (2000:27), "o desafio da competitividade é: gerentes, funcionários e organizações aprenderem a mudar mais depressa e mais tranquilamente". Segundo ele, "Os profissionais de RH precisam ajudar na mudança de suas organizações, definir um modelo organizacional e patrocinar sua constante

aplicação". Tendo a evolução como um acontecimento óbvio, entendê-la é uma situação desejável.

Para Porter (1986:156), “entender o processo da evolução da indústria e ser capaz de predizer as mudanças são coisas importantes, porque o custo de reagir estrategicamente aumenta em geral quando a necessidade de mudança se torna mais óbvia e a vantagem da melhor estratégia é maior para a primeira empresa a selecionar”. Por outro lado, para manter os níveis de competitividade, deve haver uma preocupação redobrada na manutenção da qualidade de vida no trabalho, que retém talentos.

Não se pode esquecer que a empresa vive de resultados, e estes só ocorrem quando as pessoas desenvolvem suas atividades focadas nas diretrizes e objetivos empresariais. Para isso, Recursos Humanos devem redirecionar suas atividades, fazendo com que as pessoas sejam focadas no alcance dos resultados propostos, sejam qualificadas continuamente para manter sua competitividade, além de criar sistemas de remuneração que premiem as pessoas pelo alcance das metas organizacionais.

É relevante, também, entender como as organizações se desenvolvem no ciclo de vida, e como a gestão empresarial e de recursos humanos se relacionam entre si. Isso porque, saber qual o melhor modelo de gerenciamento, está diretamente relacionado à fase em que a empresa se encontra no seu ciclo de vida. Para Tinoco (1996:23) “o sistema de custeio de RH é o de ajustar a gestão empresarial e controlar o uso de recursos humanos, eficiente e eficazmente”, reduzindo assim as probabilidades de morte ou fracasso das organizações.

Um grande problema das organizações, especialmente as que estão fracassando, é que tendem a ser administradas demais e lideradas de menos. Conforme Gaz (2002:31), “a construção do futuro organizacional e do Homem será abalizada pela busca incessante da melhoria geral, na cooperação entre todos e principalmente na verdadeira e sadia convivência”. Dessa forma, torna-se imprescindível que as organizações preocupem-se em desenvolver estratégias adequadas para o alinhamento dos interesses mútuos. Nesse momento, o alinhador não poderia ser melhor que o RH.

Segundo Bento (2002:6), “os profissionais de RH precisam perceber seu papel estratégico de abrir a empresa para a diversidade, para o novo”. Ulrich (2000:8) comenta que analisar o setor de recursos humanos enfocando não somente o que pode ser praticado, mas também que resultados poderão ser obtidos, abala crenças e hipóteses tradicionais sobre os profissionais, as práticas e os departamentos de RH.

A definição de uma política de recursos humanos é vital para o envolvimento dos trabalhadores com a estratégia de crescimento da empresa. A política deve estar baseada na permanente valorização profissional e pessoal do corpo funcional sem esquecer de levar em conta a cultura da empresa.

Para Toledo (1989:47), “a atenção com a realidade da cultura é importante para que o homem de Recursos Humanos não contribua para a introdução drástica de técnicas ou padrões de comportamento que possam vir a ferir frontalmente os traços culturais existentes na empresa”.

Ulrich (2000:41) descreve os papéis que os profissionais de RH precisam aprender, ou seja, o de ser, ao mesmo tempo estratégico e operacional, concentrando-se no curto e no longo prazo.

#### Definição dos papéis de RH

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: ‘Diagnóstico organizacional’
Administração da infra-estrutura da Empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: ‘Serviços em comum’
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: ‘Prover recursos aos funcionários’
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente da Mudança	Gerir a transformação e a mudança: ‘Assegurar capacidade para mudança’

Fonte: Ulrich (2000:41)

Atrair, integrar, treinar e reter talentos, aumentar a competência gerencial e funcional em todos os níveis, prosseguir com o desenvolvimento da organização e da cultura organizacional, são alguns itens estratégicos da política de Recursos Humanos. Realizar essas missões requer outro fator, o motivacional, que, há anos, é causa de preocupação entre os estudiosos das relações entre satisfação e produção; e continua sendo tema de grande debate nas organizações de modelos administrativos modernos.

Ferreira et al. (2000:33) comentam que “a análise dos fatores motivacionais do trabalho, o estímulo a um comportamento favorável às mudanças exigidas pelo ambiente e à iniciativa dos funcionários são aspectos que não passam despercebidos por nenhum executivo que se considere em dia com as modernas propostas de gestão”. Considerando

tais colocações, pode-se nomear o fator motivacional como uma das principais funções do gestor dos RH.

As políticas de recursos humanos procuram viabilizar o alcance do objetivo. Variam de empresa para empresa, porém, são igualmente importantes para todas. O planejamento voltado para a conquista das pessoas, trabalhando e dando o máximo de si, com atitudes positivas, concretiza, ao nível estratégico, a idealização moderna para a Administração de Recursos Humanos: gerar valor para a empresa.

Gerar valor para a empresa tem sido o alvo da gestão de recursos humanos e este ocorre através da maximização dos interesses convergentes entre a organização e seus colaboradores. Ulrich (2000:40) diz que “para criar valor e obter resultados os profissionais de RH precisam começar não pelo foco nas atividades ou no trabalho, mas pela definição das metas, as quais garantem os resultados de seu trabalho”. Quando o RH cria políticas motivadoras, de certa forma cria valores para os seus colaboradores que, através de suas satisfações individuais, realizam as metas organizacionais.

Declarações simples como as relacionadas, a seguir, podem representar soluções para problemas complexos, como a satisfação, quando atingem o nível de necessidade do indivíduo:

- Os seus funcionários foram responsáveis pela companhia ser bem sucedida. - Esta frase reconhece a participação do empregado para o sucesso da organização. Nesse momento, ele terá suas necessidades de reconhecimento satisfeitas e, de acordo com a hierarquia das necessidades de Maslow, irá procurar realizações superiores das quais a organização poderá também ser beneficiada.
- Não faz as decisões para os funcionários, pois estes sabem quais as melhores decisões que podem tomar - Nesse momento é percebido que os empregados são tidos como pessoas auto-dirigidas e que a liderança mais eficaz para esse contexto seria o estilo orientado para pessoas, para o relacionamento.
- O que faz a companhia crescer é o fato de as pessoas acreditarem nas mesmas filosofias e valores - Esta crença de coesão cultural, uma vez satisfeita, ameniza o impacto do individualismo e reduz a sua insatisfação ou pode até mesmo criar satisfação no indivíduo, através da aceitação dos valores organizacionais.

- A empresa preocupa-se com o futuro do empregado, enfatizando treinamento e auto-aperfeiçoamento - A ênfase no investimento nas pessoas aumenta suas expectativas de realização, conduzindo-as ao maior desempenho.
- Cada membro na organização é parte integral da empresa – foco no inter-relacionamento e trabalho em equipe

Tais políticas podem servir como indicadores de como motivar o seu time e tornar sua empresa atraente. A difusão de tais declarações, por si só, já representaria uma ferramenta motivacional, que poderia ser respondida em forma de lealdade, respeito e confiança.

Ainda que os indicadores citados apresentem soluções simples, constata-se a dificuldade de manter tais valores em uma organização, apesar de as transformações organizacionais requeridas pelos novos cenários de mercados sem fronteiras, pois esses fatores ainda estão arraigados na cultura do maior lucro.

Em face do desafio da administração para mercados sem fronteiras, a integralização de projetos e centralização de operações requerem a criação de estruturas e procedimentos comuns em torno do mundo. Conforme Ulrich (2000:15), “Gerentes e profissionais de recursos humanos podem ser, juntos, os defensores da organização competitiva do futuro”. E, mais adiante, ele cita que “no futuro, o RH deverá criar modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência e competitividade globais”.

Gerar as soluções estratégicas para enfrentar a competitividade global, essa é a receita que as organizações devem estar procurando; sozinhas talvez não exista tempo para atender às necessidades para as transformações. Os defensores do trabalho em equipe argumentam que a eficiência do resultado é maior quando o envolvimento no objetivo é de todos. Dutra (2001:94) comenta que: “o processo de interação com pessoas de *BackGround* diferentes (seja em termos de origem, de formação, de experiência profissional) propicia a disseminação de idéias, propostas e soluções inovadora para os problemas organizacionais”. O que deve ser definido é qual a estrutura de equipe deve ser agregada para cada objetivo.

Para Drucker (1997:59), existem três tipos de equipe: “a primeira espécie de equipe é a de beisebol” que, segundo ele, “jogam na equipe mas não em equipe”; a segunda ele comparou a uma “espécie de equipe de futebol”; para ele, esta espécie de equipe, apesar de “jogar em equipe”, tem suas posições estáticas. E a terceira espécie de equipe, aparentemente a mais eficiente das três, pela flexibilidade e capacidade de interagir entre os pares, é, para ele, a “Espécie de equipe de duplas de tênis”. Tendo em vista as demandas por estruturas horizontalizadas, o trabalho colaborativo tende a ser mais poderoso, de menor custo e de maior rentabilidade.

Segundo Freitas (2001:18),

*até pouco tempo atrás, o modelo consagrado como o mais produtivo reforçava o individualismo e a corrida por posições hierárquicas bastante verticalizada. O mundo das reengenharias, que causou muitos traumas às pessoas e organizações reduziu a quantidade desses níveis hierárquicos, trouxe a valorização de uma estrutura organizacional mais horizontalizada e o resgate do trabalho em equipe.*

Administrar com eficácia num momento de mudanças rápidas cobra do administrador capacidade, flexibilidade e rapidez de raciocínio. Os desafios enfrentados pelos administradores são difíceis devido à complexidade que é uma organização e também à velocidade das atuais mudanças. Para colaborar com o desenvolvimento da empresa o administrador precisa superar as barreiras impostas pelas mudanças e deixar a empresa em sintonia com o novo modo de agir do mercado.

Para Kotter (1999:20) “todos os métodos usados nas transformações bem-sucedidas baseiam-se em um critério essencial: que a mudança fundamental não acontecerá facilmente por uma longa lista de razões”. Ele ressalta que, por mais que a situação da empresa apresente necessidades de mudanças, mesmo assim ela esbarra em barreiras, tais como: “culturas centradas nas necessidades internas, à burocracia paralisante, a políticas provincianas, a um baixo nível de confiança, à falta de trabalho em equipe, atitudes arrogantes, à falta de liderança na gerência intermediária e ao medo que o homem tem pelo desconhecido”.

O desafio consiste em alterar essas variáveis e adequar a estratégia para cada situação; o mais viável seria aprender a adotar perspectivas múltiplas, como se ouve, *não pode haver uma só maneira de fazer as coisas*. Aproveitando o sentido dessa frase, pode-se dizer, também, que não deve haver uma só teoria que dê ao administrador de recursos humanos, ou de qualquer outra área, um ponto de vista sobre tudo, e não deve haver uma única teoria correta para estruturar tudo o que se faz.

Para tanto, a gestão de pessoas é fundamental e Recursos Humanos será o pivô dessa nova estratégia empresarial. Contudo, existe o grande desafio da transformação para Recursos Humanos, ou seja, deixar de ser uma área somente responsável pela parte burocrática e legal da organização para se tornar em uma área estratégica.

Na teoria organizacional, existe hoje, na área de recursos humanos, a idéia de que ela precisa deixar de ser o *centro de despesas, para se transformar em centro de lucro*. Segundo McLeod (2001:3), “para fazer isso, gerentes de recursos humanos devem mostrar que entendem os aspectos financeiros como também operacionais e assuntos relacionados a pessoal.”. Um conjunto de valores pode ser agregado a essa perspectiva dos recursos humanos. Segundo Kanaane (1994:41), “um enfoque que valoriza o despertar do potencial humano associado ao incremento, à produtividade e à qualidade refere-se em última instância à perspectivas da administração centrada no indivíduo”.

Ao mesmo tempo que o RH se preocupa em gerar valor para o produto da empresa, e consequentemente para os acionistas, deve, também preocupar-se em manter o seu fator primitivo, o de gerar valor às pessoas. Ainda nos pensamentos de Kanaane (1994:41), “a valorização do potencial humano a partir da ênfase à personalidade, ocupa presentemente um esforço importante no conjunto dos propósitos e das metas empresariais, proporcionando um redimensionamento de sua missão e de seus respectivos objetivos”.

Manter um sistema de gerenciamento que satisfaça a ambas as partes, eleva a ARH ao ápice de suas funções atuais. Para Toledo (1989:20):

*A missão inicial do órgão de Recursos Humanos, que era predominantemente servir de ‘amortecedor’ das insatisfações de pessoal e ser um órgão técnico-administrativo relativamente isolado da direção da empresa, passa a ser encarada*

*como atividade contribuidora para a modernização constante das organizações como um todo.*

A implementação eficaz das estratégias alinhadoras das competências do RH está associada ao posicionamento dele com os níveis estratégicos da organização. Para Toledo (1989:28), “um órgão de Recursos Humanos, localizado a três ou quatro níveis hierárquicos distanciados da cúpula, pouco poderá fazer para inspirar e coordenar políticas de Recursos Humanos que realmente auxiliam a organização”.

Sustentar e integrar as competências individuais, geradoras das capacidades da organização, são necessidades essenciais na habilitação da organização; para as pessoas é fundamental que possam dispor, por um lado, de mecanismos de incentivos ao aprimoramento profissional e, por outro, de instrumentos que tornem transparente a possibilidade de ascensão hierárquica.

Para Dutra (2001:90), ”o conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócio e que são desenvolvidas por intermédio do processo de aprendizagem”. O treinamento e o desenvolvimento, também, possibilitam a sustentação e combatem as incertezas.

Para Drucker (1992:67), “o maior benefício do treinamento não está em se aprender o novo. Ele está em se fazer melhor aquilo que já fazemos bem”. E para Motta et al (1995:125), “o treinamento e a aprendizagem, como instrumentos de mudança organizacional, ganham importância estratégica”.

Novamente para Dutra (2001:90), ”o conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado em prol da melhoria da performance da empresa que, por sua vez, deve descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado, bem como investigar de que maneira o conhecimento dentro de uma empresa pode ser administrado, para atender às necessidades estratégicas da organização”.

Estabeleceu-se como fundamental um conjunto organizado de políticas, práticas e processos de gestão característico da empresa que funciona nessa era de competitividade.

Na falta de concorrência, a empresa tem sua sobrevivência garantida. Quando seu ambiente muda, as transformações internas vão além do treinamento. O comprometimento integral dos indivíduos com a organização ou negócio mobiliza não somente os músculos e partes da inteligência, mas todo o seu potencial criador, sua intuição, sua capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele, gerando vantagens competitivas. E nesse conjunto, que compõe a política de RH, tendo como destaque, o capital intelectual. Para Hamel (2000:25), “cada vez mais, capital intelectual tem mais valor do que o capital físico; assim, os empregados do conhecimento passam a ser os verdadeiros ‘capitalistas’”.

A necessidade de apostar no potencial do trabalhador, garantindo espaços de diálogo, reflexão e participação na definição de estratégias de ação, ou seja, democratizar as relações de trabalho, apontando novos horizontes e valorizando o trabalho, tem sido um referencial para o crescimento sustentado da organização.

Arnold & Plas (1996:29) afirmam que “uma organização voltada para a pessoa encoraja a tomada de decisão individual em todos os níveis da estrutura organizacional”. No entanto, é importante ressaltar que uma organização acolhe e desenvolve em seu seio múltiplas variáveis cujo comportamento é sistemático e complexo, de tal forma que a sua adequação resulta para o gestor numa tarefa difícil, exigindo dele capacidade de interagir simultaneamente com questões diversas como problemas humanos, tecnológicos e políticos. Entretanto, sabe-se que, para a eficácia da política, a capacidade de decisão é um fator relevante.

### **2.3.3 - Gestão do conhecimento**

A tendência para a era do mundo globalizado é de que somente haverá espaço para as empresas que tiverem como diferencial competitivo o capital intelectual. Stewart (1998:16) comenta que: “é difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação – que não tenha se tornado dependente do conhecimento, como fonte de atração para consumidores e clientes e da tecnologia da informação como instrumento gerencial”. Com esse cenário, as empresas buscam cada vez mais reter seus talentos, administrar os conflitos entre

capital e a força de trabalho, identificar as competências-chave da organização e as competências individuais de seus colaboradores. Para Douglas (2002:25):

*A gestão do conhecimento, isto é a maneira como as pessoas geram, disseminam e usam o seu capital intelectual, só muito recentemente, vem sendo difundida reconhecida como fonte de vantagem competitiva, admitindo, pois, que o homem moderno vislumbrou uma sociedade diferente em que o trabalho tende a ser mais intelectual e menos braçal. (...) O interesse pelo conhecimento, nas empresas começou com a constatação de que o valor de mercado de diversas empresas – Microsoft, Nokia, por exemplo – é muito maior que seu patrimônio físico, pois o patrimônio dessas empresas incorpora dados intangíveis como marcas, patentes, talentos dos funcionários, etc. (...) assim, as empresas se voltam à gestão do conhecimento para entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível – O Conhecimento.*

Continuamente, tem-se presenciado mudanças que diretamente têm impactado o curso normal das empresas. A relação capital x trabalho, também, tem se alterado de forma significativa. O paternalismo está cedendo lugar à competência e ao profissionalismo. Segundo Drucker (1997:226), “um país que tenha os trabalhadores do conhecimento para projetar produtos e comercializá-los não terá dificuldade para que esses produtos sejam feitos a baixo custo e com alta qualidade, mas a estreiteza de visão e de perspectiva não irá tornar nenhuma empresa, em nenhum país, mais competitivo no ‘futuro’”. O intenso processo de educação e treinamento é necessário para que as pessoas deixem de ter uma visão fragmentada do processo e passem a enxergar o todo, o conjunto inserido no contexto organizacional e social.

O ser humano, principal fator capaz de tornar a empresa permanentemente competitiva, passa a ser o centro das atenções. Suas competências e devidas qualificações poderão produzir serviços com qualidade. E, sob o risco de não mais serem competitivas, as empresas precisam rapidamente ajustar-se à administração do capital humano. Becker et al (2001:21) afirmam que “a empresa que perder todos os seus equipamento mas preservar as habilidades e conhecimento da força de trabalho, retornará aos negócios com razoável rapidez”.

Cogita-se que a iniciativa de utilizar seu Capital Humano com maior eficiência e estimular a qualidade de vida proporciona aumento da produtividade e da capacitação, bem como colabora de forma decisiva para que todos tenham acesso ao pleno exercício de suas atividades, maximizando a qualidade de vida. Tinoco (2001:31) trata o capital humano como um ativo humano, capaz de ser contabilizado a partir das expectativas oferecidas pelos possuidores de competências e de conhecimento. E observa, ainda, que as organizações líderes têm suas estratégias baseadas no conhecimento. Segundo ele, “investimentos em conhecimento representam verdadeiros ativos e devem ser refletidos nas demonstrações contábeis das entidades, apropriadamente, como ativo, geradores de futuros fluxos de caixa”.

Atualmente, é comum afirmar que o verdadeiro diferencial das empresas está apoiado nas competências e no contínuo desenvolvimento das pessoas. Becker et al (2001:23) destacam que “a importância crescente dos recursos organizacionais e dos ativos intangíveis é muito mais do que mera especulação acadêmica”. O que pressupõe o capital humano como fator de *mais-valia*, que precisará ser retido pela organização. Dutra (2001:21) comenta que “ela (a organização) nunca precisou tanto daquilo que há de mais humano no indivíduo: o conhecimento, a criatividade e a sensibilidade”. Seguindo as abordagens sobre o papel do conhecimento, deve-se admiti-lo como recurso estratégico na inserção da organização nos novos caminhos.

Nas palavras de Proscurcin (2001:63), “de um lado, as novas tecnologias e técnicas rationalizaram os processos e produtos, de outro lado, o profissional no centro dessas mudanças teve que estar à altura desses desafios adaptando suas habilidades e tarefas”. Observa-se que o progresso de técnicas e processos administrativos têm tornado possível o uso coordenado de ações que permitam a eliminação dessas barreiras

Ter uma boa estrutura de inteligência empresarial tornou-se uma exigência do mercado globalizado sofisticado pela telecomunicação e tratamento de dados, e em constante mutação. No entanto, uma atividade de inteligência empresarial só surtirá efeitos significativos se houver na organização um comprometimento das pessoas que a compõem. Para perceber-se com eficiência as implicações da informação para uma

organização é preciso sentir-se parte dela e também ser apoiada por pilares da liderança competente.

Não resta dúvida que, para a eficácia dessa coordenação, as empresas devem desenvolver um processo de conscientização do líder para a importância do seu desenvolvimento pessoal bem como para a valorização do ser humano. Kroch et al (2001:91) comentam que “o valor da gestão da empresa, e daí a remuneração dos executivos, deve depender da extensão em que os gerentes são capazes de gerar e explorar ativos intangíveis, como o conhecimento, com mais eficácia do que seus colegas em empresas concorrentes”.

Utilizando como referência as conclusões teóricas de que conhecimento é informação processada e adequada ao consumo, e que o início da era do conhecimento é uma das causas que estão levando as organizações às mudanças, e tendo em vista que o cenário mundial passa por profunda mudança, tem-se a convicção de que a administração da mudança organizacional é uma necessidade de sobrevivência para responder às expectativas globais. Para Wood Jr (1995:27), “desenvolver um agudo senso de percepção do ambiente e da conjuntura, conhecer e compreender os mecanismos de mudança são os fatores fundamentais para seguir esse novo caminho.”

## 2.4 - MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As mudanças nas organizações têm sido tantas que para entendê-las profundamente seria interessante contextualizá-las historicamente. Este subitem objetiva enfatizar o efeito das mudanças organizacionais sobre o comportamento das pessoas.

### 2.4.1 – Considerações iniciais

Wood Jr (2001:27) comenta que “assistimos continuamente a mudanças estruturais e conjunturais impressionantes (...). Percebemos os contrastes na convivência entre o antigo e o moderno”. Nas visões anteriores, as mudanças organizacionais eram feitas por meio de decisões tomadas pela alta administração e implementadas por meio da autoridade e poder. Essa maneira de mudar não se mostra eficiente nas atuais concepções de organizar o trabalho. Sabe-se hoje que a

alta administração não detém sozinha as informações necessárias à concepção, planejamento e execução das mudanças. Ferreira et al (2000:239) consideram que:

*Dos tempos de Taylor até os nossos dias, sucederam-se os mais variados modelos e teorias de gestão. Eles ora sugeriam uma nova forma de administrar que ainda contava com elementos do antigo modelo, ora propunha uma ruptura radical com o que anteriormente era considerado o mais adequado modo de gerir uma organização. Independentemente do grau de transformações envolvidas, dois elementos são constantes nesse modelo: a contextualização e a necessidade de mudança.*

Muito se tem escrito sobre a necessidade de mudança. Globalização, novas tecnologias, adequação ao mercado, processos de fusão e aquisição; enfim, a mudança é uma constante na vida organizacional. A qualidade e quantidade é que diferem um processo de outro, além de convergir em alguns aspectos predominantes.

As necessidades de mudanças forçam as organizações a reverem seus modelos de gestão e buscarem novas formas para adequarem-se a essa nova realidade. As organizações que estão voltadas para o segmento inovador estão repensando seus modelos de gestão e seus modelos relativos ao fenômeno humano.

A história da evolução das relações humanas no trabalho mostra que os processos de mudança organizacional respondem à necessidade ou ao desejo das organizações em implementarem ou alocarem mudanças planejadas; ou ainda recursos para resolverem questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológica.

Wood Jr (1995:94) destaca algumas passagens da evolução do gerenciamento dos recursos humanos:

- 1) os princípios de Taylor e a fragmentação do trabalho em busca de maior produção, quando as necessidades dos empregados eram tidas como complexas e motivação através de salário - dinheiro;

- 2) a teoria clássica da administração baseada nos componentes básicos de administração: “planejamento, organização, comando, coordenação e controle”;
- 3) a colaboração do psicólogo Elton Mayo ao relacionar o desempenho no trabalho com a satisfação do empregado;
- 4) da pesquisa de Maslow e as necessidades físicas, sociais e psicológicas do empregado, divididas em cinco níveis hierárquicos crescentes;
- 5) do melhor estilo de liderança baseado na teoria X e Y de McGregor, em que os indivíduos com características X percebiam o trabalho como punição ao contrário das pessoas inseridas na categoria da teoria Y, tidas como pessoas que sentiam prazer em trabalhar. Nessas análises, o melhor estilo de liderança para os subordinados com as características da teoria Y seria o democrático participativo, para aquelas inseridas na teoria X, por apresentarem necessidades de comando, o estilo de liderança tido como mais adequado seria o autoritário.

Nas organizações com posicionamentos mais moderno, predominam os trabalhadores do conhecimento, que lidam com informações que seus chefes não dominam. Assim, para mudar com sucesso é preciso envolver todos os colaboradores nas decisões, no planejamento e na implementação da mudança. Conforme Davenport (1994:114), “um conjunto de conhecimento e perspectivas amplo aumenta a probabilidade de que o produto atenda a exigências multifuncionais”. O processo de mudança com participação não depende apenas da boa vontade dos chefes e subordinados. O sucesso depende da maneira como é conduzido, fato que exige competências específicas: técnicas de análise e resolução de problemas, trabalho em equipe, modelagem de sistema, mudança comportamentais e gerenciamento da cultura organizacional.

#### 2.4.2- O porquê da mudança

Por que mudar? Projetos de transformação organizacional, atualmente, ocorrem em grande número e as razões são variadas. A literatura específica tem mencionado alguns fatores como: mudança de procedimentos e processos, redução de pessoal, aquisição de novas empresas pelo grupo, mudanças de políticas e estratégias de negócio, transferência geográfica de áreas de negócios ou toda a organização, entre outras.

Mudanças de direções estratégicas refletem-se em: mudanças em produtos, bens e serviços, mudanças nos métodos de operação, mudanças na organização e mudanças no ambiente de trabalho. Para Morgan (2000:264), “se o antigo padrão de atração dominante puder dissipar a energia e instabilidade, mudanças potenciais são dissolvidas, e o sistema reverte para uma variação do estado anterior. Por outro lado, se um novo conjunto de influências ganha o controle, ele também pode ‘atrair’ as energias para uma nova configuração”.

Mudanças evidentes vêm ocorrendo nos últimos anos no mundo empresarial; uma delas tem sido a crescente concentração de riqueza em grandes corporações transnacionais, criadas a partir da junção de diferentes empresas quase sempre competidoras.

Os movimentos de fusões e aquisições de empresas trazem em seu interior uma interessante e imediata situação na qual posições historicamente arraigadas necessitam serem rapidamente alteradas. Empresas que sempre foram competidoras entre si, cada qual com sua própria cultura, a partir de determinado momento, deverão constituir uma única organização formada pelas pessoas oriundas de diferentes meios e de distintos grupos sociais, colaborando umas com as outras. Os membros de distintas organizações que construíram culturas de competição entre si, com constantes conflitos, disputas e agressões, necessitam, repentinamente, reformular esse quadro e esquecer, quase que instantaneamente, o passado, a fim de construir um presente e um futuro alicerçado em nova lógica, novos valores e novas práticas.

Wood Jr (1995:116) cita que “indivíduos e organizações se confrontam com uma série de expectativas mútuas. À medida que tais expectativas jamais são completas e formalmente definidas, há sempre lugar para surpresas e para a contestação de percepções anteriores”. Por outro lado, uma transição bem sucedida requer as mesmas boas práticas de administração que são fundamentais para administrar uma organização eficiente durante momentos de estabilidade e operações normais.

Ondas de choques sacodem a rotina administrativa das organizações causando necessidade de mudanças. Empresas com o futuro garantido são tomadas de surpresa por

estratégias inovadoras de *principiantes anônimos*. O porquê da mudança, às vezes, é respondido, conforme Albrecht (1995:7), “por surfistas de ondas de choque, capazes de perceber que as longas ondas estão se aproximando e capazes de equilibrar suas pranchas simbólicas em cima dessas ondas”. E, em momentos como o que se vive, não se pode prever com segurança o tamanho da onda que poderá quebrar a qualquer momento. Daí, o julgamento de que ninguém tem negócios garantidos e permanentes.

O mundo assistiu, recentemente, a momentos de grandes transformações, de grandes choques de repercussão mundial. Albrecht (1995:7) descreve seis momentos em que o mundo se abalou, os hábeis se beneficiaram e os menos preparados sofreram perdas sérias na posição competitiva. Para ele, essas seis ondas de choque afetaram e afetarão os negócios em todo mundo. São elas:

- 1) *o ‘milagre da qualidade japonês’;*
- 2) *a revolução microeletrônica, desencadeada pelo desenvolvimento do ‘chip de computador’ digital no início da década de 1970;*
- 3) *o choque do preço do petróleo (1972);*
- 4) *colapso do comunismo;*
- 5) *a alta da economia de serviço;*
- 6) *o aumento de corporações globais e transnacionais acelerou a migração de indústrias de trabalho intensivo para o exterior, rumo aos países de terceiro mundo, com custos menores de mão-de-obra.*

Os choques tiveram repercussões tanto no âmbito internacional quanto nacional. Repetindo, nessa nova era, ninguém tem negócios garantidos. A ação e reação são percebidas na história da transformação, em função da sobrevivência.

As mudanças estão sendo sentidas por todos os países. E os problemas na implementação da mudança decorrem não da má compreensão sobre o que fazer, mas da falta de disciplina sobre como fazer. Becker (2001:221) comenta que “qualquer iniciativa de mudança também exerce impactos de curto e longo prazo”. No Brasil, a ocorrência desses impactos também tem sido verificada.

### 2.4.3- Aspectos emocionais e comportamentais das pessoas e organizações envolvidas em mudança

Dentre as inovações organizacionais e tecnológicas que se apresentaram em pleno desenvolvimento e expansão ao redor do mundo, a principal demanda colocada sobre as empresas, nesse momento, foi o incremento de sua competitividade. O Brasil, segundo Antunes (2002:18), “a partir de 1991 com a globalização iniciando na América Latina, começou a figurar entre os chamados mercados emergentes”. O processo de integração econômica mundial em nosso país traz aspectos importantes relacionados ao processo de mudança nas empresas. Torna-se, portanto, fundamental, em um primeiro momento, estabelecer, resumidamente, algumas passagens relevantes. Segundo Antunes (2002:2), o país estava em momento de alta inflação, baixos índices de crescimento do produto, péssima distribuição de renda e uma enorme dívida externa para pagar.

A crise da década de 70 deixou fortes marcas nas empresas, e junto com ela um novo modelo de gerenciamento do sistema produtivo chamou a atenção do mundo: o sistema de produção japonês. As empresas passaram a perseguir a otimização da produção de forma contínua. Assistiu-se a um processo de inovações tecnológicas, tanto de equipamentos quanto organizacionais. A década de 80 foi o berço do processo de avanço da informática e da difusão de novas teorias e técnicas de gerenciamento: a gestão participativa, o controle de qualidade total, o *Just-in-time*. Davenport (1994:2) comenta que “as iniciativas de mudança radical tiveram vários nomes com novas estratégias em dimensão tecnológica, organizacional e humana”.

Uma das principais contribuições, das novas filosofias de gerenciamento da produção foi a incorporação da contribuição intelectual dos trabalhadores no processo de produção. Portanto, passou-se a valorizar novos sistemas de trabalho que pudessem favorecer a multifuncionalidade e políticas de recursos humanos que permitissem um maior envolvimento e participação dos funcionários. Houve, também, uma diminuição do número de níveis hierárquicos nas empresas, possibilitando redução nas barreiras hierárquicas que dificultavam tanto o processo de comunicação quanto o fluxo de informações.

Outro fator fundamental é a tendência a políticas de remuneração vinculadas ao desempenho como esquemas de participação nos lucros, bônus de produtividade e qualidade. Davenport (1994:130) comenta que “remunerar os trabalhadores com base no desempenho – participação nos lucros – leva a aumentos na produtividade (...) e isso constitui eficiente técnica motivacional para tais empregados”

Os novos cenários, associados às revoluções tecnológicas, mostram uma preocupação de sobrevivência das organizações em se manterem no mercado. E com isso, desencadeiam-se uma série de modificações organizacionais, colocando-as à prova de vários modelos administrativos e operacionais.

Diante desse cenário é comum considerar a turbulência e mudanças, cujo ritmo intenso ameaça a sobrevivência de praticamente todas as empresas que não forem capazes de transformar o seu estilo de gestão e métodos de trabalho. Loureiro (2002) considera que agora as ações gerenciais devem ser desenvolvidas para o mercado, a pesquisa, as novas tendências, as descontinuidades tecnológicas e para os limites. Ele comenta que: “se um empreendimento vem dando sinais claros de crescimento e sucesso, é necessário avaliar por quanto tempo ainda essa euforia se fará presente”. Ou seja, mesmo que a organização esteja bem, deve se manter em estado de alerta para uma necessidade de mudança.

O que é posto em questão não são simplesmente as mudanças no funcionamento, mas as mudanças estruturais e processuais. Porém, a propósito de mudança, logo se fala de resistência à mudança, de problemas que têm relação com as atitudes das pessoas, tanto dos dirigentes das empresas como dos dirigidos. Para Duck (2002:11) “o processo de criar mudança pode ser confuso, doloroso, demorado, cansativo, complicado e desgastante”. As ações e reações das pessoas nos processos de mudança são inesperadas. As expectativas para aqueles que vivem a mudança podem ser vistas diferentemente.

Pihulyk (2002:6) comenta que “a implementação de mudança organizacional pode descobrir que alguns indivíduos serão inconformados com a mudança e isso produzirá resistência”. Para ele, se a resistência não for entendida e cuidadosamente negociada, ela pode causar tensões e conflitos consideráveis, impugnando qualquer resultado positivo.

Quando uma organização atravessa uma mudança, é fundamental que o fator humano seja considerado. Além do planejamento da mudança do negócio, análise de custo - benefício e outras estratégias para o negócio, há também a necessidade de despendar tempo para oferecer nova formação aos empregados, além de cuidados com os fatores sociais e emocionais, que podem auxiliar na mudança. Segundo Duck (2002:32), “os aspectos emocionais da mudança não são apenas importantes, mas vitais”. Para ela, “mudar uma organização é um processo inerente e inevitavelmente humano e emocional”. Para a autora, dentre as características emocionais relacionadas à mudança, estão o medo, a curiosidade, a exaustão, a lealdade, a paranóia, a depressão, o otimismo, a raiva, a revelação, a satisfação e o amor.

Outros fatores são relacionados à resistência. Pihulyk (2002:6-7) comenta que: “existem outras razões por que os empregados resistem à mudança. Eles podem sentir que não existe necessidade para mudança, que a mudança é muito arriscada, ou que o processo está sendo tocado de forma incompetente”. Isso posto, tem-se que o sucesso de uma mudança organizacional depende da compreensão e do envolvimento de todas as pessoas afetadas.

Kanaane (1994:15) comenta que “as atividades de trabalho modificadas pelo progresso técnico têm implicado mudanças significativas nas condutas e reações dos grupos e dos indivíduos que os compõem”. Uma mudança organizacional, em qualquer âmbito, tende a suscitar emoções relevantes e de diferentes manifestações. O modo como se lida com essas emoções favorece para o fracasso ou sucesso do processo. McAnally(2001:1) diz que “uma das coisas mais citadas para a necessidade de gestão da mudança organizacional é a resistência à mudança”. Para McAnally, a resistência existe porque os empregados se sentem ameaçados pelo processo de mudança e que normalmente estão a reagir a uma ameaça que não é real mas que lhes parece real. Já para Morgan (2000:269), a resistência surge quando as forças de um padrão de atração estabelecido são mais fortes do que as de um padrão de atração novo ou de um que esteja emergindo”. E que, “o desafio consiste em mudar o ponto de equilíbrio”.

Conforme Pihulyk (2002:7) “para os indivíduos, objetivo e eficácia na vida gira em torno de três principais necessidades: ser respeitados, ser vistos como competentes e ser

interagidos". E que essas necessidades são fatores motivadores que afetam decisões para aceitar ou rejeitar mudanças. Nesse sentido, vê-se a necessidade da figura de um agente de mudanças, habilitado a influenciar positivamente o comportamento das pessoas, por meio de alternativas catalisadoras, dispensando o tratamento de choque.

O tratamento de choque pode dispersar multidões, mas não ameniza suas emoções. Wood Jr (1995:116) relaciona o tratamento de choque com as primeiras técnicas de mudança organizacional, quando a ênfase era dada à estrutura formal da empresa com novas configurações de trabalho envolvendo modificações nas relações hierárquicas e a criação, alteração ou exclusão de funções.

A ênfase nos fatores humanos é de grande utilidade para a aceitação de inovações e mudanças. O autor cita que “com o esgotamento desse modelo (focados na estrutura formal da empresa), vitimado por seus insucessos práticos, as técnicas de mudança organizacional passaram a enfocar mudanças nas pessoas e suas relações”.

Para Arnold & Plas (1996:45), “as pessoas que melhor assumem riscos são aquelas que, em vez de se concentrarem em todos os perigos envolvidos, procuram contornar os medos que atrapalham as outras pessoas”. O medo inconsciente provoca várias manifestações no indivíduo, que vê inimigos mentais e por isso desenvolve mecanismos de defesa. Morgan (2002) comenta que é necessário que haja uma disposição real para enfrentar os resistentes.

Feldman (2002:52) acredita que, sem um bom gerenciamento de mudança, o departamento provedor da mudança entrará politicamente em dificuldades e as mudanças desejadas provavelmente precisarão ser invertidas de maneira regular, caso contrário, a organização poderá experimentar período de paralisação e operações incertas.

Orientar as mudanças para o que realmente necessita mudar, não ficar preso às regras do rigor da reengenharia, identificar a empresa dentro da cultura, evitando descrédito e insegurança podem ser traduzidos como habilitadores humanos para mudanças. Para Morgan (2000:269), “o ponto importante é que o administrador ajude a criar as condições

sob as quais o novo contexto possa surgir". Para ela, "enquanto o sistema estiver preso no velho contexto, nenhuma mudança significativa será possível".

A mudança tem o poder de tornar complexos sistemas primários, por antecipação. Bolgar (2002) descreve que:

*diante da dificuldade de compreender e dominar o complexo, nossa tendência é de nos adaptarmos a uma atitude reducionista e de nos voltarmos para os pontos de vista mais simplistas. A complexidade sempre existiu, mas ela se amplia continuamente. Esta complexidade incessante é o sentido da evolução da vida. À medida que certos aspectos da complexidade são entendidos, outros se manifestam através do imprevisto, o incerto ou o ingovernável.*

A complexidade advinda das mudanças, principalmente no ambiente empresarial, impulsionadas basicamente pelo imperativo tecnológico, coloca nas mãos do administrador a responsabilidade de gerenciar com eficiência as variáveis comportamentais.

A essência pode estar em mudar o paradigma de que mudança é um ato de dor e sofrimento; esses sentimentos de sofrimento deveriam ser trocados pela perspectiva de descobertas agradáveis e prazerosas. Não se trata de deixar de lado as possíveis dores e perdas no processo de mudança, mas de ressaltar os benefícios a serem alcançados. O fato não é deixar a questão de lado ou enganar-se com as dificuldades, porém não esquecer que, em todo o processo, existe a fase de aprendizado e de desenvolvimento. O foco deve ser o lugar a onde se quer chegar e não o caminho a percorrer, e também, a capacidade de adaptar-se às novas situações. Para Arnold & Plas (1996:223), "a melhor maneira de sustentar o progresso é ficar vigilante contra a presença de medo em sua organização".

Tendo como referência a idéia de uma prisão psíquica, em Morgan (2000:216), chega-se a idéia de que desde que o homem mudou seus hábitos para poder sobreviver, saindo das cavernas até chegar aos atuais arranha-céus, descobrindo o uso do fogo, a roda, a máquina a vapor, o computador – e tantos outros inventos importantes – ele encontrou formas de dominar o mundo que o cerca. Não somente sua capacitação intelectual o

tornou *dono da situação*, mas também sua capacidade de adaptar-se às adversidades, muitas vezes geradas por ele mesmo.

#### **2.4.4 - Facilitadores da mudança**

Tem-se percebido, por meio de estudos, que zelar para que as necessidades humanas nas transformações sejam devidamente administradas, favorece muito a redução de fracasso, assim como potencializa a chance de sucesso e até a superação de objetivos iniciais. Pihulyk (2002:6) comenta que: “valores orientam decisões e servem de parâmetros”, e que “empregados resistirão a qualquer mudança que contradizer seus valores, porque esses valores são profundamente enraizados em suas crenças”.

Nota-se, também, uma convergência entre vários autores de que a motivação para aceitar uma mudança ou resistir a ela envolvem elementos como: fatos, convicções, valores, visão compartilhada, conscientização de necessidade da mudança, reconhecimento e recompensa. Para Coleman (2002:10), “por volta de 75% dos programas de mudança organizacional termina em fracasso, porque os empregados se sentem deixados de fora do processo e acabam desprovidos de motivação”.

A incorporação de mudanças, como já mencionado, não é tarefa fácil. Diante disso, Coleman (2002:10) diz que o gerenciamento da mudança representa uma vantagem clara e que uma análise do clima de mudança dá a oportunidade de avaliar as atitudes dos empregados para a mudança. Coleman (2002:10) comenta, ainda, que a administração do tempo é a chave para a análise do clima de mudança, e a análise deve ser conduzida assim que a mudança tiver sido introduzida e quando ainda há tempo para fazer possíveis ajustes. Evans (2002:23) comenta que a transformação, muitas vezes, começa com dilema e que a reflexão e aprendizagem que vêm das circunstâncias fornecem a oportunidade para mudar.

Para Herzog apud Wood Jr (1995:19), “a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos e que o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem



competitiva". Considera-se importante, ainda, resgatar a crença de que todas as pessoas têm uma missão, uma vocação, um desejo de contribuir para a sociedade como um todo. O somatório de esforços orientados pelo livre arbítrio de cada ser humano se constituirá nas organizações geradoras das grandes transformações que viabilizam suas existências financeiras e sociais.

Para Wood Jr (1995:22):

*os fatores de sucesso necessários à organização seriam os seguintes: reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a mudança; comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementados; esforço especial no treinamento; dar tempo ao tempo e, finalmente, encorajar a idéia da mudança como fator de adequação ao meio.*

O que se vive hoje é fruto das constantes motivações que o homem sempre teve para as mudanças. Estar preparado para elas, prever, antecipar-se, são recomendações adotadas em inúmeras publicações literárias, é ver o mundo sem filtros. Observar livre de preconceitos tudo que nos cerca, conhecer e respeitar as tradições, culturas e anseios dos outros, educar e estar aberto para aprender, ensinar e orientar representam indicadores básicos do equilíbrio organizacional.

A necessidade de mudar não se restringe a empresas que estejam passando por dificuldades, perdendo dinheiro ou tornando-se obsoletas. Mesmo os líderes do mercado precisam mudar e melhorar. Morgan (2000:258) relata que "parte dos problemas da organização é que ela tem dificuldade de renunciar a identidade e estratégia que as originaram ou que tem sido parte de seu sucesso". Ela diz que "a longo prazo, a sobrevivência só pode ser sobrevivência *com*" o ambiente ou contexto em que se opera e nunca contra ele.

A adaptação do negócio aos atuais contextos é fundamental para a manutenção da organização. Na trajetória da transformação, encontram-se facilitadores e complicadores. Ulrich (2000:196-198) descreve alguns motivos que impedem a mudança e alguns fatores-chave para o sucesso na formação da capacidade para a mudança.

**1- Motivos que impedem a mudança:**

1. Não estão amarradas com a estratégia
2. São vistas como moda ou como remédio rápido
3. A perspectiva é de curto prazo
4. As realidades políticas sabotam a mudança
5. Expectativas grandiosas versus sucessos simples
6. Os projetos de mudança são inflexíveis
7. Falta de liderança quanto à mudança
8. Falta de resultados mensuráveis, tangíveis
9. Medo do desconhecido
10. Incapacidade de mobilizar envolvimento que sustenta a mudança

Fonte: Ulrich (2000:196)

**2. Fatores-chave para o sucesso na formação da capacidade para a mudança:**

1. Condução da mudança: dispor de um patrocinador da mudança que possua e lidere essa iniciativa
2. Criação de uma necessidade comum: garantir que os indivíduos saibam porque precisam mudar e que a necessidade de mudança é maior que a resistência à mudança
3. Modelagem de uma visão: formular o resultado desejado a partir da mudança
4. Mobilização do envolvimento: identificar, envolver e comprometer os apostadores-chave que devem estar envolvidos na realização da mudança
5. Mudanças de sistema e estruturas: utilizar ferramentas de RH e administração (contratação, desenvolvimento, avaliação, recompensas, sistemas etc.) para garantir que a mudança seja imbricada na infra-estrutura da organização.
6. Monitoração do progresso: definir o *benchmarking*, marcos e experimentos com os quais medir e evidenciar o progresso
7. Manutenção da mudança: garantir que a mudança aconteça mediante planos de implementação, acompanhamento e compromissos em marcha.

Fonte: Ulrich (2000:198)

Sabe-se que muitos são os aspectos a serem incorporados pelas pessoas em decorrência de uma fusão e incorporação. Esquecer rapidamente o passado a fim de

estruturar o presente e o futuro, implica aceitar a idéia de que um novo contexto precisará ser construído. Isso significa alterar as práticas, símbolos e significados fortemente enraizados, substituindo-os por novas práticas, novos símbolos e novos significados.

A nova filosofia organizacional de envolver o subordinado nos processos de decisão, juntamente com o estilo de liderança compartilhada e políticas de RH motivadoras, poderão formar um conjunto de mecanismos para a mudança organizacional, de forma que satisfará as necessidades da organização e as expectativas dos colaboradores.

Para o sucesso da mudança, os teóricos apontam que é preciso envolver as pessoas. As tradições literárias demonstram que líderes são influenciadores de pessoas ou grupos de pessoas para atingir metas. Ulrich (2000:228) cita que a mudança necessita de um patrocinador. Resumidamente, tem-se que é preciso entender melhor o papel do líder nos ambientes de mudanças.

## 2.5 - PAPEL DO LÍDER NOS PROCESSOS DE MUDANÇA

O papel do líder também é essencial para que as empresas possam inovar. Este une esforços do grupo, propiciando uma maior sinergia, compartilhando objetivos

### 2.5.1 – Considerações iniciais

O papel da liderança nas organizações fundamenta-se, em síntese, em articular as necessidades demandadas das orientações estratégicas em harmonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes em direção ao desenvolvimento institucional e individual. Para Drucker (1992:75), a essência da liderança é o desempenho. Para ele, “liderança não é, em si, boa ou desejável. Liderança é um meio”. Um meio de se conquistar um objetivo. Para Robbins (2000:371), “os líderes estabelecem a direção mediante a formulação de uma visão do futuro; em seguida, eles arregimentam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar barreiras”

Hampton (1983:322) comenta que, de todas as funções de administração, a liderança parece ser a “mais estudada e talvez a menos compreendida”. Ele comenta que “muitos estudos usam várias definições, de modo que os pesquisadores muitas vezes medem e debatem coisas diversas, mas as chamam pelo mesmo nome - Liderança”. Tal raciocínio poderá ser entendido como forma de diferenciação dos papéis dos líderes e gerentes, usadas por alguns autores. Por outro lado, ele declara que “talvez se possa definir a liderança como sendo formada em muitos padrões de atividade administrativa num processo de contatar e comunicar com os subordinados (ou terceiros, aliás) a fim de influenciá-los na realização do trabalho”

Existe uma série de maneiras de direcionar os outros para atingir metas. Albrecht (1995:21) comenta que “um número cada vez maior de pessoas sente dúvidas e incerteza sobre o futuro de suas organizações e, consequentemente, sobre suas próprias carreiras e futuro. (...) Os líderes são assediados por todos os lados por pressões contraditórias, programas extremistas e demandas por soluções”. A liderança exerce influência direta sobre as pessoas, quando da sua aceitação. Impulsiona o grupo liderado ao alcance dos objetivos da empresa, o que certamente promoverá ações para tornar a equipe eficaz e preparada para os desafios. Arnold & Plas (1996:31) comentam que “os líderes mais eficientes não são aqueles que sabem dar boas ordens. Os líderes mais eficientes são aqueles que sabem que a boa comunicação é uma rua de duas mãos e que têm habilidades para transmitir símbolos e verdades”.

A maioria das pessoas precisam de orientação desde o nascimento, mesmo aqueles que nascem com talentos especiais, desenvolvem seu caráter, moldam suas personalidades, aprimoram suas habilidades e elevam suas competências a diversos estágios, no seio da família, escolas, igrejas, comunidades e trabalho. Em todos esses estágios, há sempre a figura de líderes que polarizam as idéias e arregimentam massas, extraíndo enorme energia do grupo e influenciando o futuro. Além de extrair energia, o líder tem também a função de energizar o grupo. Para Drucker (1992:77), “um líder eficaz sabe que a tarefa suprema da liderança é a criação de energia e visão humana”.

No conjunto da visão humana, historicamente encontram-se os valores, as crenças, os padrões comportamentais, a busca do conhecimento e as conquistas; elementos

transmitidos coletivamente, nos quais se caracterizam a cultura de um grupo que poderá ser ampliada para o âmbito social. Nem sempre isso é evidente, mas a influência de líderes é permanente. Bennis (1999:85) comenta que “um ingrediente essencial da liderança é a de trazer, e não levar, as pessoas em direção a um objetivo”. Para ele, “isso atrai e energiza as pessoas para que se envolvam em pontos de vista estimulantes sobre o futuro”. E argumenta, ainda, que “os líderes articulam e incorporam os ideais pelos quais a organização se empenha”.

Duck (2002:76) comenta que “a energia, a capacidade, a habilidade e o alinhamento dos líderes são muito importantes”. A autora comenta ainda que “a falta de alinhamento entre os líderes é a causa mais comum do fracasso dos esforços para implementar grandes mudanças”.

Considera-se que a liderança consiste na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos que ocorrem em grupos de diversos segmentos, nos quais o processo de comunicação entre as pessoas funciona como norte para a consecução dos objetivos almejados. Spector (2002:330) diz que “liderança envolve influenciar as atitudes, crenças comportamentos e sentimentos de outras pessoas”.

Quando exercida com excelência, a liderança estimula o comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a altos desempenhos, o que certamente gera resultados positivos crescentes para a organização. Kotter (1999:26) comenta que “a liderança é um conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias” e que “a liderança define como deverá ser o futuro, alinha as pessoas a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos”. Já Hammer (1997:115) comenta que “um líder acrescenta à organização estratégia, motivação e integração”.

O bom líder deve, freqüentemente, buscar oferecer assistência e orientação à sua equipe, preocupando-se com seu desenvolvimento, a auto-estima do grupo, o senso de realização das pessoas, escolhendo as melhores alternativas e soluções para o bem-estar daqueles que nela trabalham e colaboram. Conforme Bennis (1999:80), “os líderes tornam as idéias tangíveis e reais para os outros, para que possam apoiá-las”. Stoner & Freeman

(1999:346) comentam que a função de liderança refere-se “às atividades de manutenção do grupo e relacionadas às tarefas”. Tomando como base que as lideranças não são totalmente orientadas para pessoas nem cem por cento orientadas para as tarefas, que o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas ou os membros da equipe variam de acordo com as necessidades.

Para Kotter (1999:167) “líderes são pessoas que podem criar e transmitir visões e estratégias”. O líder usa a inteligência à medida que é capaz de resolver problemas com criatividade e eficácia. Sua presença, geralmente, é requisitada nos momentos mais turbulentos da organização. Wood Jr (2002:4) comenta que: “conduzir negócios em tempos de continuidade e crescimento é como remar rio abaixo. Alguns cuidados com as manobras radicais e com os barcos inimigos e a coisa flui. Em tempos de crise e de rupturas é diferente, para sobreviver à montanha russa da vida empresarial é preciso preparar o olhar, a mente e o estômago”. Todos têm a sensação de que poderão contar com o líder sempre que for preciso *remar o barco rio acima*. À medida que confia no seu subordinado e nos seus pares, acreditando no seu potencial e fazendo absoluta questão de demonstrar isso para toda equipe em todos os momentos, ele torna as pessoas mais comprometidas e esperançosas, capazes de conduzir o barco. Bennis (1999:75) relata que “quando você pergunta aos subordinados o que gostariam de ver em um líder, eles normalmente listam três aspectos: direção ou visão, lealdade e otimismo. Assim como pais, namorados, professores e terapeutas eficazes, os bons líderes também tornam as pessoas esperançosas”.

O desenvolvimento do sentimento de credibilidade é uma atitude que os líderes deveriam diagnosticar nas pessoas. Na visão de Duck (2002:122), “quando as pessoas estão razoavelmente esperançosas de que a iniciativa de mudança terá resultados, a sua ansiedade poderá gerar compromisso, empolgação e até mesmo exaltação”.

Outro fator que também pode influir no envolvimento das pessoas é a capacidade, e esta característica será um requisito básico para a sobrevivência das empresas nesses novos tempos. A prontidão para agir é outro fator importante. Necessita-se de pessoas pró-ativas que possam ousar, correndo riscos, calculados é verdade, mas que tentem buscar novas soluções para antigos problemas, prevejam alternativas para solucionar possíveis

problemas futuros, e ainda serem capazes de reagir contra os fatos surpreendentes. Um líder eficaz reúne esforços, atrai seguidores e reduz o grau de risco em suas decisões. Para tanto, o líder precisa ganhar confiança.

Segundo Drucker (1992:77) “o requisito final da liderança eficaz é ganhar confiança. De outro modo, não haverá seguidores – e a única definição de um líder é alguém que tem seguidores”. Drucker (1992:77) comenta, ainda, que “para se confiar num líder não é necessário gostar dele. Nem concordar com ele”. Para Drucker (1992:77), “Confiança é a convicção de que o líder fala sério. É a crença numa coisa muito antiga chamada ‘integridade’”. E que “as ações de um líder e suas crenças professadas devem ser congruentes, ou ao menos compatíveis”.

Peters (1989:512) comenta que integridade quer dizer “viver de acordo com os compromissos, dentro e fora da empresa. (...) Manter sua palavra adquire um significado adicional”. A integridade e a justiça em políticas de pessoal criam um senso de moral e ajudam os empregados aprender a tolerar ou reduzir as incertezas.

Influenciar, dirigir, manter, enfim, realizar as tarefas condizentes com o papel do líder, são realizações ocorridas de acordo com os vários padrões de comportamento preferidos pelos líderes durante o processo de dirigir e influenciar os trabalhadores.

O estilo adotado no ambiente de trabalho é uma decorrência do repertório de estilos comportamentais adquiridos durante toda a vida. Na busca da excelência empresarial, verdadeiros líderes estão adotando um novo modelo de gestão, por meio da prática de filosofias de trabalho que preconizam conduzir os indivíduos a um estado de alta motivação no ambiente organizacional. Stoner & Freeman (1999:358) comentam que “o estilo mais eficaz de liderança varia de acordo com a ‘maturidade dos subordinados’ (...) com o desejo de realização, disposição para aceitar responsabilidades e capacidade e experiência relacionados à tarefa”.

Os tipos de liderança são percebidos por toda a organização e os objetivos e conhecimentos dos seguidores são variáveis importantes na determinação de um estilo eficaz de liderança.

## 2.5.2- Estilos de Liderança

Observa-se por meio das inúmeras menções sobre líderes e liderança, que as características dos líderes têm constantes diferenciações; percebe-se, também, que os líderes podem ter estilos de liderança comuns ou diferentes. Alguns recorrem a um estilo mais flexível, outros inflexíveis, o que sugere o comportamento de um líder variando de uma pessoa para outra, de uma situação para outra e, até mesmo, de um período para outro. Robbins (2000:376), observa que “a razão básica pela qual a experiência de liderança não está estritamente relacionada ao desempenho da liderança é a variabilidade das situações”.

Para Spector (2002: 336), “Estilo de liderança é um conjunto de comportamentos que representam um enfoque na forma de lidar com os subordinados”. Um estilo, que é altamente eficaz para trabalhadores de um determinado segmento, pode não funcionar para trabalhadores de outro segmento. Hampton (1983:323) comenta que “Contingência, metas e análise de decisões de liderança, especialmente, oferecem bases racionais para a escolha entre diferentes estilos e técnicas”. Para ele, estas escolhas devem ter como base as características “dos chefes, subordinados, tarefas, e da importância de diferentes resultados, tais como a qualidade de uma decisão, a sua aceitação pelos subordinados e o tempo que ele leva para tomar uma decisão”.

Senge (2000:368) destaca três tipos de líderes na nova visão da liderança nas organizações que aprendem. Para ele, esses líderes são “projetistas, regentes e professores”, sendo responsáveis por construírem organizações nas quais as pessoas expandem continuamente suas capacidades em entender complexidades, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais. O papel de cada líder para tais estilos, segundo Senge (2000:368-383), é:

### *I- Líder como Projetista*

Ele destaca que “é inútil ser líder em uma organização mal projetada” e que (...) “o trabalho de projetistas dos líderes envolve projetar as políticas, estratégias e ‘sistemas’ da organização”. Ele comenta que determinar e controlar direção, manter o processo

fornecendo subsídios e integrar as partes são funções essenciais para o líder. Observa-se com isso que os projetistas, apesar de em muitos casos permanecerem no anonimato, têm papel preponderante na realização de uma missão, visto que, para que ele possa desenvolver esse papel, ele precisa ter uma visão global e conectar todas as etapas. Ele ainda comenta que “a maioria das mudanças na estrutura organizacional são reações retalhadas aos problemas. Os verdadeiros projetistas estão sempre tentando entender buracos”.

## *2- O líder como um Regente*

*A melhor forma de se analisar o ‘líder como um regente’, no contexto do desenvolvimento de organizações que aprendem, é ver como os indivíduos comprometidos com tal trabalho descrevem seu próprio senso de propósito.*

Para Senge, “ser o regente de uma visão muda o relacionamento do líder com sua visão pessoal. Ela (a visão) deixa de ser uma posse, como ‘em minha visão’, e passa a ser um chamado. Você é dela tanto quanto ela é sua”. Ele comenta que os líderes devem começar perseguindo suas próprias visões, mas que, ao aprenderem a ouvir atentamente a visão dos outros, eles começam a ver que sua própria visão pessoal é parte de algo maior.

## *3- Líder como Professor*

O líder “como Professor” é concebido por Senge por meio da tarefa de auxiliar as pessoas a concretizarem uma visão em realidade. “Não é ensinar a como alcançar suas visões. É estimular a aprendizagem para todos”. Senge cita quatro formas por meio das quais os líderes podem influenciar as pessoas a ver a realidade: “eventos (acontecimentos), padrões de comportamento, estruturas sistêmicas e ‘história de propósito’”. Dentre as quatro, o autor comenta que as organizações atuais concentram-se nos acontecimentos e nos padrões de comportamento, e que “é por isso que as organizações contemporâneas são predominantemente reativas, ou no máximo compreensivas – raramente generativas”.

Não foi detalhado no texto o melhor modelo para a organização, contudo, foi citado que “os líderes nas organizações que aprendem, prestam atenção a todos os quatro aspectos, mas enfocam predominantemente o propósito e a estrutura sistêmica. Nesse último, “os líderes estão continuamente ajudando as pessoas a ver o quadro geral: como as diferentes partes da organização interagem, como diferentes situações assemelham-se por causa de estruturas subjacentes comuns, como ações locais têm impactos maiores e de mais longo prazo do que os atores locais normalmente se dão conta e por que determinadas políticas operacionais são necessárias para o sistema como um todo”.

As opções de comportamento que os líderes dispõem são várias, conforme citado anteriormente, o estilo de liderança vai depender da situação. Robbins (2000:390-391) cita três estilos básicos de liderança:

- 1- liderança orientada para tarefas – preocupação com a produção;
- 2- liderança orientada para as pessoas – preocupação com as pessoas; e
- 3- liderança orientada para o desenvolvimento.

### **Estilo de Liderança Orientada Para Tarefas**

Segundo Robbins (2000:390), a Dimensão Tarefa - refere-se a ações como enfatizar a realização das metas do grupo, definir e estruturar atribuições de trabalho dos membros do grupo e enfatizar o cumprimento de prazos finais. Já para Hampton (1983:325) “é o ponto até o qual o líder se concentra na tarefa desempenhada, no progresso que esteja sendo feito e nas maneiras de cumprir o trabalho”. Ele descreve o líder voltado para tarefas como: “autocrático, restritivo, orientado para tarefa, socialmente distante, diretivo, e estruturalista”. Ou seja, uma preocupação excessiva com a tarefa em si própria e não com as pessoas. Porém, cita que ser orientado para tarefa, “não implica necessariamente um estilo rude ou ameaçador”. Entende que “o líder orientado para a tarefa simplesmente põe a tarefa e seu cumprimento – e não a pessoa – em primeiro lugar”.

## **Estilo de Liderança Orientada Para Pessoas**

Para Robbins (2000:390), a dimensão Pessoa – abrange ações como desenvolver boas relações interpessoais, ser amistoso e acessível, e estar preocupado com problemas pessoais dos funcionários.

Para Hampton (1983:325), “é o ponto até o qual o líder concentra-se nas pessoas que lidera, considerando seus sentimentos e a qualidade de suas relações mútuas”. Hampton argumenta que, nesse estilo de liderança, o líder pode ter características tais como: “democrático, permissivo, orientado para seus seguidores, participativo, bem-humorado. Enfim, a essência desse líder pode estar relacionada à situação e sensibilidade das partes – chefe/subordinados”. Ele também acredita que “a liderança orientada para pessoas tende, de fato, a ampliar a satisfação do empregado; tende também ampliar a coesão grupal”.

Robbins (2000:391) cita um outro estilo de liderança – O Comportamento orientado para o desenvolvimento que, segundo ele, “é caracterizado por experimentação, criação de novas abordagens para os problemas, incentivo a novas maneiras de fazer as coisas e estímulo à mudança”.

## **O Estilo de Líder Empreendedor**

O líder empreendedor gera eficácia nas organizações, uma vez que tal estilo busca o exercício de uma gestão com foco em resultados, fundamentando-se em articular a prática do desenvolvimento da satisfação dos colaboradores e comprometimento dos mesmos com os objetivos organizacionais.

Becker et al (2001:224) afirmam que “a mudança também se torna mais provável quando os que são por ela afetados estão comprometidos com ela”. Se as pessoas se concentrarem em encontrar iniciativas de grande poder de alavancagem, dentro de sua esfera de influência, que tenham a capacidade de mudar o contexto, potenciais para grandes mudanças podem ser desencadeadas. Dessa forma, Becker et al (2001:224) mencionam que “o comprometimento ocorre quando as pessoas dispõem de informações

sobre o processo da mudança, participam da moldagem do processo e se comportam como se estivessem comprometidas”.

### **O Estilo Pessoal**

Consiste no líder que desenvolve habilidades próprias de conciliar estilo de liderança com as necessidades. Duck (2002:132) descreve um gerente como “um sujeito diferente”; descreve as características desse gerente como: “... um nível de energia incrivelmente alto e baixa tolerância para frivolidades, (...) pavio curto, (...) muito intenso e inacreditavelmente focado, (...) disposto a dedicar longas horas de trabalho ao processo de mudança” Ou seja, vários estilos administrativos em um só líder, dos quais cada um poderá ser usado de acordo com a situação de trabalho.

### **O Estilo da Liderança Transformacional**

Esse estilo tem base nas características dos líderes carismáticos, os quais, por meio de seu poder de atração, influenciam o comportamento de seus seguidores. Segundo Spector (2002:347), “um líder carismático que tem profundo efeito em seus seguidores é transformacional. Este líder pode modificar as aspirações, as necessidades, as preferências e os valores de seus seguidores, fornecendo uma visão de algo que valha a pena ser alcançado”. Segundo ele, “os seguidores sentem-se motivados a fazer sacrifícios pessoais para alcançar os objetivos definidos pelo líder”. Esse estilo de liderança tem sido indicado como um estilo para o futuro da teoria da liderança, visto que as características da liderança tradicional foram superadas pela tecnologia e pelo investimento no capital humano, ficando desta forma, espaço para a liderança influenciadora da adesão das pessoas às mudanças organizacionais, que não são raras.

### **Estilo de Liderança Situacional**

O controle situacional diz respeito a quanto poder e influência o líder tem sobre seus subordinados. Spector (2002:341) descreve três características de liderança situacional, que compõem o controle da situação:

- *As relações líder – membro: representam a qualidade do relacionamento dos subordinados com o líder e o apoio dado a ele.*
- *A estrutura da tarefa: refere-se à medida que indica clareza da definição das tarefas dos subordinados.*
- *O poder de posição: refere-se a quanto poder e influência o supervisor tem, incluindo a habilidade de recompensar e aplicar punições.*

Este estilo de liderança refere-se ao estilo do líder em relação às características pessoais e situacionais, o que indica que não existe um modo único de liderar, é preciso ter atitudes de acordo com a necessidade da situação. Este estilo poderá ser orientado para as pessoas, desde que estas sejam capazes de guiarem-se com independência e conhecimento das tarefas, ou orientados para tarefas quando o subordinado tem necessidade de explicações mais detalhadas para a realização da tarefa.

### **Liderança Democrática**

O estilo de liderança democrática se aproxima das novas tendências do gerenciamento do capital humano, esta é percebida na corrente que defende que devem ser os trabalhadores a planejar e executar as tarefas necessárias à eficácia da empresa. Isso implica que a liderança, dentro dessa visão, no contexto organizacional, conforme tem sido desejado, deve possuir um conjunto de características essenciais democráticas ao seu sucesso. Na visão de Senge (2000:367), “organizações que aprendem exigem uma nova visão de liderança”. Ele fala da necessidade de se ter na organização, equipes autodirigidas, comprometidas e com visões compartilhadas. Silva (2001:261) comenta que o líder focado em equipes “demanda a confiança dos seus subordinados, é solícito aos seus desejos e desenvolvimento, ao mesmo tempo que desenvolve os recursos materiais de modo a alcançar alta eficiência das operações dos subordinados”.

### **Liderança Autoritária**

A liderança autoritária, tida como liderança tradicional, é evidenciada pelo comportamento do líder, com forte atenção voltada à execução das tarefas. A presença de supervisão, nesse estilo de liderança, é marcante. Enquanto o estilo democrático defende a

participação do trabalhador no planejamento e execução do trabalho, no estilo autoritário compete ao líder planejar as tarefas que os trabalhadores vão executar, nesse caso, característica marcante é a de ser servido, de exercer poder. Silva (2001:260) comenta que o líder autoritário “é um líder fortemente relacionado à produção e com pouco interesse pelas pessoas”.

O sucesso de qualquer desses estilos de liderança depende de sua adequação à situação certa. É fundamental para a organização que seus líderes desenvolvam as competências necessárias para o sucesso do seu negócio, que participem ativamente, assumam responsabilidades e riscos, sejam aprendizes e mestres, que sejam inovadores e que tenham visão de negócio. Assumir o perfil de liderança torna-se, cada vez mais, fator indispensável para pessoas que assumem postos-chaves nas empresas. Kotter (1997:167) comenta que “sem líderes suficientes, a visão, comunicação e o *empowerment* que representam o núcleo de uma transformação simplesmente não acontecerão de forma satisfatória ou rápida o bastante para atender nossas necessidades”.

Para acontecer a comunicação de uma visão de forma eficiente, com uma comunicação confiável e em grande quantidade, requerem padrões de comunicação eficazes, dirigidos aos núcleos das transformações.

## **2.6 - A COMUNICAÇÃO NOS PROCESSOS DE MUDANÇA**

Em momentos de transição de qualquer origem, a transmissão de informações é vital. Seja ela formal, informal, oral, através de símbolos... É preciso comunicar, comunicar, comunicar.

### **2.6.1 – Considerações Iniciais**

A proliferação das mudanças requer das empresas a adoção de uma nova postura ante às variáveis situacionais. Cada palavra, imagem, expressão precisa ser consistente em sua forma, objetivo e teor. A comunicação torna-se, portanto, uma parte vital do processo de mudança durante todas as fases da curva da mudança, e é imperativo que os canais de comunicação estejam abertos durante a preparação. Spitzer (1998:151) comenta que “sem

comunicação eficaz as pessoas não conseguem trabalhar juntas e as empresas não chegam ao sucesso”.

Atrair a audiência para o negócio, conhecer o comportamento humano e as novas tecnologias, requer uma comunicação bem planejada. Senge (2000:99) comenta que:

*talvez, pela primeira vez na história, a humanidade tenha a capacidade de criar muito mais informações do que o homem pode absorver, de gerar uma interdependência muito maior do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com uma velocidade muito maior do que o homem pode acompanhar.*

Estabelecer conexões necessárias entre todas as partes do sistema e estabelecer um processo de comunicação equilibrado, aumentará a adesão por parte dos integrantes envolvidos no processo de mudança, que representam os movimentadores da informação.

A comunicação organizacional é o processo pelo qual a informação se movimenta e é trocada através de seus membros. Atualmente, a tecnologia desempenha um papel importante na forma pela qual a informação é compartilhada e utilizada. A *Internet*, *intranet*, *e-mail*, videoconferência etc., são exemplos da explosão de novas tecnologias de comunicação e utilizar essas tecnologias, hoje, é uma habilidade essencial para se convencer as pessoas a aderir aos seus planos administrativos para a mudança.

Abreu (2001:45) argumenta que para se convencer as pessoas a aderirem aos seus planos, é preciso ter uma argumentação inicial, a que denominou “tese de adesão inicial”, que serve como preparação para sustentar a “tese principal” e deixar claro para seu público alvo que o objetivo almejado tem chances positivas de sucesso e benefício recíproco. A base de sustentação da “tese de adesão”, segundo Abreu, é “convencer o público de que o idealizado é possível”. E mais, é ter a concordância desse público de que, realmente, é possível obter sucesso com o plano. Isto mostra que a comunicação arquitetada encurta o processo de aprovação do projeto. Além de concordar também com a idéia do autor de que “o verdadeiro sucesso depende da habilidade de relacionamento interpessoal, da capacidade de compreender e comunicar idéias e emoções”.

Severin & Tankard Jr (1997:119) comentam que “a meta do comunicador é ligar uma idéia ou um produto ou uma causa com algo que as pessoas admiram”. Essas ligações devem ser constituídas por processos ordenados nos quais os indivíduos possam interagir por símbolos, criando e interpretando os significados por meio de movimentos contínuos e meios diversos.

Por meios orais, escritos ou eletrônicos, as considerações para formas de comunicação podem ter aspectos vantajosos e desvantajosos. Para Ulrich (2000:28) os meios de comunicação eletrônica, “Internet, Videoconferência, redes, sistemas de mensagens globais, informações e análise instantâneas, evocam conceitos inteiramente novos na ação empresarial” que possibilitam distribuição mais veloz das informações tornando-as mais disponíveis, permitindo um acesso mais amplo e imediato à informação, e um incentivo à participação.

Segundo Duck (2002:50), “A comunicação é sempre crítica, ainda mais quando se está tentando fazer com que as pessoas vejam e façam as coisas de forma diferente”. Compreender e comprometer-se com uma situação nova sempre foi tarefa difícil. Os erros cometidos nos processos de comunicação podem gerar ambientes de desconfiança e descomprometimento com os planos para a mudança.

Torna-se necessário levar ao conhecimento de toda a organização os novos métodos operacionais e administrativos implantados e suas modificações. De acordo com Tapscott (2002:25), a rede de comunicação baseada em veículos em abundância, flexíveis e inovadores, mostra-se consistentemente mais eficaz que o método tradicional, verticalmente integrado nas organizações. Para Tapscott, a determinação de “quem tem direito a saber, ou reter a informação, quem está monitorando o comportamento corporativo e quem controla o contexto de como a informação é editada e disseminada, são assuntos amplamente determinantes da situação da companhia”.

Normalmente, uma empresa (ou departamento, setor, etc.) tem uma estratégia de comunicação e uma outra empresa (ou departamentos, setor, etc.) possui métodos distintos de divulgar suas informações. Criar e operar um sistema de comunicação que abranja todo o território da nova organização exige capacidade e preparo técnico de alto nível. Este

serviço é tão importante que precisa de uma área de responsabilidade unificada e especializada, de forma que o sistema de comunicação seja perfeitamente entrosado dentro do sistema global da empresa.

Porter (1989:360) comenta que “pode ser muito difícil obter cooperação se as unidades empresariais tiverem culturas diferentes. Diferenças culturais relevantes incluem coisas como normas de comportamento interpessoal, terminologia e filosofia empresarial. Estas diferenças podem inibir a comunicação e dificultar a negociação e a manutenção de relações de trabalho”.

Tendo em vista que o instrumento por excelência para manter as pessoas comprometidas com a visão do negócio é a comunicação, o Sistema de Comunicação da empresa deve ser desenvolvido de forma que abranja todas as camadas envolvidas no negócio. Kotter (1999:85) comenta que “o poder real de uma visão é revelado apenas quando a maioria dos envolvidos tem um entendimento comum de seus objetivos e direção”.

Pessoas com conhecimentos e experiências diferentes costumam perceber o mesmo fenômeno a partir de perspectivas diferentes. Kotter (1999:91) recomenda que “usar uma linguagem especializada ajuda quando você está conversando com outro profissional do mesmo ramo. Um discurso semelhante será confuso quando você estiver falando com pessoas de fora da profissão”. Para que as mensagens sejam adequadamente comunicadas, os métodos de comunicação devem ser também adequados à percepção do receptor. Sejam elas transmitidas formal ou informalmente.

#### **2.6.2- Comunicação Formal**

A comunicação formal manifesta-se na expressão escrita. O volume de informação que é transportado através de canais formais pode chegar a afetar a comunicação, levando à desordem. Duck (2002:50) comenta que “muito freqüentemente, as comunicações formais concentram-se em passar instruções indicando o que as pessoas devem fazer – atribuindo tarefas e determinando as ações necessárias – em vez de responder por que ou explicar como as decisões foram tomadas”. Isso remete ao raciocínio de que quanto

menos se sabe acerca dos acontecimentos envolvendo as decisões sobre o trabalho, mais se criam expectativas e fatos imaginados.

Para Arruda & Navran (2000: 26 e 30),

*De modo geral, os sistemas de controle formal levam as pessoas a limitar-se ao puro cumprimento das obrigações, a uma postura de apatia e indiferença (...) os sistemas formais da organização correspondem aos métodos, às políticas e aos procedimentos que claramente identificam qual é o negócio, quando, como, onde e porque ele se realiza.*

Há métodos de comunicação formal que conduzem ao não atingimento da meta, remetendo, muitas vezes, à concepção da grande importância da comunicação informal.

### **2.6.3- Comunicação Informal**

A comunicação informal é um sistema que complementa e resolve alguns problemas dos canais formais, e, embora necessário, não pode ser considerado suficiente, tão pouco pode ser estruturado formalmente. Ambos os sistemas – formal e informal – são, portanto, absolutamente necessários para influenciar o comportamento das pessoas. Para Kotter (1999:9), “a comunicação acontece tanto por meio de palavras como de ações. A última é geralmente a forma mais poderosa. Nada prejudica mais a mudança do que indivíduos importantes que comportam-se de forma incoerente com a comunicação verbal”.

Alguns dos traços que caracterizam a comunicação informal e que a diferenciam da formal são: velocidade na comunicação, possibilidade de obter um rápido *feedback*, oportunidade de melhorar ou incorporar elementos ao assunto, clarificar conceitos confusos e eliminar dos possíveis mal-entendidos.

A maior desvantagem do sistema de comunicação informal é a especulação sem rumo. Arnold & Plas (1996:222) comentam que “quando as pessoas ficam tentando adivinhar a que está acontecendo na empresa, ela (empresa) está com sérios problemas de comunicação”.

As variáveis associadas ao uso dos canais de informação ocorrem de acordo com a cultura organizacional, este é um ponto importante e será explorado a seguir.

## 2.7 - CULTURA ORGANIZACIONAL

O presente item tem como objetivo demonstrar algumas das várias abordagens e conceitos sobre cultura organizacional disponíveis na literatura, a influência e os efeitos que poderá causar nos processos de mudança organizacional.

Pesquisas sobre cultura organizacional apresentam uma gama variada de abordagens no âmbito prático-acadêmico. Essa diversidade deriva, sobretudo, da amplitude e riqueza que o tema encerra cuja compreensão vem demonstrando a evidência de um suporte teórico multidisciplinar para a condução de estudos que contribuam na função administrativa eficaz.

### **Conceitos de Cultura**

Para Beyer & Trice apud Fleury (1996:19), cultura representa uma “rede de comunicações, normas e valores, que são tão tomadas por certas (*são tão aceitas*) que permanecem submersas à vida organizacional”.

Para Morgan (2000:137), “o conceito de cultura significa que diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida”. Para ela, falar em cultura, geralmente refere-se a ideologias, valores, leis e rituais diários de uma sociedade.

Para Laplatine (1991:20) a cultura é definida como: “conjunto dos comportamentos, saberes e saber-fazer característicos de um grupo humano ou de uma sociedade dada, sendo essas atividades adquiridas através de um processo de aprendizagem, e transmitidas ao conjunto de seus membros”.

Mintzberg, et al (2000:194) comentam que “do ponto de vista da antropologia, a cultura está em tudo que nos cerca – naquilo que bebemos, na música que ouvimos, na maneira pela qual nos comunicamos”. Para eles, cultura é “aquilo que é único a respeito

da maneira pela qual fazemos todas essas coisas. Ela trata daquilo que diferencia uma organização de outra, uma nação de outra”.

Para Kotter (1999:150) “a cultura se refere a normas de comportamento e valores compartilhados entre grupos de pessoas”. Onde as normas de comportamento são para ele “formas de ações comuns ou difundidas que são encontradas em um grupo e que persistem porque os membros do grupo tendem a se comportar de maneira que ensinam essa prática aos novos membros, recompensando os que se ajustam e castigando os que não o fazem”.

Para Shein apud Fleury (1996:20) “cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

Considerando os diferentes conceitos que refletem as múltiplas compreensões acerca da cultura, tais como: crenças, arte, moral, costumes ou quaisquer outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo indivíduo enquanto membro de um agrupamento social, vê-se que a cultura é um componente importante quando da mudança ambiental dos indivíduos, diante da necessidade de aprender novas maneiras de lidar com as novas situações.

McAnally (2002) comenta que “áreas importantes para gerenciar mudanças são a cultura organizacional, a participação dos empregados, atividades de equipe, integração das mudanças, integração da tecnologia e partilha de conhecimento na organização”.

É possível observar, nesse conjunto de áreas, as diferentes situações enfrentadas na realização de uma mudança. Aquino (1992:30) comenta que “na maioria dos casos, o relacionamento indivíduo/organização é responsável pelo sucesso ou pelo fracasso do trabalhador no exercício de sua profissão (...), e para isso, são pré-requisitos a compreensão e o entendimento do padrão cultural e do traço sociológico da organização”.

Encontram-se opiniões de estudiosos sobre cultura de que as pessoas são afetadas pelos padrões e normas das sociedades nas quais cresceram, trabalharam e viveram. Por essa perspectiva pressupõe-se que os membros de uma organização trazem consigo suas próprias culturas que, somadas ao contexto organizacional, conduzem a uma diversidade significativa, a ser adaptada à visão comum da organização.

Sendo assim, vê-se o gerenciamento da cultura como uma forma de minimização dos conflitos gerados pelos choques culturais. Dutra (2001:88) comenta que “novas crenças e atitudes baseadas na interpretação da realidade poderão surgir e enriquecer esse mecanismo, o que estimula o desenvolvimento contínuo de habilidades e aptidões que, por sua vez, realimentam o sistema, transformando-o em um ciclo reforçador”.

Por outro lado, as diferenças culturais relevantes podem dificultar a administração do processo de mudanças. Questiona-se: é possível gerenciar cultura ou até mesmo mudá-la?

Para Arnold & Plas (1996:216), “a transformação cultural de uma empresa não aconteceria se uma nova linguagem não veiculasse as novas idéias que criam a nova realidade”, pois as redes de comunicação e os sistemas de interações sociais poderão ser considerados como pré-requisitos para o desempenho do plano de integração de culturas ou mudanças organizacionais e as sinergias necessárias para seu funcionamento.

Quanto ao gerenciamento, Fleury (1996:25) declara que “o gerenciamento da cultura implica manutenção dos padrões vigentes, as possibilidades de planejamento e controle dos elementos simbólicos reforçadores do tecido cultural”. E que “a questão se torna mais complexa quando a proposta é de mudança de padrões culturais, pois, nestes casos, as resistências dos vários segmentos da organização são significativas”. Na visão de Duck (2002:138) “o alinhamento das culturas de uma organização é tão importante quanto o alinhamento de gerentes”. Entende que as diversas culturas existentes na organização, advindas de unidades operacionais, produtos, geografia, culturas anteriores de fusões ou aquisições, podem ser incrivelmente fortes e persistentes.

A cultura geralmente é definida e adotada por um conjunto de circunstâncias, alguma realidade anterior. Mas quando a realidade muda, a cultura insiste em permanecer.

Drucker (1992:125) comenta que “cultura, - não importando como seja definida – é singularmente persistente”. Duck (2002:135) comenta que “os indivíduos podem aceitar que têm que mudar de comportamento, mas têm pouca ou nenhuma idéia de como fazê-lo”. Para ela, o principal obstáculo é simplesmente tomar a decisão de mudar.

A mudança de aspectos culturais é uma questão ainda não resolvida. Para alguns estudiosos da matéria, a cultura não muda, para outros, é um processo a longo prazo, tem-se, ainda, a opinião que pode ser adaptada, mas não totalmente mudada.

Para Semler (1988:75), “a cultura da empresa, seja ela democrática ou autocrática, progressiva ou tradicional, séria ou mais ou menos, é sua personalidade. (...) adaptar a filosofia aos tempos é minar a base da empresa. Adaptam-se o plano e os programas, mas a filosofia precisa permanecer inalterada”.

Pettigrew (1996:148) diz que é “extremamente difícil modificar coisas que são partes implícitas do pensamento e do comportamento das pessoas”. Sabendo que o comportamento do homem pode dar-se em diversos planos, e que esse comportamento indica a cultura de que seus portadores fazem parte, a eficácia do gerenciamento de mudança cultural requer, também, que se considerem as características humanas. A sensibilidade às características dos outros é um adicional no plano para a execução eficiente de metas e objetivos, visto que os laços culturais das pessoas determinam, por vezes, o grau de dificuldade para sua transformação, para acomodação às novas realidades.

Ashkanasy (2002:739) comenta que “ao longo dos séculos, idéias de hierarquia, potência e burocracia vieram para definir todo o aspecto de nossas vidas de trabalho”. Embora o funcionamento de uma organização seja em parte regido pelas regras impostas, predomina a crença de que a organização está alicerçada sobre sua cultura, que influencia o comportamento das pessoas de acordo com seus valores, crenças, costumes etc.

Duck (2002:142) comenta que, em trabalhos de fusões de empresas, uma das lições mais surpreendentes é que as filosofias e culturas têm mais importância em uma fusão

quando a filosofia e a prática do negócio são diferentes. O que leva a crer que a característica do negócio tem fatores determinantes da cultura organizacional.

A organização pode sofrer outras influências culturais provenientes de grupos profissionais de áreas diferentes que vêm a empresa sob outro ângulo; de subcultura, contracultura e colisões representadas por grupos com ideologias diferentes da cultura formal.

A cultura pode também ser fragmentada. São culturas diversas dentro da cultura maior. É o caso das diferenças dentro de uma mesma organização. São as subculturas, que provêm de várias circunstâncias. Podem ser originadas por: inserção de uma cultura trazida de fora, mudança de comportamentos ante a situações flutuantes, opiniões pessoais, mudança de ambiente etc.

#### **2.6.4 - Choque cultural**

O processo de integração cultural entre empresas segue algumas etapas que merecem ser identificadas.

Na primeira, as empresas ainda não estão operando em conjunto. As diferenças não são percebidas e elas parecem, na maioria dos casos, menores do que realmente são.

Na segunda etapa, a distância se reduz e as diferença culturais aparecem de fato sob vários aspectos, como nos estilos de liderança, nos símbolos, rituais e heróis típicos de cada empresa.

Na terceira, as diferenças se ampliam e as ações de cada parte, dependendo do manejo e da gestão do processo, pode levar ao insucesso da integração. Senge (2000:201) acredita que “as causas destes insucessos não são intenções medíocres, propósitos excitantes ou mesmo o pensamento não-sistêmico, mas sim os modelos mentais. Mais especificamente, os novos *insights* que não chegam a ser colocados em prática porque conflitam com imagens internas profundamente arraigadas sobre o funcionamento do mundo, imagens que nos limitam a formas bem conhecidas de pensar e agir”.

A preocupação consiste em colocar em prática novos costumes em um novo grupo já impregnado de uma outra cultura, e reduzir os conflitos entre grupos de culturas diferentes, visto que seus modos de pensar e agir são diferentes, conforme Schein apud Fleury (1996:20) descreve o pressuposto inconsciente de um grupo:

*nível dos pressupostos inconscientes: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais taken for granted, vai passando para o nível do inconsciente.*

A consolidação da preocupação de uma diversidade de maneiras de perceber, pensar e agir em virtude da necessidade de agrupar as pessoas e tarefas sugere que medidas preventivas sejam tomadas. Schein (1994:180) recomenda que “para alcançar integração máxima, a organização deve ser capaz de criar condições que facilitem um equilíbrio entre as metas da organização e as necessidades dos membros organizacionais e minimizar a competição desintegrativa entre os grupos”.

A prevenção de choques culturais é essencial para as tomadas de decisões em unir grupos distintos. Mas, é preciso considerar que, como a cultura está ligada à distinção do homem, do grupo, da organização, é muito genérico e difícil indicar um modo ideal para a ruptura desse ou daquele modo de agir.

No entanto, o importante mesmo é que a cultura corporativa seja codificada de forma que todos possam entendê-la. Para Semler (1988:130), “um modo ideal de administrar seria não impondo normas, e sim quebrando barreiras para que os trabalhadores tivessem liberdade para realizar suas tarefas de forma que eles mesmos deliberassem suas trajetórias, com um objetivo único, de desempenhar de forma eficiente e eficaz suas atividades”. Por estas perspectivas pressupõe-se que os membros da organização aderem a uma visão comum do que é a empresa, seu papel econômico-social, sua missão, seus clientes, pessoal e acionistas.

Portanto, a cultura representa a manifestação de uma consciência coletiva sobre a filosofia, missão, valores, expectativas e ideologia que configuram o comportamento dos membros, em particular daqueles que exercem posição de liderança. E também, a cultura pode representar ser um forte aliado para as mudanças organizacionais ou um inimigo invisível.

---

## **CAPÍTULO III**

## **METODOLOGIA**

### **3.1- Considerações iniciais**

O presente capítulo tem por objetivo apresentar a estratégia utilizada para a realização deste trabalho.

Por meio de estudos sobre metodologia da pesquisa observa-se que, para realizá-la, é necessária uma hipótese, ou seja, o objetivo esperado; uma ou mais amostras que é um grupo de sujeitos a pesquisar; variáveis dependentes e variáveis independentes que são representadas pelas condições dadas para o experimento e variáveis poluidoras, que alteram o controle da pesquisa, mascarando o efeito da variável independente.

As variáveis independentes são as manipuladas; as variáveis dependentes, aquelas que sofrem o efeito da manipulação, e as variáveis situacionais, também denominadas poluidoras, que igualmente interferem nos resultados.

Diversos são os métodos que pode o pesquisador julgar importantes para o estudo de uma dada situação. Para este trabalho foi julgado como método pertinente para atingir os objetivos propostos, o método do estudo de caso.

### **3.2-Método da pesquisa**

O estudo é composto por pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir de pesquisas em documentos escritos - livros, publicações, revistas científicas e documentários, com o objetivo de obter um referencial para o estudo proposto, que segundo Albarello et al. (1995:23) “são fontes de informação de inegável alcance político, econômico e social, ainda que a sua credibilidade se revele por vezes flutuante”.

A pesquisa de campo utilizou um estudo de caso pelo método qualitativo, com coleta de informação pelo pesquisador, com 21 (vinte e um) funcionários que pertenciam à instituição incorporada e 19 (dezenove) funcionários da instituição incorporadora. O tamanho da amostra foi planejado para 20 pessoas de cada empresa, porém, um empregado da empresa incorporadora, que fazia parte da amostra, não pôde comparecer à

entrevista e um empregado da empresa incorporada ofereceu-se para participar do trabalho. Justificando-se, assim, a diferença entre os tamanhos das amostras.

O estudo qualitativo foi realizado na instituição compradora, do segmento financeiro, de grande porte, brasileira, com sede na cidade de São Paulo, que passou por alguns processos de incorporação.

A opção pelo método qualitativo deu-se por considerar as abordagens a respeito dos estudos de casos e o tema do trabalho. Segundo Godoy (1995:63), “a pesquisa qualitativa tem lugar assegurado como uma forma viável e promissora de trabalhar em ciências sociais”. A realidade social pode ser levantada de diferentes formas, dependendo do interesse do pesquisador. Para Moreira (2000), “os experimentos de campo possuem qualidades diversas, pois se adaptam muito bem ao estudo de problemas sociais, organizacionais, psicológicos e educacionais de grande interesse”.

A pesquisa qualitativa ilustra a investigação de um conjunto de dados pré-determinados, que possibilita ao pesquisador a confirmação e o confronto de fatos semelhantes. Para Godoy (1995:58):

*a pesquisa qualitativa (...) parte de questões ou focos de interesses amplos, que não se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processo interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.*

### **3.2.1 - O Método de Estudo de Caso**

Neste trabalho, foi utilizado o conceito do estudo de caso como método de pesquisa social empírica, recorrendo à definição de Yin (2001:32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Para Hartley (1995:208), o “estudo de caso consiste em uma investigação detalhada, freqüentemente com dados coletados durante um certo tempo, de

uma ou mais organizações, ou grupos dentro de organizações, com o fim de prover análise do contexto e processos envolvidos no fenômeno de estudo".

O método de estudo de caso contribui para o objetivo deste trabalho, à medida que permite ao pesquisador conhecer situações subjacentes, possibilitando uma análise dos fatos com maior riqueza de detalhes. Schramm apud Yin (2001:31) comenta que "a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como implementadas e com quais resultados".

O trabalho considerou essa estratégia como adequada, por entender que a investigação refere-se a fatos contemporâneos relevantes, e por meio dela, buscar **como e por que** determinadas situações surgem e se estabelecem.

### **3.3 - Procedimento da pesquisa**

O instrumento de coleta de dados é o questionário-entrevista, por meio de gravação. Contém questionamento sobre opiniões dos funcionários da área de contabilidade, que vieram de uma empresa adquirida e também de empregados antigos da empresa adquirente.

A entrevista contribuiu com a investigação por reunir informações, evitando os vícios de sonegação de informação documental. Feita face a face, a entrevista permitiu ao entrevistador analisar o comportamento do entrevistado. Para Sommer & Sommer (1997:105), "a entrevista face a face é uma excelente maneira de explorar sentimentos e atitudes complexos". Para ele, a entrevista é também útil nas áreas em que as oportunidades de observação são limitadas.

Quando a entrevista é seguida por meios de gravação, o aproveitamento das informações cresce. Sommer & Sommer (1997:118) comentam que "a gravação em tape ou vídeo aumenta a precisão da informação e também permite análises de fenômenos incertos, a vários "ahems" e "ahs" feitos pelo respondente".

### **3.3.1 - Elaboração do questionário**

Primeiramente, tendo definido o tema, o método de coleta de dados e o problema da pesquisa, elaborou-se um questionário genérico, contendo questões acerca das várias situações que possam ocorrer em um processo de incorporação de pessoas, provindas de fusão e aquisição. Num segundo momento, foram selecionadas todas as perguntas que poderiam servir para os propósitos definidos. Em outra etapa, foram excluídas as perguntas de menor peso para o objetivo da pesquisa, definido a princípio 20 questões. Finalmente, foram selecionadas e adaptadas aquelas que atendiam aos objetivos específicos, para serem testadas em um pré-teste.

O pré-teste é o teste inicial para verificar como o teste vai funcionar na população real. Então, deve-se aplicá-lo em um outro público para sentir se as perguntas estão sendo entendidas e se irão surtir efeito quando o teste for aplicado na população correta, seja em campo ou laboratório.

### **3.4 - Instrumento de Coleta**

O instrumento de coleta foi testado em um indivíduo pertencente ao grupo pesquisado, resultando em algumas alterações estruturais e, também, na elaboração de uma segunda opção de um questionário mais resumido, contendo apenas cinco questões, porém com abrangência global em cada item de interesse da pesquisadora.

Em seguida, esses dois questionários foram testados com pessoas diferentes, porém pertencentes à empresa da pesquisa. Os resultados observados, nesses dois últimos pré-testes, foram os seguintes:

- No questionário com vinte questões foi percebida evasão do foco e excesso de informações.
- No questionário resumido foi percebido que a tendência era do respondente se ater mais ao foco das perguntas, motivando a escolha desse roteiro.

Foi escolhido como instrumento de coleta de dados o questionário-entrevista, que melhor respondeu ao objetivo da questão da pesquisa, conforme efeito percebido no pré-teste, ou seja, o roteiro contendo 5 (cinco) questões.

As entrevistas foram realizadas sem estímulo, tendo o pesquisador apenas o cuidado de incentivar as respostas desejadas, apenas com complementações de questionamentos do tipo:

- O que foi feito?
- Como foi feito?
- Porque foi feito?
- O que mais foi feito?
- Quem fez?
- Quando fez?

A utilização dessas questões foi feita de acordo com o andamento e pertinência de cada resposta.

---

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDO DE CASO – ANÁLISE DOS DADOS**

Como apresentado no sub-item “método da pesquisa”, foram pesquisados 40 funcionários do Departamento de Contabilidade, dos quais 21 pertenciam à empresa incorporada denominada neste trabalho como Empresa São Paulo e 19 à empresa incorporadora, denominada como Empresa Brasil. Foram indagados sobre o processo de incorporação de pessoas através de um questionário aberto com ênfase na comunicação, no papel da unidade de recursos humanos, liderança, resistências à mudança e cultura, apresentando os resultados abaixo descritos.

#### **4.1- Metodologia**

Inicialmente serão mostrados os resultados em forma de freqüência das respostas obtidas dos funcionários de ambas as empresas e, na seqüência de cada empresa, serão transcritos os trechos considerados mais relevantes das entrevistas realizadas, assim como alguns comentários percebidos nos relatos dos empregados. Na etapa seguinte, serão apresentados os resultados agrupados obtidos nas duas empresas. Cada entrevistado será identificado pela letra S seguido de um número seqüencial. Exemplo: o primeiro entrevistado foi o Pedro, então ele será o S-1 em todas as questões.

A princípio pretendeu-se anexar a este trabalho a íntegra das entrevistas. Mas devido ao seu volume de aproximadamente cento e vinte páginas, foi considerada não pertinente a sua inserção. Pensou-se, também, em anexar parte. Porém todos os relatos continham informações importantes e não foi possível contemplar uma parte e preterir outra.

#### **4.2 Histórico da Empresa**

Neste tópico, procurou-se identificar informações que fornecessem subsídios ao caso em estudo.

##### **4.2.1 Caracterização da Empresa**

A empresa mencionada neste trabalho terá sua verdadeira denominação substituída por: Empresa Brasil. Tal procedimento visa à preservação da sua identidade. A Empresa incorporada será denominada Empresa São Paulo. E à medida que forem surgindo novas

empresas do ramo, com citações de casos, pelos entrevistados, estas também receberão denominações fictícias, com o objetivo de não oferecer pistas para a identificação da empresa pesquisada.

A Empresa Brasil originou-se no início da década de 1920, em uma cidade do interior mineiro, e, ao longo dos anos, foi incorporando em seu patrimônio outras empresas, através de fusões e aquisições, resultando, hoje, em um conglomerado de 24.126 (vinte e quatro mil e cento e vinte e seis) funcionários, 1.383 (mil, trezentos oitenta e três) agencias no país, mais outras filiais em outros cinco países. Em 2001, obteve resultado de intermediações financeiras de aproximadamente R\$ 3,7 bilhões de reais.

No segundo semestre de 2.000 adquire a Empresa São Paulo e inicia-se o processo de levantamento da situação da empresa e o plano para a incorporação tanto do negócio quanto das pessoas.

#### **4.2.2 Perfil dos Funcionários da Empresa**

A tabela 4.1 mostra o perfil dos empregados da Empresa Brasil, a qual servirá de referência para comparação com o perfil dos empregados entrevistados, principalmente no item formação, que foi citado pelos entrevistados como relevante para a seleção dos funcionários no processo de incorporação.

**Tabela 4.1 – perfil dos funcionários - Base: 24.126 funcionários**

<b>Formação</b>	<b>Freqüência Relativa</b>
Ensino fundamental	4%
Ensino médio	59%
Superior	33%
Pós-Graduação	4%
<b>Faixa Etária</b>	<b>Freqüência Relativa</b>
Até 19 anos	2%
De 20 a 29 anos	43%
De 30 a 39 anos	38%
De 40 a 49 anos	15%
De 50 anos ou mais	2%
<b>Tempo na Empresa</b>	<b>Freqüência Relativa</b>
Até 5 anos	57%
Entre 5 e 10 anos	18%
Entre 10 e 20 anos	20%
Mais de 20 anos	5%

Fonte: Revista da Empresa, ano base: 2001

#### **4.3 - Perfil dos Funcionários Entrevistados – (Amostra)**

As tabelas 4.2 e 4.3 - perfil dos entrevistados, demostram semelhanças em relação à faixa etária – 40 a 49 anos, diferentemente do perfil global dos empregados da organização, tabela 4.1, assim como, tempo na empresa, representando uma baixa rotatividade no departamento de contabilidade..

**Tabela 4.2 – Perfil dos funcionários entrevistados da Empresa São Paulo**

<b>Formação</b>	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Relativa</b>
Ensino Médio	1	4,76%
Superior Incompleto	9	42,86%
Superior Completo	11	52,38%
<b>Faixa Etária</b>	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Relativa</b>
Até 19 anos	1	4,76%
De 20 a 29 anos	4	19,05%
De 30 a 39 anos	7	33,33%
De 40 a 49 anos	8	38,10%
De 50 a cima anos	1	4,76%
<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Relativa</b>
Até 5 anos	2	9,52%
De 5 a 10 anos	2	9,52%
De 10 a 15 anos	11	52,38%
De 15 a 20 anos	1	4,76%
A cima de 20 <sup>a</sup> nos	5	23,82%
<b>Cargo</b>	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Relativa</b>
Analista Contábil	4	19,05%
Analista Fiscal	1	4,76%
Assistente Contábil	3	14,29%
Contador	11	52,38%
Coordenador	1	4,76%
Gerente	1	4,76%
<b>Sexo</b>	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Relativa</b>
Feminino	10	47,62%
Masculino	11	52,38%

**Base: 21 Funcionários**

**Tabela 4.3 – Perfil dos funcionários entrevistados da Empresa Brasil**

<b>Formação</b>	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Relativa</b>
Ensino Médio	2	10,53%
Superior Incompleto	2	10,53%
Superior Completo	10	52,63%
Pós-Graduação	5	26,31%
<b>Faixa Etária</b>	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Relativa</b>
Até 19 anos	1	5,26%
De 20 a 29 anos	4	21,05%
De 30 a 39 anos	5	26,32%
De 40 a 49 anos	8	42,11%
De 50 a cima anos	1	5,26%
<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Relativa</b>
Até 5 anos	2	10,53%
De 5 a 10 anos	-	-
De 10 a 15 anos	2	10,53%
De 15 a 20 anos	9	47,36%
A cima de 20anos	6	31,58%
<b>Cargo</b>	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Relativa</b>
Assistente Contábil	1	5,26%
Contador	12	63,17%
Coordenador	3	15,74%
Gerente	1	5,26%
Secretária	1	5,26%
Superintendente	1	5,26%
<b>Sexo</b>	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Relativa</b>
Feminino	6	31,58%
Masculino	13	68,42%

#### **4.4 - Resultados da pesquisa com os funcionários**

A pesquisa contém cinco questões, apresentadas primeiramente em quadros, agrupadas em categorias classificadas quanto às freqüências absoluta e relativa, na seqüência, comentários dos resultados apresentados. Finalmente, apresenta-se parte das opiniões dos empregados entrevistados.

#### 4.4.1 - Questionamento sobre a comunicação da incorporação

P.1- Por favor, comente a forma como a incorporação foi comunicada aos funcionários.

**Quadro 4.1 – Freqüência de respostas dos funcionários incorporados sobre a forma como a incorporação foi comunicada.**

Respostas	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa	Exemplos
<b>1- Quanto à forma</b>			
Comunicação Formal	16	76,19%	Intranet, Fita audiovisual, reuniões
Comunicação Informal	4	19,05%	Boatos, pelo boca-a-boca, o processo já era esperado, pela mídia
Não opinou	1	4,76%	
<b>2- Quanto à qualidade</b>			
Aspectos Negativos	5	23,8%	Os meios não eram suficientes, ficou muito a desejar, a forma foi meio estranha
Aspectos Positivos	8	38,09%	Transparente, amplamente divulgada, não teve grandes problemas, boa.

##### 4.4.1.1 - Considerações referentes aos resultados apresentados pelos incorporados sobre a questão da comunicação

Solicitou-se aos entrevistados que comentassem a forma como a incorporação foi comunicada aos empregados e observou-se que a tendência dos entrevistados era de classificar a comunicação quanto à forma e também atribuir adjetivos qualitativos tais como: bom, ruim etc., motivo pelo qual esta questão recebeu os dois tratamentos, ou seja, quanto à forma e quanto à qualidade. Percebeu-se, também, que apenas parte dos entrevistados apontaram fatores classificados quanto à qualidade, não totalizando assim, 100% para este item.

76,19% responderam que a comunicação aconteceu formalmente e justificaram que foi feita através de reuniões, meios eletrônicos – *Internet, Intranet, e-mails* – também por meio de uma fita audiovisual em que o Presidente da Empresa Brasil dava-lhes boas-vindas.

As reuniões foram citadas por quase todos os entrevistados; além delas, a *Intranet* foi citada como uma ferramenta ativa no processo de comunicação, conduzindo as informações desde a efetivação do negócio ao processo de fusão das atividades. A *Intranet*, uma das mais modernas ferramentas de comunicação, tem-se mostrado como um dos meios mais eficazes de integração entre colaboradores.

Geralmente o e-mail é usado para que a informação fique oficializada e registrada, além de manter os empregados informados. Castro (2001:1) alerta que poucas organizações exploram devidamente esse recurso, tornando o instrumento ineficiente, perdendo a sua característica: “a de ser um canal de relacionamento entre a empresa e seus colaboradores”. Por outro lado, Stewart (1998:166) comenta que tais ferramentas permitem que as pessoas trabalhem juntas apesar da distância e praticamente independente das fronteiras departamentais ou empresariais, que as redes fundem ou mesmo eliminam.

19,05% dos entrevistados alegaram que ficaram sabendo da incorporação através de boatos, conversas de corredor, do boca-a-boca, pela mídia externa e também pela percepção. Para este último item deram como justificativa o fato de trabalharem em um departamento em que se concentram as informações financeiras da empresa: a Contabilidade. Segundo essas pessoas, seria impossível passar despercebido o que estava por vir e que além de conhecedores da situação econômica da empresa, eles vinham notando uma freqüência maior de solicitações de relatórios, demonstrações financeiras e uma presença maior que a habitual de auditores nos departamentos.

Logo, os empregados percebiam, informalmente, os fatos e os faziam circular entre si. Para Robbins (2000:266), quando funcionários se agrupam desenvolvem meios de comunicação para compartilhar informações. Segundo o autor, os funcionários “desenvolvem boatos” que possuem três características principais:

*primeiro, não é controlado pela administração. Segundo, é tido pela maioria dos funcionários como mais digno de crédito e confiável que os comunicados formais emitidos pela alta administração. Terceiro, é amplamente utilizado para atender aos interesses pessoais daqueles que praticam.*

A maioria dos entrevistados, mesmo classificando os meios como formais, citou alguma forma de comunicação informal e vice-versa, o que, a princípio, dificultou a pontuação para essas categorias. Spitzer (1998:153) comenta que “o sistema de comunicação de uma organização é composto por todos os métodos diretos de compartilhamento de informações, como anúncios, reuniões, discussões pessoais, conversas ao telefone, mensagens eletrônicas...”

A comunicação foi classificada como positiva por 38,09% dos entrevistados. Nesta categoria apareceram fatores como: transparência, amplitude na divulgação e boa qualidade na comunicação. Quanto à transparência, foi observado que certos entrevistados manifestaram-se satisfeitos por terem recebido esclarecimentos sobre o processo. Mesmo quando a informação era sobre um possível desligamento, ainda assim, deram uma classificação positiva, não pelas demissões, mas pela clareza do processo. Ashkenas, DeMonaco & Francis (2000:129) argumentam que “primeiro e acima de tudo, a empresa adquirente precisa ser direta sobre os acontecimentos e os planos. Mesmo quando a notícia é ruim, a atitude mais apreciada pelo pessoal da empresa recém-adquirida é a verdade”.

Um fator classificado como comunicação formal, que também teve pontuações quanto ao aspecto positivo, foi a fita de vídeo. De caráter formal por considerar que a voz do Presidente tinha como objetivo firmar para os empregados os fatos da incorporação. A classificação como aspecto positivo se deu por ter-se percebido que esse contato direto com os empregados gerou para alguns deles um motivo de satisfação e segurança. Para Spitzer, (1998:156) “as palavras têm poder especial quando são vívidas – quando criam imagens mentais estimulantes, atraentes, realistas e bem definidas”.

Quanto aos aspectos negativos, dentre outras coisas, foi revelado que, internamente, não houve muita comunicação, que os meios não eram suficientes e que isso os deixavam

inseguros quanto aos seus destinos, tanto em termos de estabilidade como administrativos, pois ficaram confusos em relação à hierarquia de comando. Não sabiam se deveriam reportar-se à equipe do novo proprietário ou à chefia da Empresa São Paulo. Spitzer (1998:72) diz que “a sonegação de informação é uma forma de desonestade que freqüentemente desmotiva os funcionários”. Segundo ele essa é uma das reclamações mais comuns ouvidas em suas visitas pelas empresas. O autor propõe que as organizações deixem de sonegar informações facilitando aos funcionários aderirem aos novos conceitos para empregados – ‘colaboradores’, ‘parceiros’, ‘associados’.

Foi concluído que os empregados se sentiam ressentidos pela ausência de contatos com os novos administradores. Os entrevistados comentaram sobre a falta de participação dos incorporadores no processo de comunicação. Disseram que tinham poucos contatos com as pessoas da Empresa Brasil e, de uma forma geral, a comunicação era feita pelo diretor da Empresa São Paulo. Hampton (1983:75) comenta que o “sentimento inclui os processos mentais e emocionais que estão dentro das pessoas e que não podem ser vistos mas cuja presença é inferida a partir das atividades e interações das pessoas”.

#### **4.4.1.2 - Transcrição dos trechos mais relevantes das entrevistas realizadas com os empregados da Empresa São Paulo**

S 1 - No primeiro momento ninguém falou diretamente, a gente ficou sabendo pelos outros departamentos, depois houve uma reunião, na qual foi dito que a Empresa Brasil havia comprado a Empresa São Paulo e que iria haver a incorporação das pessoas. / Por parte da Empresa Brasil, ninguém chegou lá para falar nada.

S 2 - Não chegou a ser comunicada. / Nós trabalhamos diretamente na contabilidade e quando começam a fazer vários levantamentos de números o pessoal da contabilidade já fica sabendo o que está acontecendo. Então foi praticamente desse jeito. / Não que vieram para nos informar da incorporação, a descoberta foi feita por nós mesmos. / Depois o pessoal da Empresa Brasil se juntou com os diretores da Empresa São Paulo e falaram que a partir daquele dia a Empresa São Paulo era propriedade da Empresa Brasil e que a área seria toda passada para a Empresa Brasil.

S 3 - Primeiramente foi comunicado através de correio interno e depois foi feita uma reunião com o gerente. Foi comunicado a cada gerente e depois cada gerente passou para os funcionários. / Os meios de comunicação não eram suficientes ou eficientes, ficava um clima de muita insegurança. / Não sabíamos como iria ser feita a transição, o que iria acontecer depois. / Foi uma coisa feita meio rápida. / Não que não tivessem os meios, mas os empregados não sabiam o que ia acontecer, os fatos eram comunicados na véspera.

S 4 - A Empresa São Paulo não estava indo muito bem em sua situação financeira. / Então já estava em processo de venda mesmo. Então a comunicação foi bem transparente. / Depois da realização do negócio foi comunicado a todos os funcionários através do e-mail. / Além dessa comunicação eram os gestores que comunicavam com os funcionários. / Depois do processo de migração cada área da Empresa São Paulo tinha o seu parzinho na Empresa Brasil então, era esse pessoal que fazia a comunicação.

S 5 - A comunicação da incorporação acho que se deu pelo jornal externo. Internamente não houve muita comunicação. / Ficou muito a desejar. / Os meios de comunicação eram o boca-a-boca, uma colega ouvia uma conversa, falava para a outra, a outra para a outra e assim por diante.

S 6 - Através de conversa de corredor, depois passaram um comunicado oficial. / Após o fechamento do negócio o diretor da Empresa São Paulo chamou todo mundo e comunicou como foi feita a negociação, falou o que poderia acontecer com cada um dos empregados. / E em relação à comunicação por parte da Empresa Brasil, pelo menos na área onde eu trabalhava não teve muito contato. / De uma forma geral, a comunicação entre a Empresa Brasil e a S. Paulo era via e-mail.

S 7 - Vieram pelo e-mail os fatos relevantes da negociação. / Por parte da Empresa Brasil acho que foi boa, eles mandaram uma fita de vídeo que continha o presidente do banco dando boas vindas aos funcionários e tranquilizando-os. / Passados uns seis ou sete meses foi alguém da Empresa Brasil ao meu setor. / Nesse período a comunicação se dava através de algum manual, papéis, alguns encartes dando informações para a gente. / A comunicação não foi maravilhosa mas foi boa.

S 8 - A comunicação foi feita através de uma reunião geral no departamento onde trabalhávamos. O diretor comunicou que provavelmente a incorporação ia dar certo.

S 9 - A negociação foi feita num fim de semana e na Segunda feira de manhã já foi chamado o pessoal e comunicado da venda pelo próprio diretor. / Ele falou-nos como mais ou menos seria feito, como a Empresa Brasil ia entrar e fazer o conhecimento, a incorporação.

S 10 – Foi por meio formal. A própria presidência do Banco (Empresa São Paulo) através de seus meios de comunicação internos junto com a Empresa Brasil reuniu seus gerentes e cada gerente aos seus subordinados. O processo foi conduzido na estrutura de engenharia da instituição.

S 11 – Através dos gerentes. Os gerentes reuniram o pessoal e informaram que o banco estava sendo vendido para a Empresa Brasil, depois teve um e-mail informando aos funcionários e o nosso diretor da Empresa São Paulo passava todo o processo que estava sendo desenvolvido.

S 12 – Através de uma reunião com o gerente. Isso depois que a negociação já estava oficializada. / O nosso gerente conversou bastante com a gente.

S 13 – O diretor da contabilidade fez uma reunião e falou da compra. / Em relação à incorporação das pessoas a comunicação foi bem clara.

S 14 – Não teve grandes problemas. O que pegou mais foi trazer a atividade para dentro do banco. Foi o que foi dado mais importância.

S 15 – Pelos jornais, depois ... a gerência fez uma reunião, conversou com o pessoal, os funcionários. E quanto à incorporação das pessoas, do meu ponto de vista foi boa.

S 16 – Primeiramente houve uma comunicação por parte da diretoria, da presidência. / Depois foi comunicado por parte do nosso diretor. Ele foi bem claro e tranquilo. / daí nós recebemos um comunicado por e-mail do pessoal da diretoria da Empresa São Paulo.

S 17 – Para mim a incorporação foi feita pelo diretor da contabilidade ( da Empresa São Paulo). Ele reuniu o pessoal e comunicou. A comunicação formal foi só esta. O resto foi só boatos.

S 18- O meu diretor comentou com todos nós. Ele juntou todo mundo e falou da incorporação. / O processo de comunicação no geral foi feito pelo superintendente da Empresa Brasil. Ele ficou um bom tempo na Empresa São Paulo e nós conversávamos bastante.

S 19 – A minha área é contabilidade e era impossível passar despercebido. / A minha chefia era muito aberta e ela chamou todos os funcionários e comunicou o que estava acontecendo. Não de imediato, mas assim que foi possível. / E depois de concretizado o negócio o gerente fez uma reunião e comunicou.

S-20 – Teve reuniões. Os gerentes vieram e comunicaram para nós. Mas a gente já estava sabendo através da Internet.

S-21 – Pelos nossos gestores. Foi comunicada de forma bem sincera...

**Quadro 4.2 – Freqüência de respostas dos funcionários Incorporadores sobre a forma como a incorporação foi comunicada.**

Respostas	Freqüênci a Absoluta	Freqüênci a Relativa	Exemplos
<b>1- Quanto à forma</b>			
Comunicação Formal	6	31,58%	Meios eletrônicos, reuniões
Comunicação Informal	11	57,89%	Boatos, pelo boca-a-boca, pelos superiores, conversa de corredor, percepção, pelo par correlato
Não optou	2	10,53%	
<b>2- Quanto à qualidade</b>			
Aspectos Negativos	9	47,37%	Ruim, os meios não eram suficientes, não foi preciso, em relação à pessoas ficou a desejar, falhou.
Aspectos Positivos	4	21,05%	Transparente, amplamente divulgada, não teve grandes problemas, boa.

#### **4.4.1.3 - Comentários dos resultados apresentados pelos incorporadores sobre a questão da comunicação**

Os resultados obtidos com os funcionários da Empresa Brasil também foram diversificados. 31,58% dos entrevistados relataram a comunicação com ênfase nos meios formais, tais como: jornal interno, que dentre outras coisas trazia informações sobre o processo da incorporação da Empresa São Paulo; comunicação através dos superiores imediatos, os quais recebiam as notícias formalmente e as disseminavam de cima para baixo.

Para Amorim (1999:105) a distribuição de responsabilidade pela disseminação da informação de acordo com o grau de hierarquia tende a reduzir a resistência, porém ela ressalta que “o grau de descentralização varia em função das características da instituição e, mesmo no caso de descentralização significativa, sempre há um *rol* de problemas cuja

resolução é restrita à certos níveis". A comunicação através dos meios eletrônicos e reuniões foram os meios mais citados.

Formando uma seqüência aproximada da comunicação formal através dos relatos desse grupo percebe-se que foi passado um e-mail para os empregados informando da concretização do negócio e um jornal informativo que foi divulgado para toda a comunidade das duas empresas, com circulação desde a assinatura do contrato - além de boas-vindas, suas primeiras edições comunicavam sobre o processo e as políticas das duas empresas.

Depois houve reuniões com os níveis mais altos na hierarquia de comando e, posteriormente, as informações foram departamentalizadas entre as lideranças e seus subordinados. Para os funcionários em geral foi enviada uma fita audiovisual na qual o Presidente da Empresa Brasil informava as principais bases do negócio e falava sobre as perspectivas para o novo empreendimento.

Inversamente às opiniões dos empregados incorporados, a comunicação informal foi mais citada. 57,89% afirmaram que os meios eram informais apesar de terem mencionado, também, algum instrumento da comunicação formal. Foram citados fatores como: boatos, conversas boca-a-boca, mídia externa, conversas entre os pares, percepção etc.

Foi comentado que os funcionários tomaram conhecimento da incorporação pela percepção. Semelhante às respostas do grupo dos empregados da Empresa São Paulo, eles disseram que, quando a Empresa São Paulo foi comprada, já sabiam, porque o serviço da área era específico, ou seja, trabalhavam com informações relativas aos processos de aquisições de empresas e também pelos trabalhos adicionais solicitados – relatórios e demonstrações.

Dos incorporadores entrevistados apenas 68,42% indicaram duas categorias para a comunicação. Da amostra total 21,05% afirmaram que a comunicação teve aspectos positivos, tais como: comunicação transparente, abrangente e lideranças sinceras ao informá-los sobre os acontecimentos.

Um aspecto relevante no relato sobre a comunicação é que os entrevistados enfatizaram com freqüência a comunicação a partir da efetivação do negócio. Citaram várias ferramentas de comunicação utilizadas para a incorporação, mas sempre lembrando que os fatos só se tornaram comuns após a concretização definitiva do negócio.

Como aspectos negativos, 47,37% dos entrevistados disseram que a comunicação foi ruim e que os meios de comunicação não eram satisfatórios. Fizeram, repetidas vezes reclamações quanto à falta de comunicação em relação ao processo de compra e venda e, a falta de orientação aos empregados sobre qual seria a situação das pessoas naquele processo.

A integração das pessoas foi outro ponto de reclamações. Comentaram que o processo da transferência das pessoas da Empresa São Paulo para a Empresa Brasil foi muito ruim. Disseram que ouviam falar que iria ter migração de pessoas e daí quando menos esperavam essas pessoas já estavam na Empresa Brasil, trabalhando.

Abreu (2001:45) comenta que “o verdadeiro sucesso depende da habilidade de relacionamento interpessoal, da capacidade de compreender e comunicar idéias e emoções”. As relações entre pessoas que se juntam tendem a evoluir melhor quando nutridas de um conjunto básico de ideologias e costumes comuns. O processo de integração tende a minimizar as barreiras culturais intergrupais e servir como ferramenta condutora da fala da instituição.

Como aspecto negativo também foi considerado o modo como a incorporação foi comunicada. Foi mencionado que a incorporação foi comunicada de forma impositiva, ou seja, que o serviço da Empresa São Paulo seria incorporado pelos empregados da Empresa Brasil e que a solicitação para incorporar esse serviço foi um processo mais ou menos como um plano de ação emergencial – “vá lá, vá para cima, obtenha informações, pegue o serviço”.

Em processos de fusões e incorporações, geralmente, certas funções são duplicadas – departamentos iguais em ambas as empresas acabam sendo unificados e nesses casos percebem-se declarações de desconformidade e sentimentalismos. Kotter (1997:4)

comenta que “sempre que comunidades humanas são forçadas a se ajustar a condições de reformulações, sempre enfrentam dor”. Comenta, ainda, que permitir complacência poderá ser o maior equívoco que as pessoas poderiam cometer ao mudar as empresas.

#### **4.4.1.4 - Transcrição dos trechos mais relevantes das entrevistas realizadas**

S 1 - Quando o banco comprou a Empresa São Paulo eu já estava sabendo porque o serviço que eu faço é específico. Mas o processo das pessoas vindo para cá foi muito ruim.

S 2 – Até que o pessoal foi informado, mas não foi de uma forma precisa. Acho que faltaram algumas informações como, por exemplo, quando ia ser, quem iria fazer parte. Aí, depois foi abrindo mais. (...) e depois de concretizado o negócio ficou assim: “A Empresa São Paulo veio para o banco? E onde está o pessoal que veio?” “O pessoal está ali naquele canto”. “Ah, aquele é o pessoal da Empresa São Paulo?” Mas não apresentaram o pessoal... não teve incorporação (integração) ... então acho que nessa hora é que falhou um pouquinho.

S 3 - Eu fiquei sabendo pelo jornalzinho da Empresa Brasil, o informativo, jornal semanal da Empresa Brasil. A mídia externa e a televisão publicaram que a Empresa Brasil tinha comprado a Empresa São Paulo mas já havia comentários antes ... Agora, comunicação direta sobre incorporação de pessoas, pelo menos eu, não tive.

S 4 – A incorporação da Empresa São Paulo teve grande diferença entre as anteriores. Parece que as anteriores foram mais tranqüilas, mais receptivas.

S 5 – Uma semana antes (da migração) foi falado pela coordenadora que o pessoal da Empresa São Paulo estava sendo migrado para cá, para a Empresa Brasil. O comentário foi esse na época e dentro de uma semana realmente eles estavam no setor trabalhando.

S 6 – A comunicação geralmente é feita pelo superior imediato ... e vai descendo na escala hierárquica. ... No primeiro momento a informação é totalmente informal, depois é que vai se criando praticamente um roteiro...

S 7 – quem comunicava era a minha chefia ...

S 8 – A comunicação era generalizada para todo mundo. Assim, passavam um e-mail e todos recebiam e ficavam sabendo o que estava acontecendo naquele momento.

S 9 – A comunicação ... foi sem nenhum problema. A gente ia mais pelo lado profissional (...) em termos profissionais tanto da parte deles como da nossa foi jogo aberto. Eu não tive problemas.

S 10 – Foi assim: “pegue lá a Empresa São Paulo (...)" Não aconteceu uma preparação para a gente fazer a incorporação das pessoas. Então foi assim, naquela hora a gente pegava o caso e saia andando.

S 11 – o superintendente comunicou que íamos fazer parte desta incorporação. Foi falado que tinha sido comprado a Empresa São Paulo e a Leasing iria ser incorporada (...) e começou a ter reuniões com o pessoal de sistema daqui com o pessoal de sistema de lá, para fazer a integração ...

S 12 - ... Na realidade foi assim: na semana que foi fechado o contrato de sucessão o vice-presidente foi lá fazer uma entrevista com o diretor da contabilidade de lá. No dia seguinte o diretor da contabilidade da Empresa Brasil e eu fomos para lá... no final do dia fizemos uma reunião com todos os gerentes e coordenadores da área e comuniquei (...) Em relação à comunicação com os outros níveis tinha um jornal que chamava boas vindas, que no dia da assinatura do contrato foi divulgado (distribuído) o jornal e aí para toda a comunidade dos dois bancos ... e as edições iniciais do jornal comunicavam o processo e quais eram as oportunidades, quais eram as diferenças entre as políticas da Empresa Brasil e da Empresa São Paulo.

S 13 – A partir do momento em que o banco efetivou a compra foi realmente divulgada. A partir daí cada área foi atrás do seu serviço (...) A comunicação com os empregados, na verdade nós conversamos com os chefes de cada área e devagar fomos conversando com as pessoas

S 14 – Para nós foi uma surpresa porque a gente não sabia nada quanto à situação. Eu fiquei sabendo pela minha chefe. E a comunicação foi dessa forma.

S 15 – Olha, a gente ficou sabendo através da imprensa. E oficialmente, como eu trabalho diretamente com o superintendente fiquei sabendo até mais antes, porque faz-se alguns trabalhos adicionais (...) A partir do momento em que o negócio foi oficializado eles passaram e-mails para o pessoal. Teve também a comunicação boca-a-boca.

S 16 – Inicialmente teve um comunicado pelos meios internos do banco. Teve uma revista, uma circular, e se não me engano, do presidente do banco, dizendo que ia haver a incorporação da Empresa São Paulo e que os trabalhos iam ser absorvidos pelos funcionários da Empresa Brasil e da Empresa São Paulo também (...) E que era para a gente receber o pessoal da Empresa São Paulo com os trabalhos ...

S 17 – A incorporação foi até bem divulgada. Nós recebemos comunicação via portal, mala direta, informando sobre a aquisição do banco. Depois teve uma segunda etapa que foi o processo de lá, que era do pessoal da Empresa São Paulo, para ver as atividades...

S 18 – A comunicação foi assim: “compramos o banco, vamos lá pegar o serviço, a partir de ontem, e vão para cima, vamos ver o que precisa ser feito”.

S 19 – Nós ficamos sabendo através da imprensa e da televisão, depois através de comentários. A gente está próximo dos gerentes e aí a gente fica sabendo dos comentários mas não é aquele coisa completa ... A comunicação na sessão foi bem informal. Sobre a incorporação das pessoas ... foi o seguinte: “nós estamos comprando a Empresa São Paulo e vamos assumir as atividades e provavelmente as pessoas virão juntas”.

**Quadro 4.3 – Freqüência acumulada de respostas dos funcionários incorporados e incorporadores sobre a comunicação**

Respostas	Freqüência absoluta	Freqüência relativa
<b>1- Quanto à Forma</b>		
- Comunicação Formal	22	55,0%
- Comunicação Informal	15	37,5%
- Sem opção	3	7,5%
<b>2- Quanto à Qualidade</b>		
- Aspectos Negativos	14	35%
- Aspectos Positivos	12	30%

#### **4.4.1.5 - Comentários dos resultados acumulados, apresentados pelos incorporados e incorporadores sobre a questão da comunicação**

O quadro 4.3 representa as opiniões agrupadas dos empregados da Empresa Brasil e da Empresa São Paulo. Obteve-se, no item comunicação formal, uma freqüência acumulada de 55,0% contra 37,50% para a comunicação informal, com abstenção de 7,5% de respostas quanto à forma.

A comunicação quanto à qualidade foi classificada apenas por 65,0% da amostra e recebeu pontuações de 30,0% para os aspectos positivos e 35,0% para os aspectos negativos.

Detectou-se, ao indagar-se sobre o quesito comunicação da incorporação, que os entrevistados tenderam a tecer comentários desde o processo da negociação da Empresa São Paulo. Para esta fase, a maioria das observações considerou a formalidade quanto à maneira que as informações circulavam.

Contudo, a comunicação informal foi abrangente quanto às notícias pré-fusão. Foi dito que eles ficaram sabendo do fechamento do negócio enquanto ouviam o noticiário diário da televisão, através dos jornais impressos e outros meios orais não formais. Duck (2002:45) comenta que:

*em uma fusão ou aquisição a fase de preparação começa abruptamente com um aviso público da intenção de fazer uma aquisição ou a aceitação de uma oferta de compra. As duas empresas já podem até ter ouvido boatos sobre a ação em seus corredores, mas o anúncio em si em geral é um choque, porque as negociações foram conduzidas como sempre devem ser – em segredo. A maioria dos funcionários descobrirá pela mídia que a sua empresa está em jogo.*

Conforme alguns entrevistados, após a assinatura do contrato a notícia foi aberta para todos os funcionários das duas empresas através de correio interno, jornal impresso e reuniões.

Empregados da Empresa Brasil comentaram que a comunicação era comandada, na maioria das vezes, por um representante da incorporadora e este se relacionava com as chefias, as quais se encarregavam de coordenar as informações. Gramingna (2000:4) comenta que “se o objetivo da comunicação é declarar mudanças, deve ser anunciada pela autoridade em questão. (...) o gerente é o responsável pelo repasse de informações que permitam a compreensão do contexto e pela sensibilização das pessoas”.

Tratando-se da incorporação das pessoas, foi percebido que os entrevistados ficaram insatisfeitos. Pelo lado dos incorporados, disseram que os empregados só ficavam sabendo que iam ser transferidos na ‘véspera’ e, por parte dos incorporadores, apesar do resultado positivo representar a opinião da minoria, comentaram que não havia uma programação para receber as pessoas e isso, às vezes, acabava em transtorno para eles e constrangimento para os incorporados quando estes chegavam e não havia, ainda, disponibilidade de espaço para acomodá-los. Ashkenas, DeMonaco, & Francis (2000:120) comentam que o reconhecimento de que o planejamento da integração pode começar logo nas primeiras discussões proporcionam vantagens para a empresa incorporadora no que concerne às causas de potenciais atritos.

Como aspectos positivos, foi dito, entre outras coisas, que o processo foi transparente, as pessoas foram informadas previamente que haveria redução no quadro de empregados e que as demissões poderiam tanto ser de empregados da Empresa São Paulo como da Empresa Brasil, que a decisão seria tomada, salvo nos casos de estabilidade, a

partir do perfil do empregado. Ressalte-se, contudo, que houve contradição quanto ao relato acima. Algumas pessoas declararam insegurança por não conhecerem os planos para o futuro. Entretanto, trata-se de opiniões pessoais e nem sempre as visões são convergentes.

Além das explicitações mencionadas em torno da comunicação, os entrevistados disseram, também, que contavam com dois agentes da comunicação: um por parte da empresa incorporadora e outro por parte da empresa incorporada. O representante da Empresa Brasil era mencionado pelos empregados incorporados como um agente de informações profissionais e o representante da Empresa São Paulo era tido como uma pessoa mediadora. Subjacentes a todo o processo de comunicação encontram-se as mensagens fundamentais, e integrar aquisições carece tanto dos contatos afetivos, apaziguadores, como informações das necessidades operacionais. O gerenciamento das integrações de empresas deve ser encarado como um processo de múltiplos eventos: ansiedades, perdas de emprego, reestruturação de carreiras etc. Evitar reações adversas carece por um lado de gerentes hábeis para lidar com o lado emocional dos empregados e, por outro, da agilidade de implementar as novas políticas e procedimentos da empresa incorporadora.

Resumidamente, os funcionários da Empresa São Paulo responderam que a comunicação da incorporação foi um processo em duas etapas: uma da comunicação da realização do negócio e, posteriormente, seguiram-se as informações sobre o processo de integração das atividades e das pessoas.

Os primeiros contatos foram realizados pelos dirigentes da empresa incorporada, através de reuniões com todo o pessoal da área. A partir daí, o processo de comunicação foi administrado por cada responsável de determinada área. Este mantinha contatos com o responsável da área correlata da empresa incorporadora.

Para a efetiva integração, funcionários-chave da empresa incorporadora foram à incorporada com o objetivo de absorverem os seus procedimentos, e, após essa interação, realizarem a transferência das atividades e de parte de seus empregados.

Os meios de comunicação mais citados foram: reuniões, e-mails, manuais, encartes e boatos.

**Quadro 4.4 – Freqüência de respostas detalhadas sobre a forma como a incorporação foi comunicada – os entrevistados estão identificados pelos números**

Respostas dos Incorporados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	T O T A L
1) Boatos	x	x	x													x	x	x				6
2) Correio Interno	x		x																			2
3) Reuniões	x				x			x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	13
4) Oficialmente /Formal			x		x				x				x									3
5) Pelo Responsável da Área		x	x						x		x	x			x	x	x				x	9
6) Os Meios Não Eram Suficiente Ou Talvez Eficientes		x																			x	2
Transparente			x					x		x									x		x	4
8) Pelo Par Correlato Na Compradora			x																			1
9) Pela Mídia				x				x					x									3
10) Ficou Muito A Desejar				x																		1
11) Boca-A-Boca				x		x																2
12) Conversa De Corredor					x																	1
13) O Processo Já Era Esperado					x			x														2
14) E-Mail			x		x	x				x				x								5
15) Fita De Vídeo					x																	1
16) Encartes					x																	1
17) Amplamente Divulgada								x														1
18-Em Alguns Casos Individualmente									x													1
19)Pelo Representante Do Comprador																x						1
20) Internet																		x				1
21) Percepção	x							x									x					3
22) Boa						x						x										2
23) É Difícil Agradar A Todos							x															1
24) Pelo Superior								x											x			2
25) Não Teve Grandes Problemas									x													1
26) A Forma Foi Meio Estranha										x									x			1

**Quadro 4.5 – Freqüência de respostas detalhadas sobre a forma como a incorporação foi comunicada – os entrevistados estão identificados pelos números**

Respostas dos Incorporadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Total
1) Reuniões										x	x									2
2) Pelo responsável da Área												x					x			2
3) Os meios não eram suficiente ou talvez eficientes	x								x											2
4) Transparente								x												1
5) Pela mídia		x												x			x			3
6) Ficou a desejar												x								1
7) Boca-a-boca							x						x							2
8) Conversa de corredor		x																		1
9) E-mail							x					x								2
10) Amplamente divulgada							x							x			x			2
11) Pelo Representante do Comprador									x											1
12) Percepção	x												x			x		x		3
13) Boa											x									1
14) Pelo Superior			x	x	x						x	x								5
15) Ruim	x																			1
16) Não Foi Precisa	x	x																		2
17) O processo da compra ficou oculto	x																			1
18) Jornal interno		x								x			x	x						4
19) Em relação a pessoas não tivemos	x																			1
20) Não recebi muitas		x																		1
21) De forma imposta			x																	1
22) No 1º momento, informal				x													x			2
23) Meios eletrônicos					x															1
24) Não teve muita divulgação						x					x									1
25) Após a efetivação do negócio	x										x				x	x				3
26) As dificuldades surgem após 2 anos													x				x			1
27) Faltou intercâmbio												x				x				1

#### **4.4.2 - Questionamento sobre a participação da unidade de Recursos Humanos**

P.2 - For favor, comente a forma como a unidade de Recursos humanos participou do processo de incorporação.

Para esta questão foram utilizadas as metáforas dos profissionais de recursos humanos  
 - Parceiro Estratégico, Especialista Administrativo, Defensor dos Empregados e Agente da Mudança segundo Ulrich (2000:41).

**Quadro 4.6 - Freqüências de respostas dos funcionários incorporados sobre a unidade de RH**

<b>Respostas</b>	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Relativa</b>	<b>Exemplos</b>
1- Parceiro Estratégico	3	14,29%	Passaram pesquisa, pediram currículo
2- Especialista Administrativo	6	28,57%	Transferência de registro, migração do convênio, incorporação formal
3- Defensor dos Empregados	1	4,76%	Dando orientações
4- Agente da Mudança	1	4,76%	Integrando a cultura
5- Outros	10	47,62%	Não sei como foi, fraca, distante, quem fazia contatos eram os gestores, não vi muita influência.

##### **4.4.2.1 - Considerações referentes aos resultados apresentados pelos incorporados sobre a forma como a unidade de Recursos Humanos participou da incorporação**

O alvo da gestão de recursos humanos pode ser visto como a necessidade de contribuir para a geração de valor para a organização através da maximização dos interesses convergentes para a organização e para os indivíduos. Ulrich (2000:40) comenta que “para criar valor e obter resultado, os profissionais de RH precisam começar

não pelo foco nas atividades ou no trabalho, mas pela definição das metas, as quais garantem os resultados de seu trabalho”.

As mudanças estruturais que afetam a situação dos empregados, em face das incorporações das pessoas nos processos de fusões de empresas, requerem trabalho em equipe. Para contar com pessoas preparadas para essa força tarefa, as unidades de recursos humanos tornam-se necessárias nesse momento, podendo serem vistas, dentre outras coisas, como “parceiros estratégicos, especialistas administrativos, defensores dos funcionários e agentes da mudança”. Ulrich (2000)

Quanto às perspectivas dos entrevistados, apenas 14,29% apontaram alguma evidência de que a unidade de RH tenha tido participação na incorporação como parceiro estratégico. Estes disseram que a unidade de RH participou solicitando um levantamento da situação curricular dos empregados e, também, através de uma pesquisa de clima organizacional quando o processo já estava a meio caminho.

Ulrich (2000:98) descreve as atividades dos parceiros estratégicos, dentre outras coisas, a de converter a estratégia organizacional em ação, ajustando as estratégias de RH à estratégia empresarial através de diagnósticos organizacionais que permitam avaliar as habilidades e competências que cada um dos funcionários precisa possuir para aplicar os planos estratégicos empresariais.

Para 28,57% dos entrevistados a participação da unidade de recursos humanos apresentou aspectos de especialistas administrativos. A evidência para esta categoria se deu pelas declarações dos indivíduos sobre o modo como a unidade procedeu para a realização da incorporação burocrática dos empregados e que a participação foi percebida apenas neste item. Disseram que não houve necessidade alguma de contatos diretos com o pessoal do departamento de RH para a realização desses processos, que a migração dos contratos de trabalho e benefícios oferecidos pela empresa foram realizados isoladamente pela unidade de recursos humanos

As categorias: defensor do empregado e agente de mudança, apresentaram menores pesos, com apenas 4,76% para cada categoria. Constatou-se que, ao se referirem ao

processo da mudança organizacional, os entrevistados percebiam o papel do líder como agentes da mudança. Como defensor dos empregados, foi enfatizada a atuação da liderança da Empresa São Paulo.

A categoria Outras, representada por 47,62% das opiniões, refere-se, quase na sua totalidade, à participação das lideranças das duas empresas no processo de incorporação. Dessa perspectiva, entende-se que o papel de Gestor de Recursos Humanos não deve ser esperado apenas pelo órgão de recursos humanos, mas por todos os envolvidos no processo. Conforme a Encyclopedie Des Ressources Humaines apud Tinoco (1996:24) “a gestão dos recursos humanos faz hoje parte da cultura dos responsáveis de toda empresa humana, porque ela é o fator chave de pilotagem de uma gestão, com respeito aos imperativos da eficácia econômica e aos valores humanos de nossa civilização”.

#### **4.4.2.2- Transcrição dos trechos mais relevantes das entrevistas realizadas**

S 1 – Eles pediram que as pessoas elaborassem um currículo com as atividades que desenvolvíamos lá. E eles trouxeram algumas pessoas para serem entrevistadas aqui, para ocuparem cargos que já estavam vagos

S 2 – Nós não tivemos acesso a nenhuma parte do RH, nem por parte da Empresa São Paulo.

S 3 – Nós tínhamos uma unidade de Rh lá na Empresa São Paulo que era subordinada ao RH da Empresa Brasil. Então tudo que precisávamos pedíamos a essa unidade e ela recebia orientação do pessoal da Empresa Brasil, então, até a efetiva migração tudo que nós precisássemos era jogado a esse pessoal, que era o RH da Empresa São Paulo. No final do processo esse grupo veio para cá (para a Empresa Brasil) e era eles que tratavam de todo o processo do pessoal da Empresa São Paulo.

S 4 – Nós não tivemos muito contato com o RH. Nós tivemos apenas um trabalho que o RH pediu para nós fazermos, que era um currículo das atividades que nós desempenhávamos lá na Empresa São Paulo. Eles pediram para a gente relacionar essas

atividades, as quais foram repassadas para cá. Mas o contato maior foi com a contabilidade.

S 5 – não vi nenhuma participação do RH. No final eles passaram uma pesquisa.

S 6 – Para falar a verdade eu nem sei como foi a participação do RH, de nenhum dos lados. Os contatos eram feitos mais através do nosso diretor.

S 7 – Eu acho que o RH da Empresa São Paulo não teve muita participação. Ele não comunicava nada. Acho que a comunicação do RH da Empresa São Paulo foi muito fraca.

O RH da Empresa Brasil eu achei que foi meio distante, não tínhamos muito contato. A gente não tinha muita noção de quem mandava as informações, se era o RH, o DP, sei lá o que. A gente não sabia direito qual era a divisão.

S 8 – Não cheguei utilizar o RH para essa mudança. Após uns três meses que eu vim para cá eles me passaram para a folha da Empresa Brasil, migraram o meu convênio, sem eu ter que entrar em contato com eles. Não precisei ir até o RH. Não tive comunicação com o RH

S 9 – Contato a gente não teve nenhum

S 10 – A unidade de RH participou integrando e tentando incutir todos os funcionários da necessidade de adaptação da nova cultura do comprador, independentemente se ele ia ser aproveitado ou não na nova instituição.

S 11 – Comigo o RH não teve nenhuma comunicação. As pessoas foram vindo para cá gradativamente. Eles foram colocando as pessoas em cada área que tinha vagas.

S 12 – Na minha área não teve. Na minha área quem falava com a gente era o nosso diretor.

S 13 – quem fazia contato conosco era o nosso diretor da contabilidade da Empresa São Paulo e o superintendente da Empresa Brasil.

S 14 – Eu não vi muita influência da área de RH. A nossa chefia aqui da Empresa Brasil sempre deixou a gente muito tranquilo. Eles deixaram claro que iríamos ter um período de adaptação, que as pessoas iam ser necessárias por mais ou menos um ano e que todo mundo teria chance de ficar na Empresa Brasil.

S 15 – Não tive contato com o RH. O contato era com a gerência.

S 16 – A gente não teve comunicação alguma. Eu vim para cá em dezembro e em 15 de março fui informado que desde o dia primeiro de março eu já havia sido formalmente incorporado.

S 17 – Para mim não teve muita diferença. Eu não tive muito contato com a área de RH, fui transferido para cá através do meu diretor de lá e o gerente daqui.

S 18- Eu não sei qual foi a parte do RH aqui. Esse processo foi feito pela própria área – o superintendente da Empresa Brasil, o diretor da Empresa São Paulo e os gerentes

S 19 – Não percebi nenhuma presença do departamento de recursos humanos. O que nós tínhamos na área de contabilidade foi o contato com o superintendente da Empresa Brasil e ele falava com a minha chefia.

S 20 - RH daqui da Empresa Brasil mandou-nos uma correspondência dando-nos boas vindas, falando toda a história. Mandaram também uma fita de vídeo. Pelo que me lembre só foi isso. A gente queria saber em que pé estava a situação e ninguém comunicava nada. (...) o RH foi um pouco distante. faltou a parte de comunicação.

S 21 – Quando houve a migração nós ficamos com um grupo do RH da Empresa São Paulo aqui dentro e tudo era tratado com esse grupo que já conhecia todo o processo da Empresa São Paulo, inclusive a folha de pagamento do pessoal que veio da Empresa São Paulo e ainda permanecia como funcionário de lá era gerenciada por esse grupo. E à

medida que o serviço foi sendo integrado e os funcionários foram sendo migrados esse grupo de RH foi desaparecendo.

**Quadro 4.7 - Freqüências de respostas dos funcionários incorporadores quanto à participação da unidade de recursos humanos na incorporação das pessoas**

Respostas	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa	Exemplos
1- Parceiro estratégico	6	31,58%	Foi mais como um reforço, com diretrizes, políticas e divulgação dos problemas; o processo ficava nas mãos deles; Rh x Gestores. Entre lideranças.
2- Especialista administrativo	2	10,53%	Apenas burocrática.
3- Defensor dos empregados	1	5,26%	Diretrizes, políticas e divulgação de problemas.
4- Agente da mudança	1	5,26%	Políticas de difundir a cultura
5- Outras	9	47,37%	Esse papel foi feito pelo gestor, por nós mesmos, da melhor forma possível.

#### **4.4.2.3 - Considerações referentes aos resultados apresentados sobre a forma como a unidade de Recursos Humanos participou da incorporação na visão dos empregados incorporadores**

A participação da unidade de recursos humanos para os entrevistados da Empresa Brasil coincidiu com as respostas dos empregados da Empresa São Paulo no que concerne às categorias: defensor dos funcionários e agente de mudança. Apenas um entrevistado apontou participação da unidade de recursos humanos que condizia aos aspectos de um defensor dos empregados e outro fez alguma observação sobre a incorporação da cultura. Também para esses empregados, as suas necessidades eram atendidas pelas lideranças imediatas.

Ulrich 2000:158) comenta que “como parceiros empresariais, os profissionais de RH desempenham um papel crucial no desenvolvimento das relações entre funcionários e empresa”. Observa-se que os empregados contestam essa parceria da unidade de recursos humanos, declarando às vezes, ausência do pessoal de RH no processo de integração das pessoas.

Em seus relatos, afirmavam que os líderes preocupavam-se mais com a incorporação que a unidade de recursos humanos. De maneira específica, disseram que esse papel quem desempenhava eram os coordenadores das áreas, que a transição das pessoas basicamente foram os gestores que fizeram e que foram esses gestores que tiveram uma participação direta com o pessoal.

A categoria Outras representa 47,37% das respostas, nas quais 80% das opiniões são de que foram as lideranças os principais participantes da incorporação. 10% das respostas saíram do foco da pergunta, apenas citando que o RH trabalhou da melhor forma possível. Os demais mencionaram a participação dos próprios funcionários na incorporação.

Como Parceiro Estratégico, obtiveram-se abordagens em 31,58% das respostas. Dentre os relatos, disseram que a unidade de RH da Empresa Brasil mantinha comunicação diretamente com a unidade de recursos humanos da Empresa São Paulo e os problemas eram resolvidos entre elas; que existiu um grupo provisório para incorporação da Empresa São Paulo - GPI-SP - com participação de um representante de cada área e um dos principais representantes era o diretor de recursos humanos, que participava das reuniões com diretrizes, políticas e divulgação dos problemas dos funcionários.

Nota-se, em alguns relatos, que o processo da incorporação das pessoas era também coordenado pela unidade de RH, conforme relata o entrevistado 19, quando diz que “era o RH que indicava quem da Empresa São Paulo tinha perfil adequado para determinada necessidade”.

Como Especialista Administrativo, a frequência de respostas foi de 10,53%, caracterizadas por considerações de que era o RH que procedia às efetivas transferências das pessoas, após as decisões das chefias; que a Empresa Brasil manteve um grupo de RH

da Empresa São Paulo com o intuito de administrar a folha de pagamento dos empregados e que os contatos com a unidade de RH foram apenas relacionados às definições dos sistemas operacionais de RH.

#### **4.4.2.4 - Transcrição dos trechos mais relevantes das entrevistas realizadas com os empregados incorporadores sobre a Unidade de RH**

S 1 – Na minha área esse papel era feito pelo meu coordenador

S 2 – Na verdade quem fez a incorporação das pessoas fomos nós mesmos, no café, no vai-e-vem.

S 3 – Os funcionários da Empresa São Paulo foram transferidos gradativamente para a empresa do comprador. Alguns resolveram se demitir, talvez devido às vantagens de um plano de previdência que eles tinham. E para as pessoas que foram transferidas, a transição das pessoas basicamente foram os gestores que fizeram.

S 4 – Acho que eles trabalharam da melhor forma possível. Muitos funcionários trabalharam na Empresa Brasil ainda como funcionário da Empresa São Paulo. Só depois de um tempo é que eles foram incorporados na folha de pagamento da Empresa Brasil.

S 5 – Não percebi em nenhum momento a unidade de recursos humanos interferindo. A não ser com eles particularmente. A parte da integração mesmo foi feita pelos coordenadores, com as equipes.

S 6 – Acho que foi tremendamente falha. Não houve um preparo do funcionário para ser assumido. Eu acho que a atuação do RH foi fraca. Lógico que existiram políticas de difundir a cultura mas os mecanismos do comprador eram um e do comprado eram outro, quem pôde participar diretamente com os funcionários foram os gestores. Eles pegaram os funcionários pelas mãos e começaram a orientá-los. Eu não senti os recursos humanos atuando na incorporação.

S 7 – Eu particularmente não tive muito contato com eles. O RH da Empresa São Paulo foi direto para o RH da Empresa Brasil (...) quando eles tinham algum problema acho que era resolvido entre o RH deles e o nosso RH.

S 8 – Como é uma área distante da nossa a gente não soube o que eles fizeram para realizar a incorporação das pessoas.

S 9 – Eu mesma não tenho conhecimento e nem vi ninguém dos recursos humanos no processo da incorporação das pessoas dizendo o que era para ser feito. Eu notei que era as próprias unidades, os gestores, mas profissionalmente. (...) o RH, só se fizeram reuniões afastadas.

S 10 – Não houve um trabalho de RH. Foi assim: “estamos incorporando, vamos pegar as pessoas, vamos pegar as empresas”. No meu cargo não houve trabalho de RH. Só se foi para cima.

S 11 – Eu tive uma única reunião com o pessoal do RH mas foi para acertarmos o sistema da folha de pagamento. Foi uma reunião burocrática com o pessoal do sistema. Não era bem relacionada com pessoas.

S 12 – Nós tínhamos um comitê executivo chamado GPI- Empresa São Paulo que era conduzido pelo chefe – vice presidente – e tinha um representante de cada área e um dos representantes era o diretor de RH. Ele participava de todas as reuniões com diretrizes, políticas, divulgação dos problemas que tinham acontecido e dos direitos dos funcionários da Empresa São Paulo.

S 13 – Não sei te falar muito bem. Sei que as pessoas vieram para cá. A minha chefe falou com o pessoal do RH que ia trazer as pessoas chave da contabilidade de fundos, que corresponde a nossa área aqui, e foi tudo dentro da tranquilidade.

S 14 – A gente não tem contato diretamente com o RH. Eu só faço contato com a minha chefia. E ela é que contata o RH e depois passa para nós. Sempre o contato é através do superior. Dependendo do caso eu falo com o RH.

S 15- Olha, foi mais como um reforço. Eles tiveram participação direta com os gestores. A incorporação das pessoas teve uma participação direta com os gestores. Foram eles que olharam os salários, cargos.

S 16 – Nós não tivemos muito. Na realidade a nossa área foi que absorveu todos os trabalhos. Agora o RH eu não me lembro muito. Eles devem ter feito isso separado da nossa área.

S 17 – A gente acabou não tendo muito contato com o RH, porque foi uma coisa meio dividida. Trouxeram uma parte do pessoal para trabalhar, outra parte ficou lá até ser demitida. (...) Quem fez a intermediação do pessoal da empresa São Paulo foi o gerente da área, ele é que teve uma participação direta, teve contato com o pessoal e daí ele foi fazendo as apresentações.

S 18 – Ninguém do RH chegou na nossa área e perguntou se estávamos precisando de alguém, se a nossa equipe estava formada, se tínhamos necessidade de uma realocação ou se precisávamos de uma pessoa mais experiente para cá ou vice versa. O papel da incorporação foi feito pelo nosso gestor imediato.

S 19 – Tudo passava pelos recursos humanos. O processo ficava nas mãos deles. Quando eu precisava de uma pessoa da Empresa São Paulo entrava em contato com o pessoal daquelas áreas que estavam sendo extintas e as pessoas indicavam o funcionário que tinha o perfil do funcionário que eu estava precisando, o resto era tudo por conta do RH. Então, a vinda deles para cá se dava pelo menos na minha área, primeiro através do gestor de lá.

**Quadro 4.8 Freqüências acumuladas de respostas dos funcionários incorporados e incorporadores sobre a participação da unidade de RH na incorporação das pessoas**

Respostas	Freqüência absoluta	Freqüência relativa
1- Parceiro estratégico	9	22,5%
2- Especialista administrativo	8	20,0%
3- Defensor dos empregados	2	5,0%
4- Agente da mudança	2	5,0%
5- Outros	19	47,5%

#### **4.4.2.5 - Considerações referentes aos resultados acumulados apresentados sobre a forma como a unidade de Recursos Humanos participou da incorporação, na visão dos empregados incorporados e incorporadores**

Em geral a participação da unidade de recursos humanos na incorporação foi tida como uma unidade distante dos níveis operacionais, na percepção dos entrevistados. Os dois grupos, ao se referirem sobre a atuação do RH na incorporação, relatavam o papel tradicional da área e a sua participação como parceiro estratégico. Contudo, a ênfase maior não era sobre os profissionais da Unidade de RH.

Constatou-se que os superiores imediatos foram mais percebidos que a unidade de recursos humanos quando se perguntou pela participação da unidade. Deduz-se, que embora os esforços dos responsáveis pelos recursos humanos tenham sido os de equilibrar os interesses organizacionais e individuais, ainda não foram-nos percebidos.

Drucker (1997:162) comenta que todos necessitam tornar “forças humanas produtivas”, sejam responsáveis de RH ou gerentes de linha, “todos têm que determinar que resultados são esperados”. Para Senge (2000:155) “o que mais precisamos é encontrar meios de distinguir o que é importante do que não importante, identificar as variáveis nas quais devemos focar e as variáveis nas quais não devemos focar”.

O atual imperativo para o RH é gerar valores para a organização, para os empregados e clientes. Para Ulrich (2000:57), os profissionais de RH podem adicionar valor a uma empresa “ajudando na execução de uma estratégia, construindo uma infra estrutura, garantindo contribuições aos funcionários e gerindo a transformação”. Tinoco (1996:48) comenta que, modernamente, se observa que os fundamentos da gestão de recursos humanos são: “criar valor em todas as ocasiões e áreas, centrar-se no cliente, comunicar aos empregados a missão da entidade, capacitar os empregados a bem realizarem suas atividades, eliminar os desperdícios e quaisquer falhas no processo produtivo, recompensar as atuações dos empregados que geram valor agregado e, preservar na geração do valor”.

Além de saber aproveitar todas as oportunidades para transformar-se em centro de resultados positivos através dos vários mecanismos administrativos, o profissional de recursos humanos tem um desafio: precisa ter como objetivo também a dimensão humana. Senge (2000:167) diz que “defender o pleno desenvolvimento de seus funcionários é uma mudança radical com relação ao contrato tradicional entre funcionários e instituições”.

**Quadro 4.9 – Freqüência de respostas detalhadas sobre a forma como a unidade de Recursos Humanos participou da incorporação, na visão dos empregados incorporados – Os entrevistados estão identificados pelos números.**

**Quadro 4.10 – Freqüência de respostas detalhadas sobre a forma como a unidade de Recursos Humanos participou da incorporação, na visão dos empregados incorporadores – Os entrevistados estão identificados pelos números.**

Respostas dos Incorporadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	total
1) Não fiquei sabendo de nada	x			x										x					3	
2) RH da Empresa São Paulo era subordinado ao RH da Empresa Brasil																			1	
3) Através do RH da Empresa São Paulo							x												1	
4) Não tivemos muito contato com o RH							x						x			x	x	4		
5) O contato maior foi com a contabilidade			x			x								x					3	
6) Não teve participação alguma							x												1	
7) O RH fazia os serviços burocráticos sem entrar em contato com os empregados									x							x		2		
8) os contatos eram feitos pelo superintendente da Empresa Brasil		x																	1	
9) Não vi influência do RH							x												1	
10) O contato era com a gerência – pelos gestores	x		x		x							x		x	x				6	
11) Não sei explicar	x							x			x	x	x						5	
12) Da melhor forma possível			x																1	
13) Foi Fraca				x															1	
14) Foi falha					x										x				2	
15) Não houve preparo do funcionário p/ ser assumido					x														1	
16) As políticas eram diferentes					x														1	
17) Comitê de integração								x											1	
18) RH x Gestores									x	x	x								3	
19) como reforço									x			x							1	

#### **4.4.3 - Questionamento sobre a participação das lideranças**

P.3 - Por favor, comente a forma como as lideranças participaram da incorporação.

**Quadro 4.11 - Freqüência de respostas dos funcionários da Empresa São Paulo (incorporada) sobre a participação das lideranças na incorporação das pessoas.**

Respostas	Freqüência absoluta	Freqüência relativa	Exemplos
Estilo orientado para pessoas	12	57,14%	Eles foram orientadores; no que era possível eles passavam para a gente; foram muito amigas, dando a maior força
Estilo orientado para tarefas	9	42,86%	Eles estavam sempre indo buscar o serviço; as informações eram passadas de forma reduzida; eles ficavam mais próximos do nível de cima.

##### **4.4.3.1 - Considerações referentes aos resultados apresentados sobre a participação das lideranças na incorporação das pessoas, na visão dos empregados incorporados.**

As tendências encontradas referentes ao estilo de liderança orientado para tarefas representaram 42,86% das opiniões dos empregados da empresa incorporada. Esse enquadramento apareceu quando comentaram que as lideranças mantinham contatos hierarquizados, e que eles – subordinados – não recebiam informações abrangentes sobre o andamento da incorporação; sendo que as pessoas de níveis superiores filtravam as informações, repassando-as de forma reduzida e com ênfase apenas para a realização das tarefas; que em virtude do desaparecimento da área – causado pela transferência das atividades para a Empresa Brasil – foram remanejados para outra área dentro da Empresa São Paulo, gerando a partir disso três possíveis chefias – uma da Empresa Brasil e duas da Empresa São Paulo – a da área anterior e da chefia da nova área – das quais não sabiam a quem deveriam reportar-se; e, ainda assim, a incorporação não afetou em nada as atividades.

Devido à quebra das rotinas e as pressões da incorporação das atividades, não restou tempo para contatos com as lideranças, o que acabou prejudicando a comunicação afetiva; que as lideranças da Empresa Brasil iam constantemente à Empresa São Paulo para supervisionar as atividades e transferi-las para a Empresa Brasil. Conforme Stoner (1999:344), “Liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo”. A influência tende a alterar as atitudes dos indivíduos de modo que eles realizem as necessidades das empresas sem que se sintam sacrificados. Stoner (1999:346) cita que as lideranças eficazes, conforme a abordagem do comportamento, depende do fato como as características do líder se ajustam às exigências da situação. Senge (2000:372) comenta que “a arte da liderança envolve o dimensionamento de integrantes e necessidades em cada situação, além da definição de estratégias adequadas ao tempo e ao contexto”.

Verificou-se que 57,14% dos entrevistados consideraram a atuação das lideranças como pessoas geradoras de motivação, pessoas francas e amigas. Nota-se que essas são características inseridas no contexto teórico do estilo de liderança orientada para pessoas. Conforme a abordagem da consideração e estrutura de iniciação, citada por Spector (2002:337), a consideração que representa o estilo do líder voltado para pessoas tem como características: “ser amigável e acessível; faz pequenas coisas para que a participação no grupo seja amigável; coloca em prática sugestões feitas pelo grupo e trata todos os membros do grupo como iguais”.

Esse posicionamento surge a partir de reconhecimento pelos funcionários de que a participação dos líderes foi com humildade em termos profissionais; que eles – os líderes – informavam para os empregados as políticas e culturas da nova empresa, orientavam os empregados quanto aos comportamentos que estes deveriam ter ante a realidade de desligamentos para os menos necessitados pelo comprador.

Um entrevistado comentou que os empregados ficaram desanimados com a venda do banco devido a um possível desligamento, porém ele considerou que não se deve cruzar os braços apenas porque a empresa em que se trabalha foi vendida. Contudo, ressalta que, para que as pessoas não se comportem dessa maneira são necessários incentivos e para

tanto, os líderes seriam as melhores pessoas para desempenhar esse papel, o qual, segundo esse entrevistado, foi muito bem desempenhado pelas lideranças nesse processo.

**4.4.3.2 - Transcrição dos trechos mais relevantes das entrevistas realizadas com os empregados incorporados sobre a participação das lideranças na incorporação das pessoas.**

S 1 – Eu acho que a coisa foi um pouco distante. Acho que a liderança ficou próxima do nível de cima e não se aproximou do nível de baixo. Muitas vezes eu tinha que me virar, que ir atrás das coisas, tinha que está perguntando.

S 2 – O nosso diretor e o meu gerente tinham acesso ligado com a gerência e a diretoria da Empresa Brasil, então, as informações eram passadas para nós de forma reduzida, poucas mesmo. Eram informando para continuarmos fazendo o nosso serviço normalmente.

S 3 - As lideranças da Empresa Brasil que iam cuidar da área faziam reuniões com os gerentes. E devido ao fato do nosso gerente ter saído muito antes do final do processo, nós ficamos reportando diretamente à área da contabilidade da Empresa Brasil, então tudo que nós precisávamos nós comunicávamos ao coordenador da Empresa Brasil. Nós sentíamos na verdade um pouco perdidos porque o nosso gerente tinha saído e nós fomos comunicados que iríamos reportar diretamente ao pessoal da Empresa Brasil e depois nós descobrimos que tínhamos que reportar também ao pessoal que era da contabilidade central da Empresa São Paulo...

S 4 – Eu não tive problemas com as lideranças ... sempre passaram tranquilidade em termos profissionais. Não houve arrogância. Foi tranquilo.

S 5 – As lideranças da Empresa Brasil iam lá no departamento e faziam uma análise de quem poderia ser aproveitado e de quem não iria ser aproveitado, de quem eles estavam precisando e de quem não ... No geral eu percebi que os empregados ficavam meio encostados.

S 6 – Eles informavam à gente como as coisas eram na Empresa Brasil, o que tinha de diferente entre os dois bancos, o que ia ser mudado, o que ia ser alterado. No que era possível eles participavam para a gente.

S 7 – Acho que elas participaram bem. Elas foram orientadoras. Orientavam a gente naquilo que precisávamos. Tentavam tranquilizar-nos dizendo que nós poderíamos ser aproveitados na Empresa Brasil e que nós não podíamos deixar o barco afundar, que deveríamos trabalhar mais pois assim as chances de colocação poderiam ser melhores, pois a Empresa Brasil iria selecionar realmente aqueles que mostrassem capacidade. Então eles tentavam animar-nos (...) Então eu acho importante os gerentes estarem motivando, acompanhando ... e em parte isso foi feito. Foi dado uma motivação dizendo para não deixarmos o barco afundar porque muitas pessoas seriam aproveitadas. Como graças a Deus aconteceu. Agora em dezembro vai fazer dois anos que eu estou aqui.

S 8 – Eu não tive muito contato com as gerências daqui. Era mais com as gerências da outra empresa. Eu comecei a ter mais contato quando foi definida a minha vinda para cá. Algumas vezes as lideranças daqui iam lá mas a gente tinha um contato rápido devido à migração ser aquela loucura, aquele corre-corre danado. Não dava para ter um contato efetivo. Quando eu cheguei aqui era uma comunicação profissional, de rotina e sem barreiras. Sempre que eu precisava de uma informação eu me dirigia a eles sem nenhum problema. Agora por parte da Empresa Brasil, eles apoiaram no que puderam. Ajudaram de toda a forma

S 9 – Lá eu tinha muito contato com os gestores e aqui é a mesma coisa. A minha área trabalha muito ligada à gerência e à diretoria. Então a gente trabalha muito juntos discutindo o dia-a-dia do serviço. ...para mim as duas foram muito amigas.

S 10 – A participação foi muito ativa e muito boa. Os participantes iam em locus, passavam toda a cultura da empresa, como ia ser feito, como era o procedimento interno e iam já adaptando a cultura da Empresa Brasil dentro do próprio sistema da Empresa Brasil.

S 11 – A participação das lideranças foi um processo normal. Quando surgia uma vaga aqui eles transferiam uma pessoa.

S 12- Quando nós estávamos na Empresa São Paulo eles faziam reuniões, falavam que o pessoal tinha que estudar pois não ia ter vagas para todos e que a colocação ia depender do próprio retorno do empregado e que a seleção seria em cima do perfil do empregado para casar a vaga. Aí quando nós chegamos aqui eu não tive problemas. O pessoal nos recebeu muito bem. A participação das lideranças foi maior com os gerentes.

S 13 – Creio que eles participaram dentro dos padrões. Tanto o diretor da parte da Empresa São Paulo como da Empresa Brasil agiram com tranqüilidade, não tinham nervosismo. Eles sempre visitavam a área, acompanhando sempre.

S 14 – Foi um processo tranqüilo, diretamente com o gerente da Empresa Brasil. Ele sempre colocava que o trabalho estava correndo, o processo estava andando e que ele estava acompanhando o nosso trabalho e que estava gostando. Pelo menos no nosso grupo foi assim.

S 15 – Do meu ponto de vista foi boa. A Empresa Brasil já passou por um processo desse quando ele comprou um outro banco. Então tinham experiência. Quando pegaram a Empresa São Paulo tentaram não cometerem as mesmas falhas.

S 16 – Foi uma coisa mais direta entre eles (os líderes).

S 17 – As lideranças não faziam reuniões toda hora para falar o que estava acontecendo. As informações chegavam para a gente através dos gerentes. Eles falavam como o processo estava indo, o que ia acontecer, o que não ia acontecer, para onde íamos, para onde não íamos, se íamos. A liderança da Empresa Brasil para mim foi tranqüila.

S 18 – Eu acho que foi normal. Eles estavam sempre indo na Empresa São Paulo pegar o serviço, verificar como era feito ...

S 19 – A contabilidade foi um departamento que recebeu mais pessoas da Empresa São Paulo e a recepção foi uma das coisas que me manteve aqui.

S 20- dando a maior força ... o pessoal da liderança a nível de chefia foi ótima... do lado da Empresa Brasil (...) o coordenador me recebeu bem, tentou acompanhar bem o serviço, o andamento, tudo.

S 21 – Quando aconteceu a compra iam grupos de pessoas daqui para conhecer como o serviço era feito lá (...) Eles tentaram acalmar o pessoal (...) foram muito abertos, muito sinceros nessa transação toda.

**Quadro 4.12 - Freqüência de respostas dos funcionários incorporadores sobre a participação das lideranças**

Respostas	Freqüência absoluta	Freqüência relativa	Exemplos
Estilo orientado para pessoas	7	36,84%	Incentivando, pegando os funcionários pelas mãos, ajuda psicológica, conversando com as pessoas
Estilo orientado para tarefas	11	57,89%	Trazendo as empresas, impondo, envolvida diretamente no negócio, fazendo auditorias.
Outras	1	5,27%	Não tenho do que queixar,

#### **4.4.3.3 - Considerações referentes aos resultados apresentados sobre a participação das lideranças na incorporação na visão dos incorporadores.**

Conforme mostra o quadro 4.12, a visão dos empregados da Empresa Brasil – incorporadores – quanto à participação das lideranças foi bem diferente em relação à visão dos incorporados. 57,89% dos incorporadores disseram que os líderes tinham as maiores preocupações em realizar as tarefas, argumentação pela qual focaram o estilo de liderança orientado para tarefas.

De forma geral, esses empregados declararam existir por parte dos gestores o desejo de entender os procedimentos da adquirida, conforme relatou, em específico, um entrevistado: “o que eles pediam era para a gente explorar bastante as pessoas – os empregados da Empresa São Paulo – para que a gente desse continuidade naquilo que eles já estavam fazendo ...” Outro entrevistado completou dizendo que “o gestor procurou primeiro envolver o funcionário na atividade, no sistema, na gestão, na qualidade que a Empresa Brasil exigia”. Nesse sentido, outros comentaram que a participação das lideranças foi ativa no envolvimento direto do negócio; que eram eles – os líderes – que davam as diretrizes do que se devia fazer, a que não deviam dar ênfase, enfim, direcionavam os indivíduos na necessidade de desempenhar bem a incorporação dos produtos, principalmente.

Um outro entrevistado ressaltou que a integração das pessoas não foi um processo planejado nem participativo, pois os gestores praticavam a transferência do incorporado sem informações claras aos empregados. Conforme seus comentários, as transferências eram anunciadas da seguinte forma: “o gestor falava que ia precisar de dois lugares porque fulanos de tais viriam para cá. Então, como a notícia estava vindo por cima você ficava naquela dúvida: quem vai vir, para quê, para qual área? ... a gente ficava sabendo da vinda deles dois dias antes”. Outros disseram que ficavam sabendo da vinda de algum incorporado através de comentários de ‘corredor’ e que não existia uma política de socialização nem acompanhamento dessas pessoas. Ferreira (1979:286) comenta que “o acompanhamento visa a criar condições de reações necessárias para o bom desempenho do trabalho do homem na empresa, na função, aos companheiros e chefes”.

O entrevistado S-5 comentou que “os próprios funcionários foram se integrando sem ter nenhuma participação da chefia”; que, ao comprarem a Empresa São Paulo o discurso era: “pega aí”, sem preparar o empregado incorporador para realizar essa tarefa com conhecimento. Wagner III & Hollenbeck (2002:33) comentam que “os esforços do treinamento também podem ser voltados à mudança dos estilos de personalidades das pessoas”, que pessoas com muita habilidade técnica podem ser deficientes no trato interpessoal e “programas de treinamento destinados a aumentar suas habilidades para conviver melhor com os outros ajuda a reduzir problemas”.

Outro modo de participação das lideranças citado foi através da seleção das pessoas e suas respectivas avaliações, com o objetivo de atribuir funções para esses novos empregados, pois nem todos iriam continuar fazendo as mesmas tarefas que faziam anteriormente na Empresa São Paulo. Foi comentado que algumas pessoas traziam os seus trabalhos da Empresa São Paulo para a empresa Brasil e, ao chegarem, essas atividades eram distribuídas entre os empregados da Empresa Brasil, de acordo com a semelhança das tarefas.

Assim, as atividades do incorporado eram incorporadas pelos empregados antigos da Empresa Brasil, sendo que os novos empregados passavam a assessorar as atividades transferidas e também recebiam novas atribuições. Alguns autores concordam que este procedimento é uma forma de treinar os empregados de ambas as partes nas novas tarefas através do treinamento por pares ou aprendizagem coletiva, que segundo Kanaane, (2001:164) “possibilita agilidade no processo de resposta organizacional, de forma coerente, sintonizada com objetivos, metas, resultados, sem perder o foco no processo de mudanças no que tange a produtos, procedimentos, padrões, cenários internos, nacionais e internacionais”.

Outros disseram, porém, que a participação das lideranças foi centralizada. Conforme relato do entrevistado S-18, a participação dos líderes “era entre eles, era mais entre a cúpula, entre chefes de setor, gerência e superintendência pouco se valendo da opinião daqui de dentro”. Kuczmarski & Kuczmarski (1999:9) acreditam que a maneira de corrigir isso pode ser através do “envolvimento de todos os empregados na preparação de um conjunto de normas e valores em que possam confiar e normas que orientam o seu comportamento” e os líderes “devem nutrir um conjunto comum de normas e valores”.

Entretanto Wagner III & Hollenbeck ( 2002:316) comentam que “a hierarquia e graus variados de centralização podem ser utilizados para controlar as relações intergrupais”. Segundo eles, “um gerente com autoridade hierárquica sobre um determinado conjunto de grupos pode usar essa autoridade para emitir ordens, que quando cumpridas ajudarão a coordenar as atividades entre esses grupos”.

36,84% dos indivíduos descreveram a participação dos líderes com características do estilo de liderança orientado para pessoas. Os indicadores para essa abordagem foram percebidos quando os entrevistados disseram que as lideranças valorizavam e confiavam nas pessoas, atribuindo-lhes responsabilidades como membros do processo de incorporação. Disseram que o relacionamento gestores e subordinados era flexível, com troca de informações; que os gestores incentivavam os grupos da Empresa Brasil a receberem os grupos da Empresa São Paulo, ajudando-os e entrosando-os no contexto cultural da compradora.

Kuczmarski & Kuczmarski (1999:13) usaram a expressão ‘construir uma ponte’ para ilustrar a importância do relacionamento entre as duas partes em um processo – líderes e liderados. Para eles “o líder eficiente deve tentar conectar ou ligar cada indivíduo à organização”. Os autores entendem que isso permitirá a toda a força de trabalho compreender “porque vai trabalhar de manhã e se sentir feliz com isso”.

O sujeito S-19 comentou que o líder “sempre procurava incorporar a pessoas à empresa, tentando tirar aquela imagem que o empregado tinha de que ele era da outra empresa”, ou seja, encorajar o empregado a se integrar à nova organização. Segundo Thomas Jr. (1997:37), “os gerentes são responsáveis não só por garantir a disponibilização de recursos técnicos para a execução de tarefas, mas também por gerenciar a motivação de seus funcionários”.

O entrevistado S-17 ressaltou que “os gerentes ficavam mais na visão geral do serviço” e eles - funcionários “ficavam com o peso maior do trabalho”. Hampton (1983:325) diz que a dimensão pessoa “é o ponto até o qual o líder concentra-se nas pessoas que lidera, considerando seus sentimentos e a qualidade de suas relações mútuas”.

Os comentários do entrevistado S-1 saíram do foco da questão, relatando apenas que a participação das lideranças foi boa, porém o contexto de sua resposta dizia mais sobre as pessoas se movimentando no processo e sua indignação de ver pessoas novas em sua sessão sem um prévio aviso. Essa resposta poderia sugerir um estilo de liderança orientada para tarefas, analisando o fato da não participação do subordinado, por outro lado, quando ele classificou que a participação foi boa, não distinguiu em qual aspecto.

O entrevistado S-13 fez comentários sobre a incorporação de alguns produtos da empresa sem mencionar a participação das lideranças, contudo, a forma como ele narrou induziu a pesquisadora a julgar suas abordagens como lideranças focada nas pessoas, se for levada em consideração a narrativa desse entrevistado quando ele verbaliza na 3<sup>a</sup> pessoa do plural – nós –, podendo-se imaginar que o líder tenha liderado de forma grupal, conforme relatos: “nós trouxemos os fundos da Empresa São Paulo para cá e continuamos fazendo a contabilidade como se existisse o Fundo São Paulo...”.

#### **4.4.3.4 - Transcrição dos trechos mais relevantes das entrevistas realizadas com os incorporadores**

S 1 – Foi da melhor forma possível (...) não tenho do que queixar.

S 2 – O Superintendente da contabilidade da Empresa Brasil teve a idéia de todo mundo aprender tudo e todo mundo ficar *bam bam bam*, conhecer bem do assunto.

S 3 – Acho que na unidade era trazendo as empresas (...) o que pediam era para a gente explorar bastante das pessoas ( do conhecimento das pessoas), para que a gente pudesse dar continuidade naquilo que eles já estavam fazendo ou até mesmo os controles.

S 4 – Muitas coisas a gente acaba recebendo informações diretas sem muitas explicações, sem muitos detalhes. (...) por exemplo, o superintendente da contabilidade da Empresa Brasil, um ou dois dias antes falava que precisava de dois lugares porque na segunda feira viriam duas pessoas para cá, mas não explicava quem estava vindo, para quê (estava vindo). Então você fica com um monte de interrogações no ar e fica sem respostas.

S 5 – Os próprios funcionários é que foram se integrando sem ter nenhuma participação de chefia para apresentar o pessoal que tinha chegado aqui para o pessoal da Empresa Brasil. Então a integração foi entre nós mesmos, funcionários, não teve intermediação alguma.

S 6 – Eles pegaram os funcionários pelas mãos e começaram a orientá-los. O gestor procurou envolver o funcionário na atividade, no sistema, na gestão e na qualidade que a Empresa Brasil exigia.

S 7 – Acho que foram até acessíveis. Qualquer dúvida que os funcionários da Empresa São Paulo tinham, passavam para a chefia (deles) e a chefia ligava para a chefia daqui e nesse trama todo os próprios chefes da Empresa São Paulo ligavam direto. (...) então foi muito assim, as dúvidas que eles tinham ligavam para cá e as dúvidas eram sanadas. Teve uma turma que me falou que teve até uma ajuda psicológica para falar com os funcionários sobre a fusão, para preparar os funcionários para a fusão.

S 8 – As lideranças participaram ativamente porque elas estão envolvidas diretamente no negócio. Dependendo do cargo a pessoa era designada a ir para a Empresa São Paulo para acompanhar o processo. De coordenador para cima a maioria teve uma participação ativa.

S 9 – Da parte da contabilidade a única liderança que eu vi que comandou tudo foi o superintendente. Ele é quem dava as diretrizes do que fazer, do que deixar de fazer, para onde deveria se dirigir, a onde focar mais.

S 10 – As pessoas de nível superior foram lá juntamente com a auditoria olhar e analisar a empresa. (...) aí compramos a empresa e foi um processo de *pega aí*. Não teve nada de preparo.

S 11 – Total, ativa, dando o suporte que eles precisavam.

S 12 – Cada gestor da Empresa Brasil tinha um par (parceiro) correspondente na Empresa São Paulo, então o gestor identificava quem era o seu par (parceiro) – qual era a pessoa que tinha a mesma função que você exercia na Empresa Brasil – e aí, juntamente com aquela pessoa o gestor ia trabalhar no processo de incorporação.

S 13 – Nós trouxemos os fundos da Empresa São Paulo para cá e continuamos fazendo a contabilidade como se existisse o Fundo São Paulo ...

S 14 – Acho que foi da forma mais natural possível. Eles sempre iam lá conversavam, traziam o serviço para a gente, explicavam tudo para a gente. E explicavam que tínhamos adquirido a Empresa São Paulo, que tinham várias pessoas. Sempre se preocupando no

sentido de nós da Empresa Brasil ajudarmos o pessoal que estava chegando, entrosando-os e ajudando-os da melhor maneira possível.

S 15 – Particularmente acho que tiveram uma participação boa. As pessoas da Empresa São Paulo com quem eu converso elogiam. Existiam alguns gestores que os incorporados diziam que eram muito arrogantes mas acho que é normal pois a pessoa que está vindo já vem com uma certa insegurança e daí ela parte do pressuposto de que o comprador vai dar preferência aos funcionários dele.

S 16 – Foi feito uma seleção pelas lideranças das pessoas que iam vir para a Empresa Brasil daí foi feito o processo...

S 17 – A participação deles foi menor. Acho que o peso maior ficou com os funcionários que faziam o trabalho. (...) os gerentes ficavam mais na visão geral do serviço.

S 18 – A participação foi mais entre a cúpula. Entre eles, chefes de setor, gerência, superintendência, pouco se valendo da opinião daqui de dentro. Praticamente eles avisavam que o fulano de tal iria sair sem antes dar uma satisfação. (...) quando eles traziam alguém para a nossa área (...) simplesmente a comunicação era a de que eles achavam que o fulano de tal era bom e que eles iam trazê-lo para cá.

S 19 – As lideranças faziam de tudo para aproveitarem as pessoas e quando não dava era uma questão da pessoa. Elas procuravam incorporar as pessoas à empresa tentando tirar aquela imagem de que ela era de outra empresa.

**Quadro 4.13 - Freqüência acumulada de respostas dos funcionários incorporados e incorporadores sobre a participação das lideranças.**

Respostas	Freqüência absoluta	Freqüência relativa
Estilo orientado para pessoas	18	45%
Estilo orientado para tarefas	20	50%
Outras	02	5%

#### **4.4.3.5 - Considerações referentes aos resultados acumulados apresentados, sobre a participação das lideranças na incorporação na visão dos incorporados e incorporadores.**

Ao analisar as freqüências agrupadas das duas empresas, percebe-se uma tendência de equilíbrio entre os dois estilos de liderança.

Observa-se, também, que os empregados da Empresa São Paulo davam ênfase, na maioria das vezes, às lideranças da Empresa São Paulo, o que leva o pesquisador a indagar se as respostas foram ou não baseadas na emoção ou, até mesmo, no contexto de sentirem-se “no mesmo barco”. Analisado por outro ângulo, os empregados da Empresa Brasil tendiam a enfatizar a incorporação das atividades.

**Quadro 4.15 – Freqüências de respostas detalhadas sobre a forma como as lideranças participaram da incorporação, na visão dos empregados incorporados**

Respostas dos Incorporados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total
1) Um pouco distante	x																				1
2) Atenção maior para o nível maior	x															x					2
3) De cima para baixo	x	x																			2
4) Reuniões		x										x									2
5) Tranqüilizador		x				x												x	3		
6) Trocando Informações			x																		1
7) Orientadores			x	x														x	x	4	
8) Integrando os processos e cultura				x					x				x								2
9) Boa					x			x													2
10) Motivando					x																1
11) Por parte da Empresa Brasil era comunicação profissional sem barreira						x															1
12) Por parte da Empresa São Paulo dando apoio						x															1
13) de forma amiga						x															1
14) Contato direto							x			x	x			x	x		x	6			
15) Um processo normal							x		x			x	x	x							5
16) Maior participação dos gerentes							x														1
17) Foi um Processo tranquilo							x	x													2
18) Com experiência									x												1
19) Não mudou quase nada									x				x								1
20) A liderança da Empresa Brasil foi tranquila									x							x					1
21) Tivemos muita sorte										x						x					1
22) Mente aberta										x						x					1
23) Prontidão										x			x	x							2
24) Ótima										x						x					1
25) Não houve problema algum										x						x					1
26) Dando segurança									x								x				1

**Quadro 4.16 – Freqüências de respostas detalhadas sobre a forma como as lideranças participaram da incorporação, na visão dos empregados incorporadores**

Respostas dos Incorporadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Total
1) Um pouco distante																	x		1	
2) Orientadores – Dando Suporte				x	x					x			x						4	
3) Integrando os processos e cultura		x	x		x		x					x	x						6	
4) Boa	x													x					2	
5) Motivando							x												1	
6) Por parte da Empresa Brasil era comunicação profissional sem barreira										x									1	
7) Por parte da Empresa São Paulo dando apoio												x							1	
8) Contato direto												x							1	
9) Um processo Normal			x									x							2	
10) Prontidão					x														1	
11) Entre lideranças	x																		1	
12) Conversando		x										x		x					3	
13) Criando um ambiente salutar				x															1	
14) Ativamente					x			x		x									2	
15) O Superintendente que comandou						x													1	
16) Através dos Pares										x									1	
17) Seleção												x							1	
18) Participação maior foi dos funcionários													x						1	
19) Intermediador															x	1				

#### 4.4.4 - Questionamento sobre a superação das resistências

P.4 - Por favor, comente a forma como foram superadas as resistências

A análise da categoria aceitação teve como base fatores não tão agressivos ao indivíduo, pois, se for analisada literalmente, entende-se que todos os indivíduos que

foram incorporados, o foram porque, de alguma forma, aceitaram. Como aceitaram é que distingue esse item – superação das resistências.

**Quadro 4.17 - Freqüência de respostas dos funcionários incorporados sobre a forma como as resistências foram superadas**

Respostas	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa	Exemplos
1- Imposição	3	14,29%	Cenários mercadológicos local e global, disponibilização de demissão voluntária ; incutindo a realidade do mercado.
2- Aceitação	11	52,38%	Algumas pessoas que tinham medo perder o emprego iam conversar com o diretor; com o tempo; aos poucos; não adiantava ficar com medo; o pessoal está aceitando.
3- Outras	3	14,29%	Quem resistiu, demitiu-se; a incorporação foi tranquila, não houve resistências.
4- Não foram superadas	4	19,04%	Estamos tentando sobreviver; tiveram pessoas que se agarraram em qualquer ponto para continuar; não foram superadas.

#### **4.4.4.1 - Considerações referentes aos resultados apresentados, sobre a forma como as resistências foram superadas, na visão dos empregados incorporados**

Questionados sobre a forma como as resistências foram superadas, 52,28% acreditam que foi pela aceitação, contudo, com enfoques diferentes.

O relacionamento com superiores e pares foi o mais mencionado entre esses pesquisados. Segundo eles, quando a insegurança era perturbadora, procuravam um chefe ou mesmo um colega e estes lhes ajudavam a superar aquela fase de insegurança através de aconselhamentos. Alguns desses empregados disseram que quem tinha medo de perder o emprego ia conversar com o diretor. Kwasnicka (1995:151) comenta que “a função do

aconselhamento é muito delicada e requer muito tato”, porém representa uma técnica para auxiliar o indivíduo a superar problemas de ordem moral e emocional.

Esse diretor foi uma pessoa muito citada durante as entrevistas. As pessoas se referiam a ele como uma pessoa amiga que estava sempre disposta a auxiliá-los em suas dificuldades, até mesmo reduzindo suas inseguranças quanto às novas realidades a serem enfrentadas. Segundo o modelo seqüencial de três etapas de Kurt Lewin, apud Stoner (1999:303), para a superação de resistências o papel do líder é parte integrante de um processo de mudança, ou seja, ele considera que o indivíduo possui costumes e valores arraigados que impedem a aceitação da mudança e, por isso, resiste e, para que o indivíduo supere essa resistência, precisa abandonar esse comportamento, o que ele chamou de “descongelar – tornar óbvia a necessidade de mudar”.

No entanto para que essa transformação ocorra, é necessário haver um intermediário da nova situação, que ele chamou de “agente de mudança – líder ou guia do processo da mudança” e, uma vez convencido o indivíduo da necessidade da mudança, esse novo valor precisava ser arraigado que para ele significa o “recongelamento – transformar em norma os novos valores incutidos no indivíduo”.

Além da participação positiva desse diretor, serviu-lhes também como facilitador para a superação das resistências a forma transparente como a mudança foi comunicada, gerando-lhes confiança e segurança sobre o que era esperado deles.

Duck (2002:122) comenta que “quando as pessoas estão razoavelmente esperançosas de que a iniciativa de mudança terá bons resultados, a sua ansiedade poderá gerar compromisso, empolgação e até mesmo exaltação”. E, finalmente, à medida que as pessoas iam convivendo com a nova situação, aquelas que mantiveram mais contato viam a realidade e mudavam o comportamento, aceitando melhor a situação.

Outros indivíduos disseram que a superação das resistências ocorreu aos poucos, com o passar do tempo, e, sobretudo, devido às pessoas não terem outra alternativa se não aceitarem a situação. Controlar as ansiedades e mostrar capacidade foi uma forma

comentada para poder superar as resistências, pois, em muitos casos a necessidade do emprego, também, foi um fator determinante para a aceitação da nova situação.

Por imposição obtiveram-se 14,29% de respostas. Segundo eles no começo do processo foi exposto que aqueles que não quisessem ficar na incorporação da Empresa São Paulo estariam livres para sair, ou seja, poderiam oferecer-se para participar da lista de demissionários. Outro fator que segundo os entrevistados, deixou-os sem alternativas foi a exposição aos empregados das possíveis dificuldades no mercado externo “incutindo em suas cabeças a realidade do país, do mundo que requerem certos processos para se modernizar e tentar crescer”. Ainda, referindo-se às dificuldades do mercado externo para a recolocação da mão-de-obra, as pessoas que precisavam do trabalho sentiram que tinham que se adaptar. Observa-se que o resultado foi em torno de opção voluntária para demissão, cenário mercadológico e dependência financeira do empregado. Segundo Wagner III & Hollenbeck (2002:120) a maioria das organizações não está preocupada com o ‘ramo da satisfação no trabalho’. Por isso, às vezes, é difícil fazer com que os gerentes percebam a importância de conscientizar-se e melhorar as atitudes e também sentimentos dos seus funcionários para relação trabalho”.

Para 19,04% dos entrevistados as resistências ainda não foram superadas, “quem teve que ir embora foi e os que ficaram estão tentando sobreviver”, como não tiveram “outra solução vieram para a Empresa Brasil e estão levando”, mas a resistência vai sempre existir. Duck (2002:51) acredita que “se as pessoas na organização não compreenderem a nova forma de pensar ou não concordarem com ela, não mudarão suas crenças nem tomarão decisões que sejam alinhadas com o que é desejado”.

A categoria ‘outras’ obteve comentários diversificados. Dentre eles, que os sintomas de resistências nem sempre poderiam ser realmente resistência, poderiam ser, talvez, “dificuldades que a pessoa tem em adaptar-se” a novas situações.

Um entrevistado deu ênfase ao porquê da resistência e não à forma como ela foi superada. Comentou que o fator gerador da resistência foi a alteração dos procedimentos dos trabalhos, a qual interferiu no comportamento das pessoas. Wagner III & Hollenbeck (2002:376) comentam que “acionar mudança requer por um lado, a identificação e a

superação de fontes de resistência e por outro, o incentivo e fortalecimento das fontes de apoio”. Outros disseram que não houve resistências com os incorporados e que os resistentes saíram da empresa.

#### **4.4.4.2 - Transcrição dos trechos mais relevantes das entrevistas realizadas com os incorporados sobre a superação das resistências**

S 1 – Algumas pessoas que tinham medo de perder o emprego iam conversar com o diretor da contabilidade de lá.

S 2 – no começo do processo foi posto para nós que aqueles que não queriam ficar para a incorporação da Empresa São Paulo estavam livres para sair.

S 3 – Olha eu acho que foi o tempo. Com o tempo as resistências acabaram. A princípio são muitas coisas que passam na cabeça das pessoas ...

S 4 – Aos poucos

S 5 – Não foram superadas. Quem teve que ir embora foi e os que ficaram, que somos nós, estamos aqui tentando sobreviver.

S 6 – Acho que foi pelo contato pessoal (...) quem manteve mais contato foi vendo que não ia ter aquela resistência então foi mudando um pouco.

S 7 – No meu caso eu tentei ficar tranquila. Não adiantava ficar com medo de ser mandada embora ou outro motivo.

S 8 – A própria pessoa via que não era esse o caminho. Às vezes perguntavam aos colgas, pediam opinião de alguém.

S 9 – Às vezes nem é resistência. É dificuldade que a pessoa tem de se adaptar.

S 10 – Com muita conversa, incutindo na cabeça de cada funcionário a realidade do mercado, a realidade do país, do mundo que requerem certos processos para se modernizar e tentar crescer.

S 11 – Uns resistiram até o final. Não tendo mais solução vieram para cá, outros saíram do banco.

S 12 – Algumas nem foram superadas (...) tem gente que precisa do trabalho então tem que se adaptar.

S 13 – Os diretores e gerentes da Empresa São Paulo sempre falavam para a gente que não precisávamos nos preocupar porque íamos para uma outra instituição e que não tinha o porquê de ter medo de sermos maltratados, que isso não iria acontecer ... davam segurança.

S 14 – Não percebi resistência, os que resistiram saíram da empresa.

S 15 – No início foi todo aquele impacto (...) mas depois você vai vendo que o entrosamento é possível.

S 16 – Não houve muita resistência

S 17 – A superação, pelo que eu converso com o pessoal, eles estão levando, estão aceitando ...

S 18 – Não teve muita resistência. A incorporação foi tranquila.

S 19 – Tiveram pessoas que se agarraram a qualquer ponto para continuar.

S 20 – Eu não senti resistência (...) hoje em dia quem quer ficar sem emprego?

S 21 – Através de comunicação sincera e verdadeira da situação e do que era esperado do pessoal, no caso, a responsabilidade e o profissionalismo.

**Quadro 4.18 - Freqüência de respostas dos funcionários incorporadores sobre a forma como as resistências foram superadas.**

Respostas	Freqüência absoluta	Freqüência relativa	Exemplos
1-Imposição	0	0%	
2- Aceitação	10	52,63%	Convívio; gradativamente; comunicação transparente; devagar; necessidade; diálogo, participação;
3- Não foram superadas	4	21,05%	Existe até hoje; não superou; ainda sobrou alguns vestígios
4- Outras	5	26,32%	Não houve resistências; não houve muitos problemas

#### **4.4.4.3 - Considerações referentes aos resultados apresentados, sobre a forma como as resistências foram superadas, na visão dos empregados incorporadores**

Foi interessante perceber que nenhum dos entrevistados da Empresa Brasil tenha mencionado a incorporação com evidências para a aceitação da mudança através da imposição, isso sugere que a persuasão deve ter tido peso maior na concepção dos agentes da mudança. Duck (2002:49) comenta que “durante a implementação cabe aos líderes ajudarem as pessoas a compreenderem o plano geral, persuadindo-as de que vai funcionar”.

Dos 26,32% incluídos na categoria ‘Outras’, todos concordaram que não houve resistências, nem mesmo para aquelas pessoas que não eram favoráveis à incorporação; as pessoas aceitaram a incorporação sem nenhuma resistência, sem nenhuma crítica. Kotter (1999:20) acredita que as mudanças bem sucedidas acontecem, dentre outras coisas, quando “a mudança tende a ser associada a um processo de várias etapas que gera força e motivação suficientes para anular todas as fontes de inércia”.

21,05% acreditam que a resistência existe até hoje; e que devido à resistência, algumas pessoas, inclusive com bons potenciais humanos, acabaram indo embora. Kotter

(1999:88) comenta que “aceitar uma visão do futuro pode ser um tarefa emocional e intelectualmente desafiadora (...) ao mostrar-se esperançosa e consequentemente, motivadora, uma visão adequada ajuda a superar essa relutância natural em se fazer o que é necessário”.

Percebe-se, também, que a questão salarial foi um fator de insatisfação para os empregados da Empresa Brasil - incorporadora. Verificou-se que a política salarial da Empresa São Paulo – incorporada – permitia salários maiores em relação às mesmas funções dos empregados da Empresa Brasil; então, os empregados diziam que estavam trabalhando para uma promoção e/ou um aumento de salário e, de repente, chegaram outras pessoas ganhando mais e fazendo a mesma coisa. Constatou-se, igualmente, que, em alguns casos, o empregado da Empresa São Paulo com um cargo de chefia ao ser transferido alterava suas funções, porém com o mesmo cargo, passando, às vezes, de chefe para subordinado e mantendo seu direito de irredutibilidade salarial. Nesses casos, às vezes esse subordinado percebia um salário superior ao do seu chefe. Dessa forma, ao contrário do que se crê, o resistente aparecia na figura do incorporador. Segundo Adams apud Spector (2002:209) a teoria da equidade afirma que “os funcionários que se encontram em situação de desigualdade experimentam uma insatisfação e tensão emocional”

Outra resposta interessante refere-se à superação da resistência pela aceitação com 52,63% de freqüência relativa. Dentre os fatores citados, o envolvimento das pessoas foi um facilitador relevante. Para este grupo de respondentes, a partir do momento em que as lideranças passavam responsabilidades para os empregados da Empresa São Paulo, estes sentiam-se mais seguros. Segundo Kotter (1999:10) “a implementação de uma mudança de qualquer tipo requer a ação de um grande número de pessoas. Novas iniciativas fracassam com muita freqüência quando os funcionários, ainda que apoiem a nova visão, sentem-se impotentes contra imensos obstáculos em seus caminhos”

Um outro indivíduo comentou que, para a participação, foram oferecidas metas desafiadoras muitas vezes mexendo com os valores internos da pessoa, assim como dando oportunidade para integrarem-se em um lugar por elas preferido, procurando, assim, alinhar as necessidades da organização com as suas necessidades. Segundo Spector

(2002:199), “as teorias da motivação no trabalho se preocupam mais com as condições do que com as habilidades que levam os indivíduos a realizar suas tarefas”.

O relacionamento, também, foi descrito como uma forma de facilitar a aceitação das pessoas a partir de conversas francas, porém foi dito que, às vezes, tinham que tratar com muito tato. Contudo, eles disseram que devagar o pessoal foi se adequando ao banco. Para Sloan (2001:367) “as causas de sucesso ou fracasso são profunda e complexas (...) a experiência me convenceu que dois fatores são importantes: a motivação e a oportunidade”.

#### **4.4.4.4 - Transcrição dos trechos mais relevantes das entrevistas realizadas com os incorporadores sobre a superação das resistências.**

S 1 – No convívio. No convívio perceberam que não era nada aquilo que imaginavam. ... trabalhando no dia-a-dia.

S 2 – eu acho que existe até hoje.

S 3 – Acredito que para o pessoal da Empresa São Paulo foi mais difícil, mas gradativamente a gente foi se integrando (...) A partir do momento em que as lideranças passavam responsabilidades para os seus funcionários eles se sentiam mais seguros.

S 4 – Às vezes nós tínhamos que tratar as pessoas com muito tato para obter a informação

S 5 – Da necessidade das pessoas terem o emprego, de permanecerem com o emprego e por gostarem do que fazem. (...) Elas lutavam muito quanto a isso.

S 6 – Em primeiro momento foi tentar propiciar um ambiente salutar, um ambiente saudável ... as resistências foram tratadas na base da amizade, conversa, diálogo. (...) para se obter as informações você tinha que está aberto à censura crítica também.

... uma das formas de participação foi dar metas desafiadoras muitas vezes mexendo com os valores internos da pessoa. A famosa motivação, vamos falar assim.

S 7 – Procurando atender as necessidades que eles precisavam (...) mas têm pessoas que se fecham mesmo ... elas nunca vão deixar de ser uma ex-funcionária da Empresa São Paulo.

S 8 – Não houve resistências.

S 9 – A liderança conversava com o pessoal, jogo aberto ... falava que precisava deles, jogo muito sincero.

S 10 – Devagar o pessoal foi se adequando ao banco

S 11 – Acabaram não sendo superadas porque elas foram embora antes

S 12 – Nem posso falar porque na minha área não teve resistências, nenhuma crítica, nada, graças a Deus.

S 13 – A gente notava nas pessoas que não gostavam, mas não houve resistência.

S 14 – Às vezes tinham pessoas que não se adaptavam tanto. Na minha área teve uma moça que não se adaptou e teve que ser despedida.

S 15 – Dando oportunidade

S 16 – Não tive tantos problemas com isso.

S 17 – Não houve resistência.

S 18 – Ainda sobraram alguns vestígios. Você está no seu dia-a-dia trabalhando por uma promoção, um aumento e de repente chega outra pessoa ganhando mais que você, essa pessoa normalmente sofre embora ela não tenha culpa dos fatos ...

S 19 – A gente tentava ajudar as pessoas conversando, vendo onde as pessoas queriam trabalhar. Nós fazíamos de tudo para aproveitarmos as pessoas. Quando não dava certo era por questão da própria pessoa.

**Quadro 4.19 de freqüências acumuladas de respostas dos funcionários incorporados e incorporadores sobre a forma como as resistências foram superadas.**

Respostas	Freqüência absoluta	Freqüência relativa
1- Imposição	3	7,5%
2- Aceitação	21	52,5%
3- Outras	8	20,0%
4- Não foram superadas	8	20,0%

**4.4.4.5 - Considerações referentes aos resultados acumulados apresentados, sobre a forma como as resistências foram superadas, na visão dos empregados incorporados e incorporadores**

O resultado agrupado das duas empresas apresentou um razoável equilíbrio, tendo como maior diferença a superação da resistência através da imposição, com percepção apenas pelos incorporados, os quais relatam a questão da voluntariedade para desligamentos, que na concepção deles era “pegar ou largar”. Morgan (2000:305) diz que a “dominação pode ocorrer de várias maneiras. A primeira e mais óbvia surge quando uma ou mais pessoas coagem outras por meio do uso direto da força ou ameaça. Mas a dominação também ocorre quando aqueles que ditam as regras impõem sua vontade sobre os outros”.

Os pontos coincidentes foram diversos. O relacionamento entre níveis e pares foi um dos mais mencionados para a boa aceitação da nova situação, a partir dos esclarecimentos claros e confiáveis. Senge (2000:102) comenta que “a linguagem forma a percepção e o que nós enxergamos depende do que estamos preparados para ver”.

O tempo foi outro item muito abordado. Para as pessoas, as dúvidas, o medo, a inconformidade foram vencidos aos poucos e através do envolvimento das pessoas nas tarefas. Wagner III e Holmbeck (2002:378) comentam que a participação e envolvimento

“facilitam a troca de informações entre os indivíduos e gera compromisso entre os envolvidos, mas pode reduzir a velocidade do processo se os participantes projetarem uma mudança imprópria ou desviarem da tarefa em questão”.

**Quadro 4.20 – Freqüências de respostas detalhadas sobre a forma como as resistências foram superadas, na visão dos empregados incorporados**

Respostas dos Incorporados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	total
1) Não teve muitas resistências	x														x	x		x				3
2) Conversando com as lideranças	x									x		x										3
3) Não houve resistência		x																				1
4) Dando liberdade de escolha		x																				1
5) O tempo			x																			1
6) Conformidade		x					x	x			x	x					x					6
7) Aos poucos			x	x															x			3
8) Não foram superadas				x																		1
9) Através do contato					x							x				x						2
10) Às vezes nem é resistência						x																1
11) Para alguns foi traumático							x												x			2
12) Requer tempo								x														1
13) Ainda tem o problema cultural									x													1
14) alguns pediram para serem demitidos										x	x											2
15) alguns nem superaram										x												1
16) Alguns ainda sofrem										x								x				2
17) Não percebi resistência											x											1
18)É difícil												x						x				1
19) Os resistentes saíram													x				x	x				2
20) A comunicação foi sincera																			x			1
21) Medo de perder o emprego																			x			1

**Quadro 4.21 – Freqüências de respostas detalhadas sobre a forma como as resistências foram superadas, na visão dos empregados incorporadores**

Respostas dos Incorporadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Total
1) Não teve muitas resistências						x					x	x		x					4	
2) Conversando com as lideranças – dialogando			x	x	x										x	x		5		
											x								1	
3) Não houve resistência												x								
4) O tempo		x																	1	
5) Conformidade				x															1	
6) Aos poucos		x					x	x											3	
7) Não foram superadas	x	x																	2	
8) Através do contato – convívio		x																	1	
9) alguns nem superaram															x				1	
10) É difícil		x					x												2	
11) Os resistentes saíram									x		x								2	
12) A comunicação foi sincera – transparente								x											1	
13) A resistência foi dos incorporados	x							x											2	
14) A resistência foi maior dos incorporadores		x	x																2	
15) Através da atribuição de responsabilidade		x			x														2	
16) Parceira				x															1	
17) Estímulo				x															1	
18) Atendendo às necessidades					x														1	
19) Tem pessoas que se fecham					x														1	
20) Tendo oportunidades											x								1	
21) alocando as pessoas adequadamente															x				1	
22) Medo de perder o emprego															x				1	

#### 4.4.5 - Questionamento sobre a aproximação das culturas

P.5 – Por favor, comente a forma como as duas culturas foram aproximadas

**Quadro 4.22 - Freqüências de respostas dos funcionários incorporados sobre a forma como as culturas foram aproximadas**

Respondentes	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa	Exemplos
Forma natural	10	47,62%	A aproximação foi natural; ...vai se adaptando; com o tempo; tem aquela fase de adaptação; aos poucos; normal; foi encaixada através da forma de trabalhar
Forma Planejada	1	4,76%	Através da incorporação de gerentes e coordenadores da incorporada justamente para trazerem a cultura da incorporada
Não foram aproximadas	6	28,57%	Não tem como mudar; ainda não aproximaram; continuo com o mesmo gerente
Outras	4	19,05%	Boa; não houve alteração; tudo depende da gente; poderia ser melhorada; não tiveram muitas diferenças; a diferença foi só na forma de trabalhar

##### 4.4.5.1 - Considerações referentes aos resultados apresentados, sobre a forma como as duas culturas foram aproximadas, na visão dos empregados incorporados

A aproximação das duas culturas foi vista como natural por 42,86% das pessoas entrevistadas. Para este grupo, a aproximação foi natural, porém lenta, devido aos longos anos de convívio com a cultura da Empresa São Paulo, para eles a mudança repentina tornou o processo difícil.

As expectativas dos incorporados para o encontro das culturas tornou o processo mais difícil, pois os boatos e as conversas de corredor, ou seja, paralelas, deixavam os

empregados a serem incorporados muito angustiados. Segundo seus relatos, às vezes um colega que já havia sido transferido para a Empresa Brasil passava alguns costumes conflitantes com os costumes da Empresa São Paulo para o pessoal que ainda estava na empresa de origem aguardando sua transferência e isso, muitas vezes, atrasava a incorporação da nova cultura, porque o empregado precisava, em primeiro lugar, vencer o medo.

Outros aspectos que dificultaram a aproximação natural das duas culturas foram, sobretudo, que os incorporadores, ao receberem os incorporados, deduziram, baseados na igualdade das áreas, que esses já soubessem toda a rotina da Empresa Brasil, o que não era verdade. Dessa forma, o indivíduo tornava-se isolado e, consequentemente atrasava a aproximação das duas culturas.

No entanto, a semelhança da natureza de operação foi vista como facilitadora no encontro das duas culturas na visão de alguns entrevistados, os quais acreditam que devido aos procedimentos burocráticos serem comuns às duas, restou apenas a interação do indivíduo aos diferenciais culturais das empresas, como, por exemplo, a adaptação com os novos modelos de gestão.

Apenas 4,76% destacaram estratégias pré-definidas para a aproximação das duas culturas; foi comentado que os representantes da Empresa Brasil usaram como estratégia a incorporação imediata de alguns funcionários da Empresa São Paulo com o objetivo de aproximar as duas culturas.

28,57% dos entrevistados acreditam que as duas culturas ainda não foram aproximadas, e que, talvez devido ao fato da Empresa São Paulo ser de menor porte, possibilitava um inter-relacionamento mais íntimo e sem barreiras no sistema de comunicação entre os líderes e liderados e esse diferencial colaborou com o distanciamento dos valores entre as duas culturas.

O fato de a Empresa São Paulo já possuir a cultura dos fundadores por si só, segundo os entrevistados, já era considerado como diferencial, entretanto, antes dessa incorporação, a empresa há havia passado por outra com um grupo estrangeiro, somando-

se novos valores à realidade da cultura primitiva da Empresa São Paulo. Para os entrevistados o acréscimo a esse contexto de mais uma cultura – da Empresa Brasil – poderia tornar difícil a aproximação dessas culturas, que para eles não seriam duas, mas sim três, uma vez que o processo anterior era recente.

Disseram que, além dessas transferências sofridas, a Empresa São Paulo já havia estado do outro lado do processo como incorporadora e que todos esses fatos concorreram para que eles acreditassesem que as culturas fossem distantes e que elas poderiam até serem aproximadas, mas não totalmente. Herzlinger in Hesselbein, Goldsmith & Somerville (2000:122) acreditam que “a cultura sobrevive a seus líderes imediatos e é transmitida de uma geração para outra, em parte pela contínua repetição dos eventos principais de sua formação”.

A mudança de local de trabalho foi mencionada tanto na questão da cultura como na questão sobre as resistências. Quase 100% dos incorporados entrevistados pertenciam à Empresa São Paulo há mais de cinco anos e sempre trabalharam no centro da cidade, tendo como hábito usar os horários de folga – almoço – para compras, lazer etc., devido às facilidades que o local lhes oferecia, fator que representou uma forte barreira para se acostumarem ao novo local de trabalho, o qual foi por eles apelidado de “sítio de difícil acesso”. Então, diziam que ainda não conseguiam isolar a necessidade de adaptação ao trabalho e a insatisfação com o lugar.

O horário extraordinário foi outro ponto citado como ainda não aceito. Para os incorporados a cultura da hora extra é uma coisa inconcebível, porém está arraigada de uma forma tão forte na cultura do incorporador, que, mesmo não havendo necessidade, o empregado que sair no horário exato é visto como um empregado não comprometido. Eles entendem ser difícil aceitar esse diferencial entre as duas culturas, uma vez que a política de horas extras na Empresa São Paulo era controlada pelas hierarquias superiores, as quais liberavam o indivíduo para permanecer trabalhando após o expediente apenas mediante comprovação da necessidade.

Houve considerações que não evidenciaram a forma como as culturas se aproximaram mas, sim, ênfases nos fenômenos complicadores para a aproximação. Essas

idéias foram agrupadas na categoria ‘Outras’ com 19,05% das respostas, as quais fornecem subsídios importantes sobre as perspectivas dos empregados quanto à cultura.

Como complicador, dentre outras coisas, foi citado que a diferença entre a união das pessoas dos dois grupos distanciava as duas culturas, tendo em vista que, na Empresa São Paulo, o convívio era com base na cooperação, compreensão e companheirismo. De acordo com os relatos, na Empresa São Paulo as pessoas trabalhavam em conjunto, unidas e sempre se ajudando, enquanto que na Empresa Brasil além de as pessoas não se prontificarem para cooperar, ainda cobravam o serviço, gerando assim, pressões sobre os empregados. Contudo, ressaltaram que essa observação poderia ser primária devido ao pouco tempo de convivência entre as duas empresas.

Outra barreira considerada pelos incorporados foi a diferença entre os benefícios, fato que proporcionava aos funcionários muitos aborrecimentos, principalmente para aqueles que gozavam do benefício educação. Segundo comentário “a forma de aproximar das culturas foi reduzindo os benefícios”. Ouviu-se, porém, que em alguns casos, a Empresa Brasil compensava essa perda através de aumento salarial por promoção, conforme o desempenho do indivíduo.

O sistema de orientações foi considerado um estado crítico para esta aproximação. Segundo comentários a Empresa Brasil não passava informações de como os empregados deveriam agir, de modo que as pessoas se sentiam abandonadas, desprovidas de informações e até mesmo de ferramentas. Kwasnicka (1995:148) comenta que “o treinamento na organização consiste no conhecimento adicional que é dado ao empregado com a finalidade de auxiliá-lo no desempenho de sua tarefa e trazê-lo o mais próximo possível das habilidades que o cargo exige”.

Quanto às ferramentas observou-se que, ao transferirem as pessoas da Empresa São Paulo para a Empresa Brasil, em muitos casos essas ou chegavam antes das suas ferramentas de trabalho ou não encontravam, por exemplo, espaço físico adequado para instalá-las.

A interferência de um chefe desmotivado ou talvez inseguro quanto à sua situação futura teve influência sobre o comportamento de seus subordinados na opinião de um entrevistado. Este citou que a pessoa incutia na cabeça dos subordinados aspectos negativos sobre a Empresa Brasil, “criando um clima de terrorismo” e dificultando o encontro das culturas. Percebe-se, neste papel, a ação inversa dos valores dos níveis intermediários em processos de mudança. Kuczmarski & Kuczmarski, (1999:6) comentam que “a anomia deve ser erradicada a fim de melhorar nossa sociedade, organizações e auto-estima individual. A anomia (...) torna nossas organizações disfuncionais”. A falta de propósito ou de valores em um chefe pode tornar seus subordinados divididos ou transtornados. Para Wagner III & Hollenbeck (2002:378) “o poder e as ameaças de consequências negativas podem ser empregadas para mudar a opinião dos indivíduos resistentes”.

#### **4.4.5.2 - Transcrição dos trechos mais relevantes das entrevistas realizadas sobre a aproximação das duas culturas na visão dos empregados incorporados**

S 1 - Não tiveram muitas alterações porque do mesmo jeito que eu me comportava lá eu me comporto aqui ... continuo fazendo a mesma coisa. Às vezes você tem aquela dificuldade mas vai se adaptando ... a aproximação é natural

S 2 – Agora é que estou me encaixando no novo ambiente ... mas acho que com o tempo a gente vai se encaixando aqui também

S 3 – Na verdade essas culturas tiveram que ser adaptadas à Empresa Brasil ... eu procura aplicar a cultura da Empresa Brasil (...) em relação à aproximação das pessoas foi muito boa, as pessoas foram muito receptivas.

S 4 – Você está acostumado com aquele modelo de gestão na Empresa São Paulo e aqui é diferente, então tem aquela fase de adaptação. Quando você vem para cá é aquele impacto: mudança de cultura, benefícios diferentes, é um processo que você tem que ir devagar. A superação veio com o tempo. Com o passar do tempo você vai se acostumando, vai começando a fazer amizades, e aí vai.

S 5 – Como eu não trabalhei com outro gerente, o meu ainda está sendo o mesmo que era na incorporação (veio da Empresa São Paulo), então não dá para fazer uma comparação.

S 6 – O pessoal da Empresa São Paulo que foi vindo para cá foi se encaixando na cultura da Empresa Brasil e a cultura da Empresa São Paulo foi se acabando. As pessoas que ficaram se encaixaram na cultura da Empresa Brasil.

S 7 – Eu tento me adaptar. Não fico me prendendo a nada mas tem diferenças ... no iníco tinha aquela resistência (...) mas dai eles foram vendo que aqui tem muito mais empresas, mais serviço. Agora em relação ao todo, as pessoas ainda vivem agrupadas.

S 8 – As culturas de empresas desse porte não são muito diferentes. É tudo em cima de lei, então não dá muito para fugir.

S 9 – Você se aproxima mas não totalmente (...) têm coisas que não dá para mudar radicalmente 100 % mas você vai aos poucos se adaptando.

S 10 – Gerentes e coordenadores de diversas áreas daqui da Empresa Brasil juntos com os funcionários também da Empresa São Paulo foram integrados justamente para trazerem a cultura da Empresa São Paulo para a Empresa Brasil e da Empresa Brasil para a Empresa São Paulo.

S 11 – Normal. Acho que prevaleceu um pouco a cultura da Empresa Brasil.

S 12 – A gente está sentindo na adaptação. Eu estou sentindo bem diferente (...) acho que tudo depende da gente.

S 13- Poderia ser melhorada. Devido ter sido uma incorporação rápida os incorporadores não estavam preparados para receber tantas pessoas.

S 14 – Acho que não tinha diferença de cultura, porque nós saímos de uma área de contabilidade e viemos para uma área de contabilidade. A forma de trabalho da

incorporadora é que é diferente (...) Uma diferença que nós notamos é que aqui não se tem um contato direto com a chefia como era na Empresa São Paulo.

S 15 – Na verdade já tinha a cultura da Empresa Brasil e a cultura da Empresa São Paulo foi encaixada na cultura da Empresa Brasil através da forma de trabalhar. A gente foi vendo que a maneira como eles trabalhavam era diferente e a gente foi se adaptando.

S 16 – Eu me adaptei muito bem (...) já outras pessoas, por exemplo, quando chegavam aqui... não sei se por falta de comunicação, iam ficando de lado...

S 17 – Aqui foi meio difícil (...) até aceitarem a gente demorou um pouco (...) em relação ao serviço para mim foi diferente porque eu comecei a fazer um serviço novo (...) mas eu me adaptei bem.

S 18 – Eu acho que foi tranquila ... não teve discriminação, diferença, nada. (...) O modo de trabalhar é aquele negócio, lá na Empresa São Paulo eu tinha mais liberdade para trabalhar, eu fazia a tarefa do começo ao fim e aqui não, aqui as tarefas são divididas em pedaços ...

S 19 – Eu acho que a cultura da Empresa Brasil não foi muito diferente (...) eles têm diferenças, claro, a Empresa Brasil é muito grande (...) aqui têm muito mais pessoas, têm muito mais visões, então o contato ( com as lideranças) é menor (...) então a cultura de lá passa a ser diferente só pelo volume (...) lá eu ensinava e aqui eu estou aprendendo .

S 20 – A gente tem que se adaptar. A diferença era na questão da parte humano. Eu acho que lá as pessoas eram mais amigas (...) aqui as pessoas são mais frias (...) na parte profissional não senti diferença no estilo de trabalho.

S 21 – É difícil medir a cultura porque o incorporado era um banco bem menor. E as culturas eram diferentes, o modelo de trabalho era diferente. Não tem como mudar.

**Quadro 4.23 - Freqüências de respostas dos funcionários incorporadores sobre a forma como as duas culturas foram aproximadas.**

Respostas	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa	Exemplos
Forma natural	8	42,10%	Foi se adaptando, não teve jeito; aos poucos, convivência; no dia-a-dia, conversando
Forma Planejada	2	10,53%	Reuniões de integração; inversão dos papéis.
Não Foram aproximadas	5	26,32%	Ainda não estão aproximadas; o processo ainda não está finalizado, são dois mundos diferentes; o pessoal ainda não se mistura
Outras	4	21,05%	Algumas culturas do incorporador predominaram; o incorporado é que deve incorporar a cultura; houve um choque

#### **4.4.5.3 - Considerações referentes aos resultados apresentados, sobre a forma como as duas culturas foram aproximadas, na visão dos empregados incorporadores**

Pela apuração e diagnóstico dos resultados analisados, percebeu-se que o encontro entre as duas culturas foi basicamente sem planejamento. 10,53% dos entrevistados disseram que ocorreram reuniões com os empregados incorporados e com os empregados incorporadores lideradas pelos gestores, nas quais foram definidas as estratégias para a migração.

A estratégia para a aproximação das culturas, segundo relatos, não foi padronizada, cada área procedia independentemente. Um entrevistado comentou que uma das estratégias usadas em sua área foi envolver os empregados da Empresa São Paulo e os empregados da Empresa Brasil na mesma atividade, apenas invertendo os papéis, ou seja, para os empregados da Empresa Brasil era oferecida uma atividade vinda da Empresa São Paulo e para os empregados da Empresa São Paulo era oferecida uma atividade da Empresa Brasil. Por exemplo: Pedro cuidava dos *fundos São Paulo*, com a transferência esses fundos passaram para João, empregado da Empresa Brasil que cuidava dos *Fundos*

*Brasil* e esses passaram para o Pedro. Para esse entrevistado essa foi uma estratégia muito boa, pois, além de ter sido um facilitador da incorporação da cultura, reduziu as incidências de resistências para quase zero.

Dentre os pesquisados, 26,32% acreditam que existem empregados tanto do lado da Empresa Brasil como da Empresa São Paulo que ainda fazem comparações entre as maneiras das duas organizações trabalharem e ainda separam as duas organizações.

Para esse grupo de incorporadores entrevistados as duas culturas não teriam por que se aproximarem, para eles os incorporados teriam que aceitar a cultura da empresa incorporadora, e foi o que aconteceu, ou seja, “a cultura da incorporadora prevaleceu”. Disseram, também, que as culturas provavelmente ainda não foram aproximadas devido existirem “pessoas que ainda se sentem deslocadas, abandonadas”. Outros, porém, entendem que ainda não houve tempo suficiente para a aproximação das duas culturas devido “esse processo ainda não ter sido finalizado”.

Diferentes abordagens contribuíram para a formação da categoria *outra*, com 21,05% das respostas. Alguns entrevistados citaram que o encontro das duas culturas foi um choque, pois, apesar de as duas organizações pertencerem ao mesmo ramo de atividade, existiam muitas divergências e que o esforço para a convergência deveria ser de interesse dos incorporados, pois, segundo esses entrevistados, eles eram os incorporadores, portanto caberia a eles a transmissão da cultura da Empresa Brasil para os incorporados. Na concepção desses funcionários a cultura já havia sido incorporada porém, pelos empregados da Empresa São Paulo, reforçando, assim, a idéia de que a cultura da incorporadora é a que deve ficar.

Uma grande parte dos entrevistados da Empresa Brasil – 42,10% - relataram alguns fatores possíveis de serem interpretados de que a aproximação da cultura tenha acontecido de forma natural. Segundo comentários, as pessoas foram se adaptando à cultura através da assimilação, convivência, parceria, intercâmbio, diálogo e também experiências em processos de fusões, aquisições e incorporações anteriores.

Embora o encontro das duas culturas tenha sido considerado de forma natural, existiram alguns conflitos e dificuldades, tais como adaptação dos incorporados com os métodos de trabalho da Empresa Brasil. Os empregados da Empresa São Paulo estavam acostumados a realizarem várias etapas de uma atividade e, devido ao volume de serviço da Empresa Brasil ser muito grande, às vezes, mais de uma pessoa precisava fazer a mesma etapa de uma atividade. Essa nova realidade gerou descontentamento nos empregados da Empresa São Paulo devido estarem acostumados a, praticamente, assumirem sozinhos uma dada atividade, o que, segundo eles, era mais gratificante por possibilitar a visão de produto final. Contudo, foi dito que, apesar da mudança de um ambiente de trabalho tranquilo em que os incorporados estavam acostumados, para um ambiente de trabalho agitado como o atual, “com compartilhamento e cooperação os empregados foram se aproximando e se adaptando com os costumes da Empresa Brasil” e que, no dia-a-dia, empregados incorporados e incorporadores foram “conversando, trocando idéias”.

O compartilhamento deu-se segundo os incorporados através do intercâmbio das informações. As pessoas da Empresa São Paulo que conheciam os procedimentos, por exemplo, de um produto novo que a compradora não possuía ou mesmo quaisquer outros procedimentos mais eficazes que os da Empresa Brasil e vice-versa, eles faziam a interação do conhecimento do trabalho em si e cultural.

Foi importante, também, o relato de um entrevistado que afirmou que as duas culturas eram bastante diferentes, porém as experiências anteriores em fusões, aquisições e incorporações dos empregados da empresa incorporada, tanto como incorporados como incorporadores facilitaram a aceitação pelos empregados da Empresa São Paulo da cultura da Empresa Brasil. Esse entrevistado acredita que “pelo fato deles terem passado por outros processos de incorporação talvez já estivessem cientes do processo”.

#### **4.4.5.4 - Transcrição dos trechos mais relevantes das entrevistas realizadas com os incorporadores sobre a aproximação das duas culturas.**

S 1- Foi se adaptando, não teve jeito, mas mesmo assim, existe muita diferença entre o povo da Empresa Brasil com a cultura da Empresa São Paulo (...) o pessoal ainda não se

misturou, (...) você não ver uma turma mista indo almoçar. Parece que essa coisa reunida ainda não aconteceu. No trabalho não tem jeito, tem que se misturar, mas na amizade são dois mundos diferentes.

S 2 – Acho que o pessoal da incorporada acostumou rápido. Assimilou fácil a forma do pessoal da Empresa Brasil trabalhar...

S 3 – Eu acho que ainda não estão totalmente aproximadas (...) ainda existem aqueles funcionários, tanto da Empresa Brasil como da Empresa São Paulo (...) comparando o modo de fazer o serviço e é por aí. É uma separação.

S 4 – Esse processo não foi finalizado ainda. É meio complicado porque a gente trabalha de uma maneira e os funcionários da Empresa São Paulo trabalham de outra e fazer com que eles façam da nossa maneira é complicado. Mas aos poucos a gente está conseguindo.

S 5 – Houve um choque de cultura que até hoje eles comentam para a gente.

S 6 – No primeiro momento elas foram absorvidas. Você ver os funcionários da Empresa São Paulo ter determinadas condutas próprias dos funcionários da Empresa Brasil.

S 7 – A convivência. A gente foi convivendo, convivendo, a gente foi se gostando. (...) quanto ao serviço acho que não tem diferença, porque eles aqui fazem a mesma coisa que faziam lá.

S 8 – A cada dia você vai vendo uma coisa diferente e você vai procurando se adequar.

S 9 - Olha, é um choque ... tenho 18 anos aqui e aqui a gente tem os esquemas, os procedimentos. A gente encontra divergências, apesar de que tudo tem que chegar no mesmo fim, mas cada um tem uma maneira de conduzir. Então o primeiro impacto é duro. (...) quem foi incorporado foram eles então nós transmitimos a nossa cultura para eles.

S 10 - Eu acho que nós não incorporamos a cultura deles. Eles foram que incorporaram a nossa, com certeza. Nós na realidade compramos, então é diferente.

S 11 – Através de reuniões de integração. Reuniões que definiam como ia ser feita essa migração, reuniões para conhecimento de pessoas, para ver quem cuidava de uma coisa, quem cuidava de outra. Essas reuniões geralmente eram feitas com os funcionários da Empresa Brasil e da Empresa São Paulo comandadas pelos gestores. No nosso departamento era com o representante da Empresa Brasil, o superintendente da contabilidade e da Empresa São Paulo era o Diretor da contabilidade.

S 12 – Na realidade as duas culturas eram bastante diferentes mas tinha um facilitador – o incorporado já tinha passado por um processo de incorporação como compradores e outro como comprados, então era o terceiro que eles estavam passando e as pessoas já estavam, não sei se calejadas, mas cientes do processo. Acho que isso facilitou. E culturalmente o pessoal da Empresa São Paulo era mais unido, eles tinham espírito de grupo e isso é uma coisa que sinto falta aqui na Empresa Brasil. Acho que pelo fato deles terem passado por esses dois processos de incorporação ele acabaram se integrando mais...

S 13 – O que percebi foi o seguinte: como a Empresa Brasil é uma empresa maior e o ritmo é acelerado, não dá para parar e ficar pensando.

S 14 – A gente tentava se aproximar o máximo... pelo menos passar o que a gente fazia, a maneira que eles tinham que se portar, no caso igual à Empresa Brasil ... a gente vai explicando o que dá para explicar e vice versa também (...) acho que a gente tentou se agregar da melhor maneira que foi conversando.

S 15 – Acho que existem algumas culturas da Empresa Brasil que predominaram. Não tem como não dominar... Acho que teve uma boa aproximação.

S 16 – Foi mais no nosso dia-a-dia, foi conversando, trocando idéias. Tinham pessoas que tinham detalhes que a gente não conhecia então teve aquela interação de conhecimento do trabalho e cultural – troca de comunicação (informação) no dia-a-dia.

S 17 – Foi um pouco difícil, pois a Empresa São Paulo já tinha um sistema e por ser um pouco menor que a Empresa Brasil eles tinham uma cultura diferente em relação ao

serviço. Eles eram mais tranqüilos e aqui é mais correria o dia inteiro. Então teve esse intercâmbio de cultura até o pessoal dele se adaptar também à Empresa Brasil.

S 18 – Acho que não foram aproximadas ... as pessoas que vieram procuram ainda adaptar-se. (...) têm pessoas que ainda se sentem deslocadas, abandonadas, pessoas que se sentem desprovidas de informações. Por outro lado você vê algumas pessoas falarem que depois que elas desenvolveram todo o serviço vem outra pessoa e o toma. É isso, não tem como mexer.

S 19 – Cada área, pelo menos a gente escuta, foi feito de uma forma. Houve uma certa resistência de ambas as partes e nós tentávamos tirar essa mentalidade, tentávamos embalar (incorporados e incorporadores) para que isso não acontecesse. O pessoal daqui tinha resistência em aceitar por medo das pessoas que estavam vindo serem melhores que elas, mas no nosso caso a cultura já foi incorporada.

**Quadro 4.24 – Freqüências de respostas acumuladas dos funcionários incorporados e incorporadores sobre a aproximação das duas culturas.**

Respostas	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Forma Natural	18	45%
Forma Planejada	3	7,5%
Não Foram Aproximadas	11	27,5,0%
Outras	8	20%

#### **4.4.5.5 - Considerações referentes aos resultados acumulados apresentados, sobre a forma como as duas culturas foram aproximadas, na visão dos empregados incorporados e incorporadores**

Comparando-se os resultados das duas empresas foi verificado que os empregados da Empresa Brasil acreditam que a cultura do incorporador deva prevalecer. Em suas concepções quem compra deve dominar os valores e costumes da organização. Já os empregados da Empresa São Paulo acreditam que não vale a pena conservar os valores da Empresa São Paulo e que, agora, eles devem seguir para uma nova vida, aceitando a nova cultura, porque não têm como mudar e, portanto, as resistências seriam vãs.

Outros, porém, concordaram que as culturas não foram muito diferentes, devido às duas organizações pertencerem ao mesmo ramo de atividade; e pertencerem a um ramo sistematicamente normatizado. Que as diferenças relevantes foram encontradas nos padrões de comportamento das pessoas e nos modelos de gestão. Duck (2002:142) comenta que, em fusões de empresas, as filosofias e culturas têm mais importância quando a filosofia e prática do negócio são diferentes.

Para outros pesquisados, a aproximação foi um processo moroso e que, aos poucos, as culturas foram se encaixando ou se adaptando aos padrões da incorporadora.

**Quadro 4.25 – Freqüências de respostas detalhadas sobre a forma como as duas culturas foram aproximadas, na visão dos empregados incorporados**

Respostas dos Incorporados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	total
1) Não teve muita alteração	x												x			x	x					4
2) Natural	x																					1
3) São culturas diferentes		x	x								x	x	x						x	x	7	
4) Foram se adaptando aos padrões da compradora		x			x									x	x							3
5) Modelos de gestão diferentes		x				x							x									3
6) É um processo que precisa ir devagar		x																				1
7) Com o tempo			x		x									x	x				x	5		
8) Não tem como mudar		x																x		2		
9) Predominou a cultura do incorporador		x	x	x						x								x		5		
10) O abandono da cultura do comprado depende da posição da pessoa			x																			1
11) O Serviço em si não é Diferente a diferença é na parte humana				x							x	x				x	x					5
12) Não adianta resistir				x																		1
13) Ainda não foram totalmente aproximadas				x	x	x																3
14) Os Processos São Iguais					x	x											x		x			3
15) Aos poucos					x																	1
16) As pessoas resistiam						x																1
17) Foi um choque					x																	1
18)Depende da pessoa							x															1
19) Faltau diálogo							x															1
20) Foram encaixadas								x														1
21) A cultura da comprada foi se perdendo								x														1
23) Tinham pessoas que Ficavam de lado									x													1
24) Foi meio difícil									x							x			x		2	
25) As lideranças eram diferentes									x	x	x					x	x	x				3
26) O Modelo de trabalho era diferente										x	x	x	x			x	x	x	x		4	
28) O modo de vida é diferente					x																	1
30) Portes diferentes																x			x		1	

**Quadro 4.26 – Freqüências de respostas detalhadas sobre a forma como as duas culturas foram aproximadas, na visão dos empregados incorporadores**

Respostas dos Incorporadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	total
1) Não teve muita alteração														x					1	
2) São Culturas Diferentes		x							x	x	x						x	5		
3) Foram se adaptando aos padrões da compradora	x	x					x					x						3		
4) Modelos de gestão diferentes										x	x							2		
5) Com o tempo									x			x			x			2		
6) Não tem como mudar						x			x									2		
7) Predominou a Cultura do incorporador			x						x			x	x	x				5		
8) O serviço em si não é diferente	x																	1		
9) Não adianta resistir							x	x							x			3		
10) ainda não foram totalmente aproximadas	x	x	x	x	x		x	x			x			x		x	9			
11) Os processos são iguais						x												1		
12) Aos Poucos	x		x			x												3		
13) As pessoas resistiam											x				x			2		
14) Foi um choque				x			x											2		
15) Faltou diálogo								x	x									2		
16) Foram encaixadas					x	x												2		
17) Foi meio difícil												x	x					2		
18) O modelo de trabalho era diferente		x									x				x			2		
19) a diferença era na parte Humana					x	x												2		
20) O modo de vida é diferente	x				x													2		
21) É difícil medir									x									2		
22) Convivência	x				x							x			x			3		
23) Tem a fase da incorporação e da Acomodação			x															1		
24) Boa						x					x			x				2		
25) Experiência								x										1		
26) Existem as comparações				x							x			x		x	3			
27) A primeira etapa foi complicada											x			x			1			
28) Falta de entrosamento														x			1			
29) Não foi difícil							x										1			
30) Portes diferentes																		1		
31) A comunicação devia acontecer com mais antecedência											x							1		

---

# **CAPÍTULO V**

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

## 5. Considerações Finais

Através do trabalho pode-se concluir que as questões de comunicação, papel do líder, resistências às mudanças organizacionais e a cultura estão diretamente relacionadas aos processos de incorporação empresarial de pessoas, assim como o RH não é percebido pelos níveis operacionais como o agente da mudança.

### O RH

As diversas abordagens sobre o novo papel do profissional de Recursos Humanos indicam a transição dos valores requeridos desses profissionais.

A visão tradicional do departamento de recursos humanos, o conhecido DP, composto por técnicos da área de recursos humanos, foi substituída pela gestão de pessoas, executada por gestores comprometidos não apenas com o cumprimento das tarefas da área, mas também com a estratégia empresarial.

Para corresponder aos desafios e complexidades organizacionais, intensificados pelas competitividade e tecnologia, são requeridos desses profissionais, parcerias estratégicas. Entretanto, ainda é muito limitado o reconhecimento da importância estratégica dos recursos humanos.

É dentro desse contexto, que surge o paradoxo da função do *homem* de recursos humanos, na visão dos empregados. Para os entrevistados, o papel do RH, no processo de incorporação das pessoas, foi invisível e que o maior facilitador do processo da incorporação foram os superiores imediatos.

### A COMUNICAÇÃO

Para o processo de comunicação, notou-se que existiam diversas e eficazes ferramentas, inclusive utilização dos mais modernos meios de comunicação – os portais, os e-mails, dentre outros. Todavia, as pessoas sentiam necessidade de uma comunicação

direta, de pessoa-a-pessoa, o que demonstra que mesmo diante da tecnologia da informação, o inter-relacionamento é insubstituível.

A pesquisa revelou que os empregados criticavam o processo de comunicação sob dois ângulos: primeiro, pela falta de comunicação do processo pré-fusão aos empregados. É, no entanto, compreensível que o empregado, tido na modernidade organizacional como ativo permanente da organização e também como colaborador; e não mais como empregado, diante disso, sinta-se traído quando o futuro de “sua” organização se encontra em evidência, e ele é o “último” a saber. Por outro lado, é legítima a necessidade da organização defender o negócio, através do sigilo, não por desmerecimento da confiança no colaborador, mas, sim, pela necessidade de proteger a transação da concorrência e das especulações.

Contudo, quando avaliada a inconformidade dos empregados quanto à distinção entre a aquisição e a incorporação em relação ao anúncio do negócio, a literatura revela que, na maioria dos casos, a incorporação é menos eficaz, o processo é mais lento e dispendioso. As surpresas com as reações das pessoas às aquisições, muitas vezes, podem comprometer a junção das empresas.

O segundo momento foi a comunicação da transição das atividades e das pessoas. Nesse contexto, nada justifica a economia das comunicações. Os meios, quanto mais, melhor. Não importa se o método é formal ou informal, o importante é compartilhar a informação.

Muito embora o executivo acredite no controle do processo de comunicação é preciso abrir espaço para a participação e o *feedback*.

Quando comparada a diversidade de ferramentas oferecidas pela organização pesquisada, citadas pelos entrevistados e a acentuada avaliação negativa dada à questão da comunicação da incorporação das pessoas surge a dúvida: estariam os profissionais preparados para a demanda da comunicação? O trabalho não esgotou o assunto, o qual sugere um aprofundamento que proporcionaria uma visão mais ampla a este tema tão relevante.

Observou-se, também, vestígios de aversão ao processo de comunicação em virtude do fluxo das informações acontecer em padrão hierárquico tradicional, autoritário, de cima para baixo. Partindo das premissas de que para pessoas tecnicamente preparadas o melhor estilo de liderança seria o democrático e que líderes de instituições financeiras são predominantemente autoritários, conclui-se que essas premissas devam ser revistas ou as culturas avaliadas.

## O LÍDER

A confirmação de muitos autores de que a administração dos recursos humanos é uma função também dos gestores ficou evidenciada neste trabalho no momento em que se questionou os entrevistados sobre a participação da unidade de recursos humanos no processo de incorporação das pessoas. Foi quase unânime, na percepção desses entrevistados, que eram os gestores os principais Agentes e Facilitadores da mudança. Diante disto, conclui-se a importância de manter gestores capacitados para a sensibilização de seus seguidores e, consequentemente, a implementação de uma mudança bem sucedida.

Verificou-se, ainda, quanto ao modo como os líderes interferiram na incorporação, que estes conduziram o processo sob duas abordagens da liderança: focados na incorporação das atividades e também preocupados em agregar as pessoas. Diferente das percepções sobre o estilo de liderança empregado nas empresas do sistema bancário, demonstradas em pesquisas e também comentadas informalmente por funcionários, de que líderes deste segmento mercadológico são geralmente burocráticos, controladores e centrados nas regras.

Ressalve-se, portanto, que essa discrepância pode ter sido influenciada pela situação presente, ou seja, o líder pode ter optado por um comportamento democrático devido à situação ser de caráter transitório e por outro estilo para a administração do cotidiano. Essa conclusão deve ser avaliada com cuidado por não haver dados suficientes para julgamento.

Ainda no contexto do estilo de liderança, os representantes da incorporação tiveram conotações diferentes na percepção dos empregados incorporados. Ainda que o representante da empresa incorporadora tenha sido considerado como uma pessoa de fácil convivência, mesmo assim, fora classificado como uma pessoa voltada a satisfazer às necessidades de incorporar as tarefas, enquanto o representante da empresa incorporada mostrava-se mais amigo e conselheiro dos empregados. Essas referências lembram as abordagens teóricas sobre o compartilhamento da liderança.

### **A MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

No que se refere ao estudo bibliográfico, o tema Mudança Organizacional é bem explorado tanto na literatura como nas pesquisas acadêmicas. Nesta dissertação este subcapítulo contemplou a mudança organizacional com foco no comportamento das pessoas em ambientes de mudança e, em especial, nos processos de fusões e aquisições de empresas.

Até onde foi estudado, verificou-se que pesquisadores, como Margan, Duck, Wood Jr, Bolgar, dentre outros, acreditam que o indivíduo tende a se comportar contrariamente às mudanças independente do seu nível sociocultural, motivado pelo medo do desconhecido, ameaça à estabilidade de sua carreira e outros fatores que causam dor e sofrimento às pessoas.

Diante desses inevitáveis comportamentos é fundamental que os recursos humanos afetados pela mudança, sejam envolvidos no processo e que sejam sensibilizados pelas necessidades da mudança.

Sensibilização seria a recomendação aos gestores, para enfrentar os sentimentos de perda dos empregados. O estudo realizado revela que as pessoas, independentemente do lado em que se encontram – comprador ou comprado –, vivenciam momentos angustiantes. Aqueles que recebem os incorporados sentem a ameaça de um possível concorrente potencial e a invasão do seu *território*; os incorporados amargam o sentimento de serem considerados *intrusos*.

A sensação de *invasão de território* foi duplamente percebida. Primeiramente, quando o incorporador entra na empresa a ser incorporada para assumir o negócio, e, no segundo momento, quando os incorporados se juntam aos incorporadores. E daí, a revelação das resistências bilaterais.

Com relação às resistências, os resultados apresentados neste trabalho foram menos agressivos que as abordagens literárias no contexto das mudanças organizacionais de grande impacto. Percebeu-se que os empregados tinham tendências maiores para aceitar a nova situação do que usar subterfúgios para sua negação. Atribuem-se dois fatores relevantes a esse comportamento:

- 1) ao papel do líder como facilitador e
- 2) a situação do mercado de trabalho de grande oferta de mão-de-obra.

Por outro lado, constatou-se que alguns empregados se antecipavam aos acontecimentos pela suspeita de um desligamento em massa e, devido a isso manifestavam-se com inconformidade quanto à troca de ambiente de trabalho. Esses, por não aceitarem a idéia de uma demissão, demitiam-se.

A abertura oferecida pela administração para os empregados manifestarem desejo de desligamento conduziu esses funcionários a se desligarem da empresa, fato que, segundo os remanescentes, a instituição acabou perdendo pessoas com alto potencial, por conta da insegurança e falta de planejamento para a incorporação das pessoas, tornando a organização a maior prejudicada.

Dante desses resultados, entende-se que há necessidade de a administração organizar com mais cautela e antecedência o destino das pessoas envolvidas. Afinal, para movimentar os recursos adquiridos têm-se a necessidade dos conhecimentos e esses pertencem às pessoas, aos recursos humanos.

Reconhece-se, enquanto profissionais, que, em processos de fusões organizacionais, reestruturações são necessárias, sendo que a recomendação seria uma auditoria não apenas especificamente no objeto da negociação, mas, sobretudo, nos recursos humanos

existentes na candidata à aquisição, fator que poderia evitar a perda de pessoas-chave, fundamentais, principalmente, no difícil período de transição.

## A CULTURA

As instituições financeiras mantêm certas características comuns, tais como: procedimentos burocráticos, alguns produtos e serviços oferecidos. Entretanto, mesmo com a exigência de semelhanças entre essas empresas, não é seguro afirmar que a forma de comportamento entre essas empresas seja semelhante.

Na revisão bibliográfica, a cultura foi definida em torno de: normas de comportamento e valores compartilhados entre grupos de pessoas, por outro lado, também foi citado que cada organização constrói a sua *história*, tem a sua cultura e as diferenças culturais podem dificultar o processo de mudança.

Para a junção das duas culturas várias situações foram levantadas. Por tratar-se de empresas do mesmo ramo e de alto controle governamental, percebeu-se que não houve grandes transtornos para a adaptação das tarefas entre si. O que marcou essa união foram os portes das duas organizações. A Empresa São Paulo, por ser uma empresa menor, tinha uma administração mais paternalista e um fluxo de comunicação entre hierarquias sem muita burocracia. A Empresa Brasil, devido ao seu grande porte, requer uma estrutura mais hierarquizada, na qual, praticamente, um departamento da Empresa São Paulo representava apenas uma seção da Empresa Brasil. Este fator causou indignação em ambas as partes. Para os empregados incorporados, a sensação era de perder o conhecimento do todo, e para os empregados incorporadores, o processo aglutinado seria impraticável, devido ao volume de operações.

Por outro lado, o relacionamento entre os empregados das duas empresas, apesar do processo ser recente e ainda não concluído, pode ser considerado como satisfatório. Alguns costumes anteriores, alguns ressentimentos ainda resistem, mas nada fora da normalidade, ou que prejudiquem o bom andamento das atividades.

Conclui-se então, afirmando que conhecer os sentimentos das pessoas (profissionais) em processo de fusão, aquisição e incorporação serviu como uma experiência sem precedentes para a pesquisadora, pela oportunidade de ouvir da base o que de fato acontece com as pessoas quando se percebem como alvos da mudança organizacional, bem como reagem diante da sensação de fragilidade.

Os dados permitem uma observação fundamental quanto à movimentação da pessoas, ou seja, que planejar a mudança delas é tão importante quanto o planejamento para adquirir a organização.

# **BIBLIOGRAFIA**

ABREU, Antônio Súares. **A arte de Argumentar.** São Paulo, Ateliê editorial, 2001.

AFANASIEFF, Tarsila Segalla. **Avaliação dos Mecanismos de Seguro Depósito no Brasil, no Período de 1988/1999** – Dissertação de Mestrado – FEA – USP. 2000.

ALBARELLO, Luc, FRANCOISE, Digneffe, CHRISMAN, Mary, DANIELLE Ruquoy & PIERRE, Saint Georges. **Práticas e métodos de investigação em ciências sociais.** Lisboa: Gradiva, 1995. Cap. 1 – Pesquisa e crítica das fontes de documentação nos domínios econômico, social e político, p.15-47.

ALBRECHT, Karl. **Programando o Futuro: O Trem da Linha Norte.** São Paulo, Makron Books, 1995.

ALTER, Allan E. **Open-source Opens up Dialogue on Leadershi.** Computerworld; Framingham, Nov 13, 2000, p.33-37.

ANTUNES, Davi N. Nardy. **O Brasil dos anos 90: Um Balanço.** Publicado em 2002 disponível em <[www.race.nuca.ie.ufrrj/sep/evento.doc](http://www.race.nuca.ie.ufrrj/sep/evento.doc)> acessado em 30.03.03.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo, Atlas, 1992.

ARNOLD, William W. & PLAS, Jeanne M. **Liderança orientada para pessoas: o toque humano como fator de produtividade e lucro.** 1<sup>a</sup> edição, São Paulo, Atlas, 1996.

ARRUDA, Maria C. Coutinho e NAVRAN, Frank. **Medindo o Clima ético nas empresas.** Revista de Administração de Empresas da FGV - RAE, São Paulo n. 3, v 40, Jul/Set 2000 p. 26-35.

ASHKANASY, Neal M. **Cultiving Communities of Practice: A Guide to Managing.** Copyright Personnel psychology inc. 2002, p.739.

ASHKENAS, Ronaldo H., DEMONACO, Lawrence J. & FRANCIS, Suzanne. **Concretizando o Negócio: como a GE Capital Integra as Aquisições, in Concretizando Estratégias Para o Crescimento.** Série Harvard Business Review, Rio de Janeiro, Campus, 2000, p.57-77.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro.** São Paulo, Atlas, 2000.

**Bancos (e Finanças) no Brasil: Restruturação e Tendências.** DIEESE – Estudos e Pesquisas – Maio e junho de 1999, Boletim n.º 213. Disponível em <[www.dieese.org.br](http://www.dieese.org.br)>; Acessado em 05/04/2002.

Banco Central do Brasil. **O Banco Central e as novas técnicas de saneamento do Sistema Financeiro Nacional após a estabilização.** Disponível no site <[www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)> acessado em 10/04/02.

BEAMS, Floyd A. **Advanced Accounting.** USA: Prentice Hall, 1996.

- BECKER, Brian E., HUSELID, Mark A. e ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.
- BENNIS, Warren G. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- BENTO, Maria Aparecida S. **Gestão de Valores**. Revista CanalRh, nº 10, maio/2002, p. 4-6.
- BOLGAR, Paulo Henrique. “**O Paradigma da Complexidade**”. Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=1442>>, acessado em 03/06/02.
- BULGARELLI, Valdomiro. **Fusões, Incorporações e Cisões de Sociedades**. São Paulo, Atlas, 1996.
- CASTRO, Maurício. **Comunidade Corporativa Online – Da Intranet ao Portal B2E**. Comunidade Virtual de Profissionais de RH 06.11.2001. disponível em: <<http://www.rh.br/ler.php?cod=3207>>, acessado em 03.06.2002.
- CLAMPITT, Phillip G; BERK Lauren; WILLIAMS, M Lee. **Leaders as Strategic Communicators**. Copyright University of western ontario, School of Business Administration, May/Jun 2002, p. 39-46.
- COLEMAN, Alison. **Spare Some Change? (employee relations)**. Director, London, Julh 2002 p.10-16
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- DOUGLAS, Ronaldo. **A agregação do valor decorrente da gestão do conhecimento e a evidenciação em relatórios contábeis**. Revisa do CRCPR, nº 132, 1º quadrimestre, 2002 p. 25-30.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. São Paulo, Pioneira, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo Pioneira, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. 4ª edição, São Paulo, Pioneira, 1997.
- DUCK, Jeanie Daniel. **O Monstro da Mudança nas Organizações**. Rio de Janeiro Campus, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão Por Competência**. São Paulo, Gente, 2001.
- EVANS, Karin B. **Transforming Work**. Copyright Society for Human Resource Management, Jun 2002, 23-31.

FELDMAN, Jonathan. **Managing Change**. Copyright CMP Media LLC Mar 4, 2002, p. 52-66

FERREIRA, A. Antônio; REIS, Ana C. Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo, Pioneira, 2000.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de Pessoal**. São Paulo, Atlas, 1979 5<sup>a</sup> edição

FLEURY, Maria Tereza L. **O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma Discussão Metodológica**. In FLEURY, Maria T.L. & FISCHER, Rosa M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo, Atlas, 1996, p.15-27.

FONTENLA, Vicente Paz. **História dos Bancos no Brasil – 3º edição** Rio de Janeiro – GB, 1977.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: produtos e serviços** – Qualimark editora Ltda, 2001.

FRANCO, Gustavo H.B. **Seis anos de Trabalho: um balanço**. 2000. Disponível em <[www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)>; Acessado em 10/04/02.

FREITAS, Maria Ester. **Assédio Moral e Assédio Sexual: Faces do poder perverso nas organizações**. Revista de Administração de Empresas (RAE) - SP, Abr/Jun 2001 p. 8-19.

FUCUS, José – Revista Exame nº 30, 26.02.97, p. 92.

GAZ, Ricardo. **Ser Total – Uma Saída para as Crises**. Revista Tendências do Trabalho, nº 332, Abril/2002.

GEORGE, Gerard e ZAHRA, Shaker A. **Entrepreneurship Theory and Practice: Culture and its Consequences for entrepreneurship**. Copyrihg Baylor University, Hankamer School of Bussiness Summer, 2002, p.5-11

GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1995 V.35 n. 2 p. 57-63.

GRAMINGNA, Maria Rita. **Atitudes e Linguagem**. Disponível em <[www.rh.com.br/ler.php?cod=1936](http://www.rh.com.br/ler.php?cod=1936)> publicado em 13/06/02, acessado em 03/06/02.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. **Competindo Pelo Futuro**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

HAMEL, Gary. **Liderando a Revolução**. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

HAMMER, Michael. **Além da Reengenharia: como as organizações orientadas a processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. **Contribuição do Estudo de Cultura Organizacional para uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos.** (Tese de doutorado) FEA-SP, São Paulo.

HARRISON, Joan. **Probing a target in a tough M&A Market – Merger and acquisition.** Copyright Thomson Finance Inc. Philadelphia, Jan, 2002, p.7-13.

HARTLEY, Jean F. **Case Studies in Organizations Research** in: CASSEL, Catherine & SYMON, Gillian (org). **Qualitative Methods in Organizational Research. A practical Guide.** London: Sage Publications, 1995, P. 208-229.

HERZLINGER, Regina E. **A cultura é a Chave.** In Hesselbein, Goldsmith & Somerville. Liderança para o Século XXI. São Paulo, Futura, 2000.

**História Das Instituições Financeiras e Sua Contribuição Ao Progresso Econômico Dos Povos. “Pesquisa E Divulgação”.** São Paulo, Estrela Alfa, 1972. (sem autor)

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** São Paulo, Atlas, 1994.

. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano.** São Paulo, Atlas, 2001.

KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução à administração. São Paulo, Atlas, 1995.

KPMG Business Magazine **O mundo Aterrissou no Brasil;** Revista nº 01 mar/abr – 2002 disponível em <[www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)> acessado em 05/04/02.

. **Lei da SAs (Legislação Societária Básica).** (Org) SOARES, Fernando A.F. 1ª edição, Brasil, 1998

KOTTER, John. **Liderando mudança.** Rio de Janeiro, Campus, 1999.

KROCH, G. Von; ICHIJO, Kazuo e NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de Conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação.** Rio de Janeiro, Campus, 2001, Capítulo 4, p. 91-126.

KUCZMarski, Susan Smith & KUCZMarski, Thomas D. **Liderança Baseada em Valores.** São Paulo, Educator, 1999

KUMAR, Pradeep. **Union Merger in Hard Times: the view From Five countries.** Copyright George Mason University, Departament of economics, Summer 2000, p. 527-529.

LAPLATINE, Francois. **Aprender Antropologia.** São Paulo, Brasiliense, 1991.

LOUREIRO, Roberto de Oliveira. **O difícil trabalho de administrar.** Disponível em <[www.rh.com.br/ler.php?cod=2757](http://www.rh.com.br/ler.php?cod=2757)> acessado em 03/06/02

MARQUES, Newton Ferreira da Silva. **A concentração Bancária Brasileira no Período pós – 1964.** (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal de Pernambuco – 1982

MCANALLY, Kimcee. **Organization Change Management: What is it and what do I need it?** Artigo resumido por Margarida Afonso, disponível em <<http://student.dei.uc.pt>> acessado em 06/08/02.

MCLEOD, Douglas. **HR manager can be crucial for succesful mergars.** *Bussiness Insurance.* Copyright Crain communications, Incorporated, Jul 9, 2001, p.6-28.

MEYER, Vitor. Internacionalização dos Bancos Brasileiros. *Sitientibus*, Feira de Santana, nº 17 p. 101-115, Jul/dez, 1997, Revista semestral.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia.** Editora Bookman, São Paulo, 2000.

MOREIRA, D. A. **A pesquisa Experimental** Apostila – Metodologia de pesquisa- Fecap, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagen da Organización, Edição executiva.** São Paulo, Atlas, 2000.

MORGAN, Nick. **Como vencer a fadiga da mudança.** Publicado em 19.07.02, disponível em <[www.canalrh.com.br/internacionais](http://www.canalrh.com.br/internacionais)>, acessado em 03/08/02.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabela E.F.G. e WOOD JR, Thomas. **O novo Sentido da Liderança: Controle Social nas Organizações.** In, WOOD JR, Thomaz (org), Mudança Organizacional, São Paulo, Atlas, 1995 p.117-151.

PÉCORA, José Flávio. **Simpósio Sobre Fusões e Incorporações** – São Paulo, Mestre Jou, 1972.

PETERS, Tom. **Prosperando no Caos.** São Paulo, Harbra, 1989.

PETTIGREW, Andrew M. **A Cultura das Organizações é Administrável?** In, FLEURY, Maria Tereza M. e Fischer Rosa M. *Cultura E Poder nas Organizações.* São Paulo, Atlas, 1996. P.145-153.

PIHULYK, Audrey. **Understanding needed to overcome resistance to change.** Copyrigh Carswell Publishing, may 6, 2002. 8-9

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro, Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: Criando e Sustentando Desempenho Superior.** Rio de Janeiro, Campus, 1989.

- PROSCURCIN, Pedro. **A Moderna Organização e Reflexos no Mercado de Trabalho.** Revista Álvares Penteado, nº 7, dez/2001, p. 63-79.
- RASMUSSEN, Valdemar. **Aquisições, Fusões & Incorporações Empresariais.** São Paulo, Aduaneira, 1989.
- RICÚPERO, Rubens. **Um supermercado de firmas.** Jornal da Ciência nº 1644, Unicamp, 2/10/2000.
- ROBBINS, Stephan P. **Administração Mudança e Perspectivas.** São Paulo, Saraiva, 2000.
- ROCHA, Fernando Alberto Sampaio. **Evolução da concentração bancária no Brasil.** São Paulo, abr.2002 p.1-30 Disponível no site <[www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)> – acessado em 20/04/02.
- \_\_\_\_\_. **Sistema Bancário Brasileiro - Uma Análise dos Últimos Vinte Anos.** Resenha apresentada à BMF nº 107, 2002, Rio de Janeiro disponível <[www.geocities.com](http://www.geocities.com)> acessado em 20.01.03
- RODRIGUES, Erivelto. Revista Executivos Financeiros, ano XIII nº 137 –2002
- \_\_\_\_\_. Revista Gazeta Mercantil, ano 3 nº 2 05.05.2001
- RUSSELL, Joyce E.A. **Management in the Mirror: Stress and Emotional Dysfunction in Lives at the Top.** Durhm, Autumn 2000, p. 755-758
- SCHEIN, H. Edgar. **Organizational Psychology.** New Jrsey, 1994, p. 179-181.
- SCHWARTZ, Gilson. **Unctad Alerta Para a Formação de Trustes Globais.** Jornal da Ciência, Unicamp, nº 1644, 2/10/2000
- SEMLER, Ricardo. **Virando a Própria Mesa.** São Paulo, Best Seller, 1988.
- SENGE, Peter M. **Learning to Alter Mental Models.** Copyright 1999 the society for organization learning. Disponível no Site <<http://learning.mit.edu/res/mentmodel>>. Acessado em 13/09/00
- \_\_\_\_\_. **A Quinta Disciplina.** São Paulo, Best Seller, 2000
- SETUBAL, Alfredo Egydio. Revista Executivos Financeiros, ano XIII nº 137 –2002
- SEVERIN, Werner J. & TANKARD JR, James W. **Communication theories.** Editora Longman, NY, 1997
- SIKORA, Martin; HARRISON, Joan; SHEARER, Brent. **A war of words at the negotiating table : merger and acquisition.** Copyright Thomson Financial Service in dec, 2001, p. 6-11.
- SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração.** São Paulo, Pioneira, 2001.

SLOAN JR, Alfred. **Meus anos dourados na General Motor.** São Paulo, Negócio, 2001.

SOMMER, Barbosa & SOMMER, Robert. **A Practical Guide to Behavioral Research. Tool and Techniques.** Oxford: Oxford University Press, 1997, 4<sup>th</sup> ed., p.105-126 – chapter 8: Interview.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação.** São Paulo: 2<sup>a</sup> edição, Futura, 1998.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual.** Rio de Janeiro, Campus, 1998.

STONER, A. F. & FREEMAN, R. Edward. **A administração.** Rio de Janeiro, LTC, 1999.

SUMMER, Jim & NOWICKI, Michael. **Managing Organizational Improvement in a Resource-Challenge Environment.** Copyright Healthcare Financial Management Association, Jul 2002, p. 5-8

TAPSCOTT, Don. **Competing in the age of hyprecapitalism.** Chief executive; New York; Summer 2002, p. 25-31

THOMAS JR, R. Roosevelt. **Nota da Harvard Buseness School: Como Gerenciar o Contrato Psicológico,** in Gestão de Pessoas não de Pessoal Campus, Rio de Janeiro, 1997. p. 37- 54

TINOCO, João E. Prudêncio. **Contribuição ao Estudo da Contabilidade Estratégica de Recursos Humanos.** Tese de Doutorado, USP-FEA, São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_, . **Ativo e Ativo Humano: o que são?** Revista Álvares Penteado, nº 7, dez/2001, p. 29-49.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de Pessoal: desenvolvimento de RH.** 7<sup>a</sup> edição, São Paulo, Atlas, 1989.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de RH: Inovando para obter melhores resultados.** São Paulo, Futura, 2000.

WAGNER III, John A. & HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional.** São Paulo, Saraiva, 2002

WOOD JR, Thomaz.. **A Volta do Tratamento de Choque.** In WOOD JR.(org), Mudança Organizacional, São Paulo, Atlas, 1995, p. 115-118.

. **Fordismo, Toyotismo e Volvistmo: Os Caminhos da Industria em Busca do Tempo Perdido.** In WOOD JR.(org), Mudança Organizacional, São Paulo, Atlas, 1995, p. 94-114.

. **Grandes Surpresas.** Editorial Atlas Administração, Julho/Agosto/Setembro/2002.

. **Gestão Empresarial: Oito proposta para o Terceiro Milênio.** São Paulo, Atlas, 2001.

. **Mudança Organizacional: Introdução ao Tema.** In WOOD JR. (org), Mudança Organizacional, São Paulo, Atlas, 1995, p.16-31.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre, Bookman, 2001.

ZAPAROLLI, Domingos. **Concentração marca o setor financeiro.** Revista Gazeta Mercantil, ano 3, nº 3, 2001 p. 135.

## **ANEXOS**

## PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

### 1- OBJETIVO

O objetivo geral deste trabalho visa identificar como os empregados percebem o processo de fusão e aquisição, no contexto da incorporação das pessoas.

### 2- Características-chaves

O trabalho investiga mais especificamente as interferências da política de RH, da mudança organizacional, o papel do líder nos processos de mudança, a comunicação organizacional e a cultura organizacional que poderão influenciar no comportamento das pessoas.

### 3- Estrutura do Trabalho

#### Capítulo 1

Introdução: considerações iniciais e o problema de pesquisa.

#### Capítulo 2

Revisão da literatura, quando a autora achou conveniente levantar algumas informações acerca do sistema financeiro, considerando a ligação desse assunto à empresa pesquisada.

#### Capítulo 3

Traz a metodologia, procedimento e instrumento de coleta dos dados da pesquisa.

#### Capítulo 4

Estudo de caso – Análise dos dados coletados

#### Capítulo 5

Conclusão dos Resultados da pesquisa.

### 4- Procedimento

O trabalho foi estruturado para um estudo de caso, como método de pesquisa, que segundo Yin (2001:24) tende a responder o “como” e o “porquê” de um dado evento. O

que remete este trabalho a este método. Tendo em vista o desejo de entender como acontece a integração de pessoas em processos de fusão e aquisição.

A revisão bibliográfica foi através de livros, artigos – impressos e eletrônicos, e revistas científicas.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista estruturada, gravada em fita K-7, com permissão dos entrevistados, em seus locais de trabalho, em horários por eles determinados.

Os dados foram analisados individualmente e comentados por grupo de assunto, como por exemplo: um comentário acerca da participação da unidade de RH.

#### Descrição do questionário

O questionário contém 5 (cinco) questões abertas, estruturadas em 5 (cinco) blocos. A saber:

- 1) Políticas de RH.
- 2) Mudança Organizacional.
- 3) O papel do líder nos processos de mudança.
- 4) Comunicação Organizacional
- 5) Cultura Organizacional.

O instrumento foi aplicado em 21 empregados incorporados e 19 empregados antigos da organização, com o objetivo de comparar as duas percepções sobre o impacto da mudança.

## ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS - I

- 1- Como as políticas de RH interferiram na incorporação das pessoas, no processo de fusão e incorporação?

Por políticas de RH entende-se, os programas de incentivos, sistema de motivação (satisfação/produção), valorização profissional, campanhas esclarecedoras de metas.

- 2- Como você vê a questão da importância das pessoas nos processos de fusão, para as organizações?

- 3- Até que ponto as políticas de RH podem motivar as pessoas adequadamente, para encarar o processo de mudanças, sem trauma?

- 4- Como você avalia a grau de satisfação e insatisfação com o atingimento dos resultados, do ponto de vista da empresa e dos empregados, no processo de fusão?

- 5- Como a liderança interferiu no processo de incorporação das pessoas?

Por liderança entende-se a articulação das necessidades de orientações para a realização de uma atividade ou um objetivo. Entende-se também, como fonte de energizar e influenciar as pessoas ao desempenho pelos quais a organização se empenha.

- 6- Como você descreveria o papel da liderança frente ao processo de incorporação de pessoas?

- 7- Que características e comportamentos você julga estar dentro de suas expectativas de um líder ideal? Ou seja, um líder que você gostaria que fosse seu chefe?

- 8- Você que viveu um processo de fusão, como vê o papel do líder, para desenvolver o interesse dos funcionários em uma união de empresas, de tal sorte que os interesses da organização também sejam satisfeitos?

- 9- Como a cultura das duas organizações interferiu no processo de incorporação das pessoas?

Por cultura entende-se: Crenças e valores, práticas e procedimentos das pessoas que fazem parte do ambiente (interno e externo) da organização.

- 10- O que auxiliou e o que dificultou a junção das duas culturas? E quais traços da cultura pós fusão são facilmente identificados nos incorporados?

11- O que acontecia quando pessoas com diferentes lógicas de trabalho, provenientes de diferentes culturas passaram a trabalhar juntas?

12- Como foi divulgada a cultura da nova organização para as pessoas incorporadas?

13- Como o processo de comunicação interferiu na incorporação das pessoas?

Por processo de comunicação entende-se: Canais de comunicação, movimento, a troca da informação através da organização, regras de comunicação, linguagem de comunicação.

14- Como você avalia o processo de comunicação durante e pós fusão?

15- Como aconteceu o processo de comunicação na fusão? Os objetivos passados foram claros? E como ele interferiu na junção das duas culturas?

16- Como era o sistema de comunicação existente no processo de fusão e quais os canais utilizados?

17- Como a mudança organizacional interferiu no processo de incorporação de pessoas?

Por mudança organizacional entende-se: mudança de procedimentos e processos da empresa, mudanças de negócios, mudanças de políticas ou estratégias de negócio, mudança de comportamento, de atitudes, de cultura, de gerenciamento.

18- Quais são os maiores obstáculos à mudança organizacional, em virtude de uma fusão?

19- Que ações específicas poderiam ser desenvolvidas visando à eficácia do alinhamento das necessidades da organização com os interesses do empregado em processos de fusão?

20- Na sua opinião, como foi o envolvimento dos funcionários de ambas as empresas nas mudanças ocorridas?

## ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS II

### Qualificação os Entrevistados

Cargo:

Tempo de Empresa:

Idade:

Formação:

Sexo:

Situação: ( ) Incorporado. ( ) Incorporador

- 1- Por favor, comente a forma como a incorporação foi comunicada aos funcionários.
- 2- Por favor, comente a forma como a unidade de Recursos Humanos participou do processo de incorporação.
- 3- Por favor, comente a forma como as lideranças participaram da incorporação
- 4- Por favor, comente a forma como foram superadas as resistências à mudança no processo de incorporação
- 5- Por favor, comente a forma como as duas culturas foram aproximadas no processo de incorporação

O primeiro instrumento de coleta foi testado em um indivíduo pertencente ao grupo a ser pesquisado, resultando em algumas alterações estruturais, e também, na elaboração de uma segunda opção de um questionário mais resumido, contendo apenas cinco questões, porém, com abrangência global em cada item de interesse da pesquisa.

Em seguida, estes dois questionários foram novamente testados em pessoas diferentes, porém, pertencentes ao grupo da amostra da pesquisa. Os resultados observados nestes dois últimos pré-testes foram os seguintes:

- No questionário com vinte questões foi percebido evasão do foco e excesso de informação.

- No questionário resumido foi percebido que a tendência era do respondente se ater mais ao foco das perguntas, motivando a escolha deste roteiro.

Então, foi escolhido como instrumento de coleta de dados o questionário-entrevista, que melhor respondeu ao objetivo da questão da pesquisa, conforme efeito percebido no pré-teste.

As entrevistas serão realizadas sem estímulo do entrevistador, tendo este o cuidado de incentivar as respostas desejadas, apenas com complementações de questionamentos do tipo:

- O que foi feito?
- Como foi feito?
- Por que foi feito?
- O que mais foi feito?
- Quem fez?
- Quando fez?