

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Paula de Sousa Oliveira

MUDANÇA ORGANIZACIONAL PÓS-FUSÃO:
Os Impactos na Gestão de Pessoas em uma Multinacional

Pedro Leopoldo

2014

Paula de Sousa Oliveira

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL PÓS-FUSÃO:
Os Impactos na Gestão de Pessoas em uma Multinacional**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Linha de Pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientadora: Dr^a. Ester Eliane Jeunon.

Pedro Leopoldo

2014

658.42 OLIVEIRA, Paula de Sousa
O48m Mudança organizacional Pós-Fusão: os impactos
na gestão de pessoas em uma Multinacional / Paula de
Sousa Oliveira.
- Pedro Leopoldo: FPL, 2014.

100 p.

Dissertação Mestrado Profissional em Administração.
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro
Leopoldo, 2014.
Orientador: Profª. Drª. Ester Eliane Jeunon

1. Mudança Organizacional.
2. Fusão e Aquisição. 3. Gestão de Pessoas.
I. JEUNON, Ester Eliane, Orient. II. Título.

CDD: 658.42

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: **"MUDANÇA ORGANIZACIONAL PÓS-FUSÃO: Os Impactos na Gestão de Pessoas em uma Multinacional"** .

Nome da aluna: **PAULA DE SOUSA OLIVEIRA**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Profa. Dra. Ester Eliane Jeunon - Orientadora



Profa Dra. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães



Profa Dra. Adriane Vieira

Pedro Leopoldo (MG), 22 de dezembro de 2014.

Ao meu pai (*in memoriam*)
e a minha mãe,
pelos esforços à minha educação.

E ao meu esposo, Alessandro,
pela paciência, compreensão e incentivo aos estudos.

AGRADECIMENTOS

A todos que me acompanharam e me apoiaram nesta importante etapa da minha vida, destacando:

Minha orientadora e professora, Dr^a Ester Eliane Jeunon.

Professores e colaboradores do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo.

Meus colegas de trabalho na organização onde desenvolvo a minha atividade profissional, em especial aos que participaram da pesquisa.

Meu esposo, Alessandro.

Minha família.

“Insanidade é esperar resultados diferentes fazendo as mesmas coisas”.

Albert Einsten.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a percepção dos gestores da Multinacional X sobre os impactos da mudança organizacional na gestão de pessoas. Foi realizada pesquisa descritiva e qualitativa, caracterizada como estudo de caso. A unidade de análise foi a Multinacional X, empresa atuante no ramo de tubos e conexões, focando-se nas filiais brasileiras localizadas em Minas Gerais. Foram realizadas entrevistas com pergunta estruturadas em categoria de análise com dez gestores. As entrevistas foram analisadas por meio da técnica do discurso do sujeito coletivo (DSC), que permite que se conheçam os pensamentos, representações, crenças e valores de uma coletividade sobre determinado tema. Os resultados da pesquisa revelaram que, na percepção dos gestores, de forma geral, houve mais impactos positivos do que negativos nas mudanças ocorridas a partir da fusão. Com a criação da Diretoria de Recursos Humanos, novos processos foram implementados, como política de cargos e salários: Programa Trilhas de Carreira, programas de treinamento, novo modelo de seleção de pessoal, novos benefícios, programas para promover a saúde e a segurança do colaborador, avaliação de desempenho e ações motivacionais. Também foram adotadas novas políticas, como Código de Ética e Conduta e Política de Direitos Humanos, para que todos soubessem os seus direitos e deveres como colaboradores. Apesar da resistência que ocorre naturalmente, a Multinacional X utilizou ferramentas para minimizar os impactos negativos. A comunicação de todos os passos da mudança foi uma das ferramentas utilizadas para amenizar o sentimento de insegurança que surgia entre os colaboradores.

Palavras-chave: Fusão e Aquisição. Mudança organizacional. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The aim of this research was to analyze the perception of managers of multinational "X" on the impact of organizational change on people management. For this purpose a descriptive and qualitative research, characterized as a case study was conducted. The "X" multinational was the unit of analysis and observation, which happens to be an active company in the field of pipe and fittings, focusing on the Brazilian branches, located in Minas Gerais state. Interviews structured in analysis categories to ten managers, being those of open-ended questions, have been carried out. The interviews were analyzed by the technique of the Collective Subject Discourse (CSD) which allows you to know the thoughts, representations, beliefs and values of a community on a particular topic. The survey results revealed that the perception of the managers there were more positive than negative impacts. With the creation of the Human Resources Board of Directors, new processes were also implemented such as functions and salaries, Career Pathway Program policy, training programs, new model of personnel selection, new benefits, programs to promote health and safety of the employee, performance evaluation and motivational activities. New policies such as Code of Conduct and Ethics and Human Rights Policy for everyone to know their rights and duties as employees were adopted. Despite the resistance which occurs naturally, the "X" Multinational used tools to minimize negative impacts. The company had the understanding that communication in every step of the change was essential to lessen the feeling of insecurity that arose among employees.

Key words: Merger and Acquisition. Organizational change. People Management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Análise dos campos de força de Lewin.....	27
FIGURA 2 - Componentes organizacionais: estrutura do 7-S.....	31
FIGURA 3 - Forças da transformação organizacional.....	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Paradigmas de mudança organizacional e suas implicações práticas.	25
Tabela 2 - Modelo de análise organizacional.....	40
Tabela 3 - Síntese da metodologia.....	52
Tabela 4 - Distribuição dos participantes por idade.....	55
Tabela 5 - Distribuição dos participantes por cargo.....	55
Tabela 6 - Distribuição dos participantes por unidade de trabalho.....	56
Tabela 7 - Distribuição dos participantes por reporte.....	56
Tabela 8 - Distribuição por número de colaboradores subordinados.....	56
Tabela 9 - Distribuição por tempo de trabalho na empresa.....	57
Tabela 10 - Distribuição por tempo no cargo de gestão.....	57
Tabela 11 - Distribuição por formação escolar.....	57
Tabela 12 - Questão 1 - trajetória profissional dos entrevistados na empresa.....	58
Tabela 13 - Questão 2 - surgimento da empresa e seu processo de construção.	60
Tabela 14 - Questão 3 - motivos que levaram à adoção da fusão.....	63
Tabela 15 - Questão 4 - fatores considerados para a adoção da estratégia de fusão.....	66
Tabela 16 - Questão 5 - planejamento da fusão.....	68
Tabela 17 - Questão 6 - implementação da fusão.....	71
Tabela 18 - Questão 7 - dificuldades e facilidades na implementação da fusão..	74
Tabela 19 - Questão 8 - envolvimento dos colaboradores no processo de fusão.	77
Tabela 20 - Questão 9 - impactos da mudança na gestão de pessoas.....	79
Tabela 21 - Questão 10 - estratégias utilizadas para administrar os impactos em gestão de pessoas.....	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CESEC	Centro Estadual de Educação Continuada
DSC	Discurso do sujeito coletivo
F&A	Fusão e aquisição
PWC	<i>PriceWaterhouse Coopers</i>
RH	Recursos Humanos
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SUMÁRIO¹

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problematização	14
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 Justificativa	16
1.4 Estrutura da dissertação	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Mudança organizacional	19
2.1.1 Tipos de mudança organizacional	23
2.1.2 Modelos de mudança organizacional	26
2.1.2.1 Modelo de Lewin I.....	26
2.1.2.2 Modelo de Bridges.....	28
2.1.2.3 Modelo de Kotter.....	28
2.1.2.4 Modelo de Peters e Waterman.....	30
2.1.2.5 Modelo de Fischer e Pettigrew.....	32
2.1.2.6 Modelo de Tanure e Soares.....	34
2.1.2.7 Modelo de Motta.....	37
2.2 Fusões e aquisições	40
2.2.1 Origem das fusões e aquisições	40
2.2.2 Conceitos e motivos para as fusões e aquisições	42
3 METODOLOGIA	48
3.1 Caracterização da pesquisa	48
3.2 Unidade de análise e observação	49

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com o manual Instruções básicas para a formatação de trabalhos acadêmicos, 2014, da UNIPEL/APA.

3.3 Técnicas de coleta de dados.....	50
3.4 Estratégia de análise de dados.....	51
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	53
4.1 Caracterização da organização estudada.....	53
4.2 Caracterização dos respondentes da pesquisa.....	55
4.3 Apresentação das entrevistas.....	58
4.3.1 Entrevista com o RH.....	85
4.4 Discussão dos resultados.....	87
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
5.1 Considerações gerenciais.....	93
5.2 Sugestões para futuras pesquisas.....	94
REFERÊNCIAS.....	95
APÊNDICE.....	99

1 INTRODUÇÃO

As organizações podem passar por diferentes formatações, tais como alianças estratégicas, consórcios, arranjos institucionais, empreendimentos corporativos, fusões e aquisições. As mudanças decorrentes dessas formatações percorrem toda a organização, envolvendo desde posições estratégicas até as operacionais, e os profissionais que ocupam essas posições. Nesse cenário, as organizações convivem diariamente com essas transformações e novos processos de gestão (Rosseti, 2001).

As operações de fusões e aquisições no Brasil tiveram considerável crescimento nas duas últimas décadas. São estratégias de expansão de negócios que podem alterar substancialmente o cenário no qual as companhias competem e surgem como forma de enfrentar os desafios gerados pelas mudanças na economia, tecnologia ou na concorrência.

A maximização de valores da empresa e fortes motivações do corpo diretivo são considerados por Barros (2003) como os principais motivos de as empresas comprarem outras empresas. A lógica da maximização de valores ocorre quando o objetivo é aumentar o valor do acionista. Já as motivações do corpo diretivo estão relacionadas à lógica do mercado, aumento do *market share*, prestígio da direção e redução do nível de incerteza.

As transações de fusões/aquisições surgem como respostas estratégicas das empresas para fortalecer posições de mercado e obter melhores resultados. Numa percepção mais crítica, Caldas e Tonelli (2001) ressaltam que a retórica empresarial que anuncia grandes feitos e incríveis vitórias, no íntimo, sufoca as suas consequências, pois os primeiros e momentâneos sentimentos de euforia e vitória tendem a se misturar com ondas de confusão, medo e ansiedade nos bastidores das organizações. Para os autores, a dimensão humana é muitas vezes negligenciada nessas operações, tendo em vista que as organizações focam os aspectos mais técnicos.

O processo de fusão/aquisição gera um movimento de reestruturação, ocasionando racionalização e flexibilização de processos que estão apoiados em mudanças tecnológicas, culturais e gerenciais, o que acarreta novas tensões e desafios para os gestores de pessoas. Esses impactos podem se dever: à coordenação e implantação de novos processos de produção e automação, à implantação de novas tecnologias informacionais, à racionalização de processos administrativos, enxugamento funcional, entre outros (Rouleau, 2005).

Nesse sentido, é impossível dissociar os processos de mudança e as reestruturações que as organizações vivenciam dos impactos em gestão de pessoas.

O presente estudo buscou analisar o processo pós-fusão da Multinacional X, um grupo mexicano atuante no ramo de tubos e conexões que adquiriu duas marcas do ramo no Brasil e unificou as empresas em 2011, sendo uma empresa familiar e a outra pertencente a um grupo suíço. Desde então, os empregados dessa organização passam por processo de mudança organizacional, revendo os processos de gestão e busca a padronização destes.

Para atingir os objetivos determinados para este trabalho, foi realizada pesquisa com os gestores da Multinacional X, caracterizada como um estudo de caso de caráter descritivo e qualitativo.

1.1 Problematização

Mudanças organizacionais que surgem a partir das fusões e aquisições podem sofrer impacto em toda a organização, especialmente em Recursos Humanos. Essas mudanças geram fortes impactos na vida das pessoas envolvidas, alterando sua relação com o ambiente de trabalho.

Pesquisas realizadas por Barros (2003) revelam que as principais razões de insucesso das operações de fusão e aquisição estão relacionadas à gestão de

peças, à complexidade presente no encontro das duas culturas, à transferência de habilidades e competências, à retenção de talentos e ao clima tenso na empresa adquirida. E essas pesquisas também mostram que grande parte das empresas não planeja a estratégia de integração nem debate a questão cultural. Na maioria das vezes essa cultura é imposta.

Para Caldas e Tonelli (2001), embora o discurso organizacional predominante em operações dessa natureza seja garantir um futuro organizacional promissor, o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho é afetado e comprometido, já que por vezes emergem sentimentos de medo, angústia e a ansiedade, em face da sensação de incerteza que se instaura nas mais distintas esferas de sua vida, sobretudo na dimensão profissional.

Pode-se entender que a maneira de condução dos processos de aquisição e fusão gera impactos, positivos ou negativos, sobre os colaboradores das organizações, visto que poderá ocorrer um choque entre as culturas ou normas corporativas dos dois grupos, gerando discussões e conflitos.

Pesquisa realizada em 168 empresas brasileiras constatou que um dos fatores de insucesso das operações de fusões e aquisições está relacionado a falhas no processo de integração de pessoas (Barros, 2003).

Toda mudança organizacional pode trazer vários sentimentos, pois cada indivíduo reagirá à sua maneira. Assim, no processo de fusão e aquisição a área de Recursos Humanos deve aumentar o cuidado com todos os envolvidos, em busca de expandir o entendimento dessa mudança, garantir que o processo de integração aconteça de forma efetiva e fazer o gerenciamento adequado.

Em 2007 a Multinacional X, grupo mexicano atuante no ramo de tubos e conexões, chegou ao Brasil e adquiriu duas empresas do mesmo ramo, sendo uma pertencente a um grupo suíço e a outra familiar. Unificaram essas empresas em 2011, iniciando um processo de mudança organizacional, padronização de processos, sistema, estrutura e gestão de pessoas.

Diante de tantas mudanças ocorridas, a questão de pesquisa formulada para esta dissertação foi: quais os impactos da fusão na gestão de pessoas, na percepção dos gestores da Multinacional X?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos gestores da Multinacional X sobre os impactos da mudança organizacional na gestão de pessoas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o processo de fusão da Multinacional X.
- b) Verificar de que forma a fusão foi planejada e implementada.
- c) Identificar as principais facilidades e dificuldades na implementação da fusão.
- d) Identificar as principais mudanças nas estratégias de gestão de pessoas.
- e) Verificar quais os impactos e quais as estratégias estão sendo utilizadas para minimizá-los.

1.3 Justificativa

Em um mercado cada vez mais competitivo, as organizações realizam mudanças de forma contínua a fim de acompanhar suas necessidades, ter melhorias em seus serviços e produtos e ter um diferencial.

Pode-se chamar de mudança qualquer alteração que ocorre em relação a pessoas, ambiente, estrutura, trabalho ou cultura. Assim, Carvalho (2011) realça que a mudança é algo certo e presente nas organizações e no mundo, por isso a importância de se estudar este tema.

Para Oliveira (2009), é impossível desconsiderar os impactos dos processos de mudança e das reestruturações que as empresas vivenciam na gestão de pessoas. Burke (2011) entende que o grande desafio está na mudança de pessoas e na cultura organizacional como forma de buscar renovações de valores e obter vantagem competitiva.

De acordo com Maturama (2001), a importância de se fazer um estudo do processo de mudança organizacional está no fato de identificar os seus construtos, os seus princípios, pois é o que gera o conhecimento real, em oposição às aparências e modismos. É preciso conhecer para se tomar uma ação adequada.

O estudo proposto é relevante porque ocorre em um ambiente que está vivenciando um processo de mudança organizacional. A Multinacional X está buscando a padronização dos processos de gestão de pessoas e a cada dia crescem as operações de F&A em empresas de diversos países, diversos tamanhos e segmentos, causando fortes mudanças.

Do ponto de vista pessoal, o interesse da autora reside no fato de a mesma trabalhar como supervisora de recursos humanos (RH) desde 2011 na Multinacional X, o que irá contribuir diretamente nos trabalhos de RH que estão sendo desenvolvidos na empresa e em trabalhos futuros. Do ponto de vista da academia, contribuirá para a compreensão do fenômeno mudança organizacional pós-fusão a partir da percepção dos gestores com foco na gestão de pessoas, o que poderá enriquecer os debates sobre o tema.

1.4 Estrutura da dissertação

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro é a introdução. Nela estão estabelecidos o tema, a problematização, os objetivos gerais e específicos e a justificativa do trabalho.

O capítulo segundo trata do referencial teórico, que aborda a evolução histórica e conceitos sobre processos de F&A, mudança organizacional e os principais impactos dessa mudança vistos na literatura.

No terceiro capítulo foram descritos os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa e como foi feita a análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos na pesquisa aplicada, com base nos modelos utilizados, e a correlação entre os construtos centrais.

As considerações finais sobre o modelo aplicado e a significância dos resultados encontrados são relatadas no quinto capítulo, que ainda sugere a possibilidade de futuros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta dissertação baseia-se em dois tópicos principais: mudança organizacional e fusões e aquisições. No tópico mudança organizacional será descrita a evolução histórica do conceito de mudança e os principais conceitos e tipos de mudança e os processos de mudança organizacional. No tópico fusões e aquisições serão discutidos os conceitos e principais motivos para fusões e aquisições.

2.1 Mudança organizacional

Nos últimos anos, muito se tem pesquisado e debatido sobre o tema da mudança organizacional. Wood (2009) considera abordar esse assunto uma tarefa complexa, pois a profundidade do tema e suas várias interpretações e análises tornam o trabalho difícil e ao mesmo tempo desafiador. Este tema ganha mais importância todos os dias, uma vez que a velocidade em que ocorrem as alterações tanto no ambiente econômico quanto no tecnológico são cada vez mais expressivas.

Mudança organizacional é qualquer alteração que ocorre na organização – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa (Lima & Bressan, 2003).

Mesmo sendo um assunto amplamente difundido e conhecido no ambiente organizacional, Wood (2009) revela que há grande dificuldade em construir um corpo coerente de ideias, devido ao volume de informações, profusão de conceitos, modelos acadêmicos e receituários de processos de intervenção da mudança organizacional. “Caminhar pelo tema da mudança organizacional é manter constantemente uma janela para o mundo, agir com sensibilidade crítica e manter a mente aberta” (Wood, 2009, p. 4).

Para Lima e Bressan (2003), mesmo não existindo um eixo que norteie os conceitos de mudança, há alguns conceitos que são convergentes e as transformações globais estão exigindo um novo modelo de análise das mudanças, sendo um fator essencial a compreensão das mesmas nos dias atuais.

No cenário atual, as organizações estão cada vez mais dinâmicas e o desafio é conviver em um ambiente de frequente mutação e habilidade em alterar comportamentos e procedimentos dos empregados a cada nova mudança (Cançado & Santos, 2014; Machado, 2013).

A história da mudança tanto está diretamente relacionada à história da organização do trabalho, como da vida social, visto que a maioria dos relatos sobre a vida humana, teorias sociais e organizacionais trata de transformações (Motta, 1997).

Na perspectiva evolucionista, passado, presente e futuro estão ligados em um processo progressivo: compara-se o antecedente com o atual e o conseqüente, buscando melhora cumulativa, baseando-se em um progresso contínuo e na finalidade histórica única. Ao aceitar o evolucionismo, empresas buscavam mais eficiência e qualidade (Motta, 1997).

Ainda segundo Motta (1997), como uma grande etapa da história, o modernismo rompeu com tradições milenares, fundou uma ordem social mais dinâmica, voltada para a tecnologia e o poder da razão humana, alcançando escala mundial e alterando rotinas de vida e do trabalho. Nos últimos séculos inspirou mudanças diversas.

A mudança organizacional é classificada por Wood (2009) da seguinte forma: as estruturais, vindas da Escola de Administração Clássica, com ênfase no paradigma mecanicista, ressaltando-se as atitudes reativas; e as mudanças comportamentais, ligadas à Escola de Relações Humanas, voltadas para atitudes proativas em relação às transformações sociais.

Para a teoria clássica, a administração de uma organização é baseada no processo de controle, planejamento, coordenação e direção (Morgan, 2009). Nesse sentido, ressalta-se o paradigma da estabilidade que, na visão de Fischer (2002), tinha como foco a manutenção do *status quo* das organizações.

A busca por essa estabilidade organizacional destacava o modelo racional, focando a identificação e superação das dificuldades. As análises das mudanças que adotam os pressupostos do modelo racional enfatizam o conceito de resistência às mudanças e a importância do seu gerenciamento adequado, no intuito de superá-las e vencê-las, visando ao sucesso na implantação das mudanças (Sales, 2012).

Kotter (1999) ressalta que o preço da mudança é inevitável e que se enfrenta a dor todas as vezes que as pessoas são forçadas a se ajustar em condições de reformulação. Para o autor, é necessária a superação das resistências para alcançar o sucesso das mudanças implantadas.

Para Cançado e Santos (2014), o tipo de reação das pessoas pode determinar o fracasso ou o sucesso de muitos processos de mudança. É necessária a mudança no comportamento das pessoas, e não somente a implantação de modificações técnicas ou estruturais.

A implantação de uma mudança organizacional impacta a forma de pensar dos seus membros e suas atitudes, levando-os a um novo esquema de compreensão da realidade, alterando a relação da organização com o ambiente externo e trazendo mudanças nas relações preexistentes. Todos esses fatores implicam profunda mudança de caráter na organização e nas pessoas que nela atuam (Muzzio & Silva, 2014; Paiva & Andrade, 2013).

A resistência à mudança tem relação direta com o comprometimento. Quanto mais resistência, menos comprometimento, visto que os indivíduos que rejeitam as mudanças tenderão a reduzir suas formas de vínculo com a organização, para

minimizar o desconforto que surge com a dissonância entre o novo contexto e seus valores e experiências anteriores (Marques, Borges, Morais e Silva, 2014; Paiva & Andrade, 2013).

Os pressupostos e práticas existentes no campo da mudança organizacional são questionados por Grey (2004). O autor faz uma reflexão sobre o que se entende por mudança organizacional e faz considerações acerca do gerenciamento da mudança, considerando-a um fracasso comum, com implementações inadequadas e resistência.

Ao construir a mudança, as organizações também veem a necessidade de “gerenciar a mudança”, baseada no conceito de que é possível controlar as relações sociais e organizacionais. No gerenciamento da mudança é essencial a capacidade de deslocar ou generalizar aquilo que deu certo em uma situação para uma outra. E o que se verificam como principais explicações de um fracasso são a implementação imperfeita e a resistência à mudança. Uma liderança certa e uma boa comunicação e participação são apresentadas como solução para o gerenciamento da mudança (Grey, 2004).

O autor ainda coloca em dúvida a questão da existência de um tipo de histeria coletiva. O discurso da mudança atinge uma identidade flexível, adaptativa e orientada para o futuro e ao mesmo tempo cria outras, rígidas, dogmáticas e presas ao passado.

Na década de 1970, o conceito mecanicista de controle e estabilidade começou a ser modificado, sendo substituído pela Escola de Relações Humanas, com maior foco no indivíduo e na sua relação com o ambiente organizacional. Nessa concepção, Wood (2009, p. 15) afirma que “os administradores devem incorporar novos valores ético-humanistas e dominar conceitos filosóficos, sociais e políticos para condução de mudanças organizacionais”.

Com a chegada da Escola de Relações Humanas, o enfoque na mudança teve alterações, tornando-se mais amplo e adequado às transformações que ocorriam

no cenário mundial. O paradigma da estabilidade mostrou-se insuficiente para lidar com situações mais complexas e que se modificam constantemente, deixando espaço para o paradigma da transformação, associando visão estratégica, de aperfeiçoamento e desenvolvimento contínuo (Fischer, 2002).

Por algum tempo, mudanças nas organizações eram entendidas como implantação de novos projetos ou fazer um novo desenho. Pensava-se em alterações de organogramas, extinção ou criação de funções ou cargos. A partir da década de 80, a cultura passou a ser relacionada ao processo de mudança e os administradores passaram a perceber que havia necessidade da mudança de valores comuns e das crenças dos grupos para que os resultados positivos surgissem (Machado, 2013).

2.1.1 Tipos de mudança organizacional

As organizações costumam responder com uma variedade de iniciativas aos desafios impostos pela globalização. Esses programas, cujo objetivo é superar obstáculos e incrementar a performance da empresa, geralmente se encaixam em uma das categorias a seguir, segundo Beer (2003):

- a) Mudança estrutural: a organização é tratada como um conjunto de peças funcionais, o modelo “máquina”. Nessa categoria, a alta gerência procura reconfigurar essas peças a fim de obter melhor desempenho geral, tendo como exemplos as fusões e aquisições.
- b) Redução de custos: buscam a eliminação de atividades não essenciais ou outros métodos de enxugamento dos custos operacionais.
- c) Modificação dos processos: reformulação dos processos a fim de torná-los mais rápidos, mais eficazes e seguros e/ou menos dispendiosos.
- d) Mudança cultural: nesta categoria o foco é o lado “humano” da organização, como a abordagem geral da empresa na realização dos seus negócios ou o relacionamento entre a gerência e os seus funcionários.

Beer (2003) adverte que é necessário examinar antecipadamente obstáculos potenciais, para evitar o surgimento de questões difíceis durante o processo de mudança, ajudando a garantir o sucesso da operação.

Ceribeli e Melo (2013) e Silva e Alpersted (2013) chamam a atenção para a necessidade de planejar e implementar um programa de comunicação formal que garanta a transparência ao processo de mudança e reduza o estresse associado ao medo do desconhecido. Adicionalmente, evidencia-se que os responsáveis pela mudança devem munir os demais envolvidos de conhecimentos e habilidades relevantes que deem suporte ao que se objetiva promover. De outro modo, mudar torna-se um processo bastante moroso e que gera elevado nível de estresse e ansiedade.

Uma mudança pode ser classificada em relação à sua natureza, quando está voltada para questões estruturais como organograma, funções e tarefas; questões estratégicas como mercado-alvo, foco de direcionamento; culturais, como valores, crenças e estilos de gestão; mudanças tecnológicas e mudanças relacionadas aos recursos humanos da empresa, como pessoas e políticas de formação (Wood, 2009).

Também pode ser classificada quanto à relação da organização com o ambiente, sendo denominada de reativa (a empresa muda para se adequar às exigências do cenário externo) ou voluntária (demanda da empresa em mudar, em prol de uma visão de futuro). E ainda ser classificada, quanto à forma de implementação, como reeducativa (melhoria dos processos organizacionais) (Wood, 2009).

Kotter (1999) e Lewin (1957), citados em Baldwin, Rubin e Bommer (2008), baseiam-se na ideia de que o processo de mudança é planejado segundo fases preestabelecidas de análise, diagnóstico, atuação e controle. Pode-se citar como exemplo o modelo clássico de Lewin (1957) – descongelar-congelar-descongelar.

Cada empresa deverá escolher a forma mais adequada de implementar uma mudança organizacional. Morgan (2009, p. 53) acredita que “a forma adequada

depende do tipo de tarefa ou do ambiente dentro do qual está lidando”. Para o autor, a organização eficaz deve encontrar o equilíbrio ou a compatibilidade entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidade das pessoas e do ambiente externo.

Motta (1997) visualiza divergências e convergências paradigmáticas na mudança organizacional, principalmente nas formas de se construir o conhecimento e de se ver a realidade. O autor analisa cinco principais formas de se determinar a mudança organizacional, conforme a Tabela 1, e entende que a mudança é natural e que é necessário remover os bloqueios das pessoas para que possam ser mais espontâneas.

Tabela 1 - Paradigmas de mudança organizacional e suas implicações práticas

Natureza da Mudança	Objetivo da mudança	Referência primordial para análise	Objetivo da análise
Compromisso ideológico	Idealização comprometer as pessoas com o ideal administrativo	Ideias e princípios sobre as pessoas e a organização	Discernimento saber a diferença entre a realidade e o ideal administrativo
Imperativo Ambiental	Redirecionamento readaptar a organização às necessidades provocadas pelo ambiente	Fatos sistema, comportamento organizacional e individual	Explicação descobrir causas e regularidades atrás da desordem aparente
Reinterpretação crítica da realidade	Emancipação recriar um novo significado organizacional a partir dos condicionantes estruturais e das formas comunicativas	Comunicação e estrutura social ponto de vista dos atores e seus condicionantes	Compreensão conhecer os objetivos das ações sociais e seus condicionantes
Intenção Social	Influenciação alterar as relações sociais (influenciar o outro)	Ação social e alteridade relação entre atores, grupos e coletividades	Compreensão conhecer as intenções das pessoas para agir
Transformação individual	Criação e transcendência buscar uma nova visão de si próprio	Mundo interior o “eu” e seus símbolos	Descoberta interna conhecer os significados que se atribuem à vida organizacional

Fonte: Motta, P.R. (1997). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro, Qualitymark, p. 42.

A Tabela 1 revela que uma das formas de se determinar a mudança é o compromisso ideológico, em que se busca o comprometimento das pessoas com o ideal administrativo. Uma outra forma de mudança é o imperativo ambiental, cujas necessidades de mudança surgem devido a transformações no ambiente. A

reinterpretação crítica da realidade recria a organização com base em sua estrutura e formas comunicativas. A intenção social promove a mudança a partir da influência e a transformação individual tem como objetivo criar uma nova visão de si próprio.

Lima e Bressan (2003) destacam a mudança transformacional, que envolve uma ruptura de padrões passados, atingindo a organização como um todo e envolve redirecionamento, em função de grandes alterações em seu ambiente e a mudança incremental que altera apenas alguns aspectos da organização e ocorre em ambientes mais estáveis, existindo continuidade nos padrões gerais de funcionamento da organização. O objetivo é não colocar em risco a produtividade e a sobrevivência da organização. Assim, a identidade, valores e missão da organização não são alterados, constituindo-se como que uma fronteira e limite para mudança.

2.1.2 Modelos de mudança organizacional

As pesquisas em mudança organizacional possuem particularidades que a caracterizam sob diferentes enfoques, não existindo um modelo único como precondição para a eficácia da mudança. O êxito ocorre a partir da simultaneidade e complementaridade de modelos e abordagens (Motta, 1997).

2.1.2.1 Modelo de Lewin

Lewin (1951), citado por Baldwin *et al.* (2008), foi o precursor do tema e demonstrou que a mudança deve ser considerada um processo com início, meio e fim, que tem como objetivo central a estabilidade da organização. No modelo de Lewin (1951), a estabilidade de um sistema é atingida por meio do equilíbrio de um campo de forças opostas que, para ser bem-sucedido, requer três estágios:

- a) Descongelar: consiste em “vencer a inércia e romper com os modos de pensar existentes”, segundo Lewin (1951 citado em Baldwin *et al.*, 2008, p.

283). Ou seja, é preciso vencer a resistência e ganhar o envolvimento da mudança.

- b) Mudança: quando novas atitudes, valores e comportamentos são adotados. As ações começam a ser implementadas numa direção e buscando um equilíbrio.
- c) Recongelamento: quando “um novo estado de espírito e um novo padrão comportamental são criados [...]”, segundo Lewin (1951 citado por Baldwin *et al.*, 2008, p. 283). Nessa fase a organização já possui um novo padrão de comportamento, por meio de mecanismo de suporte e reforço, já existindo um aprendizado e um equilíbrio.

Outra contribuição de Lewin (1951 citado por Baldwin *et al.*, 2008) à teoria das mudanças organizacionais está relacionada à análise das forças para implantação dos processos de mudanças nas empresas. Os campos de força que existem na empresa buscam a manutenção do *status quo*, ou seja, o equilíbrio entre as resistências à mudança e as forças que estão favorecendo ou impulsionando essas mudanças, conforme apresentado na Figura 1:

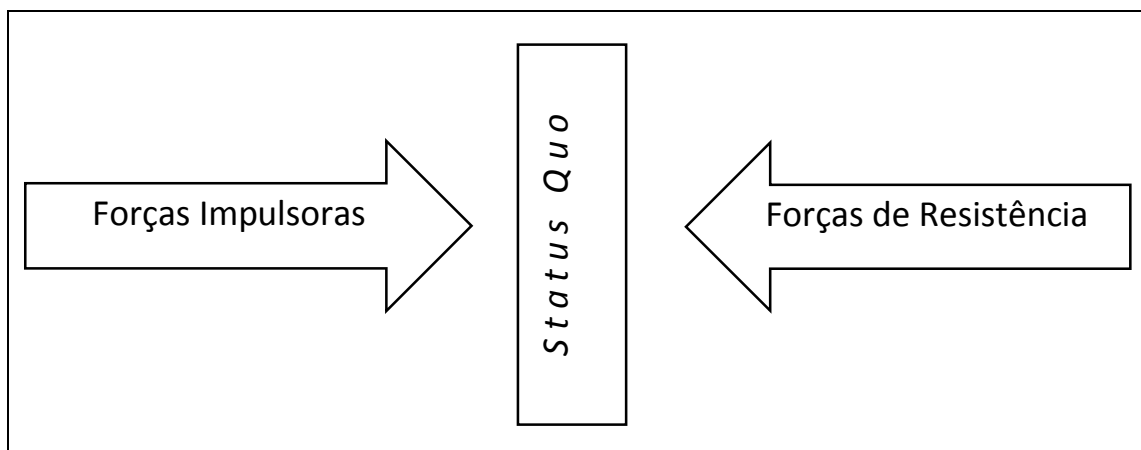


FIGURA 1 - Análise dos campos de força de Lewin.

Fonte: Baldwin, T., Rubin, R. & Bommer, W. (2008). *Desenvolvimento de habilidades gerenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier, cap. 10.

A teoria de Lewin mostra que o comportamento organizacional é resultado do confronto entre “forças impulsionadoras”, que promovem mudanças, e as “forças restritivas”, que procuram manter o *status quo*, evitando qualquer situação de mudança. As forças impulsionadoras podem despertar e ativar as forças de restrição, encorajando mudanças e aumentando o desempenho organizacional.

Assim, baseado na Teoria do Campo de Força de Lewin, pode-se afirmar que um programa de mudança planejada destina-se a criar ou aumentar as forças impulsionadoras de mudança na organização e, ao mesmo tempo, enfraquecer as forças restritivas ou resistências às mudanças.

As ideias de Lewin influenciaram a maioria dos estudos sobre mudança baseados na racionalidade e que têm como base a busca pelo equilíbrio organizacional.

2.1.2.2 Modelo de Bridges

O modelo de transições criado por Bridges, também citado em Baldwin *et al.* (2008), foca no aspecto pessoal e diferencia transição de mudança. Mudança é situacional: a movimentação para um novo local, a aposentadoria do fundador, a reorganização dos papéis da equipe. Transição, por outro lado, é psicológica; é um processo de três fases pelas quais as pessoas passam na medida em que internalizam e se conformam com os detalhes da nova situação que a mudança produz.

A primeira fase do estágio transacional é a final, em que se lida com a perda. Os sentimentos associados são ansiedade, culpa, medo e choque. A outra fase do estágio é a zona neutra, período transacional cujos sentimentos são ansiedade, confusão e incertezas. Por último, a fase inicial, na qual se estabelecem novas metas e o indivíduo se integra e consegue se reinventar (Baldwin *et al.*, 2008).

2.1.2.3 Modelo de Kotter

Para Kotter (1999), os métodos usados nas transformações bem-sucedidas estão baseados em um critério de que a mudança fundamental não acontecerá facilmente. O autor propõe um processo em oito etapas, sendo cada uma delas associada a um dos oito erros fundamentais que minam os esforços de transformação. As etapas são:

- a) Estabelecimento de um senso de urgência: demonstrar senso de urgência, demonstrar ações que conscientizem as pessoas, fazer com que entendam a necessidade da mudança;
- b) criação de uma coalizão administrativa: identificar parcerias, pessoas que estão comprometidas com a iniciativa de mudança;
- c) desenvolvimento de uma visão e estratégia: fazer com que as pessoas visualizem futuros possíveis e tenham direcionamento, fortalecer a transparência;
- d) comunicação da visão da mudança: informar claramente o que vai ser mudado, enviar mensagens claras sobre a direção e progresso da mudança;
- e) fortalecer a ação: reforçar a confiança, eliminar os obstáculos, desenvolver a autoconfiança;
- f) realização de conquistas a curto prazo: “vitórias em curto prazo nutrem a fé nos esforços na mudança, proporcionam recompensa emocional aos que trabalham com afinco, mantêm os críticos sob controle e desenvolvem ímpeto” (Baldwin *et al.*, 2008, p. 286).
- g) Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças: fazer acompanhamentos periódicos para garantir que a nova mudança se fortaleça e destacar pequenas vitórias e progressos em relação às metas;
- h) estabelecimento de novos métodos na cultura: desenvolver e estimular iniciativas de novas mudanças.

As oito etapas de Kotter (1999) constituem um modelo linear que pressupõe a previsibilidade e capacidade de gerenciamento de processos de mudança. Pode-se perceber que as primeiras quatro etapas estão relacionadas ao processo de descongelamento da teoria de Lewin; as etapas de cinco a sete apresentam práticas novas e efetivam a mudança; e a última etapa estabelece as mudanças na cultura corporativa e auxilia na sua implementação, ou seja, o recongelamento, a incorporação de um novo padrão de comportamento.

2.1.2.4 Modelo de Peters e Waterman

Segundo estudos realizados por Peters e Waterman (1982) e por Waterman (1989), um dos maiores problemas enfrentados pelas empresas são as mudanças organizacionais, sendo imprescindível a renovação de sua forma de atuar, pensar e planejar. “As empresas podem ser imaginadas como sendo conjuntos de aptidões, capacidades e competências” (Waterman, 1989, p. 58) e a interface adequada entre essas características é que leva a empresa a bom ou mau desempenho.

Para Waterman (1989), a renovação é um processo contínuo de mudança de hábitos e costumes, no qual existem hábitos arraigados, tanto das pessoas quanto das organizações, que dificultam e podem impedir a implantação de mudanças e melhorias.

A ideia está em desenvolver em toda estrutura aptidões e capacitação necessária à sobrevivência e à efetividade das organizações (Peters & Waterman, 1982; Waterman, 1989).

Com esse princípio de renovação, Peters e Waterman (1982) criaram a primeira estrutura para o aumento de capacidade organizacional denominado 7S, que tem como objetivo “tornar a organização, como um todo, boa, ou melhor, em algo que não fazia tão bem antes” (Waterman, 1989, p. 58). O 7S é um modelo de gerenciamento que tem por objetivo demonstrar que a organização não é formada apenas por uma estrutura unicamente, mas por sete elementos, os quais estão divididos em duas áreas, denominadas *hardware* (*hard-s*) e *software* (*soft-s*). Os elementos que compõem esse modelo são: estrutura, sistemas, estratégia, habilidades fortes corporativas, pessoas, estilo de gestão e valores compartilhados. Para que haja êxito no processo de implantação, todos os fatores devem ser analisados e entendidos em conjunto. Segundo Waterman (1989), se um componente organizacional muda automaticamente, mudanças ocorrem em outros componentes, conforme a Figura 2, que identifica esse elo entre os elementos.

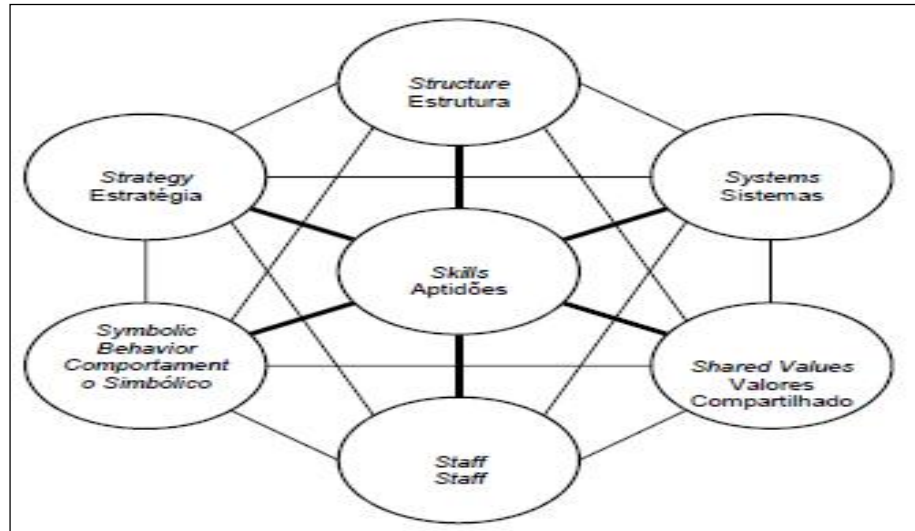


Figura 2. Componentes organizacionais: estrutura do 7-S.

Fonte: Waterman (1989, p. 60).

Na parte central da figura está a variável dependente *skills* / aptidões, pois, para Waterman (1989, p. 58), “a organização como um todo estará apta em algo até o grau em que as outras seis apoiarem essa aptidão”. Em processos de mudança, tanto as dimensões consideradas *hard* quando as *soft* interferem no resultado, devendo ser trabalhadas em conjunto, pois estão intrinsecamente ligadas.

Em processos de mudança, muitas organizações destinam mais atenção aos elementos que compõem o *hard-s*, se interessando menos pelos *soft-s*. Segundo Peters e Waterman (1982), empresas de destaque no mercado trabalham firmes sobre os elementos que compõem os *soft-s*.

De acordo com Peters e Waterman (1982), os preceitos necessários para o alcance do sucesso competitivo das organizações produtivas ocorreram a partir de uma pesquisa em 62 organizações nos Estados Unidos, os quais, após análise, puderam ser definidos em oito atributos caracterizadores de empresas inovadoras e excelentes:

- a) Determinação para a experimentação constante do novo, à vontade para a inovação;
- b) proximidade junto ao cliente: a prática da escuta, do conhecimento e respeito ao cliente;

- c) busca da autonomia e do espírito empreendedor dos líderes e demais membros organizacionais;
- d) alcance de ganhos de produtividade por intermédio das pessoas, tendo mais envolvimento e participação delas no trabalho;
- e) compromisso com valores organizacionais e resultados esperados;
- f) posição firme em torno da manutenção dos negócios, que devem ser bem conhecidos por todos da organização;
- g) procura por estruturas organizacionais enxutas e simples que possam dar agilidade às decisões e processos;
- h) equilíbrio entre centralização e descentralização que possa garantir a distribuição de níveis de autonomia decisória em toda a organização.

Para o entendimento das mudanças organizacionais deve haver adequado planejamento das mudanças a serem implantadas. Planejamento inclui comunicação como facilitador do fluxo de informação, elementos de controle, técnicas para geração de dados, meios para reforçar comprometimento com os valores culturais e capacidade para perceber as oportunidades (Waterman, 1989, p. 61).

2.1.2.5 Modelo de Fischer e Pettigrew

Na perspectiva de Fischer (2002), o processo de transformação segue a concepção de uma abordagem contextualista e assume três questões básicas:

- a) Mudanças ocorrem ao longo do desenvolvimento de uma organização;
- b) por que essas mudanças ocorrem;
- c) como essas mudanças são implementadas e gerenciadas.

A partir dessa análise, observam-se os fatores existentes no ambiente interno e externo, bem como a adaptação rápida a cenários dinâmicos que exigem adaptações contínuas. O desafio de transformar uma organização não é estruturado apenas na percepção da necessidade de alterar e inovar, “mas envolve o desafio de encontrar o modo mais adequado de como mudar e

conseguir transformar a organização no sentido determinado pela percepção do que é preciso mudar” (Fischer, 2002, p. 154).

Para o autor, concepção e implantação da transformação organizacional assentam-se sobre três pressupostos básicos para análise:

- a) A transformação organizacional é um processo contínuo de construção e reconstrução do significado da organização, inerente à dinâmica de funcionamento e às estratégias de ação definidas pela organização, com a qual busca aperfeiçoar processos e práticas que constituem sua gestão e desenvolve competências;
- b) relaciona estratégia à mudança a partir do diagnóstico de “por que mudar” e “o como mudar”. Essa análise depende do perfeito entendimento da necessidade e de como se integram os dois polos de qualquer organização: de um lado, o direcionamento estratégico, que compreende a face visível do desempenho da organização; de outro, o conteúdo de sua gestão, em que é visível a competitividade externa da organização, composta pelo modelo organizacional, instrumentos de gestão, recursos, sistemas de informação e infraestrutura, em que a composição dos dois polos é determinante na busca da excelência (Fischer, 2002);
- c) a transformação organizacional só é efetivada com as pessoas, para as pessoas e por meio do envolvimento e do comprometimento das pessoas. Esse pressuposto está relacionado à cultura organizacional de valorização da cognição do indivíduo. A mudança deve acontecer “de dentro para fora”, isto é, a partir da compreensão da sua necessidade e da adesão consciente ao processo de concebê-la e implementá-la.

Na perspectiva de mudança, Fischer (2002) enfatiza a necessidade de encontrar os objetivos estratégicos da organização para a conceituação de “como mudar” e identificar realmente “o que mudar”. Portanto, para se alcançar o sucesso, o processo deve ser integrado, abrangente e sustentado.

Corroborando a abordagem contextualista para o entendimento da evolução e mudança da organização, Pettigrew (1989) realça a interação contínua entre o panorama da mudança, conteúdo da mudança e o processo de mudança, demonstrado no modelo para estudo da mudança estratégica. Para o autor:

A pesquisa teoricamente correta e praticamente útil sobre a tomada de decisão e mudança estratégica deve desenvolver a interação contínua entre ideias a respeito do contexto da mudança, do processo de mudança e do conteúdo da mudança, juntamente com a habilidade de regular as relações entre os três (Pettigrew, 1989).

Pettigrew (1989) realça a interação contínua entre o conteúdo, o panorama e o processo da mudança, partindo da existência de interdependência entre as três dimensões. Na dimensão contexto, é analisado o porquê da mudança, analisando os contextos externo e interno compostos pela análise do ambiente político, social, econômico e da estrutura, cultura organizacional e a política, respectivamente, nos quais a organização está inserida. Todo processo de mudança irá alterar o *status quo* organizacional. Segundo Pettigrew (2011, p. 147), “o ponto de partida para a análise da mudança estratégica é a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia, inevitavelmente, supõe controlar seu contexto e processo”. O quê da mudança refere-se às áreas de mudança da organização (estratégia, estrutura, processos, pessoas) e o como da mudança pode ser entendido como o processo utilizado para promover as mudanças. Assim, entende-se que o grande desafio da gestão é garantir um processo coordenado e planejado de mudança.

2.1.2.6 Modelo de Tanure e Soares

Segundo Tanure e Soares (2007), a atuação nas organizações está condicionada à transformação organizacional e a empresa é considerada um sistema vivo, que trabalha de forma integrada e tem como objetivo alcançar a visão de futuro. Assim, as ações que colaboram com esse processo de transformação nas organizações estão associadas aos elementos constitutivos da empresa, que são: estratégia, processos, estrutura e pessoas.

Para as autoras, as forças que compreendem o processo de mudança abordam ações racionais e emocionais. As forças da transformação provenientes de ações racionais compostas por estratégia, estrutura e processos de negócio e de gestão; e as ações provenientes dos processos emocionais, pela energia do movimento, que inspiram atos de ambição e da visão de futuro, são integradas pelas pessoas, as lideranças e a cultura como a base do aprendizado coletivo, conforme mostra a Figura 3.



Figura 3. Forças da transformação organizacional.
Fonte: Tanure e Soares (2007).

Esse modelo demonstra que o processo de transformação é uma jornada de aprendizado coletivo, envolve mecanismos emocionais e racionais que irão contribuir para o alcance do propósito estratégico e é conduzido pelo agente de mudança e viabilizado pelos gestores que a compõem.

Nessa premissa de mudança o objetivo central a ser alcançado, e que irá nortear a empresa, desenhando novas perspectivas empresariais, é a visão de futuro determinada pela organização. Essa visão tem início em uma projeção de como a empresa quer ser vista no futuro, devendo ser determinada a partir da dimensão estratégia, a partir da determinação de metas e possibilidades mensuráveis.

A **dimensão estrutura** organiza e acompanha o desenvolvimento dos recursos da empresa, conduzindo o fluxo decisório e as relações de poder.

A **dimensão processo** é responsável pelos negócios e pela gestão, transformando os recursos e definindo os processos que englobam as atividades, com a finalidade de produzir a excelência dos resultados.

Na **dimensão pessoas**, estas são vistas como a energia de realização, possuindo as competências com as quais a organização conta para viabilizar as ações de mudança na organização – “gente é o cerne da mudança” (Tanure & Soares, 2007, p. 3).

A articulação dos componentes das forças de transformação é realizada por meio da liderança, são os gestores que articulam e fazem com que a dinâmica organizacional aconteça. Tanure e Soares (2007, p. 3) acreditam que “embora a orquestração do processo seja do dirigente, é o corpo gestor que influencia a conduta da força de trabalho, delineando os comportamentos organizacionais, inspirando e mobilizando as pessoas para fazerem parte da construção do futuro”.

Para que a mudança aconteça com êxito, os líderes devem ter uma visão holística voltada para a estratégia, para a estrutura como um todo e para os processos que envolvem os sistemas. Deve-se estar atento também às dinâmicas relacionadas ao envolvimento das pessoas, dos valores e da cultura da organização, proporcionando mais envolvimento e comprometimento das mesmas nos processos de transformação organizacional (Ghoshal & Tanure, 2004).

Por fim, **a dimensão cultura** é conceituada por Tanure e Soares (2007) como o jeito de ser e fazer de uma organização, constituída pelos valores praticados pelas ações individuais e coletivas e integra as demais dimensões. A cultura, quando bem consolidada, estabiliza a organização e os processos de mudança acontecem de forma harmônica; por outro lado, em organizações que possuem uma cultura muito arraigada, alterações de qualquer natureza podem levar a um clima de ansiedade e resistência por parte das pessoas.

Existem dois grandes processos de mudança em relação à cultura organizacional. De acordo com Tanure e Soares (2007), o primeiro é aquele que produz ajustes

nos valores da empresa, ocorrendo geralmente em processos de fusão e aquisição, mudança de gestão e crise (nem sempre financeira). O segundo está na forma de exprimir os principais valores da organização, apresentado por Tanure e Soares (2007) como mudança na operacionalização de valores.

Em processos de mudança, a intervenção nas dimensões que compõem a organização deve ser feita de forma planejada e estruturada e, ao mesmo tempo, flexível, a fim de identificar as reações das pessoas, podendo levar à adoção de medidas diferentes da inicialmente proposta. Segundo Tanure e Soares (2007), a mudança deve adotar uma perspectiva sistêmica e integrada, considerando todas as dimensões que compõem o sistema organizacional, pois cada alteração feita no sistema irá interferir nos outros. Assim, é “a cultura e a liderança que fazem a roda girar, determinando o modo como o sistema opera sua eficiência e seu ritmo” (Tanure & Soares, 2007, p. 2).

Ghoshal e Tanure (2004) e Tanure e Soares (2007) definem que o processo de mudança deve acontecer em toda organização, apresentando consideráveis alterações em todas as dimensões da empresa (estratégia, estrutura, processos e pessoas). E salientam sobre a importância da cultura organizacional e da liderança da empresa como sendo os pilares de concretização dessa transformação organizacional.

2.1.2.7 Modelo de Motta

Motta (1997) acredita que as teorias de mudança organizacional formam um conjunto complexo e cheio de contradições e que todos esses modelos têm suas vantagens, limites e complementaridades. Teorias bem construídas mesclam-se com propostas ainda frágeis, com fragmentos de pensamentos teóricos pouco sistematizados, teorias que surgiram em outras ciências sociais e forças à gestão organizacional e/ou teorias construídas a partir de analogias ou metáforas. Assim, ele propõe uma reflexão sobre o processo de mudança organizacional, no intuito de melhorar a compreensão do fenômeno. Em seu modelo, adota as perspectivas estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política.

Na **perspectiva estratégica**, a forma de se relacionar com a sociedade é privilegiada. Entende-se a organização como um sistema aberto e inserido em um contexto social, econômico e político. A tomada de decisões é enfatizada considerando-se, acima de tudo, o fluxo de informações entre a organização e seu ambiente.

Na **perspectiva estrutural**, a organização é vista como um sistema de autoridade e responsabilidade. A definição prévia do papel formal dos funcionários é fator primordial de eficiência e eficácia, tendo a hierarquia e a distribuição de responsabilidades como foco de análise em processos de mudança. Assim, autoridade e responsabilidade, bem como o consentimento e a subordinação, são conceitos importantes, ou seja, o funcionário que sabe qual é o seu papel e lugar na escala hierárquica possui consciência sobre os limites da sua ação.

A **perspectiva tecnológica** tem foco na divisão do trabalho, na especialização de funções e no tipo de tecnologia que será utilizada na produção, bem como na utilização dos recursos materiais e intelectuais. Considera que para mudar uma organização é necessário alterar sua tecnologia, especialização de funções e seus processos produtivos, ou seja, é importante rever como se utilizam os recursos materiais e intelectuais.

Na **perspectiva humana**, a organização é vista como um conjunto de indivíduos e grupos. São considerados os objetivos, a autorrealização individual, o comportamento e as interações pessoais e grupais e a organização informal. O autor entende que o indivíduo e seus grupos devem ser considerados primordiais, pois eles são fonte de habilidades, conhecimentos e experiências necessários ao desenvolvimento organizacional. Nos processos de mudança, o contrato psicológico entre indivíduo e empresa deve ser renovado, procurando equilibrar as formas e os graus de contribuição e de rentabilidade. Os objetivos da mudança são a satisfação pessoal e a harmonia no ambiente de trabalho, o que irá agregar a busca de fatores de realização e progressos pessoais, bem como a eficiência e eficácia empresarial.

Na **perspectiva cultural**, a organização é conceituada como um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados. As expressões culturais são percebidas em todas as dimensões da organização: na estrutura, na autoridade, em reuniões e conferências, nas formas de comunicação e nas definições de tecnologia. Em uma mudança organizacional é necessário mobilizar as pessoas no intuito de alterar valores, crenças, hábitos, costumes e símbolos que fazem parte da cultura organizacional, fazendo, assim, a internalização dos valores. No entanto, Motta (1997) descreve que a aplicação do termo cultura à mudança organizacional merece ressalvas, por ser um conceito muito amplo e que pode gerar dificuldades na aplicação bem como na análise do fenômeno.

E finalmente na **perspectiva política**, a organização é descrita como um sistema de poder no qual pessoas ou grupos procuram mais influência no processo decisório. O poder é visto como um fim em si mesmo ou como instrumento para que algumas ideias prevaleçam sobre outras. Além de interesses organizacionais, os funcionários também possuem interesses pessoais, tais como crescimento profissional e melhorias individuais, aumentando, assim, a sua influência e poder. Dessa forma, na perspectiva política os jogos de poder na organização devido a interesses pessoais são considerados e Motta (1997) acredita que em processos de mudança organizacional é necessário provocar a redistribuição de poder de forma a satisfazer novas prioridades de ação. Busca-se ampliar o acesso às informações e melhorar a comunicação interna, criando formas de gestão mais participativa e estabelecendo ambientes mais transparentes na distribuição do poder.

A tabela 2 apresenta o modelo de análise organizacional de Motta, através de suas perspectivas, temas prioritários de análise e Unidades básicas de análise.

Tabela 2 - Modelo de análise organizacional

Perspectiva	Temas Prioritários de Análise	Unidades Básicas de Análise
Estratégica	Interfaces da organização com o meio ambiente	Decisão (interfaces ambientais)
Estrutural	Distribuição de autoridade e responsabilidade	Papéis e <i>Status</i>
Tecnológica	Sistemas de produção, recursos materiais e intelectuais para desempenho das tarefas	Processos, funções e tarefas
Humana	Motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relação grupal	Indivíduos e grupos de referência
Cultural	Característica de singularidade que definem a programação coletiva de uma organização	Valores e hábitos compartilhados coletivamente
Política	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	Interesses individuais e coletivos

Fonte: Motta, P.R. (1997). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro, Qualitymark, p. 73.

Para Motta (1997), a mudança é multifacetada, inter e multidisciplinar, sendo necessária a diversidade de modelos e de focos de análise, com o objetivo de ter uma compreensão mais próxima da realidade organizacional.

Tendo como base a Tabela 2, foi desenvolvida a pesquisa de campo, cuja metodologia está descrita no próximo capítulo.

2.2 Fusões e aquisições

No intuito de conhecer mais sobre o tema fusões e aquisições, aprofunda-se na origem, principais conceitos e motivos nas próximas seções.

2.2.1 Origem das fusões e aquisições

Nos últimos 100 anos, as empresas têm utilizado as fusões e aquisições sob diversas modalidades e, como resultado, pode-se afirmar que as histórias de grandes empresas são de fato as histórias de fusões e aquisições (Breadley & Myers, 1998). Acompanhando a evolução das atividades de F&A, uma série de legislações restritivas foi sendo criada no mercado para coibir a formação de monopólio e manter a livre concorrência.

Conforme Moraes (2008), desde 1887 as fusões e aquisições surgiram em ondas e cada onda coincidiu com um período de flutuação na bolsa de ações. A primeira onda aconteceu no período de 1897-1902, o qual foi caracterizado pelo surgimento em massa de F&A horizontal em cada área industrial. O que fez surgir esse fenômeno foi a ampliação considerável do mercado depois da Guerra Civil, terminada em 1865.

Ainda de acordo com Moraes (2008), a segunda onda foi registrada em 1924-1930, cuja característica principal foi a predominância da chamada fusão/aquisição vertical. Muitas empresas de grande porte se estruturaram de forma completa, desde a matéria-prima até o produto final, a partir dessas fusões/aquisições.

A década de 70 foi um período de incerteza e instabilidade. Os ciclos de negócios tornaram-se voláteis. A economia americana passou por profunda recessão entre 1974 e 1975, seguida por uma expansão que durou dois anos. Houve as crises do petróleo em 1973 e 1979, problemas com a agricultura americana e a instabilidade financeira internacional. O efeito líquido sobre os negócios foi uma redução da rentabilidade, do fluxo de caixa e dos lucros das empresas, aliado à perda de confiança no futuro da economia mundial. E à medida que surgia incerteza nos negócios, as aquisições tornavam-se atraentes. Isso permitia que as empresas redistribuíssem seus recursos de forma mais produtiva, possibilitando que os riscos empresariais fossem mais controlados (Bradley & Myers, 1998). Na década de 80 as F&As passaram a ter envolvimento de grandes empresas, maior concentração nas áreas de serviços/recursos naturais e crescimento das aquisições hostis. Devido à instabilidade financeira e à inflação, as aquisições se tornaram financeira e estrategicamente mais atrativas.

A partir da década de 90 as F&As passaram a ser amigáveis. As aquisições hostis da década de 80 deram lugar às alianças estratégicas, união consentida das empresas envolvidas. Essas aquisições foram financiadas com caixa e ações das próprias empresas adquirentes, conseguidas durante o crescimento do mercado de ações (Moraes, 2008).

2.2.2 Conceitos e motivos para as fusões e aquisições

Com a globalização, a década de 1990 foi marcada por crescimento no volume das F&As, tanto no mercado internacional quanto no Brasil. São estratégias de expansão de negócios que podem alterar substancialmente o cenário no qual as companhias competem; e essas operações surgem por vários motivos, como: econômico, estratégico, financeiro e fiscal (Oliveira, 2001).

De acordo com Johann (2004), na década de 1990 ocorreram 2.308 F&As no Brasil envolvendo empresas de grande porte. Somente no ano 2000 foram realizadas 353 operações de F&As e 65% delas tiveram a participação de capital estrangeiro.

Um processo de F&A sempre envolve uma empresa compradora ou adquirente, que faz uma oferta de compra a outra empresa, geralmente oferecendo valor acima do valor de mercado por determinada quantidade de ações da segunda, quando essa negociação ocorre no mercado de capitais (Grinblatt & Titman, 2005).

A fusão é a absorção de uma empresa por outra, que resulta no desaparecimento das duas empresas existentes anteriormente, com o surgimento de uma nova organização. Após a fusão, a empresa absorvida deixa de existir como entidade separada. Já o processo de aquisição ocorre quando uma empresa é comprada por outra e somente uma delas mantém a identidade, direitos e obrigações (Ross *et al.*, 2002).

Para Gitman (2004), como objetivo geral as empresas se fundem para maximizar a riqueza dos proprietários, que será refletida no preço da ação do adquirente. O crescimento, diversificação, sinergia, levantamento de fundos, aumento da capacidade administrativa ou da tecnologia, considerações tributárias ou aumento da liquidez do proprietário podem ser considerados objetivos específicos quando são consistentes com a maximização da riqueza do proprietário.

Mirvis e Marks (1994) conceituam fusão como uma operação na qual duas ou mais empresas independentes cessam sua existência para formar outra. Já uma aquisição ocorre quando uma empresa adquire direta ou indiretamente o controle de outra, determinando o desaparecimento da empresa adquirida.

Segundo a Lei 6.404/76 art. 228 (Brasil, 1976), “a fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações e aquisição é a operação pelo qual uma ou mais sociedades compra uma a outra, sucedendo-a em todos os direitos e obrigações”.

As diferenças nesses processos concentram-se no poder, ou seja, jurídico ou organizacional. Quando se refere à fusão, existe a obrigatoriedade de se constituir uma nova razão social, extinguindo-se as das empresas envolvidas no processo; isso também gera a necessidade de reorganização no âmbito do poder decisório, podendo prevalecer uma delas. Na aquisição não existe a necessidade de mudar a razão social. Por se tratar de uma compra, permanece o nome e transfere-se o poder para a compradora, desaparecendo legalmente a comprada. O poder decisório é transferido na mesma proporção, ou seja, por integral.

Segundo Sayão (2005), existem cinco modalidades de fusões e aquisições. São elas: a) horizontal: ocorre entre duas empresas que pertencem a um mesmo ramo de atividade e geralmente concorrem entre si; b) vertical: define o grau e a extensão de propriedade que uma organização tem na cadeia produtiva da qual faz parte. Numa mesma cadeia, a organização pode expandir-se para o lado do fornecimento da rede e/ou para o lado dos clientes; c) conglomerado ou cosseguro: ocorre quando empresas de ramos diferentes unem-se para aproveitar oportunidades, diversificar e reduzir riscos; d) expansão geográfica: situação em que uma empresa adquire unidades de produção em lugares distantes, principalmente no exterior, a fim de aproximar-se de novos mercados ou das fontes de matéria-prima; espera-se reduzir custos de transporte, distribuição e aprovisionamento; e) congênere ou concêntrica: trata-se do relacionamento entre empresas do mesmo setor, porém proprietárias de linhas de negócios diferentes,

não existindo prévia relação entre elas, ou seja, relação de cliente e/ou fornecedor. Apesar da semelhança com a modalidade horizontal, diferencia-se dela por não considerar o relacionamento de cliente e/ou fornecedor.

Com a necessidade das empresas se adequarem a novas realidades decorrentes das mudanças da economia e com a vontade dos executivos de criarem grandes grupos empresariais, a onda de F&As sofreu forte evolução nos últimos anos (Oliveira, 2001). Os aspectos da gestão de pessoas e da integração das culturas desempenham papel fundamental nos processos de fusão e a serem considerados.

Para Barros (2003), o impacto das operações de F&As na gestão de pessoas apresenta características distintas e desafios singulares. Para a autora, três etapas se fazem presentes na maioria dessas operações: *duediligence*, negociação e integração.

Na etapa *duediligence* trabalha-se o início do processo de aquisição. São realizados levantamentos e análises sobre a empresa adquirida, no intuito de avaliar a viabilidade da aquisição. Geralmente são analisados aspectos mais objetivos do negócio, ou seja, o financeiro. Sendo assim, a equipe formadora da *duediligence* tem formação financeira, carecendo o grupo de multidisciplinaridade (Barros, 2003).

A negociação é uma etapa duradoura e estressante, podendo ocorrer de maneira profissionalizada. Isso ocorre quando é conduzida por profissionais competentes e experientes da própria empresa ou de instituições especializadas. Ou quando acontece de forma mais personalizada, com os proprietários pessoalmente à frente das negociações. Um dos principais desafios das aquisições é ter agilidade nos processos de negociação, o que pode ser conseguido por meio da qualidade das informações adquiridas na *duediligence*, definição prévia de uma estratégia consistente e identificação de negociadores (Barros, 2003).

A fase de integração é considerada etapa fundamental para garantir o sucesso da operação. São usualmente utilizadas duas modalidades de integração: definir o processo *a priori* ou construí-lo sob medida. Na definição *a priori*, as decisões são centralizadas e a conclusão é geralmente mais rápida e objetiva, sendo os decisores, em geral, executivos especializados. No processo construído sob medida, que ocorre quando a empresa compradora não dispõe de um plano definido, privilegia-se o *bottonup*, ou seja, as contribuições de baixo para cima. Apesar do caráter participativo, trata-se de um processo geralmente mais lento e conflituoso (Barros, 2003). Esses dois estilos de condução formam os extremos de um *continuum*, que podem combinar características mais relacionadas a uma ou a outra ponta, dependendo do interesse, competência e cultura da empresa adquirente. É nessa etapa que as diferenças culturais são externadas.

O encontro de culturas diferentes acontece nos processos de F&A, sendo cada uma delas com seus valores, crenças, missões, modelos e práticas. Barros (2003) afirma que as principais dificuldades nas operações estão relacionadas a: gestão de pessoas, complexidade presente no encontro de duas culturas, transferência de habilidades e competências, retenção de talentos e clima tenso na empresa adquirida.

A forma de condução do processo de F&A gera impactos, positivos ou negativos, sobre os colaboradores nas organizações, visto que poderá haver um choque entre as culturas e normas corporativas dos dois grupos, gerando discussões e confusões (Carvalho, 2011).

Para Luz (2008), nas empresas que estão passando por processo de F&A é comum haver insegurança entre os colaboradores. E essa insegurança pode refletir-se em baixa produtividade, rotatividade, absenteísmo, conflitos e rumores. De acordo com a reportagem da revista Você RH (Pereira 2011), pesquisa da Consultoria *PriceWaterhouse Coopers* (PWC), as três maiores barreiras enfrentadas são: tempo de integração, diferenças culturais e comunicação interna.

Em pesquisa realizada com 250 altos executivos norte-americanos, Harding e Rovit (2005) relacionaram os principais motivos de fracasso das operações de F&As. Entre os percentuais mais elevados, destacam-se: os desafios de integração ignorados (67%), as sinergias superestimadas (66%), os problemas na integração de times de gestão (61%), a empresa-alvo maquiada para a venda (61%), entre outros. A transição para o novo pode causar instabilidade, independentemente de se tratar de fusão ou aquisição. A mudança provoca diretamente o emocional das pessoas envolvidas, refletindo-se nos objetivos pessoais e perspectivas quanto ao futuro. Nesse sentido, quando as empresas não planejam a estratégia de integração nem debatem sobre as mudanças organizacionais no que se refere à gestão de pessoas, os conflitos se tornam comuns.

De acordo com Vermeulen & Barkena (2001) e Adler e Silva (2013), nem sempre as diferenças das estruturas organizacionais das empresas adquiridas e adquirentes são negativas. A união de conhecimentos e habilidades pode significar um importante catalisador para a criação de energia e aprendizado. As diferenças podem trazer benefícios a partir da sinergia e transferência de conhecimentos.

A adaptação dos trabalhadores, para Carvalho (2011), é um processo demorado e difícil de ser percebido pelos dirigentes das empresas. Aspectos aparentemente simples, como o uso de uniforme informal, podem se tornar um inconveniente quando acontece a fusão entre empresas de grande porte e culturas diferentes. Se para uma delas uma prática adotada pela outra não é permitida, isso pode ser o início de uma disputa de poder entre gerências.

Harding e Rovit (2005) também questionaram os norte-americanos em pesquisa sobre quais seriam os fatores-chave de sucesso para as operações de fusões e aquisições. O resultado da pesquisa direciona para: a integração das culturas desde cedo (83%), a seleção criteriosa de líderes (81%), sua respectiva comunicação (74%), as métricas de sucesso estabelecidas e monitoradas (70%) e o plano pronto, antes de concluída a transação (65%), entre outros.

O sucesso de uma operação de F&A é definido por Rappaport & Sirower (1999) como aquela cujo planejado é alcançado a partir de criação de valor para o acionista, seja pela redução de custos, aumento do retorno sobre o investimento, otimização das instalações ou aumento de receita.

3 METODOLOGIA

Este capítulo refere-se às questões metodológicas do presente estudo. Na primeira seção, foram caracterizados a pesquisa e seu delineamento. Na segunda seção, apresentou-se a descrição da unidade de análise e de observação. Em seguida, foi informada a técnica utilizada para coleta de dados. A sessão seguinte aborda a estratégia de análise e tratamento dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Foi realizada pesquisa descritiva e qualitativa, caracterizada como estudo de caso. A pesquisa realizada pode ser classificada como um estudo descritivo porque busca analisar a percepção dos gestores da Multinacional X sobre os impactos da mudança organizacional na gestão de pessoas. De acordo com Collis e Hussey (2005), o estudo descritivo visa à descrição da prática existente em uma organização.

Para Yin (2005), a estratégia do estudo de caso é mais adequada quando uma pesquisa se configura em fatos contemporâneos e o pesquisador não tem controle dos acontecimentos.

A abordagem qualitativa é a mais indicada, uma vez que busca identificar a interpretação que as pessoas fazem da sua realidade. Para Collis e Hussey (2005, p. 26), “o método qualitativo é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter entendimento de atividades sociais e humanas”. Partindo de conhecimentos prévios, valores, crenças e percepções, interpretam-se a realidade e os fatos dentro do âmbito estabelecido. Por meio do contato direto do pesquisador com os sujeitos da sua pesquisa, busca-se a compreensão do problema levantado.

3.2 Unidade de análise e observação

A unidade de análise deste projeto foi a Multinacional X, empresa multinacional atuante no ramo de tubos e conexões, focando-se nas filiais brasileiras, localizadas em Ribeirão das Neves e Uberaba, em Minas Gerais.

A Multinacional X é líder na indústria química e petroquímica latino-americana, com mais de 50 anos de trajetória. Com 96 plantas localizadas estrategicamente em 40 países, incluindo Estados Unidos, Canadá, Japão e países da América Latina e Europa, conta com mais de 16.000 colaboradores.

A criação da Multinacional X no Brasil compõe a estratégia corporativa global do grupo, de integração vertical da cadeia produtiva. No ano de 2007 realizou-se a aquisição de duas empresas fabricantes de tubos e conexões, uma pertencente a um grupo suíço e outra empresa familiar. Em 2011 unificou essas empresas, surgindo uma nova organização.

A unidade de observação foi constituída pelos gestores das duas unidades. Foram entrevistados nove gestores, sendo:

- a) 1 supervisor de segurança do trabalho;
- b) 3 supervisores de produção;
- c) 1 supervisor de qualidade;
- d) 1 supervisor de manutenção;
- e) 1 supervisor de logística;
- f) 1 supervisor de transportes;
- g) 1 líder de expedição.
- h) 1 supervisor de RH

Foram utilizados como critério de inclusão todos os gestores que passaram pelo processo de fusão.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Buscando atingir o estudo proposto, foram utilizadas para a coleta de dados fontes secundárias (dados documentais) e primárias (entrevistas).

Os dados secundários foram compostos de documentos fornecidos pela empresa e informações contidas no relatório de sustentabilidade da organização referente ao ano de 2012.

Como fonte primária, foram realizadas entrevistas com perguntas abertas estruturadas em categoria de análise (Apêndice A). As perguntas tiveram o objetivo de conhecer o processo de fusão da Multinacional X e quais os impactos na gestão de pessoas na percepção dos gestores. As entrevistas foram realizadas de forma a garantir a confidencialidade das informações obtidas, não sendo divulgados os nomes dos entrevistados.

Esse procedimento foi realizado da seguinte forma: uma reunião foi agendada com os dez participantes escolhidos para serem entrevistados, seguindo o critério de inclusão, sendo: supervisor de segurança do trabalho (um), supervisores de produção (três), supervisor de qualidade (um), supervisor de manutenção (um), supervisor de logística (um) e supervisor de transportes (um), líder de expedição (um) e supervisor de RH (um). A finalidade da reunião foi explicar os objetivos da pesquisa e sua confidencialidade. Posteriormente, foram realizadas as entrevistas individuais, as quais foram gravadas, registradas na íntegra para posterior análise.

As entrevistas contemplaram questões sobre a percepção dos gestores em relação os impactos gerados pela fusão na gestão de pessoas (Apêndice A).

Encerradas as entrevistas, as questões foram organizadas, tabuladas e analisadas de acordo com a soma dos discursos ou discurso coletivo, que tem como fundamento a teoria da Representação Social, com exceção da entrevista com o supervisor de RH.

3.4 Estratégia de análise de dados

As entrevistas foram analisadas por meio da técnica do discurso do sujeito coletivo (DSC), uma técnica de tabulação e organização de dados qualitativos desenvolvida por Lefevre e Lefevre no fim da década de 90. Essa técnica permite que se conheçam os pensamentos, representações, crenças e valores de uma coletividade sobre determinado tema utilizando métodos científicos (Figueiredo *et al.*, 2013, p. 130).

DSC é baseado nos pressupostos da Teoria das Representações Sociais, esquemas sociocognitivos que as pessoas utilizam para emitirem, no seu cotidiano, juízos ou opiniões. Esses esquemas sociocognitivos precisam ser reconstituídos com base em pesquisas sociais que comportem dimensão qualitativa e quantitativa. As perguntas devem ser estrategicamente compostas, de modo que as respostas constituam o melhor acesso possível às representações sociais (Figueiredo *et al.*, 2013).

O processamento das respostas, que culmina na produção dos discursos do sujeito coletivo, supõe: postura rigorosamente descritiva, análise detalhada, seleção do conteúdo relevante de cada resposta, busca e nomeação das ideias centrais e, finalmente, a edição dos DSCs.

A Tabela 3 apresenta a síntese da metodologia e correlaciona os objetivos específicos propostos nesta pesquisa com os autores que dão sustentação teórica para o assunto abordado e os instrumentos de coleta de dados correspondentes.

Tabela 3 - Síntese da metodologia

Objetivos específicos	Autores	Tipo de Pesquisa	Fonte/ Instrumento de coleta de dados
Caracterizar o processo de fusão da Multinacional X	Barros, 2003 Johann, 2004 Grinblatt e Titman, 2005 Ross <i>et al.</i> , 2002 Brealey e Myers, 1998 Moraes, 2008 Oliveira, 2001 Carvalho, 2011	Pesquisa de campo	Como surgiu a empresa, seu processo de construção? Quais motivos levaram a empresa à adoção da fusão? Que fatores foram considerados para a adoção da estratégia de fusão?
Verificar de que forma a fusão foi planejada e implementada	Barros, 2003 Yin, 2005 Collis e Hussey, 2005	Pesquisa de campo	De que forma foi planejada? E implementada?
Identificar as principais facilidades e dificuldades na implementação da fusão	Yin, 2005 Collis e Hussey, 2005	Pesquisa de campo	Quais as principais dificuldades e facilidades na implementação da fusão?
Identificar as principais mudanças nas estratégias de gestão de pessoas	Wood, 2009 Motta, 1997 Beer, 2003 Baldwin <i>et al.</i> 2008 Yin, 2005 Collis e Hussey, 2005	Pesquisa de campo	Como os colaboradores foram envolvidos no processo de mudança?
Verificar quais os impactos e quais as estratégias que estão sendo utilizadas para minimizá-los.	Yin, 2005 Collis e Hussey, 2005	Pesquisa de campo	Quais os principais impactos da mudança na gestão de pessoas? Quais estratégias estão sendo utilizadas para administrar os impactos em gestão de pessoas?

Fonte: elaborado pela autora.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta informações sobre a organização pesquisada, a caracterização dos respondentes da pesquisa, apresentação das entrevistas e a discussão dos resultados.

4.1 Caracterização da organização estudada

A Multinacional X faz parte de um grupo líder na indústria química e petroquímica latino-americana com mais de 50 anos de trajetória e com produção em mais de 30 países nos continentes americano, europeu e asiático. Tem atividade comercial em mais de 50 países e emprega mais de 17 mil colaboradores.

Esse grupo tem como missão transformar químicos em produtos, serviços e soluções inovadoras para os diversos setores industriais, por meio da excelência operacional e do enfoque nas necessidades do mercado, a fim de gerar valor contínuo para os clientes, colaboradores, sócios, acionistas e comunidade, contribuindo para a melhoria na qualidade de vida das pessoas.

Possui como visão ser respeitada e admirada mundialmente como companhia líder no setor químico, focada em resultados, na contribuição ao progresso e na melhoria de vida das pessoas. E tem como valores liderança, compromisso, responsabilidade, integridade, orientação de resultados e segurança.

Os produtos e serviços do grupo têm impacto decisivo na qualidade de vida das pessoas e respondem à crescente demanda em setores de aplicação dinâmicos como a construção civil e infraestrutura urbana, geração e fornecimento de energia, além de transportes, comunicações, saúde, entre outros.

A criação da Multinacional X no Brasil compõe a estratégia corporativa global do grupo, de integração vertical da cadeia produtiva. No ano de 2007 realizou-se a

aquisição de duas empresas fabricantes de tubos e conexões, uma pertencente a um grupo suíço e outra empresa familiar, unificando-as em 2011 e dando origem a uma nova organização. A Multinacional X possui cerca de 3.000 colaboradores distribuídos em nove unidades no Brasil.

Para realizar a integração entre as empresas e padronizar seus processos de gestão de pessoas, foi criada uma diretoria de Recursos Humanos. Essa diretoria contempla três gerências: remuneração e benefícios, gestão de talentos e RH do negócio.

A equipe de remuneração e benefícios realizou um trabalho de revisão e adequação dos cargos e salários e benefícios como implantação de restaurantes industriais, programas de saúde e segurança do colaborador, ginástica laboral, novo plano de saúde com assistência em nível nacional, convênio-farmácia, entre outros. Criou o Programa Trilhas de Carreira, no qual o colaborador, por meio de um mapa na intranet, consegue ver todos os cargos, sua descrição e os pré-requisitos para participar de um processo seletivo em nível nacional.

Já a equipe de gestão de talentos criou um procedimento para a realização de treinamentos (levantamentos de necessidades, plano anual); iniciou a Academia de Líderes, programa para formar os gestores dentro das competências exigidas pela Multinacional X; implementou o processo de avaliação de desempenho com base em uma avaliação de resultados e responsabilidades; lançou um programa de estágio; treinou a liderança na ferramenta seleção por competências a fim de melhorar o nível das seleções de pessoal; e criou parcerias com consultorias locais para apoiar nos processos seletivos.

A Gerência de RH do negócio efetivou uma equipe em cada planta da Multinacional X com o objetivo de apoiar a liderança no dia-a-dia e garantir que todas as ferramentas de RH fossem implantadas e acompanhadas. Fez a gestão dos indicadores de RH, como controle de absenteísmo, *turnover*, horas extras, faltas injustificadas, número de mulheres contratadas e portadores de

necessidades especiais. Cuida das ações motivacionais (eventos, confraternização, entrega de brindes).

4.2 Caracterização dos respondentes da pesquisa

A caracterização dos respondentes da pesquisa foi feita por idade, cargo, unidade, tempo de empresa, número de subordinados diretos, tempo de empresa, tempo no cargo de gestor e formação acadêmica.

A Tabela 4 apresenta a caracterização dos respondentes da pesquisa no quesito idade.

Tabela 4 - Distribuição dos participantes por idade

Faixa Etária	Número de Gestores
De 24 a 26 anos	2
De 27 a 44 anos	6
De 45 a 60 anos	2
Total	10

Fonte: dados da pesquisa (2014).

Verifica-se que a maioria dos participantes possuem idade entre 27 a 44 anos e que a Multinacional X possui uma liderança jovem.

Na Tabela 5 pode-se observar a distribuição dos participantes de acordo com o cargo.

Tabela 5 - Distribuição dos participantes por cargo

Cargo	Número de Gestores
Supervisor de Qualidade	
Supervisor de RH	1
Supervisor de Manutenção	1
Supervisor de Produção	3
Supervisor de Segurança do Trabalho	1
Supervisor de Logística	1
Supervisor de Transportes	1
Líder de Expedição	1
Total	10

Fonte: dados da pesquisa (2014).

Ressalta-se que todos os participantes exercem cargo de gestão, sendo a maioria supervisores e apenas um exerce o cargo de líder.

Na Tabela 6 observa-se a distribuição dos participantes por unidade de trabalho.

Tabela 6 - Distribuição dos participantes por unidade de trabalho

Unidade	Número de Gestores
Ribeirão das Neves	9
Uberaba	1
Total	10

Fonte: dados da pesquisa (2014).

Foram entrevistados todos os gestores da Unidade de Ribeirão das Neves e Uberaba. Registra-se que a maioria dos participantes é de gestores da Unidade de Ribeirão das Neves. Isso pode ser um indicativo de que as respostas são afetas desta realidade.

Na Tabela 7 apresenta-se a distribuição dos participantes por reporte.

Tabela 7 - Distribuição dos participantes por reporte

Reporte	Número de Gestores
Gerência Geral da Unidade	7
Gerência Logística	3
Total	10

Fonte: dados da pesquisa (2014).

Mais da metade dos participantes se reporta à gerência geral da unidade. A gerência de logística está estabelecida no Corporativo em São Paulo e faz a gestão em todas as nove Unidades da Multinacional X. A Gerência Logística faz parte da mesma Diretoria da Gerência Geral da Unidade.

A distribuição por número de colaboradores subordinados pode ser visualizada na Tabela 8.

Tabela 8 - Distribuição por número de colaboradores subordinados

Número de Colaboradores Subordinados	Número de Gestores
Entre 01 e 10	4
Entre 11 e 20	2
Entre 21 e 30	4
Total	10

Fonte: dados da pesquisa (2014).

Pode-se verificar que a maioria dos gestores entrevistados possui entre 21 e 30 colaboradores subordinados, o que é um número considerável.

A Tabela 9 mostra a distribuição de gestores por tempo de trabalho na empresa.

Tabela 9 - Distribuição por tempo de trabalho na empresa

Tempo de Empresa	Número de Gestores
Entre 05 e 08 anos	7
Entre 13 e 15 anos	3
Total	10

Fonte: dados da pesquisa (2014).

A maioria dos gestores tem entre cinco e oito anos de tempo de trabalho na empresa, o que indica que todos participaram do processo de fusão.

A distribuição dos respondentes por tempo de cargo de gestão encontra-se na Tabela 10.

Tabela 10 - Distribuição por tempo no cargo de gestão

Tempo no cargo de gestão	Número de Gestores
Entre 03 e 04 anos	5
07 anos	2
Entre 13 e 15 anos	3
Total	10

Fonte: dados da pesquisa (2014).

A maioria dos participantes ocupa o cargo de gestão entre três e quatro anos. Assim, pode-se analisar que a maioria se tornou gestor no momento ou logo após a fusão. A formação escolar pode ser analisada na Tabela 11.

Tabela 11 - Distribuição por formação escolar

Formação Escolar	Número de Gestores
Superior Completo	6
Superior Incompleto	2
Técnico	2
Total	10

Fonte: dados da pesquisa (2014).

A maioria dos participantes possui curso superior completo e dois têm previsão de término em julho de 2015. Trata-se de uma exigência da Multinacional X de que todos os gestores tenham curso superior.

4.3 Apresentação das entrevistas

As entrevistas serão apresentadas seguindo-se a ordem do roteiro, com a utilização do DSC a partir da questão três (Tabela 12).

Na Tabela 12 apresenta-se a trajetória profissional na empresa de cada entrevistado.

Tabela 12 - Questão 1 – Trajetória profissional dos entrevistados na empresa - continua

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
Entrevistado 1 - Em 2005, eu <u>prestei consultoria técnica para a empresa por um ano</u> . E depois dessa trajetória de consultoria, eu <u>fui convidado a trabalhar na empresa como gestor da segurança do trabalho</u> .	Consultoria técnica. Convidado a trabalhar na empresa como gestor da segurança do trabalho.
Entrevistado 2 - Eu trouxe um currículo para a empresa na época, e aí fui <u>convidada a trabalhar na transportadora, que é terceirizada</u> , e era aqui dentro. Trabalhei mais ou menos três anos lá, quando ela decidiu não prestar mais serviços pra empresa, saiu para pegar mais serviços, porque aqui ela era exclusiva. <u>Aí eu fui convidada a ser efetivada, fui para o faturamento, e lá eu fiquei bastante tempo, e depois do faturamento que estava ligado direto com expedição, eu fui convidada a ser líder de expedição e estou até hoje</u> .	Era Terceirizada e convidada a ser efetivada, fiquei bastante tempo e fui convidada a ser líder de expedição e estou até hoje.
Entrevistado 3 - Comecei a trabalhar através de um currículo que eu deixei, fiquei sabendo da empresa, vim aqui e trouxe o meu currículo, fiz uma seleção, alguns testes e <u>fui contratado para trabalhar em período de experiência, como auxiliar de qualidade</u> , existia auditor de qualidade, mas para poder entrar no laboratório tinha que passar primeiramente pelo cargo de auxiliar de qualidade, aí passando o período de experiência, era feito uma avaliação, se a pessoa tivesse as qualificações exigidas pelo setor, aí sim seria promovida após um ano a inspetor de qualidade, que hoje virou auditor de qualidade, depois da transição. <u>Depois que eu fui promovido a inspetor de qualidade, surgiu uma oportunidade dentro do grupo pra área de PCP – planejamento e controle de produção, eu fiz um processo seletivo, e</u>	Contratado para trabalhar em período de experiência, como auxiliar de qualidade. Depois promovido a inspetor de qualidade e depois de um ano e meio o gerente da planta me ofereceu a oportunidade como Supervisor de Qualidade.

fui selecionado para trabalhar como auxiliar de PCP. Então eu comecei a desenvolver um trabalho mais estratégico, uma forma diferente, comecei a ser visto, depois de um ano e meio, o gerente da planta me ofereceu essa oportunidade porque o supervisor que estava lá no momento tinha sido desligado. Como eu estava terminando minha graduação, que não era em controle de qualidade, peguei esse desafio porque vi como um crescimento profissional e comecei a mudar algumas coisas no setor, e lá estou até hoje. A gente conseguiu fazer um trabalho bom, contratamos novas pessoas, mudamos um pouco a cultura. No começo eu não acreditava muito que ia dar conta, mas fui desenvolvendo alguns métodos de trabalho e lá estou até hoje.

Tabela 12 - Questão 1 – Trajetória profissional dos entrevistados na empresa - continua

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<p>Entrevistado 4 - <u>Minha história na empresa começou em 1997, quando eu trabalhava em uma empresa do mesmo ramo aqui em Uberaba e já tinha vindo do Sul, que é onde eu morava anteriormente. E fui convidado para trabalhar nesta empresa como gestor através de um processo feito pelo Senai. Fiquei um período em Uberaba e depois transferido para Suape, onde permaneci entre 2001 e 2010. Em 2010 retornei para Uberaba já pela Multinacional X.</u></p>	<p>Convidado para trabalhar como gestor através de um processo feito pelo Senai. Fiquei um período em Uberaba e depois transferido para Suape. Em 2010 retornei para Uberaba já pela Multinacional X.</p>
<p>Entrevistado 5 - <u>Eu não morava em Belo Horizonte, na região metropolitana, eu morava no interior, em Patos de Minas, sou natural de lá, meu irmão mais velho já trabalhava aqui na empresa, e com o fato de eu mudar pra Belo Horizonte pra fazer faculdade, precisava de um emprego, na época era uma empresa familiar, o dono majoritário, também era natural da mesma cidade que eu, Patos de Minas, foi amigo de infância do meu pai, então já tinha um certo grau de contato, meu irmão veio primeiro. Em virtude disso, aí depois quando eu vim, precisava trabalhar, meu irmão conversou com o pessoal e na época eu fui contratado como estagiário. Em 2011 eu tive a oportunidade de participar de um processo interno e fui selecionado para a vaga de supervisor de produção, que é o cargo que eu ocupo hoje, já era Multinacional X quando virei supervisor de produção.</u></p>	<p>Fui contratado como estagiário. Em 2011 fui selecionado para a vaga de supervisor de produção, que é o cargo que eu ocupo hoje, já era Multinacional X quando virei supervisor de produção.</p>
<p>Entrevistado 6 - <u>A minha vida inteira foi trabalhar com PVC, antes dos 18 anos eu entrei sem querer, só pra testar, numa fábrica de PVC e apaixonei e tô até hoje. Trabalhei como gestor 10 anos em Contagem, 10 anos em Goiás, quando o pessoal aqui de Ribeirão das Neves conseguiu me enxergar através de visitas, de feiras e me convidou pra vir pra cá, aceitei a proposta, me trouxeram pra cá em 1997. A empresa foi crescendo, foram inauguradas novas fábricas até que a Multinacional X chegou ao Brasil e fez a fusão de empresas.</u></p>	<p>A minha vida inteira foi trabalhar com PVC. Trabalhei como gestor 10 anos em Contagem, 10 anos em Goiás, quando o pessoal aqui de Ribeirão das Neves me convidou e aceitei a proposta, me trouxeram pra cá em 1997.</p>
<p>Entrevistado 7 - <u>Eu vim trabalhar na empresa em 2007 por causa do antigo dono. Quando eu formei o terceiro ano, eu não ia fazer Engenharia, eu passei na Federal de Diamantina pra Sistema de Informação, mas como o meu pai era muito amigo do antigo dono na época, ele me ligou dizendo que ia me arrumar um estágio desde que eu cursasse Engenharia. Daí iniciei como estagiário de Engenharia, passei pelo almoxarifado, manutenção até que em 2011 quando a empresa já era Multinacional X, fui promovido a supervisor de manutenção.</u></p>	<p>Iniciei como estagiário de Engenharia, passei pelo almoxarifado, manutenção até que em 2011 quando a empresa já era Multinacional X, fui promovido a supervisor de manutenção.</p>

Entrevistado 8 - <u>Tinha experiência na área comercial e me candidatei a uma vaga de supervisor comercial quando a empresa ainda era familiar. Fui contratado e a partir daí passei por diversas áreas, chegando à área de transportes.</u>	Candidatei a uma vaga de supervisor comercial quando a empresa ainda era familiar. Fui contratado e a partir daí passei por diversas áreas, chegando à área de transportes.
--	---

Tabela 12 - Questão 1 – Trajetória profissional dos entrevistados na empresa - conclui

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
Entrevistado 9 - Era compradora em uma empresa que prestava serviços para a Multinacional quando ainda era familiar e tinha muitos contatos. Depois que concluí o curso superior estava buscando novas oportunidades. <u>Um gestor da Multinacional X ligou pedindo indicações para contratar um gestor de almoxarifado, me ofereci para a vaga, participei do processo seletivo e fui contratada. Após três anos fui promovida a supervisora de logística.</u>	Fui contratada como gestora de almoxarifado. Após três anos fui promovida a supervisora de logística.

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação à trajetória profissional dentro da empresa, dos nove entrevistados, quatro participaram de processo seletivo, sendo que três já foram contratados como gestores e um iniciou em área operacional e passou por diversas áreas até ser promovido a gestor.

Outros três foram contratados por indicação do dono, sendo que dois iniciaram como estagiários, passaram por diversas áreas até serem promovidos a gestores e um foi contratado diretamente como gestor.

E dois eram prestadores de serviços, sendo efetivados após um tempo, um diretamente como gestor e outro passou por áreas administrativas até conquistar o cargo de gestão.

Na Tabela 13 apresenta-se como surgiu a empresa e seu processo de construção.

Tabela 13 – Questão 2 – Surgimento da empresa e seu processo de construção - continua

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
Entrevistado 1 – <u>foi construída como uma empresa familiar. Na época em que vim pra cá, ela tinha três sócios. A gente tinha aqui o dono da empresa todos os dias com a gente, depois de um tempo ela passou a ser monitorada pra fusão de uma multinacional e na época a gente entendeu que o que estava acontecendo era um processo de crescimento da empresa.</u> Com seu crescimento, abertura de mais três	Foi construída como uma empresa familiar e passou a ser monitorada pra fusão de uma multinacional. A Multinacional X que já tinha comprado uma empresa pertencente a um grupo suíço no Brasil, comprou

fábricas, ela começou a chamar a atenção do mercado. Daí a empresa que trabalhávamos a Multinacional X, que já tinha comprado uma empresa fazendo a fusão destas. pertencente a um grupo suíço no Brasil, comprou a empresa que trabalhávamos fazendo a fusão destas.

Tabela 13 – Questão 2 – Surgimento da empresa e seu processo de construção - continua

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<p>Entrevistado 2 - <u>Quando eu entrei a empresa era familiar. O que a gente ouvia é que o antigo dono começou com um fundo de quintal e aí começou a crescer. Eu me recordo muito bem do faturamento que ela vendia pro Zé ali da esquina, que tivesse condições de comprar e tivesse regularizado bonitinho, e comprava na época a razão individual, a pessoa física, comprava e faturava pra aquela pessoa, então a venda começou a crescer, a marca começou a chamar a atenção. A empresa expandiu com mais três fábricas, começou a vender por todo o Brasil e aí chamou a atenção da Multinacional X. A marca passou a ser a terceira no Brasil, o dono investia em marketing, ele tinha uma parceria com duplas sertanejas de sucesso e nos shows eles faziam a propaganda da marca por todo o país, ele tinha propaganda no rádio, ele promovia os shows. Passado um tempo, chegou a notícia da venda.</u></p>	<p>A empresa era familiar, começou com um fundo de quintal e expandiu com mais três fábricas, começou a vender por todo o Brasil e aí chamou a atenção da Multinacional X. A marca passou a ser a terceira no Brasil. Passado um tempo, chegou a notícia da venda.</p>
<p>Entrevistado 3 - <u>Começou com uma empresa bem pequena, um galpão só, com pequeno estoque de produtos, e essa empresa foi crescendo, ela começou a comprar mais máquinas, a investir, contratar mais pessoas, na época tinha frota própria, ela não terceirizava o transporte, ela mesmo tinha os caminhões que transportavam. A empresa começou a crescer, o dono terceirizou o transporte. Então, ela começou assim, atendia toda a cidade metropolitana de Belo Horizonte e o estado de Minas Gerais, começou a expandir, montou uma fábrica em Maceió e depois montou outra unidade em Anápolis, Goiás, depois de Goiás ela cresceu tanto que ela vendia no Brasil inteiro, daí que eu acho que veio a ideia da Multinacional X. Ela fez um estudo de mercado, viu que a marca estava com um percentual bom de vendas e se interessou pela empresa, porque a marca estava se tornando uma concorrente para as líderes de mercado e ela viu essa necessidade de se negociar e tirar mais uma fatia do mercado, já que a Multinacional X tinha acabado de comprar uma empresa em destaque no mercado pertencente a um grupo suíço. O processo de transição foi feito com a venda de 50% da empresa, os outros 50% ficou com o antigo dono, que era diretor financeiro na época. O antigo dono ficou como conselheiro do grupo durante uns dois anos, porque era ele quem conhecia do negócio. Era um negócio diferente para a Multinacional X, a cultura deles era diferente, ficou nesse tempo pra fazer a transição, implantar a cultura Multinacional X e depois vendeu a outra parte dele, os 50%.</u></p>	<p>Empresa bem pequena e começou a expandir, montou uma fábrica em Maceió, e depois montou outra unidade em Anápolis.</p> <p>A Multinacional X fez um estudo de mercado e viu que a marca estava com um percentual bom de vendas e se interessou pela empresa, já que tinha acabado de comprar uma empresa em destaque no mercado pertencente a um grupo suíço.</p> <p>O antigo dono ficou como conselheiro do grupo durante uns dois anos pra fazer a transição, implantar a cultura Multinacional X e depois vendeu a outra parte dele, os 50%.</p>
<p>Entrevistado 4 - <u>A Multinacional X comprou a empresa de origem suíça em 2006, foi feito todo um processo de marketing, pra ser implementada a marca na época. Aí veio uma nova metodologia de trabalho, eles mudaram algumas coisas que estavam vindo, porque eles achavam que eram custos que não precisavam ter no processo inicial. Passado um tempo, a Multinacional X comprou a empresa familiar, mais ou menos em 2008 e 2009, parece que em 2008 comprou uma parte da</u></p>	<p>A Multinacional X comprou a empresa de origem suíça em 2006 e comprou a empresa familiar, mais ou menos em 2008 e 2009.</p> <p>Queria ser a maior transformadora de PVC do Brasil.</p>

empresa, não sei se foi 50 ou 70%, e em 2009 comprou o restante, porque ela queria um crescimento de mercado, queria se tornar a primeira fabricante de PVC, a primeira transformadora de PVC do Brasil, então ela sempre correu atrás da liderança, viu a oportunidade no momento, a marca suíça tinha 21 a 22% do mercado, a marca familiar tinha entre 12 e 15% do mercado e a líder em volta de 42 a 43%, eles viram na fusão que iriam chegar muito perto.

A marca suíça tinha 21 a 22% do mercado, a marca familiar tinha entre 12 e 15% do mercado e a líder em volta de 42 a 43%, eles viram na fusão que iriam chegar muito perto.

Tabela 13 – Questão 2 – Surgimento da empresa e seu processo de construção – continua

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<p>Entrevistado 5 – Tudo começou com uma empresa familiar bem pequena que fabricava tubos e começou a ter destaque no mercado. Os sócios sabiam trabalhar muito bem, cada um conhecia de algo do ramo. Chegando um momento que <u>a empresa começou a incomodar a líder de mercado na época se tornando a terceira marca e já estava num grau de absorção de mercado que começou a incomodar os grandes. O dono sabia que ele não tinha força pra “bater de frente”, então ele não tinha pra onde ir, pra expandir a marca sozinho ele não ia dar conta, cedo ou tarde, as duas grandes iriam se voltar pra cima dele, ia dar um jeito de quebrar ele, porque ele já estava com 12 a 15% do mercado. Assim, decidi vender a empresa para a Multinacional X, que havia chegado no Brasil há pouco tempo e já havia comprado uma outra grande marca pertencente a um grupo suíço.</u></p>	<p>A empresa começou a incomodar a líder de mercado na época se tornando a terceira marca.</p> <p>Assim, decidi vender a empresa para a Multinacional X, que havia chegado no Brasil há pouco tempo e já havia comprado uma outra grande marca pertencente a um grupo suíço.</p>
<p>Entrevistado 6 - Comecei em 1997 quando a empresa era familiar e estava iniciando suas atividades, trabalhava diretamente com os donos. <u>Com os anos, a empresa começou a crescer, adquirimos novas fábricas até que um dia o dono da empresa nos procurou e disse: “Galera, vai ter uma fusão, uma parceria com a Multinacional X”. Pouco tempo depois o dono reuniu novamente todo mundo e disse assim: “Olha, a empresa está sendo vendida, vai ser melhor pra vocês, mas eu estarei aqui até 2009 porque eu ainda estarei ligado à empresa”, ele seria o conselheiro, e assim foi feito. Mas todo mundo ficou assustado, com medo da empresa estar quebrando e alguns, inclusive, pediram pra serem mandados embora antes que acontecesse alguma coisa. Então perdemos muita mão-de-obra devido a essa insegurança, mesmo o dono falando “calma”.</u></p>	<p>A empresa começou a crescer, adquirimos novas fábricas e um dia o dono da empresa nos procurou e disse: “Olha, a empresa está sendo vendida, vai ser melhor pra vocês, mas eu estarei aqui até 2009 porque eu ainda estarei ligado à empresa”, ele seria o conselheiro, e assim foi feito.</p>
<p>Entrevistado 7 - Eu entrei na empresa já no processo de fusão por parte da Multinacional X, então o que eu sei é o que as pessoas me relatam que <u>essa fábrica existe aqui há mais de 20 anos, o dono iniciou as atividades aqui e começou a crescer, comprou mais três fábricas e começou a ganhar mercado. Quando iniciou o processo de fusão a empresa tinha mais ou menos 9 a 10% do mercado e foi aí que a Multinacional X, vendo a necessidade dela brigar mais de frente com a líder, ela adquiriu a empresa familiar para se juntar à empresa de origem suíça que ela tinha acabado de comprar para assim terem forças para disputar o mercado com a atual líder na época.</u></p>	<p>O dono iniciou as atividades aqui e começou a crescer, comprou mais três fábricas e começou a ganhar mercado.</p> <p>A Multinacional X adquiriu a empresa familiar para se juntar à empresa de origem suíça que ela tinha acabado de comprar para assim terem forças para disputar o mercado com a atual líder na época.</p>
<p>Entrevistado 8 - A empresa <u>surgiu familiar e pequena, fabricava tubos com pet reciclada. A empresa cresceu, mas adquiriu muitas dívidas e decretou falência. Um antigo sócio reiniciou a empresa com outro nome e começou a crescer novamente até atingir o 3º lugar em vendas no Brasil, adquiriu novas plantas até que a Multinacional X chegou ao</u></p>	<p>A empresa surgiu familiar e pequena, fabricava tubos com pet reciclada.</p> <p>Até que a Multinacional X chegou ao Brasil e fez uma proposta de compra. O dono vendeu 51% da empresa e após um ano vendeu o restante. A</p>

Brasil e fez uma proposta de compra. O dono vendeu 51% da empresa e após um ano vendeu o restante. A Multinacional X tinha acabado de adquirir uma empresa de um grupo suíço que tinha boa fatia de mercado no Brasil e unificou as empresas, formando a Multinacional X.

Multinacional X tinha acabado de adquirir uma empresa de um grupo suíço que tinha boa fatia de mercado no Brasil e unificou as empresas.

Tabela 13 – Questão 2 – Surgimento da empresa e seu processo de construção – conclui

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
Entrevistado 9 - <u>A empresa era familiar e cresceu muito, chegando a incomodar o mercado. Em 2007 percebi que passamos a receber muitas visitas de pessoas de fora, inclusive do México. Um tempo depois foi anunciada a venda pelo dono da empresa. Ele vendeu uma parte e continuou em um período para fazer transição. Até que um ano depois a empresa foi totalmente vendida para a Multinacional X.</u>	A empresa era familiar e cresceu muito. Em 2007 passamos a receber muitas visitas de pessoas de fora, inclusive do México. Um tempo depois foi anunciada a venda pelo dono da empresa. Ele vendeu uma parte e continuou em um período para fazer transição. Até que um ano depois a empresa foi totalmente vendida para a Multinacional X.

Fonte: dados da pesquisa.

No que se refere ao surgimento da empresa e seu processo de construção, os nove entrevistados informam que era uma empresa familiar que cresceu muito, adquirindo novas fábricas e começou a se destacar no mercado. A Multinacional X chegou ao Brasil e adquiriu primeiramente uma empresa pertencente a um grupo suíço, posteriormente comprou a empresa familiar e fez a fusão das empresas.

Na Tabela 14 apresentam-se quais motivos levaram à fusão.

Tabela 14 – Questão 3 – Motivos que levaram à adoção da fusão - continua

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
Entrevistado 1 - <u>Eu tive a oportunidade de conversar direto com o dono, pois minha contratação na época foi feita direta por ele, então eu tinha o canal aberto para conversar com ele. Sentado na varanda que a gente tem aqui embaixo, eu ouvi da boca dele que ele precisava tomar essa ação devido a dividas que ele adquiriu em relação à ampliação que ele resolveu fazer a nível Brasil. Então ele resolveu expandir muito e fez vários empréstimos. Para conseguir fazer essa expansão ele precisava de um capital de giro para manter essa expansão e expandir pro resto do Brasil. Então essa fusão veio por esse motivo financeiro. A empresa não tinha uma situação financeira ruim nessa época, mas ele não tinha mais como manter o investimento feito e ampliar, daí resolveu fazer essa fusão. A ideia dele na época era vender uma parte dessa empresa e permanecer com uma parte para que a marca fosse reconhecida no Brasil inteiro. Em 2008 a Multinacional X já havia comprado a empresa suíça, por ser um mercado eminente. A gente sabe que no Brasil as empresas que vêm pra cá, apesar de altos impostos, o faturamento que elas levam para fora é muito grande.</u>	A fusão veio por motivo financeiro. A empresa não tinha como manter o investimento feito e ampliar, daí resolveu fazer essa fusão. Em 2008 a Multinacional X já havia comprado a empresa suíça, por ser um mercado eminente.

Tabela 14 – Questão 3 – Motivos que levaram à adoção da fusão - continua

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<p>Entrevistado 2 - Então, primeiro eu acho que a proposta foi boa porque <u>o dono sempre foi um cara de negócios, quem conhecia ele sabia que ele mexia com outros segmentos, que ele tinha sempre um investimento fora.</u> Eu lembro que na época ele tinha uma indústria têxtil, mexia com tecidos, então ele era um investidor, fazia crescer e logo em seguida empurrava pra frente, “tinha o dedo pro negócio”, quando ele recebeu a proposta, porque começou a incomodar e ele viu que estava crescendo, ele achou a proposta boa, o valor foi bom também, porque ele não iria vender, porque estava mesmo bombando no mercado, e acredito que até hoje está, e aceitou essa venda.</p> <p><u>Quando a Multinacional X começou a vir fazer o processo de implementação, o que a gente mais ouvia falar era sobre a concorrência com a líder de mercado. A fábrica principal da Multinacional X está lá no Sul e a líder de mercado também, então o foco deles era bater, “jogar no chão”, eu creio que uma marca top que é a Multinacional X, entrando no mercado, vai derrubar a líder atual.</u></p>	<p>A Multinacional X buscava a concorrência com líder de mercado.</p>
<p>Entrevistado 3 - <u>O dono entendeu na época que a Multinacional X é uma empresa muito grande, do ramo de tubos e conexões e ele não teria condição, ao longo do prazo de concorrer com o grupo, então pelo o que nós entendemos, não adianta você brigar com um elefante, igual a Multinacional X, e ela te tirar do mercado depois.</u> Então ele preferiu vender.</p>	<p>O dono entendeu na época que a Multinacional X é uma empresa muito grande, e ele não teria condição de concorrer com o grupo, então ele preferiu vender.</p>
<p>Entrevistado 4 - <u>Foi uma estratégia para tentar ser a primeira no Brasil, ela já era primeira da América Latina, mas no Brasil ela era a segunda. Ela fez a compra da marca familiar para tentar alcançar a estratégia dela, de ser a primeira e maior fabricante do país.</u></p>	<p>Estratégia para tentar ser a primeira no Brasil.</p>
<p>Entrevistado 5 - <u>Eu posso afirmar que chegou num ponto em que ou ele crescia ou eles iam quebrar ele, e ele não tinha pra onde ir.</u> Na verdade, a Multinacional X não foi a primeira empresa que chegou aqui, pela história que eu sei, o próprio pessoal da líder de mercado chegou pra conversar com o dono pra poder comprar aqui, tinha uma multinacional suíça que também chegou a conversar com ele, mas não conseguiram chegar a um consenso. Aí depois sim, veio a Multinacional X, fechou a venda, tanto que eu lembro que quando ele fechou a venda, ele mandou uma mensagem pro meu irmão, falando que estava na Colômbia quando bateu o martelo, “vendi um percentual da empresa”.</p>	<p>Ou ele crescia ou eles iam quebrar ele.</p>
<p>Entrevistado 6 – <u>A Multinacional X estava atrás da terceira empresa fabricante de PVC no Brasil, queria a liderança no mercado e nós aqui de uma fábrica tão humilde, de uma cidade tão humilde, não sabíamos que nós éramos a terceira,</u> então isso foi prazeroso, foi onde o dono falou: “eles adquiriram a terceira empresa, nós somos os terceiros e vocês nem sabiam disso, né, eu também não”. Nós conseguimos crescer, criar de 1,2,3, uma capacidade de 600 para produzir. Na época quando houve a aquisição pela Multinacional X aqui produzia-se 1200 com mais 1000, era umas 2500 toneladas, e a gente não sabia, porque o terceiro não é completamente só produção, é um indicador de resultado, o histórico de faturamento. <u>O dono vendeu porque é um empreendedor, ele via muita coisa em PVC, mas ele via também no que ele está fazendo hoje, ele compra empresas, cresce, multiplica e vende. Essa é a vida dele.</u></p>	<p>A Multinacional X estava atrás da terceira empresa fabricante de PVC no Brasil.</p> <p>O dono vendeu porque é um empreendedor.</p>

Tabela 14 – Questão 3 – Motivos que levaram à adoção da fusão - conclui

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<p>Entrevistado 7 - <u>No meu ver o dono quis vender porque foi uma proposta muito boa pra ele, era uma fábrica que ele já tinha um total conhecimento daquela área em que ele estava atuando, então como ele é um cara muito visionário e muito inteligente, tem questão financeira mesmo, ele começou a ir já pra outros rumos, tanto é que ele hoje comprou uma boa parte de outra empresa, faz telha de PVC, comprou a outra que vende trator e tem uma financeira também, então é um cara que está sempre no mercado, pra ele não tem desafio perdido. A Multinacional X comprou porque começou a ver que a marca tinha potencial pra brigar em uma parcela do mercado onde a líder não brigava, que é no mercado mais varejista mesmo, indústrias menores. E foi ganhando mercado, foi crescendo, então foi uma jogada pra abocanhar boa parte do mercado por parte da Multinacional X. Eu lembro que em 2008 e 2009 conversando com um diretor da Multinacional X, ele disse que o objetivo da empresa era de que em 2011 já não existisse mais tanta diferença da líder de mercado entre a Multinacional X, e realmente foi o que a gente viu que aconteceu, cresceu bastante.</u></p>	<p>O dono quis vender porque foi uma proposta muito boa pra ele. A Multinacional X comprou porque começou a ver que a marca tinha potencial pra brigar em uma parcela do mercado onde a líder não brigava.</p>
<p>Entrevistado 8 - <u>A Multinacional X queria ganhar espaço e crescer no Brasil e a marca estava em 3. Lugar em vendas no país. Foi oferecida uma boa quantia para o dono, sendo uma proposta tão interessante que ele não pensou duas vezes.</u></p>	<p>A Multinacional X queria ganhar espaço e crescer no Brasil e a marca estava em 3º lugar em vendas no país.</p>
<p>Entrevistado 9 – <u>A Multinacional X tinha chegado ao Brasil e comprado uma empresa já líder na América Latina, mas que ainda não era líder no Brasil. A ideia era comprar outra empresa forte para fortalecer as marcas e bater de frente com o líder na época.</u></p>	<p>A ideia era comprar outra empresa forte para fortalecer as marcas e bater de frente com o líder na época.</p>

Fonte: dados da pesquisa.

Referente aos motivos que levaram à adoção da fusão, seis entrevistados informaram que a Multinacional X buscava a liderança de mercado e a empresa familiar estava em terceiro lugar em vendas no país. E a Multinacional X tinha acabado de comprar outra empresa pertencente a um grupo suíço, que também tinha forte destaque no mercado. Um entrevistado relata que o dono da empresa familiar tinha dívidas que adquiriu no momento da ampliação da empresa, por isso precisou realizar a venda; e dois informaram que a empresa foi vendida devido à concorrência e pela empresa familiar não conseguir crescer ainda mais.

De acordo com o DSC, os motivos que levaram à adoção da fusão foram que a Multinacional X buscava a liderança de mercado e a empresa familiar estava em terceiro lugar em vendas no país. E a Multinacional X tinha acabado de comprar

outra empresa pertencente a um grupo suíço, que também tinha forte destaque no mercado.

A Tabela 15 refere-se aos fatores considerados para a adoção da estratégia de fusão.

Tabela 15 – Questão 4 – Fatores considerados para a adoção da estratégia de fusão - continua

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<p>Entrevistado 1 - <u>Então, a Multinacional X já havia adquirido uma empresa forte, certo, e ela tem a metodologia de expansão no seu mercado de atuação. Então, qual é o mercado dela? É a fabricação de “resino de PVC”, esse é o forte, então ela entende que ela detendo toda a cadeia ela vai desde a fabricação da resina até o produto final, ela vai conseguir uma competição bem forte no mercado. Ela não conseguia combater no mercado a líder, só com a primeira marca adquirida, quando ela comprou a marca familiar ela se tornou no mercado brasileiro a maior fabricante de tubos de PVC, com as duas marcas, então ela combateu a líder com duas marcas comerciais, que para ela não importava em si com a marca, ela queria deter o mercado.</u></p>	<p>A Multinacional X entende que detendo toda a cadeia, vai conseguir uma competição bem forte no mercado.</p>
<p>Entrevistado 2 - Ele fez a venda, informou a todos que tinha vendido aqui, informou quais seriam os benefícios, que todos estariam com seus empregos garantidos. Ele ficou um tempo como estratégia, para acalmar os ânimos, para os colaboradores entenderem que ele estava do nosso lado, não estava fazendo nada errado, e logo em seguida, após esse prazo que ele informou, o pessoal já começou a chegar, já começou a implementar, trazer a cultura deles pra gente, a mostrar o que era uma empresa grande, aí começou a entrar procedimentos, nova cultura, aí a gente conseguiu sentir um pouco a repercussão, os mais novos de idade e também de tempo de caso, mas a gente percebe que é mais questão de idade, eles conseguiram entender a questão do benefício, o que era uma multinacional, porque isso tudo foi exposto, plano de carreira, um benefício, uma empresa grande que tem várias unidades espalhadas no Brasil.</p>	
<p>Entrevistado 3 - <u>Foi porque a marca familiar tem uma carteira muito grande de clientes, então ela é interessante pra Multinacional X. A Multinacional X na verdade não tinha uma empresa nesse segmento aqui no Brasil e na América Latina, aí como ela quis ampliar o mercado dela, ela fez a aquisição do grupo suíço, já pegou uma empresa que já era consolidada no mercado, que ela não teria muita dificuldade de pegar uma margem de lucro maior do que começar do zero com a fábrica e comprou a empresa familiar.</u></p>	<p>A marca familiar tem uma carteira muito grande de clientes e a Multinacional X não tinha uma empresa nesse segmento aqui no Brasil e na América Latina.</p> <p>Querida ampliar o mercado e fez a aquisição do grupo suíço, pegou uma empresa que já era consolidada no mercado.</p>

Tabela 15 – questão 4 – Fatores considerados para a adoção da estratégia de fusão - conclui

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
Entrevistado 4 – <u>Os fatores considerados foram encontrar empresas fortes no Brasil para fazer uma fusão e disputar o mercado.</u>	Encontrar empresas fortes no Brasil para fazer uma fusão e disputar o mercado.
Entrevistado 5 – <u>A Multinacional X chegou ao Brasil e comprou primeiramente uma empresa pertencente a um grupo suíço. Essa empresa era famosa e conhecida na América Latina, mas não esbarrava na líder de mercado no Brasil. Daí a Multinacional comprou a terceira empresa com maior faturamento para incorporar as empresas e a partir daí chegar próximo da liderança.</u>	A Multinacional X comprou uma empresa pertencente a um grupo suíço e comprou a terceira empresa com maior faturamento para incorporar as empresas e a partir daí chegar próximo da liderança.
Entrevistado 6 - <u>De repente, vendeu, nem preparação e nem estratégia, não consegui enxergar, se aconteceu, aconteceu entre eles, os donos. Não sei informar os fatores. Só sei que nossa empresa estava incomodando o mercado.</u>	Nossa empresa estava incomodando o mercado.
Entrevistado 7 - <u>Como eu entrei já no processo, já tinha adquirido, eu não participei muito disso. Logo quando eu entrei, uma semana depois já foi e não foi pela questão de que foi avisado, eu trabalhava no corporativo e tinha muito contato com o dono, ficava bem próximo lá, e eu realmente não lembro dele ter chegado e comunicado as pessoas e tal. Quando assustamos, as pessoas cabeças da Multinacional X já estavam aqui gerindo essa planta. Pessoas de cargos mais altos saíram da empresa e entraram as pessoas que eram da Multinacional X, e muitas vezes essas pessoas nem ficavam aqui, já começavam a fazer o controle de São Paulo ou Joinville. O dono chamou todos e explicou como ia ser o processo, a gente ficou muito assustado porque o anúncio foi muito rápido, tinha aquela fofquinha, mas ninguém nunca achou que ia acontecer da maneira que aconteceu, porque foi muito rápido mesmo.</u>	
Entrevistado 8 – <u>Na minha visão o que foi considerado foi a posição da empresa no mercado.</u>	Posição da empresa no mercado.
Entrevistado 9 – <u>O dono da empresa familiar era um empreendedor, não ficava parado, já pensava em outros negócios e a Multinacional X queria atingir uma fatia maior do mercado e interessou pela marca por sua visibilidade e faturamento.</u>	Queria atingir uma fatia maior do mercado e interessou pela marca por sua visibilidade e faturamento.

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação aos fatores considerados para a adoção da estratégia de fusão, sete entrevistados mencionaram posição das empresas no mercado, busca pela liderança no Brasil, a Multinacional X não tinha empresas desse segmento no Brasil, carteira de clientes e faturamento. Dois entrevistados não souberam responder.

Segundo o DSC, os fatores considerados para a adoção da estratégia de fusão foram: posição das empresas no mercado, busca pela liderança no Brasil, a Multinacional X não tinha empresas desse segmento no Brasil, carteira de clientes e faturamento.

A Tabela 16 apresenta de que forma foi planejada a fusão.

Tabela 16 – Questão 5 – Planejamento da fusão - continua

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<p>Entrevistado 1 - <u>Em 2007 eu pertencia ao RH local, a gente tinha uma psicóloga, que geria eu e mais uma outra pessoa que trabalhava aqui na época, assim, fui envolvido nesse processo de conhecimento da Multinacional X em relação à nossa empresa antes da fusão. Como que isso veio, mandaram para cá vários consultores, e a Multinacional X na época fez uma consulta financeira da situação da empresa, então ela olhou desde processo trabalhista até fornecimento de equipamento de proteção individual até processos relacionados a dever o mercado, penhoras que tinham sido feitas para a aquisição das outras unidades, então ela fez toda essa análise para entender o que ela estava fazendo e ela fez então a compra.</u></p>	<p>A Multinacional X fez uma consulta financeira da situação da empresa, processos trabalhistas, fornecimento de equipamento de proteção individual.</p>
<p>Entrevistado 2 – <u>Percebemos que vinham pessoas diferentes em nossa empresa e pediam documentos para analisar. O pessoal ficou ansioso e com receio, porque o brasileiro já tem o “pé atrás”. Os colaboradores falavam que a empresa estava quebrando, surgiram muitos boatos.</u></p>	<p>Vinham pessoas diferentes e pediam documentos para analisar.</p>
<p>Entrevistado 3 - <u>Essa fusão foi planejada com a saída do antigo dono a longo prazo, não foi da noite pro dia, ele ficou um período de implantação, foi feito gradualmente a mudança da cultura. Veio uma equipe de RH na época, veio uma equipe pra cada setor da empresa, setor de logística veio uma equipe pra poder treinar, mostrar como que funciona o sistema Multinacional X, veio uma equipe pra área de produção, uma equipe pra área de gestão, uma equipe pra área de controle de produção também, pra poder mostrar o que eles faziam lá e ensinar pra gente, pra fazer a transição, a mudança de sistema também, na época a gente trabalhava com um sistema mais simples, que era Datasul, e foi implantado o SAP, que é um software alemão de ponta. Então não se aprende da noite para o dia, precisava de treinamento. Então foi um período de dois anos mais ou menos pra gente entrar dentro do sistema Multinacional X.</u></p>	<p>Foi planejada com a saída do antigo dono a longo prazo. Foi feito gradualmente a mudança da cultura. Veio uma equipe de RH e de cada setor da empresa para treinar. Foi implantado o SAP.</p> <p>Foi um período de dois anos mais ou menos pra gente entrar dentro do sistema Multinacional X.</p>

Tabela 16 – questão 5 – Planejamento da fusão - continua

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<p>Entrevistado 4 - <u>A adoção da fusão... eles tiveram um planejamento assim de pegar as pessoas que tinham maior conhecimento dos processos, tanto da matriz que era em Joinville quanto em outras fábricas também, para treinar os colaboradores da empresa familiar, tanto é que o meu gerente na época ficou como coordenador passando procedimento para os gerentes da empresa familiar, conhecimento do sistema, da qualidade. Na parte de segurança, a pessoa que estava mais tranquila, na sua área de trabalho, já estava dominando sem possíveis acidentes e tudo mais, era deslocada pra dar uma atenção a estas empresas.</u></p>	<p>Eles tiveram um planejamento de pegar as pessoas que tinham maior conhecimento dos processos e treinar os colaboradores da empresa familiar.</p>
<p>Entrevistado 5 – <u>Primeiro houve uma auditoria, vieram várias pessoas e começaram a investigar, pedir documentos. Depois do comunicado da venda, o antigo dono pediu que todos ficassem tranquilos, que a empresa tinha sido vendida para crescer e aí começaram a chegar colaboradores de Joinville para apresentar novos procedimentos, implantação de novo sistema.</u></p>	<p>Houve uma auditoria e depois do comunicado da venda, o antigo dono pediu que todos ficassem tranquilos, que a empresa tinha sido vendida para crescer.</p> <p>Começaram a chegar colaboradores de Joinville para apresentar novos procedimentos, implantação de novo sistema.</p>
<p>Entrevistado 6 – <u>Bom, foi escolhido um diretor experiente da Multinacional X para acompanhar diretamente a mudança. Então os colaboradores da empresa passaram a reportar pra ele. O antigo dono ainda ficou um ano na empresa fazendo a transição e começaram a mudar os processos, a organizar a casa.</u></p>	<p>Foi escolhido um diretor da Multinacional X para acompanhar diretamente a mudança.</p> <p>O antigo dono ainda ficou um ano na empresa fazendo a transição e começaram a mudar os processos.</p>
<p>Entrevistado 7 – <u>Como a primeira empresa adquirida pela Multinacional X era organizada e tinha padrões, a equipe destas fábricas foram enviadas para implementar os processos na empresa familiar, principalmente mudança de sistema. O antigo dono ainda ficou um tempo na empresa e fazia todos os comunicados. Estava próximo de todos.</u></p>	<p>Como a primeira empresa adquirida pela Multinacional X era organizada e tinha padrões, a equipe destas fábricas foram enviadas para implementar os processos na empresa familiar, principalmente mudança de sistema.</p> <p>O antigo dono ainda ficou um tempo na empresa e fazia todos os comunicados</p>
<p>Entrevistado 8 - <u>Primeiro foi vendido 51% da empresa e após um ano o restante. O antigo dono sempre conversava com os colaboradores e dizia que isto poderia acontecer. Dizia que para a empresa crescer mais, eram necessários investimentos que ele não conseguiria arcar. Foi escolhido um diretor da empresa de origem suíça para ser o responsável pela transição. Assim, no início todos se reportavam a ele.</u></p>	<p>Foi vendido 51% da empresa e após um ano o restante.</p> <p>O antigo dono dizia que para a empresa crescer, eram necessários investimentos que ele não conseguiria arcar. Foi escolhido um diretor da empresa de origem suíça para ser o responsável pela transição.</p>

Tabela 16 – questão 5 – Planejamento da fusão - conclui

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
Entrevistado 9 - Tudo aconteceu muito rápido, mas penso que houve um planejamento. O antigo dono fez o comunicado da venda e em seguida <u>começamos a receber as equipes de Joinville para implementar os novos processos, também houve mudanças na estrutura física.</u>	Começamos a receber as equipes de Joinville para implementar os novos processos, também houve mudanças na estrutura física.

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao planejamento da fusão, três entrevistados declararam que a Multinacional realizou auditorias para conhecer o histórico da empresa a respeito de faturamento, financeiro e recursos humanos. Seis entrevistados informaram que vieram colaboradores da outra empresa comprada para realizar treinamentos e implementar novos procedimentos. O ex-dono ainda ficou um tempo na empresa para fazer o processo de transição e foi escolhido um diretor da Multinacional X para acompanhar todo o processo de mudança.

De acordo com o DSC, o planejamento da fusão foi realizado a partir de auditorias para conhecer o histórico da empresa a respeito de faturamento, financeiro e recursos humanos. Vieram colaboradores da outra empresa comprada para realizar treinamentos e implementar novos procedimentos. E o ex-dono ainda ficou um tempo na empresa para fazer o processo de transição e foi escolhido um diretor da Multinacional X para acompanhar todo o processo de mudança.

A Tabela 17 apresenta como foi a implementação da fusão.

Tabela 17 – Questão 6 – Implementação da fusão - continua

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<p>Entrevistado 1 - <u>A implementação aconteceu em várias fases. Primeiro, a gente tinha aqui um escritório administrativo que ficava junto com a fábrica, daí a Multinacional X decidiu tirar esse escritório administrativo da planta pra colocar em um escritório em Belo Horizonte, pra separar. Com essa mudança houve a primeira reunião do dono da empresa, ele fazia reunião direta com todos os funcionários, então ele disse “olha, nós estamos mudando o escritório administrativo, devido à questão que a empresa está crescendo”, e aí fez-se a primeira mudança que foi o escritório administrativo. O primeiro impacto que gerou nas pessoas foi dúvidas em relação ao que estava acontecendo. Depois de um tempo esse mesmo dono veio com comunicação para todos os funcionários dessa fusão, dessa venda. Ele marcou uma reunião com todo mundo, reuniu e explicou todos os motivos que levou a ele tomar essa decisão, e disse que estaria junto com a gente nesse processo de fusão, que ele continuava sendo um dos donos. A Multinacional X veio para cá com uma metodologia que as marcas eram distintas no mercado, então a gente continuou com a cultura que a gente brigaria com as marcas, apesar de ser do mesmo dono, e aí a única coisa que gente teve a oportunidade de receber foram os recursos humanos que a gente não tinha, engenharia de materiais, engenharia de logística para que a gente pudesse adequar a nossa planta como organização, porque apesar de produzir muito a gente era muito desorganizado em termo de <i>layout</i>. Isso foi um benefício que a gente recebeu, esses recursos vieram das outras plantas, mas até então não se falava em uma única empresa, eram duas marcas comerciais diferentes. Posteriormente tivemos um comunicado de que haveria uma fusão de plantas, que passaríamos a ser “um guarda-chuva” só. E aí começou a ocorrer as mudanças, implantação de regras, procedimentos.</u></p>	<p>Tínhamos um escritório administrativo que ficava junto com a fábrica, daí a Multinacional X decidiu tirar esse escritório da planta pra colocar em um escritório em Belo Horizonte, pra separar. houve a primeira reunião do dono da empresa comunicando a mudança.</p> <p>A Multinacional X veio para cá com uma metodologia que as marcas eram distintas no mercado, e aí a única coisa que gente teve a oportunidade de receber foram os recursos humanos que a gente não tinha, engenharia de materiais, engenharia de logística para que a gente pudesse adequar a nossa planta como organização, porque apesar de produzir muito a gente era muito desorganizado em termo de <i>layout</i>. Posteriormente tivemos um comunicado de que haveria uma fusão de plantas, E aí começou a ocorrer as mudanças, implantação de regras, procedimentos.</p>
<p>Entrevistado 2 - <u>O pessoal começou a chegar, a passar questão de procedimento, de implementação de novos sistemas, de como vai funcionar, como vai ser, quem você vai procurar, a quem você vai se reportar, virou um outro nível, porque a gente hoje, na maioria dos casos, a gente se reporta a uma pessoa que não está fisicamente na nossa unidade, e era mais ou menos assim, precisava de ajuda, ia lá pro Sul, o pessoal vinha e ajudava, entrava em contato por telefone. O pessoal recebeu isso bem, o ex-dono saiu deixando uma tranquilidade, foi cuidadoso, explicou pra todo mundo os benefícios, e a gente conseguiu perceber que era uma questão de investimento, ele despediu de todo mundo, e foi assim que aconteceu.</u></p>	<p>Começaram a passar questão de procedimento, de implementação de novos sistemas, a quem você vai se reportar, o ex-dono saiu deixando uma tranquilidade, foi cuidadoso, explicou pra todo mundo os benefícios, e a gente conseguiu perceber que era uma questão de investimento.</p>
<p>Entrevistado 3 – <u>A implementação foi feita aos poucos, durante dois anos em que o ex-dono permaneceu na diretoria com o percentual da empresa, e aí foram acontecendo as mudanças. Novos procedimentos, regras, gerentes para se reportar.</u></p>	<p>Foi feita aos poucos, durante dois anos em que o ex-dono permaneceu na diretoria. Novos procedimentos, regras, gerentes para se reportar.</p>

Tabela 17 – Questão 6 – Implementação da fusão - continua

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<p>Entrevistado 4 - No primeiro momento, foi um impacto, as pessoas que pelo menos eu tinha convívio tiveram impacto negativo, porque eram pessoas de fábrica, tiveram muitos comentários na época. As equipes de Joinville falavam mal da empresa comprada, diziam que as fábricas eram ultrapassadas, sem estrutura, com o pessoal mal preparado, e tinham uma diferença salarial enorme. <u>A equipe de segurança do trabalho chegou querendo implementar as técnicas do jeito que eles já trabalhavam na Multinacional X, mas eles não tinham recursos financeiros para isso e nem a preparação toda no sistema que eles tinham.</u> As fábricas do grupo suíço foram certificadas em 2005 e 2006, antes da aquisição do grupo mexicano, então era diferente nos salários e potencial de inovação, de dinheiro, de recurso.</p>	<p>As pessoas tiveram impacto negativo. A equipe de Segurança do trabalho chegou querendo implementar as técnicas do jeito que eles já trabalhavam na Multinacional X, mas eles não tinham recursos financeiros para isso e nem a preparação toda no sistema que eles tinham.</p>
<p>Entrevistado 5 – <u>A Multinacional X investiu dinheiro nas plantas, começaram a mudar as estruturas físicas, uma consultoria foi contratada para mudar o sistema, pessoas pediram demissão, pois estavam com medo, inseguras. Foram contratados novos gerentes de fábricas e pessoas da empresa suíça foram transferidas para a empresa que era de origem familiar. Novos procedimentos foram implantados.</u></p>	<p>A Multinacional X investiu dinheiro nas Plantas, começaram a mudar as estruturas físicas, uma consultoria foi contratada para mudar o sistema, pessoas pediram demissão, pois estavam com medo, inseguras. Foram contratados novos gerentes de fábricas e pessoas da empresa suíça foram transferidas para a empresa que era de origem familiar. Novos procedimentos foram implantados.</p>
<p>Entrevistado 6 - Houve a reunião de que estava sendo vendida, e que não era pra ninguém ficar preocupado. A mão-de-obra que era mais rica do estabelecimento ia permanecer, <u>a ideia era termos apoio na implantação de novos procedimentos, metodologia, eficiência de máquina.</u> Enfim, tudo o que ela tinha de bom, ela ia trazer pra cá, então o ex-dono tranquilizou todo mundo. Exatamente, daí por diante <u>foi treinamento, um atrás do outro, era tomar conhecimento da história da Multinacional X e os propósitos que eles queriam fazer dessa empresa,</u> enfim, toda semana tinha gente diferente aqui, principalmente o pessoal de Sumaré. Porque Sumaré é considerada a maior planta do grupo e onde tem maior forma de equipar a mais a nossa situação, Joinville não, os maquinários em Joinville são um pouco mais modernos, Suape também não, mas Sumaré está muito perto da gente, então, os profissionais de lá tinham uma facilidade maior de vir pra cá, passar pra gente o que era de bom de lá e pegar o que era bom aqui, afinal de contas a gente tinha muita coisa boa aqui também, senão não comprariam essa empresa. <u>Mas muito treinamento, um atrás do outro sem parar.</u></p>	<p>A ideia era termos apoio na implantação de novos procedimentos, metodologia, eficiência de máquina. Foi treinamento, um atrás do outro, era tomar conhecimento da história da Multinacional X e os propósitos que eles queriam fazer dessa empresa, Mas muito treinamento, um atrás do outro sem parar.</p>

Tabela 17 – Questão 6 – Implementação da fusão - conclui

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<u>Entrevistado 7 – Após a comunicação do dono aconteceu uma integração entre as empresas, a ideia era a empresa familiar aprender e assumir todos os procedimentos da empresa comprada primeiramente. Foram feitos investimentos em novos maquinários, gestores foram transferidos, iniciaram com a mudança de sistema.</u>	Após a comunicação do dono aconteceu uma integração entre as empresas, a ideia era a empresa familiar aprender e assumir todos os procedimentos da empresa comprada primeiramente. Foram feitos investimentos em novos maquinários, gestores foram transferidos, iniciaram com a mudança de sistema.
<u>Entrevistado 8 - Assim que foi comunicada a venda, os colaboradores da Multinacional X chegaram de Joinville para conhecer a fábrica e implantar os processos que tinham em suas plantas – regulamentos, sistema SAP.</u>	Os colaboradores da Multinacional X chegaram de Joinville para conhecer a fábrica e implantar os processos que tinham em suas plantas – regulamentos, sistema SAP.
<u>Entrevistado 9 - A primeira mudança foi a implementação do sistema SAP. Ficamos todos assustados, pois não conhecíamos nada. Os consultores ficaram uma semana conosco para dar treinamento e iniciar o sistema e depois tivemos que nos virar, mas tivemos uma boa integração com as equipes de Joinville, o que facilitou na hora de tirar as dúvidas.</u>	A primeira mudança foi a implementação do sistema SAP. Ficamos todos assustados, pois não conhecíamos nada. Tivemos uma boa integração com as equipes de Joinville

Fonte: dados da pesquisa.

Considerando o processo de implementação da fusão, seis entrevistados responderam que surgiram novas regras, procedimentos, novo sistema, muitos treinamentos e novas metodologias de trabalho. Para dois respondentes, houve investimento nas unidades, contratação de novos gerentes e integração entre as empresas. E um entrevistado relatou que todos ficaram muito assustados com o curto prazo para treinamento do novo sistema, mas que houve integração entre as equipes.

Conforme o DSC, a implementação da fusão ocorreu a partir de novas regras, procedimentos, novo sistema, muitos treinamentos e novas metodologias de trabalho. Houve investimento nas unidades, contratação de novos gerentes e integração entre as empresas. A Tabela 18 demonstra as principais dificuldades e facilidades na implementação da fusão.

Tabela 18 – Questão 7 – Dificuldades e facilidades na implementação da fusão - continua

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<p>Entrevistado 1 - <u>As principais dificuldades que a gente teve foi entender o que eles queriam e quem eram os responsáveis. Ficou muito confuso. A gente teve várias pessoas que, por serem escolhidos pela diretoria para vir nos ensinar, chegavam com um tom de dono do negócio, e ah, agora vai ser assim, tudo o que você faz você esquece, faz o que estou mandando. Então, assim, o que tornou pra mim muito confusa a fusão foi a metodologia que a empresa usou, ela usou várias pessoas pra virem aqui, dizendo várias coisas, e a gente não conhecia quem ia responder. Então, eu acho que a empresa quando decidiu se tornar uma coisa só, ela não criou uma equipe de fusão, ela disse assim “ó, a partir de agora é assim, e cada louco vai se virar e aprender”. O que facilitou penso que foi o objetivo da Multinacional X de profissionalizar nossas fábricas com implantação de novos sistemas, investimento em estrutura, busca das certificações.</u></p>	<p>Dificuldades: entender o que eles queriam e quem eram os responsáveis.</p> <p>Facilidades: o objetivo da Multinacional X de profissionalizar nossas fábricas com implantação de novos sistemas, investimento em estrutura, busca das certificações.</p>
<p>Entrevistado 2 - <u>Então, cultura. Mudar cultura é um pouco complicado, teve pessoas com maior aceitação e teve pessoas que não, eu até achei tranquilo, mas não deixava de ter rumores de que estava quebrando. Sempre tinha um ou outro que falava, aí era o papel dos líderes falar que não, para ter calma, mas logo em seguida a empresa começou a trazer as questões de benefícios, a implementação da política, revisão de todos os salários, mudou tudo. Aí começaram a ter certeza de que o negócio era sério.</u></p>	<p>Dificuldades: Mudar cultura. Tiveram pessoas com maior aceitação e pessoas que não.</p> <p>Facilidades: Começou a trazer as questões de benefícios, a implementação da política, revisão de todos os salários, mudou tudo.</p>
<p>Entrevistado 3 - <u>A maior dificuldade foi a mudança de cultura, porque antes a gente tinha aquela coisa de conversar diretamente com o dono da empresa, e com a Multinacional X a coisa mudou muito porque se precisa de algum recurso financeiro, você tem uma série de burocracias, você tem um sistema, tem que passar por ele, não consegue-se o investimento de imediato, tem que ter aprovação em várias áreas, e isso leva tempo, o que se conseguia em uma semana, hoje se consegue com dois ou três meses, as vezes até um ano. Então o resultado não é imediato, tem que provar que precisa daquele investimento, passa por uma série de aprovações, isso na época que a empresa era familiar, o dono da empresa, como ele tinha conhecimento, tinha pessoas que tinham conhecimento técnico, ele avaliava isso em um dia, dois, aprovando ou não o investimento. Se o colaborador tivesse algum problema, ele conversava direto com o dono, hoje não, ele é encaminhado ao RH, o RH repassa para o corporativo, ou gerente da planta vai avaliar, se ele achar viável ele vai repassar essa informação pra cima até chegar na diretoria da empresa, então isso leva muito tempo. E para as pessoas da operação que tem que ter esse tipo de procedimento, não é muito fácil, porque eles não conhecem como é todo o processo, eles sabem que a empresa foi vendida, mas na cabeça da maioria das pessoas, principalmente da operação, continua a mesma coisa, se ela precisa de algum recurso, ela vai ali e fala com o seu gestor e já quer que aconteça de imediato. O que facilitou é que a multinacional trabalha de forma padronizada, ou seja, o que uma unidade faz a outra também faz, então isso se tornou muito positivo pra gente, e a troca de informações também, hoje trocamos informações com todo o grupo, que tem uma área de engenharia, de processo que não tinha aqui na época, então isso trouxe mais conhecimento, principalmente pra área técnica e de operação.</u></p>	<p>Dificuldades: mudança de cultura. Antes a gente tinha aquela coisa de conversar diretamente com o dono da empresa, e com a Multinacional X a coisa mudou muito porque se precisa de algum recurso financeiro, você tem uma série de burocracias, você tem um sistema. Se o colaborador tivesse algum problema, ele conversava direto com o dono.</p> <p>Facilidades: A multinacional trabalha de forma padronizada, e a troca de informações também. Hoje trocamos informações com todo o grupo, que tem uma área de engenharia, de processo que não tinha aqui na época, então isso trouxe mais conhecimento, principalmente pra área técnica e de operação.</p>

Tabela 18 – Questão 7 – Dificuldades e facilidades na implementação da fusão - continua

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<p>Entrevistado 4 – <u>A princípio a Multinacional X achou que seria muito fácil transmitir os conhecimentos para a fábrica comprada, mas tiveram dificuldades pois a empresa familiar precisava de muitos recursos, a estrutura física das plantas eram muito ruins e a capacitação das pessoas também era muito baixa, esbarravam muito na questão da escolaridade. No início as pessoas começaram a trocar informações sobre salário e benefícios que ainda não tinham sido unificados, gerando revolta.</u></p>	<p>Dificuldades: a empresa familiar precisava de muitos recursos, a estrutura física das plantas eram muito ruins e a capacitação das pessoas também era muito baixa, esbarravam muito na questão da escolaridade. No início as pessoas começaram a trocar informações sobre salário e benefícios que ainda não tinham sido unificados, gerando revolta.</p>
<p>Entrevistado 5 – <u>Tivemos dificuldades com as pessoas no início, elas tinham medo, ficaram inseguras. Nos treinamentos esbarramos na questão de capacitação, a outra empresa tinha pessoas bem mais qualificadas. Também tivemos dificuldades com o sistema. O que facilitou foi o interesse da Multinacional X em nos dizer o tempo todo que a empresa ia ser uma só, que iam unificar os benefícios, rever os salários.</u></p>	<p>Dificuldades: Pessoas. Elas tinham medo, ficaram inseguras. Nos treinamentos esbarramos na questão de capacitação, a outra empresa tinha pessoas bem mais qualificadas. Também tivemos dificuldades com o sistema. Facilidades: interesse da Multinacional em nos dizer o tempo todo que ia ser uma só, que iam unificar os benefícios, rever os salários.</p>
<p>Entrevistado 6 - <u>Alguns não aguentaram essa mudança devido à insegurança, mas a maioria aceitou tranquilo, recebeu bem, uma vez que eles fizeram a política salarial, aqui não existia isso, a partir daí, todo mundo que é operador 1 ganha como operador 1, e assim por diante. Eles fizeram isso em 2010, mas prepararam todo mundo para o que ia acontecer. Tivemos a presença do RH corporativo, vieram para informar as mudanças, mostraram vídeos: “esse é o histórico, é isso que a gente precisa, e quem ficar aqui e se qualificar, vai crescer”, e esse é um ponto muito bom que eles bateram em cima, na questão da qualificação, tanto que hoje está todo mundo preocupado com isso.</u></p>	<p>Dificuldades: Alguns não aguentaram devido à insegurança. Facilidades: a maioria aceitou bem, uma vez que eles fizeram a política salarial. Tivemos a presença do RH corporativo para informar as mudanças, mostraram vídeos, eles bateram na questão da qualificação, tanto que hoje está todo mundo preocupado com isso.</p>
<p>Entrevistado 7 - <u>Eu acho que o que facilitou foi a comunicação. Com a Multinacional X e integração entre as empresas, a gente começou a ter a quem se reportar, isso facilitou muito. Porque na época da empresa familiar ficava uma coisa jogada e hoje não, se você tem um problema, a gente tem uma área responsável por aquilo, você tem uma área de engenharia de materiais, uma área de manutenção, uma área fiscal, uma área jurídica e antes não tinha isso, uma pessoa tomava conta de tudo, e o ex-dono é quem dava a cartada final, independente da opinião dos outros, porque ele tinha as pessoas de confiança dele, mas quem dizia sim ou não era ele, então isso melhorou muito. O que eu vejo que as pessoas sentiram e sentem até hoje é a questão da proximidade que o dono tinha com o pessoal da fábrica, que hoje a gente não tem isso, como as coisas ficaram muito distantes, a gestão maior está em São Paulo e Joinville, isso se perdeu, mas antes o ex-dono chegava, conversava com as pessoas, sabia um pouco da vida pessoal de cada um, queria saber dos problemas, dificuldades, dentro da fábrica ele passava e cumprimentava todo mundo e o pessoal gostava disso. Eu lembro que quando o ex-dono já tinha saído, eu vim aqui na fábrica e o pessoal comentava muito o nome dele, as pessoas tinham muita afinidade com ele, era muito humano. Ele era uma pessoa muito chão de fábrica, por mais que ele ficava na sala dele, ele sabia tudo o que estava acontecendo, sabia o nome de todo mundo, como cada um gostava de trabalhar e o que cada um gostava de fazer e de não fazer.</u></p>	<p>Facilidades: Comunicação. Começou a ter a quem se reportar. Dificuldades: as pessoas sentem falta da proximidade que o dono tinha com o pessoal da fábrica.</p>

Tabela 18 – Questão 7 – Dificuldades e facilidades na implementação da fusão - conclui

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<u>Entrevistado 8 - As pessoas sentiram medo de que a empresa falisse novamente, também tiveram resistência, muitos pediram demissão. A empresa ficou mais organizada, profissionalizada.</u>	Dificuldades: as pessoas sentiram medo de que a empresa falisse novamente, também tiveram resistência, muitos pediram demissão. Facilidades: a empresa ficou mais organizada, profissionalizada.
<u>Entrevistado 9 - Melhorou muito em termos de organização, não tínhamos um padrão dos processos. A maior dificuldade foi realmente se adaptar ao novo sistema. Tivemos que aprender na marra e até hoje ainda temos dificuldades.</u>	Facilidades: Melhorou muito em termos de organização, não tínhamos um padrão dos processos. Dificuldades: adaptar-se ao novo sistema.

Fonte: dados da pesquisa.

No que se referem às principais dificuldades na implementação da fusão, três entrevistados disseram ser a mudança de cultura. Seis informaram que a estrutura física das plantas era ruim, baixa capacitação dos colaboradores, colaboradores inseguros, com resistência e com dificuldades em aprender o novo sistema.

Como principais facilidades foram citadas, por quatro respondentes, a revisão dos salários, benefícios e nova política. Cinco sugeriram padronização dos processos, novo sistema, boa comunicação e integração entre as empresas.

De acordo com o DSC, as principais dificuldades na implementação da fusão foram a mudança de cultura, estrutura física das plantas, a baixa capacitação, insegurança e resistência dos colaboradores e dificuldades em aprender o novo sistema. E as facilidades foram a revisão dos salários, benefícios e nova política, padronização dos processos, novo sistema, boa comunicação e integração entre as empresas.

A Tabela 19 apresenta como os colaboradores foram envolvidos no processo de mudança.

Tabela 19 – Questão 8 – Envolvimento dos colaboradores no processo de fusão - continua

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<p>Entrevistado 1 – <u>Os colaboradores foram envolvidos a partir da comunicação da fusão. Porque senão eles não estariam aqui até hoje, o medo era tão grande da empresa falir, já que o ex-dono já tinha perdido uma outra empresa, e ele comprou de novo pra tornar a reabrir, e o prejuízo financeiro foi muito grande, que as pessoas acharam que a Multinacional X viria para cá para fazer o mesmo processo, fechar essa unidade fabril. No chão de fábrica ouvia-se muito essa conversa de que a fábrica iria fechar.</u> Eu particularmente também tinha o mesmo pensamento, mas eu fui preparado pelo meu gestor na época, que era o gerente da planta, a explicar para os funcionários que a metodologia era diferente, eu sempre tive muito a porta aberta com o pessoal do chão de fábrica, eles me questionavam todos os dias e eu tinha o discurso preparado para dizer que a empresa não estava fechando, apesar de achar que o processo era de encerramento.</p>	<p>Foram envolvidos a partir da comunicação da fusão. O medo era tão grande da empresa falir, já que o ex-dono já tinha perdido uma outra empresa. No chão de fábrica ouvia-se muito essa conversa de que a fábrica iria fechar.</p>
<p>Entrevistado 2 – <u>As pessoas foram apenas comunicadas, mas havia uma preocupação muito grande do ex-dono de informar que o que estava acontecendo era algo muito bom e que a empresa iria crescer e que as pessoas que ficassem iriam se desenvolver cada vez mais.</u></p>	<p>Foram apenas comunicadas. Havia uma preocupação muito grande do ex-dono de informar que o que estava acontecendo.</p>
<p>Entrevistado 3 – <u>Os colaboradores foram envolvidos através de reuniões, mostrando quem era a Multinacional X na época, porque o interesse dela em comprar a empresa familiar. Foi apresentado o que seria feito, os benefícios que ela tinha a oferecer para os colaboradores, foi feita uma pesquisa de cargos e salários, para equiparar com as empresas do mesmo porte, porque a remuneração da empresa familiar era muito inferior.</u> Esse ponto foi positivo, alguns foram negativos, pois até o pessoal entender o que aconteceu, foi complicado, porque a Multinacional X não tinha a cultura de oferecer cesta básica para o colaborador, mas ela dava um plano de saúde bom, então ela forneceu alguns benefícios que a outra não tinha, mas também tirou alguns.</p>	<p>Foram envolvidos através de reuniões. Foi apresentado o que seria feito, os benefícios a oferecer para os colaboradores, foi feita uma pesquisa de cargos e salários. A remuneração da empresa familiar era muito inferior.</p>
<p>Entrevistado 4 - <u>Na mudança de cultura, sei que foi informado de que eles haviam adquirido uma nova empresa, uma nova marca com três plantas no Brasil, pra fazer essa estratégia de mercado de ser a primeira fabricante do país, mas até então quando começou mesmo a fusão, foram envolvidos alguns líderes, gestores, especialistas de algumas áreas que foram para essas Plantas fazer o processo de multiplicação de conhecimento.</u></p>	<p>Foi informado de que eles haviam adquirido uma nova empresa, uma nova marca com três plantas no Brasil.</p>
<p>Entrevistado 5 - <u>As pessoas foram informadas que a empresa tinha sido vendida, não de imediato, mas teve uma comunicação.</u> A gente que estava na área administrativa, de gestão, já sabia, mas até que tudo fosse sacramentado, levou um tempinho até que todo mundo ficasse sabendo. O diretor da outra empresa chegou, depois se apresentou numa reunião, o ex-dono estava presente para apresentá-lo como o representante da Multinacional X pra fazer todo esse processo de transição, mas o pessoal foi informado.</p>	<p>As pessoas foram informadas que a empresa tinha sido vendida, não de imediato, mas teve uma comunicação</p>

Tabela 19 – Questão 8 – Envolvimento dos colaboradores no processo de fusão – conclui

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<u>Entrevistado 6 – Os colaboradores foram envolvidos a partir da comunicação e chamados a integrar os processos da nova empresa. Foi falada a importância da fusão das empresas e que todos deveriam ter energia para aprender e seguir com os novos procedimentos. O ex-dono ficou ainda um tempo, mais de um ano na empresa, para fazer a transição.</u>	Foram envolvidos a partir da comunicação e chamados a integrar os processos da nova empresa. Foi falada a importância da fusão das empresas e que todos deveriam ter energia para aprender e seguir com os novos procedimentos. O ex-dono ficou ainda um tempo, mais de um ano na empresa, para fazer a transição.
<u>Entrevistado 7 – Foram feitas reuniões com os colaboradores para informar a venda e depois disso todos foram envolvidos na mudança, vieram equipes da outra empresa para treiná-los.</u>	Reuniões com os colaboradores para informar a venda e foram envolvidos na mudança. Vieram equipes da outra empresa para treiná-los.
<u>Entrevistado 8 - Foram apenas comunicados e informados de que a partir daquela data deveriam seguir novas regras.</u>	Comunicados e informados de que a partir daquela data deveriam seguir novas regras.
<u>Entrevistado 9 - O tempo todo fomos comunicados sobre os passos que estavam sendo dados, todos tinham informação.</u>	

Fonte: dados da pesquisa.

Quando questionados sobre o envolvimento dos colaboradores no processo de mudança, oito entrevistados referiram que os colaboradores foram comunicados em reuniões sobre a fusão. E um entrevistado esclareceu que equipes foram envolvidas para treinamento dos novos procedimentos.

Conforme o DSC, o envolvimento dos colaboradores no processo de fusão foi por meio da comunicação em reuniões. E equipes foram envolvidas para treinamento dos novos procedimentos.

A Tabela 20 apresenta os impactos da mudança na gestão de pessoas.

Tabela 20 – Questão 9 – Impactos da mudança na gestão de pessoas - continua

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<p>Entrevistado 1 - <u>Na gestão de pessoas impactou primeiramente positivamente, fizeram um plano de cargo e salário e viu que o salário da empresa estava defasado</u> e muito porque o ex-dono não havia feito o aumento de salário porque ele usava os recursos para a ampliação. Quando fizeram esse plano de cargo e salário, escolheram uma empresa que pegou não a nossa região, ela pegou o nosso faturamento, o que foi muito bom pra nós, porque apesar de ser uma fábrica pequena, a gente sempre faturou muito, então quando ela foi comparar empresas no mesmo nível de faturamento que o nosso, ela trabalhou com a faixa salarial bem satisfatória. E aí veio esse processo de aumento de salário, que trouxe um ânimo muito grande. Escalonou esse plano aí pra gente receber o aumento gradativamente, para não gerar um impacto financeiro de X meses, então eu fiquei nove meses, quase um ano para que o meu salário chegasse ao piso salarial, o salário de mercado. Aconteceu isso com todo mundo. <u>Também houve uma mudança dos benefícios no sentido de unificar. Tiraram alguns benefícios nossos como a cesta básica e colocaram outros como o plano de saúde, que eles entendiam ser mais importante.</u> O que a empresa tem feito na minha opinião até hoje é divulgar esses benefícios, de modo que os funcionários entendam que ele está sendo beneficiado.</p>	<p>Impactou positivamente, fizeram um plano de cargo e salário. Mudança dos benefícios no sentido de unificar. Tiraram alguns benefícios como a cesta básica e colocaram outros como o plano de saúde, que eles entendiam ser mais importante.</p>
<p>Entrevistado 2 - <u>Mudou tudo. Hoje, tirando do passado, a gente vê funcionários que dizem que hoje está bom, o salário está bom, e é pertinho de casa. Hoje eles conseguem associar salário mais benefício para ter uma qualidade de vida, e conseguem perceber que uma multinacional é séria. Tem a questão da trilha de carreira, de acessibilidade, e era diferente,</u> antigamente o funcionário não chegava para conversar, hoje eles têm essa facilidade, expõem o que querem, já tem uma percepção de que as coisas funcionam, por isso reivindicam seus direitos, falam o que sentem.</p>	<p>Hoje a gente vê funcionários que dizem que o salário está bom, e é pertinho de casa. Conseguem associar salário mais benefício para ter uma qualidade de vida, e conseguem perceber que uma multinacional é séria. Tem a questão da trilha de carreira, de acessibilidade, e era diferente.</p>
<p>Entrevistado 3 - <u>Mudança de cultura. As pessoas tiveram muita dificuldade de entender essa parte. Tratavam direto com o dono e com a chegada da Multinacional X sentiram que faltava essa proximidade. Também teve a mudança dos benefícios e eles demoraram para entender que a mudança era positiva.</u></p>	<p>Mudança de cultura. Tratavam direto com o dono e com a chegada da Multinacional X sentiram que faltava essa proximidade. Também teve a mudança dos benefícios e eles demoraram para entender que a mudança era positiva.</p>
<p>Entrevistado 4 - <u>A Multinacional X implantou uma política salarial, mas ela demorou um tempo entre a fusão e essa implantação e nesse meio período ela perdeu gente. Muitos desanimaram com a situação, com o andamento que eles deram para as fábricas.</u> Eles acharam que iam implantar e iam ter um crescimento interno que não ocorreu. Não foi alterado o salário de ninguém, teve gente rodando o Brasil há mais de anos, eles não tiveram valorização. Eu tinha um gerente que estava achando que como era um multiplicador de outros gerentes, ele iria ser escolhido pra ser um coordenador ou superintendente ou diretor das fábricas compradas, isso não ocorreu, foi escolhido outra pessoa e depois de um tempo, essa pessoa foi transferida pra Argentina, e ele foi convidado pra assumir esse cargo e ele não quis, pois disse que ser diretor dessas fábricas não era promoção, era demissão. Assim o cargo foi oferecido para outro.</p>	<p>Implantou uma política salarial, mas demorou um tempo entre a fusão e essa implantação e nesse meio período ela perdeu gente. Muitos desanimaram com a situação, com o andamento que eles deram para as fábricas.</p>

Tabela 20 – Questão 9 – Impactos da mudança na gestão de pessoas - continua

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<p>Entrevistado 5 - <u>A Multinacional X começou a perder, porque as pessoas começaram a deixar de ter aquela coisa de paixão, coração, de afeto, do dono chegar todo dia de manhã e saber o nome de cada um dos funcionários</u> e cumprimentar, era absurdo, ao ponto dele saber da sua família e perguntar como é que estavam. Então isso foi perdendo com o decorrer do tempo. <u>As pessoas que não foram se ajustando às padronizações, ao modelo de gestão de uma multinacional, a cobrança pra entregar resultados, as pessoas que não conseguiram absorver e ter a mente aberta pra essas mudanças foram saindo, a própria organização com o tempo foi expurgando as pessoas,</u> tanto que se você for levantar, os funcionários com 10 anos de casa são poucos, são hoje, falando especificamente da área de produção, os cargos mais altos da produção, os técnicos, supervisores, muito poucas. E o fato da união, da gestão, daquela coisa toda, por exemplo, tinha todo um corpo administrativo montado, isso não existe mais, aqui antigamente você tinha escritório comercial, aqui onde você ficava, eram as meninas do comercial, contabilidade, toda a estrutura de apoio ao processo, à produção, a indústria ficava instalada aqui dentro e isso acabou, foi tudo embora.</p>	<p>As pessoas começaram a deixar de ter aquela coisa de paixão do dono chegar todo dia de manhã e saber o nome de cada um dos funcionários e cumprimentar. As pessoas que não foram se ajustando às padronizações, a própria organização com o tempo foi expurgando as pessoas</p>
<p>Entrevistado 6 - Nenhum, eu posso dizer com o peito aberto, que foi muito tranquilo. <u>A forma de gerir mudou, mas isso foi bem positivo para o pessoal de liderança, todo mundo recebeu muito bem, porque é um pessoal que entende mais fácil, mais rápido tudo aquilo que lhe é passado.</u> Então eles absorveram isso muito bem, então impacto negativo não, mas o impacto positivo deu um ar nos pulmões, e eu falo isso principalmente pra mim, que eu aceitei de peito aberto e falei assim “caramba, eu que gostaria tanto de trabalhar em uma empresa grande, aqui estou”.</p>	<p>A forma de gerir mudou, mas isso foi bem positivo para o pessoal de liderança, todo mundo recebeu muito bem, porque é um pessoal que entende mais fácil, mais rápido tudo aquilo que lhe é passado.</p>
<p>Entrevistado 7 - <u>As pessoas começaram a ter a quem se reportar, hoje como gestor eu vejo que, quando eu entrei aqui o mecânico não se reportava somente ao supervisor de manutenção, ele falava também com o supervisor de produção, porque este tomava conta de tudo também, então melhorou dessa forma. Hoje as pessoas sabem a quem se reportar, sabe a quem pedir apoio, ajuda e recurso necessário para desempenhar a sua função. Quanto aos benefícios, melhorou bastante porque antes o pessoal não tinha plano de saúde bom igual a gente tem hoje, convênio em farmácia, isso tudo aí não tinha, mas tinha cesta básica, que o pessoal comenta muito até hoje, agora parou um pouquinho, mas a gente vê que em relação aos benefícios que tinham antes, até mesmo questão de salário, melhorou muito, de dois anos pra cá, eu posso falar que na minha área, quase dobrou o salário de mecânico, de eletricista, então eu não vejo a perda da cesta básica como um problema, realmente foi tirada por uma determinação da Multinacional X, mas o que veio com a migração foi muito bom. Às vezes eu apresento lá pro pessoal a questão do plano de saúde, a pessoa gasta 80 reais por mês, mas a empresa está arcando com ela com 400, 500 reais. Isso não tinha antigamente, a pessoa ganhava aquele salário e tinha que arcar com o plano de saúde. Hoje a gente vê que o nível de benefícios que a gente tem aqui é do mesmo nível de empresas grandes.</u></p>	<p>Hoje as pessoas sabem a quem se reportar, sabem a quem pedir apoio, ajuda e recurso necessário para desempenhar a sua função. Quanto aos benefícios, melhorou bastante, é do mesmo nível de empresas grandes.</p>
<p>Entrevistado 8 - <u>Para padronizar os benefícios das duas empresas unificadas, a empresa teve que fazer mudanças como excluir a entrega mensal da cesta básica. Foram abertas licitações para padronizar o plano de saúde, o restaurante. unificação da participação de lucros.</u></p>	<p>A empresa teve que fazer mudanças como excluir a entrega mensal da cesta básica. Foram abertas licitações para padronizar o plano de saúde, o restaurante. unificação da participação de lucros.</p>

Tabela 20 – Questão 9 – Impactos da mudança na gestão de pessoas - conclui

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<p>Entrevistado 9 - <u>A comunicação hoje é mais clara, hoje temos trilha de carreira, código de ética e conduta. Antes as decisões eram tomadas de acordo com o <i>feeling</i> de cada gestor, não tinha uma regra clara. Houve uma divisão dos setores, distribuição das tarefas. No momento da mudança alguns colaboradores pediram demissão, ficaram com medo da empresa ter quebrado, houve muitos murmurinhos, inseguranças, mas de forma geral considero a mudança boa, positiva.</u></p>	<p>A comunicação hoje é mais clara, temos trilha de carreira, código de ética e conduta. Houve uma divisão dos setores, distribuição das tarefas. No momento da mudança alguns colaboradores pediram demissão, ficaram com medo da empresa ter quebrado. De forma geral a mudança boa, positiva.</p>

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre os impactos da mudança na gestão de pessoas, para quatro houve impactos positivos: revisão da política salarial e benefícios; nova forma de gerir; e as pessoas passaram a saber a quem se reportar. Três entrevistados consideram que houve impactos negativos: dificuldades com a mudança de cultura e em entender sobre a mudança dos benefícios; pessoas foram desligadas, política salarial demorou a ser implementada; desmotivação de alguns colaboradores. E dois respondentes consideram que houve impactos negativos e positivos, sendo: negativos: extinção da cesta básica e colaboradores inseguros que pediram demissão; e positivos: padronização do plano de saúde, restaurante e participação de lucros. Melhorias na comunicação, divisão dos setores e tarefas.

Assim, o DSC para os impactos da mudança na gestão de pessoas foram a revisão da política salarial e benefícios; nova forma de gerir; as pessoas passaram a saber a quem se reportar. Também consideram que houve dificuldades com a mudança de cultura e em entender sobre a mudança dos benefícios; pessoas foram desligadas, política salarial demorou a ser implementada; desmotivação de alguns colaboradores.

A Tabela 21 apresenta quais estratégias estão sendo utilizadas para administrar os impactos em gestão de pessoas.

Tabela 21 – Questão 10 – Estratégias utilizadas para administrar os impactos em gestão de pessoas - continua

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<p>Entrevistado 1 - <u>O que eu vejo é que eles têm se esforçado muito para padronizar os processos, mostrar que temos benefícios diferenciados. Em minha opinião tem feito várias ações para diminuir esse impacto da fusão, tanto pra gente quanto para a outra empresa comprada.</u> Eles eram “um elefante gordo branco” e quando a Multinacional X fundiu as duas empresas, começou a comparar as duas e começou a perceber que podia enxugar quadros de pessoal, processo produtivo, e foi enxugando outros processos também, a gente tinha diretor de produção, logística, RH, marketing e o nível de direção respondia a um presidente, quando aconteceu essa mudança, o primeiro impacto foi tirar todos os diretores, colocou uma pessoa só num guarda-chuva que pega todas as unidades. Aí foi fazendo umas mudanças estratégicas.</p>	<p>Eles têm se esforçado muito para padronizar os processos, mostrar que temos benefícios diferenciados.</p>
<p>Entrevistado 2 - <u>Questão do salário, da implementação de política. Estratégia para fazer os colaboradores entenderem que o negócio é sério, que não estava fechando as portas, aí já entrou com todos os processos de revisão de política, de benefícios como estratégia para diminuir esse impacto, realmente. Implantaram um código de ética e conduta, política de direitos humanos, todos passaram a saber seus direitos e deveres.</u></p>	<p>Entrou com todos os processos de revisão de política, de benefícios. Implantaram um código de ética e conduta, política de direitos humanos, todos passaram a saber seus direitos e deveres.</p>
<p>Entrevistado 3 - <u>As estratégias utilizadas pela Multinacional X foram as reuniões com o próprio RH, trazendo as mudanças que acontecem no dia-a-dia, são informadas via portal, hoje a empresa divulga mais o plano de carreira através da ferramenta Trilhas de Carreira. A pessoa que está cursando uma área de mecânica ou mesmo um curso superior, ela tem a oportunidade de crescer dentro da empresa, ela não precisa ficar só em uma planta, se ela tiver disponibilidade, mobilidade, pra poder atuar em outras regiões, a gente é informado semanalmente quando se tem uma vaga disponível, via portal e nos quadros de aviso que fica na linha de produção ou no setor administrativo, a comunicação é forte, isso é um ponto muito positivo da Mexichem. Também foram implantadas ações motivacionais: festa de final de ano, brinde de Natal, presente do dia das crianças.</u></p>	<p>Reuniões com o próprio RH, trazendo as mudanças que acontecem no dia-a-dia. A empresa divulga o plano de carreira através da ferramenta Trilhas de Carreira. A comunicação é forte. Também foram implantadas ações motivacionais: festa de final de ano, brinde de Natal, presente do dia das crianças.</p>
<p>Entrevistado 4 - <u>Em relação às pessoas, quando ela fez a equiparação, e começou a botar o plano de cargos e salários em 2010, melhorou bastante para os colaboradores, principalmente nos cargos de gestão, na área operacional não teve quase impacto nenhum, pois ela adota o salário regional da categoria, de acordo com o mercado da região. O impacto para os colaboradores foi positivo no geral, o que eu sinto é o seguinte, houve a mudança de cultura, revisão dos processos, implantação de ferramentas que auxiliam no dia-a-dia como o Código de Ética e Conduta, Trilhas de Carreira.</u></p>	<p>Quando ela fez a equiparação, e começou a botar o plano de cargos e salários em 2010, melhorou bastante para os colaboradores. Houve a mudança de cultura, revisão dos processos, implantação de ferramentas que auxiliam no dia-a-dia como o Código de Ética e Conduta, Trilhas de Carreira.</p>

Tabela 21 – Questão 10 – Estratégias utilizadas para administrar os impactos em gestão de pessoas - continua

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<p>Entrevistado 5 - <u>O RH foi um dos setores mais trabalhados para se estruturar</u>, porque a multinacional não tem o chefe que me dá um tapinha nas costas e ah, se eu estou insatisfeita eu vou lá e ele me dá 50 reais de aumento e me dá um cala-boca, porque isso tinha muito. E uma empresa do tamanho da Multinacional X, isso não existe. <u>Pra uma multinacional funcionar tem que ter padrão. As coisas começaram a ser padronizadas, salários, benefícios, procedimentos, medidas disciplinares que isso antes não existia</u>, o cara pintava o sete e era aquilo, como era uma coisa do dono, o cara começava a dar muito trabalho, ligava pro RH e mandava o cara embora, isso não existe mais, você tem que tentar trabalhar a pessoa, tentar resgatar a pessoa, então chegava a um ponto de se esgotar e que você dizia não dá pra fazer, e eu como gestor, muitas vezes nesses quesitos eu sinto saudades de ter um chefe direto. Mas não posso negar que o meu conhecimento técnico aumentou muito, a estrutura da planta em si também, hoje a fábrica é quase o dobro do tamanho que era, se levar em consideração o pátio que não existia, aquilo lá era uma fazenda, entendeu, ali hoje onde fica guardada a resina, ali era galpão de tubo, ficava estocado tubo ali. Teve toda uma readequação, por mais que a gente ainda esteja no nosso cantinho aqui velhinho, mas foi uma mudança muito grande.</p>	<p>O RH foi um dos setores mais trabalhados para se estruturar. As coisas começaram a ser padronizadas, salários, benefícios, procedimentos, medidas disciplinares que isso antes não existia,</p>
<p>Entrevistado 6 - Houve a padronização, muito treinamento, muito encontro, <u>otimização das máquinas, manutenção mais acirrada</u>, vamos dizer assim, abriram mais o caixa pra dar manutenção, na época, hoje a história é diferente. Ai o pessoal começou a acreditar que ela realmente queria fazer daquela empresa melhor do que era, <u>assistência médica melhor, benefícios, apresentaram todo esse pacote de benefício</u>, na época eles cortaram a cesta básica, houve um pequeno transtorno, mas a gestão mostrando a partir de reuniões, foi focando no assunto de conscientizar todo mundo a fazer a continha na ponta do lápis e verem o que ganharam e o que perderam, até eles acordarem de que a mudança foi bem melhor. Assistência médica, por exemplo, era descontado todo mês, usando ou não, previdência privada, eles já tinham alimentação aqui na empresa. <u>Foi muito bom pra todo mundo, aumentou o salário, quer dizer, uma série de benefícios, e outra, hoje só não cresce quem não quer, aquele cara que quer ficar ali quietinho, e vai ficar ali o resto da vida. Hoje eles conhecem, entram no portal, eles veem o que é atribuído a eles, direito deles, eles entram na fábrica com o pé no chão. A empresa é grande, eles dizem não conhecemos os donos, mas conhecemos os nossos gestores, o importante é isso, diretores, as pessoas que ajudam a gerir o negócio, e sem dúvida nenhuma ele trabalha no dia-a-dia sabendo que o salário dele aumenta em cima da trilha que ele vai proporcionar pra ele.</u></p>	<p>Houve a padronização, muito treinamento, muito encontro, otimização das máquinas, manutenção mais acirrada, assistência médica melhor, benefícios, apresentaram todo esse pacote de benefícios. Aumentou o salário,</p>

Tabela 21 – questão 10 – Estratégias utilizadas para administrar os impactos em gestão de pessoas - conclui

EXPRESSÕES-CHAVE	IDEIAS CENTRAIS
<p>Entrevistado 7 - Primeiro, <u>começou tudo mesmo com a questão de denominar os cargos melhor, a trilha de carreira, a política salarial, isso aí já deu um norte. E focou muito em treinamento, principalmente nos dois primeiros anos, implantou o SAP, o pessoal ficou aqui um, dois, três meses dando treinamento até ensinar cada usuário e o que ele ia realmente fazer, a área de controladoria veio e começou a passar o que a gente passaria a ter que fazer, pois não tinha um controle de sobrepeso, não tinha um controle de <i>scrap</i>, então foi isso bem focado em treinamento mesmo, isso até 2012, que eu acho que o último treinamento que teve, que eles deixaram por último foi o de manutenção que é mais complexo, então até 2012 a gente foi bem focado na área de treinamento, aí depois veio a questão da ISO, mais palestras, e vemos hoje esse resultado, a gente conseguiu a certificação, e por mais que tenha dificuldade, pois é muito burocrático ainda o processo, mas que tem um ciclo a ser seguido, hoje é muito mais organizado. Porque antes, por exemplo, o mecânico precisava de um rolamento, ele ia direto no dono e ele tirava o dinheiro do bolso e ia lá e comprava. E hoje se você precisa de um rolamento, tem todo um processo, você tem que ter uma nota no sistema, você tem que justificar por que você quer aquele rolamento, pra onde você vai utilizar ele, até fazer o processo de compra, receber a nota fiscal, então assim, demora mais, realmente, até prejudica a gente, mas é um sistema que não te dá falha, ele é amarrado, tira da sua mão qualquer problema que vier a ter depois, se você já teve tanta aprovação até chegar naquilo dali. Antes o cara chegava, pedia, comprava na hora ou então dava o dinheiro pra outro ir lá e pegar. O dono fazia papel de pai, mãe e dono de tudo que tem aqui.</u></p>	<p>Denominar os cargos melhor, a trilha de carreira, a política salarial. Focou muito em treinamento, implantou o SAP, o pessoal ficou aqui dando treinamento até ensinar cada usuário e o que ele ia realmente fazer, a área de controladoria veio e começou a passar o que a gente passaria a ter que fazer.</p>
<p>Entrevistado 8 - A empresa tenta passar uma mensagem de que existe apenas uma empresa e que todos possuem os mesmos direitos e deveres. <u>Foi implementado um código de ética e conduta e uma política de direitos humanos. Mas ainda temos dificuldades com os colaboradores que fazem parte da antiga empresa suíça. Eles se acham melhor, pensam que possuem maior conhecimento.</u></p>	<p>Foi implementado um código de ética e conduta e uma política de direitos humanos.</p>
<p>Entrevistado 9 - Houve a implementação da <u>política salarial, revisão dos salários, trilha de carreiras, código de ética e conduta, implantação de novos benefícios e o que pra mim foi muito interessante foi conseguirmos a certificação da ISO 9001, deu um ar de qualidade, de que estamos no caminho certo.</u></p>	<p>Política salarial, revisão dos salários, trilha de carreiras, Código de Ética e conduta, implantação de novos benefícios e o que foi muito interessante foi conseguirmos a Certificação da ISO 9001.</p>

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre as estratégias utilizadas para administrar os impactos em gestão de pessoas, seis entrevistados consideram a busca pela padronização dos processos e políticas, implantação do código de ética e conduta, política de direitos humanos. Dois citaram como estratégias reuniões realizadas pelo RH, informando as mudanças do dia-a-dia, implantação da Trilha de Carreiras e ações

motivacionais. E um entrevistado mencionou os treinamentos e otimização das máquinas.

De acordo com o DSC, as estratégias utilizadas para administrar os impactos em gestão de pessoas foram a busca pela padronização dos processos e políticas, implantação do código de ética e conduta, política de direitos humanos, reuniões realizadas pelo RH informando as mudanças do dia-a-dia, implantação da Trilha de Carreiras e ações motivacionais, treinamentos e otimização das máquinas.

4.3.1 Entrevista com o RH

Tendo em vista a especificidade da pesquisa, optou-se em fazer entrevista com o supervisor de Recursos Humanos da Multinacional X, responsável pelas Unidades de Ribeirão da Neves e Uberaba e contratado em 2011 para implementar as mudanças que surgiram a partir da fusão. Foram utilizadas as mesmas perguntas realizadas com os gestores.

Na visão do supervisor de RH, o processo de fusão iniciou-se em 2007 com a compra da empresa de origem suíça e em 2011 foi realizada a compra da empresa de origem familiar. A Multinacional X chegou ao Brasil com o objetivo de expandir seu mercado, buscar a liderança. E as empresas adquiridas possuíam carteira de clientes que atingiam grande parte do país, forte destaque e marcas muito conhecidas.

Não houve envolvimento da área de Recursos Humanos no processo de planejamento e sim no processo de implementação. Assim que a fusão foi anunciada, foi criada uma Diretoria de Recursos Humanos para realizar a integração entre as empresas e padronizar seus processos de RH. Essa diretoria contempla três gerências: Remuneração e Benefícios, Gestão de talentos e RH do Negócio.

Logo após a fusão a gerência de remuneração e benefícios realizou um trabalho de revisão e adequação dos cargos e salários e benefícios como implantação de

restaurantes industriais, programas de saúde e segurança do colaborador, ginástica laboral, novo plano de saúde com assistência em nível nacional, convênio-farmácia, entre outros. Criou o Programa Trilhas de Carreira, no qual o colaborador, por meio de um mapa na intranet, consegue ver todos os cargos, sua descrição e os pré-requisitos para participar de um processo seletivo em nível nacional.

Já a Gerência de Gestão de Talentos criou procedimento para a realização de treinamentos (levantamentos de necessidades, plano anual); iniciou a Academia de Líderes, programa para formar os gestores dentro das competências exigidas pela Multinacional X; implementou o processo de avaliação de desempenho com base em uma avaliação de resultados e responsabilidades; lançou um programa de estágio; treinou a liderança na ferramenta seleção por competências a fim de melhorar o nível das seleções de pessoal; e criou parcerias com consultorias locais para apoiar nos processos seletivos.

E a Gerência de RH do Negócio efetivou uma equipe em cada planta da Multinacional X com o objetivo de apoiar a liderança no dia-a-dia e garantir que todas as ferramentas de RH fossem implantadas e acompanhadas. Fez a gestão dos indicadores de RH, como controle de absenteísmo, *turnover*, horas extras, faltas injustificadas, número de mulheres contratadas e portadores de necessidades especiais. Cuidou das ações motivacionais (eventos, confraternização, entrega de brindes).

Na visão do RH das unidades entrevistadas, a principal estratégia utilizada para administrar os impactos em gestão de pessoas foi a criação de uma Diretoria de Recursos Humanos na Multinacional X logo após a fusão, já que as empresas adquiridas não tinham uma área de Recursos Humanos estruturada.

Essas empresas tinham departamentos pessoais que cuidavam de folha de pagamento e com a Diretoria de Recursos Humanos surgiu o conceito de RH transformador e estratégico, que buscava atrair, desenvolver e reter os melhores

profissionais e assegurar excelente gestão de pessoas. Buscava eficiência em seus processos e sistemas e focava os negócios da organização.

As principais dificuldades na implementação da fusão foram a mudança de cultura, colaboradores com baixa capacitação, resistência e com dificuldades em aprender o novo sistema. E as facilidades foram a criação de políticas robustas de recursos humanos.

4.4 Discussão dos resultados

Esta seção objetiva discutir os resultados da pesquisa correlacionados com a literatura do referencial teórico, especialmente Motta (1997), cuja teoria aborda as perspectivas estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política.

Quanto ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que foi “caracterizar o processo de fusão da Multinacional X”, as entrevistas realizadas revelaram que era uma empresa familiar que cresceu muito, adquirindo novas fábricas e começou a se destacar no mercado. A Multinacional X chegou ao Brasil e adquiriu primeiramente uma empresa pertencente a um grupo suíço, posteriormente comprou a empresa familiar e fez a fusão das empresas.

Para Ross *et al.* (2002), a fusão é a absorção de uma empresa por outra, que resulta no desaparecimento das duas empresas existentes anteriormente, com o surgimento de uma nova organização. Após a fusão, a empresa absorvida deixa de existir como entidade separada.

A Multinacional X buscava a liderança de mercado e a empresa familiar estava em terceiro lugar em vendas no país. A maioria dos entrevistados acredita que a posição das empresas no mercado, a busca pela liderança no Brasil, a carteira de clientes e o faturamento foram os fatores considerados para a adoção da estratégia de fusão das empresas, o que se pode relacionar à perspectiva estratégica de Motta (1997), para quem a organização é vista como um sistema aberto e inserido em um cenário social, econômico e político, tendo por foco sua razão de ser, seus produtos e serviços.

De acordo com Gitman (2004), como objetivo geral as empresas se fundem para maximizar a riqueza dos proprietários, que será refletida no preço da ação do adquirente. O crescimento, diversificação, sinergia, levantamento de fundos, aumento da capacidade administrativa ou da tecnologia, considerações tributárias ou aumento da liquidez do proprietário podem ser considerados objetivos específicos quando são consistentes com a maximização da riqueza do proprietário.

Em relação ao segundo objetivo da pesquisa, “verificar de que forma a fusão foi planejada e implementada”, os entrevistados informaram que a Multinacional X realizou auditorias para conhecer o histórico da empresa no que se refere ao faturamento, financeiro, recursos humanos. Também vieram equipes da outra empresa comprada para realizar treinamentos e implementar novos procedimentos e o ex-dono ainda ficou um tempo na empresa para fazer o processo de transição e foi escolhido um diretor da Multinacional X para acompanhar todo o processo de mudança.

Para o supervisor de RH, a área não foi envolvida no planejamento e sim na implementação com a criação da Diretoria de Recursos Humanos.

Barros (2003) considera a *duediligence* como uma das etapas nas operações de F&A. Nessa etapa trabalha-se o início desse processo. São realizados levantamentos e análises sobre a empresa adquirida, no intuito de avaliar a viabilidade. Geralmente são analisados aspectos mais objetivos do negócio, ou seja, o financeiro. Sendo assim, a equipe formadora da *duediligence* tem formação financeira, carecendo o grupo de multidisciplinaridade.

No tocante ao processo de implementação da fusão, os respondentes ressaltaram que surgiram novas regras, procedimentos, novo sistema, muitos treinamentos e novas metodologias de trabalho. Também destacaram que houve investimento nas unidades, contratação de novos gerentes e integração entre as empresas.

Um deles reportou que todos ficaram muito assustados com o prazo curto para treinamento do novo sistema, mas que houve integração entre as equipes.

Uma outra etapa citada por Barros (2003) é a integração, considerada fundamental para garantir o sucesso da operação. São usualmente utilizadas duas modalidades de integração: definir o processo *a priori* ou construí-lo sob medida. Na definição *a priori*, as decisões são centralizadas e a conclusão é geralmente mais rápida e objetiva, sendo os decisores, em geral, executivos especializados. No processo construído sob medida, que acontece quando a empresa compradora não dispõe de um plano definido, privilegia-se o *bottonup*, ou seja, as contribuições de baixo para cima.

No processo de fusão da Multinacional X entende-se que foi utilizada a definição de processo *a priori* como modalidade de integração. Os colaboradores receberam orientações sobre como proceder diante das mudanças que passaram a ocorrer. Também se pode relacionar à perspectiva estrutural de Motta (1997), que tem como tema prioritário a distribuição de responsabilidades como foco importante de análise em processos de mudança.

No terceiro objetivo deste estudo – “identificar as principais facilidades e dificuldades na implementação da fusão”, os entrevistados identificaram como dificuldades a mudança de cultura, a estrutura física das plantas, baixa capacitação dos colaboradores, insegurança dos colaboradores, com resistência e com dificuldades em aprender o novo sistema.

Barros (2003) preleciona que as principais dificuldades nas operações estariam relacionadas a: gestão de pessoas, complexidade presente no encontro de duas culturas, transferência de habilidades e competências, retenção de talentos e clima tenso na empresa adquirida.

Para Carvalho (2011), a forma de condução do processo de fusão e aquisição gera impactos, positivos ou negativos, sobre os colaboradores nas organizações, visto que poderá ocorrer um choque entre as culturas e as normas corporativas dos dois grupos, gerando discussões e confusões.

Nas empresas que estão passando por processo de fusão e aquisição, é comum haver insegurança junto dos colaboradores e essa insegurança pode refletir baixa produtividade, rotatividade, absenteísmo, conflitos e rumores (Luz, 2008).

Na perspectiva cultural de Motta (1997), o autor descreve que em uma mudança organizacional é necessário mobilizar as pessoas no intuito de alterar os valores, crenças, hábitos, costumes e símbolos que fazem parte da cultura organizacional. Sendo assim, o objetivo da mudança é a internalização de novos valores.

No que se refere às principais facilidades, os entrevistados consideraram a revisão dos salários, benefícios e nova política. Cinco propuseram padronização dos processos, novo sistema, boa comunicação e integração entre as empresas. O Supervisor de RH considera como facilidade a criação de políticas robustas de recursos humanos.

Nesse sentido pode-se pensar na perspectiva humana de Motta (1997), sendo necessário renovar o contrato psicológico entre o indivíduo e a empresa, procurando equilibrar as formas e os graus de contribuição e de rentabilidade. O destaque está na alteração de atitudes, comportamentos e na forma de participação dos indivíduos.

Também pode-se relacionar com o modelo de Kotter (1999) e suas oito etapas, onde a Organização deve fazer a comunicação da visão da mudança, informar claramente o que vai ser mudado, enviar mensagens claras sobre a direção e progresso da mudança. E fortalecer a ação: reforçar a confiança, eliminar os obstáculos, desenvolver a autoconfiança.

Com relação ao quarto objetivo - “identificar as principais mudanças nas estratégias de gestão de pessoas”, os entrevistados revelaram que as principais mudanças foram revisões de política salarial, novo sistema, padronização de

processos, nova forma de gestão “de empresa familiar para multinacional”, mudança de cultura.

Na visão do supervisor de RH as principais mudanças na estratégia de gestão de pessoas foi a criação da diretoria de RH, com um conceito transformador e estratégico, que buscava atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais e assegurar excelente gestão de pessoas.

Quando questionados sobre o envolvimento dos colaboradores no processo de mudança, oito entrevistados relataram que os colaboradores foram comunicados em reuniões sobre a fusão. E um respondeu que equipes foram envolvidas para treinamento dos novos procedimentos.

Na perspectiva política de Motta (1997) é necessário provocar a redistribuição de poder de forma a satisfazer novas prioridades de ação. Busca-se ampliar o acesso às informações, melhorar a comunicação interna, criando formas de gestão mais participativa e estabelecendo ambientes mais transparentes na distribuição.

No quinto objetivo – “verificar quais impactos e quais estratégias estão sendo utilizadas para minimizá-los”, os entrevistados consideram como impactos positivos: revisão da política salarial e benefícios; nova forma de gerir; as pessoas passaram a saber a quem se reportar. Três entrevistados consideram que houve impactos negativos: dificuldades com a mudança de cultura e em entender sobre a mudança dos benefícios; pessoas foram desligadas, política salarial demorou a ser implementada; desmotivação de alguns colaboradores. E dois entrevistados identificaram impactos negativos e positivos, sendo: negativos – extinção da cesta básica e colaboradores inseguros que pediram demissão; e positivos – padronização do plano de saúde, restaurante e participação de lucros. Melhorias na comunicação, divisão dos setores e tarefas.

Os entrevistados entendem como estratégias utilizadas para administrar os impactos em gestão de pessoas a busca pela padronização dos processos e

políticas, implantação do código de ética e conduta, política de direitos humanos, reuniões realizadas pelo RH informando as mudanças do dia-a-dia, implantação da Trilha de Carreiras e ações motivacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo proposto nesta dissertação teve como objetivo analisar a percepção dos gestores da Multinacional X sobre os impactos da mudança organizacional na gestão de pessoas.

Pelos resultados da pesquisa, concluiu-se que, na percepção dos gestores, houve mais impactos positivos do que negativos. As mudanças iniciadas logo após a fusão em 2007 foram realizadas de forma gradativa e ainda acontecem. Pode-se perceber que houve profissionalização das plantas e seus processos, o que no início provocou situações diversas como conflitos, resistência ao novo modelo de gestão e demissão de colaboradores que foram resistentes e não se enquadraram ao novo modelo da organização, porém essas situações foram se ajustando com os anos.

Na visão do RH a mudança organizacional também teve mais impactos positivos do que negativos. Criou-se uma estrutura de Recursos Humanos com visão estratégica do negócio, trazendo ferramentas e processos para atrair, reter e desenvolver os colaboradores.

Apesar da resistência que acontece naturalmente, a Multinacional X utilizou ferramentas para minimizar os impactos negativos. A empresa teve o entendimento de que a comunicação de todos os passos da mudança era fundamental para amenizar o sentimento de insegurança que surgia entre os colaboradores.

Foram adotadas novas políticas como o Código de Ética e Conduta e Política de Direitos Humanos para que todos soubessem os seus direitos e deveres como colaboradores. Com a criação da Diretoria de Recursos Humanos, novos processos também foram implementados como política de cargos e salários,

Programa Trilhas de Carreira, programas de treinamento, novo modelo de seleção de pessoal, novos benefícios, programas para promover a saúde e segurança do colaborador, avaliação de desempenho e ações motivacionais.

Reforça-se que as entrevistas foram realizadas com a equipe de gestão de duas das plantas de origem familiar, o que não permite a generalização dos seus resultados.

A metodologia utilizada foi a coleta de dados com base em fontes secundárias (dados documentais fornecidos pela empresa) e fontes primárias (entrevistas constando perguntas abertas estruturadas em categoria de análise). As entrevistas foram analisadas de acordo com a soma dos discursos ou do discurso do sujeito coletivo (DSC).

Para concluir, entende-se que a referida pesquisa tem a pretensão de contribuir para uma análise mais profunda e facilitar o entendimento desse fenômeno, que está cada vez mais presente nas organizações.

5.1 Considerações gerenciais

Diante de tantas mudanças ocorridas a partir de 2007 e que ainda ocorrem, sugere-se a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional em 100% dos colaboradores da Multinacional X.

O objetivo da pesquisa de clima é coletar dados, fornecendo informações importantes sobre a percepção dos colaboradores em relação aos fatores que atingem os níveis de motivação e desempenho dos mesmos.

Com esse diagnóstico, a Multinacional X poderá avaliar seu momento atual e planejar ações em um processo de melhoria contínua.

Durante as entrevistas para a pesquisa, alguns gestores citaram a baixa qualificação dos colaboradores que faziam parte da empresa familiar como uma

dificuldade na implementação da fusão; e esta ainda é uma realidade da organização.

Assim, sugere-se a formação de um programa de educação básica por meio de parcerias com instituições como Centro Estadual de Educação Continuada (CESEC) ou Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Um programa robusto, com turmas fechadas e aulas realizadas em um espaço cedido pela Multinacional X.

5.2 Sugestões para futuras pesquisas

Sugere-se a continuidade da pesquisa com os gestores da empresa de origem suíça, a fim de investigar na visão deles sobre como foi o processo de mudança organizacional, da implementação de novos conhecimentos, padrões e sistema e entender qual foi a percepção deles em relação aos impactos em gestão de pessoas.

Cabe também uma pesquisa com os colaboradores da Multinacional X que participaram da mudança organizacional e investigar quais os seus impactos. Outros aspectos também podem ser analisados a partir de uma pesquisa de clima organizacional.

Outra recomendação seria analisar a influência dos líderes no processo de fusão e aquisição.

REFERÊNCIAS

Adler, C.S., Silva, A.L. (2013). A interface entre valores humanos e mudança organizacional: evidências de uma operação de aquisição. São Paulo, *RAM Revista de Administração Mackenzie*, 14(2).

Baldwin, T., Rubin, R. & Bommer, W. (2008). *Desenvolvimento de habilidades gerenciais*. Rio de Janeiro, Elsevier, cap. 10.

Barros, B.T. (2003). *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo, Atlas.

Beer, M. (2003). *Gerenciando mudança e transição*. Rio de Janeiro, Record.

Brasil. *Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976*. (1976). Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e das outras providências. Recuperado de: http://www.portaldecontabilidade.com.br/legislacao/lei6404_1976.htm.

Breadley, R. & Myers, S. (1998). *Princípios de finanças empresariais*. New York, MC Graw Hill.

Burke, W.W. (2011). *Organizational change: theory and practice*. Thousand Oaks, Ca: Sage.

Caldas, M.P. & Tonelli, M.J. (2001). Casamento, estupro, ou dormindo com o inimigo? Interpretando imagens e representações dos sobreviventes de fusões e aquisições. *In: Anais do Enampad – Encontro Científico de Administração*. 25. Rio de Janeiro: Anpad.

Cançado, V.L., Santos, T.M.C. (2014, jan.abr.). Reação à mudança organizacional: a implantação do lean thinking na Empresa Beta. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14, Pedro Leopoldo.

Carvalho, R.N. (2011). *Cultura organizacional e a questão dos valores na aquisição do banco Real pelo Banco Santander*. Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Estácio de Sá.

Ceribeli, H.B. & Merlo, E.M. (2013). Mudança organizacional: um estudo multicasos. Ribeirão Preto. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*.

Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed., Porto Alegre, Bookman.
Figueiredo, M.Z.A; Chiari, B.M; Goulart, B.N.G. Discurso do Sujeito Coletivo: uma breve introdução à ferramenta de pesquisa quali-quantitativa. *Disturb Comum*, São Paulo. Abril, 2013.

Fischer, R.M. (2002). Mudança e transformação organizacional. *In: Fleury, M.T.L. (org). As pessoas na organização*. (p.147-164) São Paulo, Gente.

Gitman, L.J. (2004). *Princípios da Administração Financeira*. 10. ed., São Paulo, Pearson.

Ghoshal, S., & Tanure, B. 2004) *Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Grey, C. (2004, jan.-mar.). O fetiche da mudança. São Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 10-25.

Grinblatt, M. & Titman, S. (2005). *Mercados financeiros e estratégias corporativas*. Porto Alegre, Bookman, 2005.

Harding, D. & Rovit, S. (2005). *Garantindo o sucesso em fusões e aquisições: quatro decisões-chave para a sua próxima negociação*. Rio de Janeiro, Elsevier.

Johann, S.L. (2004). *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo, Saraiva.

Kotter, J.P. (1999). *Liderando mudança*. Rio de Janeiro, Campus.

Lima, S.M.V. & Bressan, C.L. (2003). Mudança organizacional: uma introdução. In: Lima, S.M.V. (org). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. São Paulo, FGV.

Luz, R. (2008). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: LTC.

Machado, R. R. (2013). Micro e pequenas empresas e visão da mudança organizacional: uma abordagem do ponto de vista cultural. Campo Limpo Paulista, *Revista da Micro e Pequena Empresa*, (3),79-95.

Marques, A.L., Borges, R., Morais, K. & Silva, M.C. (2014, mar.-abr.). Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em serviços públicos de Minas Gerais. Rio de Janeiro, *RAC*.

Maturana, Humberto. *A ontologia da realidade*. Belo Horizonte. Ed. UFMG, 2001.

Mirvis, P.H. & Marks, M.L. (1994). *Managing the merger: making it work*. New Jersey: Prentice Hall.

Moraes, C.R.M. (2008). *Fusões e aquisições: uma experiência de integração com sucesso*. São Bernardo do Campo. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Metodista de São Paulo.

Morgan, G. (2009). *Imagens da organização*. São Paulo, Atlas.

Motta, P.R. (1997). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro, Qualitymark.

Muzzio, H., Silva, O.G. (2014). Eu sou melhor do que você! Gestão profissional x Gestão familiar: a experiência de uma empresa de alimentação. *Revista de Empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*, 3(2),3-19.

Oliveira, D.P.R. (2001). *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 3. ed., São Paulo, Atlas.

Oliveira, M.C.S.M. (2009). *Depois da fusão e aquisição: a identidade gerencial*. Belo Horizonte. Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade Novos Horizontes.

Paiva, D.S. & Andrade, J.C.S. (2013, set.). Resistências à mudança organizacional: análise do processo de implantação do sistema de gestão integrada no SENAI-BA. *Revista de Administração UFSM*, Santa Maria.

Pereira, L. (2011). Como manter um casamento. *Revista Você RH*. Recuperado de: http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/especiais/conteudo_618055.shtml.

Peters, T., & Waterman, R. (1982). *Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la*. São Paulo: Harper & Row do Brasil.

Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.

Pettigrew, A. M. (1989). *Organizing to improve company performance*. Warwick Business School Hot Topics Paper, 1, 5.

Rappaport, A. & Sirower, M. (1999). The trade-offs for buyers and sellers in mergers and acquisitions. *Harvard Business Review*.

Ross, S., Westerfield, R. & Jaffe, J. (2002). *Administração financeira: Corporate Finance*. São Paulo, Atlas.

Rosseti, J.P. (2001). Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: Barros, B.T. (org.). *Fusões, aquisições e parcerias*. São Paulo, Atlas.

Rouleau, L. (org.). (2005). Gerentes e repertórios de identidade em contexto de reestruturação organizacional. In: Davel, E.; Melo, M. *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro, FGV.

Sales, S.R.G. (2012). *Transformação organizacional: um estudo de caso sobre a percepção dos gestores em uma Mineradora no Brasil*. Dissertação de Mestrado – Fundação Pedro Leopoldo.

Sayão, A.C.M. (2005). *Mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa*. Dissertação de mestrado (Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), Belo Horizonte.

Schein, E.H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo, Atlas.

Silva, A.D., Alperstedt, G.D. (2013). Mudança organizacional estratégica em um banco público: uma análise a partir da perda da conta movimento. *Revista de Administração Pública*,

Tanure, B., & Soares, P. (2007). *Modelo de transformação organizacional*. Belo Horizonte: Betania Tanure Associados.

Vermeulen, F. & Barkena, H. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*. 44(3),457-476.

Waterman, R. H. (1989). *O fator renovação: como os melhores conquistam e mantêm a vantagem competitiva*. São Paulo: Harbra.

Wood JR., T. (org). (2009). *Mudança organizacional*. 5. ed., São Paulo, Atlas.

YIN, R.K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo, Bookman.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Identificação pessoal:

- Nome:
- Idade:
- Cargo:
- Unidade:
- A quem se reporta:
- N° de subordinados diretos:
- Tempo de empresa:
- Tempo no cargo de gestor:
- Formação acadêmica:
- Trajetória e por que veio trabalhar na empresa:

1 – Como surgiu a empresa, seu processo de construção? Histórico.

2 – Quais motivos levaram a empresa à adoção da fusão?

3 – Que fatores foram considerados para a adoção da estratégia de fusão?

4 – De que forma foi planejada?

5 – E implementada?

6 – Quais as principais facilidades e dificuldades na implementação da fusão?

7 – Como os colaboradores foram envolvidos no processo de mudança?

8 – Quais os principais impactos da mudança na gestão de pessoas?

9 – Quais estratégias estão sendo utilizadas para administrar os impactos em gestão de pessoas?