

ARTIGO SUBMETIDO AO 31° ENANGRAD

ÁREA TEMÁTICA 7: GESTÃO DE PESSOAS

O PAPEL DO LÍDER NA PREPARAÇÃO DA EQUIPE PARA O PROCESSO DE FUSÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA

RESUMO

O papel do líder é muito significativo para o sucesso ou fracasso de uma organização, instruindo e direcionando os colaboradores, mantendo-os engajados e produtivos e solucionando os problemas ligados a resistência à mudança. Este trabalho tem como objetivo apresentar o papel do líder na preparação da equipe para o processo de fusão de uma empresa relacionando possíveis comportamentos de resistência à mudança ao estilo de liderança. Para isto foram realizadas coleta de dados, através de uma entrevista semiestruturada e de caráter informal, aplicada a onze funcionários de uma empresa em processo de fusão, a fim de obter a visão dos colaboradores a respeito do papel de liderança na superação de obstáculos colocados por um processo de mudança. Os resultados mostram que a relação da equipe e seu líder é um processo mútuo, indicando a existência de discordâncias quanto a atuação dos líderes quando o assunto é comunicação, mostrando assim uma necessidade de articulação da rede de liderança. Diante disso, a liderança deve planejar melhor a forma de transpor mudanças, estimulando a interação proativa e superando assim as resistências ao processo.

Palavras-chave: liderança; fusão; mudanças organizacionais; resistência a mudança.

ABSTRACT

The leader's role is very significant for the success or failure of an organization, instructing and directing employees, keeping them engaged and productive and solving problems related to resistance to change. This paper aims to present the role of the leader in preparing the team for the merger process of a company by relating possible resistance-to-change behaviors to leadership style. For this purpose, data were collected through a semi-structured and informal interview, applied to eleven employees of a merging company, in order to obtain the employees' view on the leadership role in overcoming obstacles posed by a process of change. The results show that the relationship of the team and its leader is a mutual process; indicate the existence of disagreements about the performance of leaders when it comes to communication, thus showing a need for articulation of the leadership network. Given this, leadership must better plan how to transpose change, encouraging proactive interaction and thus overcoming process resistance.

Keywords: leadership; fusion; organizational changes; resistance to change.

1. INTRODUÇÃO

Com o advento da expansão internacional dos negócios, as empresas buscam paulatinamente aumentar sua participação em mercados nos quais já atuam, além de ingressarem em novas transações. Uma maneira rápida de uma empresa conquistar novos negócios e se consolidar no mercado é a sua combinação com outra empresa, por meio dos processos conhecidos como fusões e aquisições (F&A) (CAMARGOS; BARBOSA, 2005)

No Brasil, como em muitas outras economias emergentes, o crescimento do número de F&A acompanhou o processo de liberalização econômica. Esse fator favoreceu os processos de F&A de três diferentes modos: (I) a desregulamentação dos mercados locais, associada às tendências internacionais em direção à globalização, permitiu que as empresas estrangeiras adquirissem empresas brasileiras; (II) programas de privatização criaram oportunidades para que grandes empresas aumentassem a atuação nos setores de energia, de telecomunicações e bancário; (III) a elevada competição internacional, associada à acelerada mudança tecnológica, obrigou empresas domésticas a se fundirem ou a adquirirem umas às outras. (VASCONCELOS; CALDAS; WOOD JÚNIOR, 2003.

A consulta à literatura relacionada ao tema (BECKER, 2002, CERIBELI; MERLO, 2013, ROBBINS, 2005) aponta algumas dificuldades enfrentadas em situações de fusões e aquisições de empresas que contribuem para aumentar o percentual dos casos de fracasso: a falta de domínio das questões jurídicas e legais, a incompatibilidade contábil-financeira, desentendimentos nas definições estratégicas e o choque cultural das organizações envolvidas nestes processos. Um desempenho positivo dessas atividades depende tanto da capacidade dos líderes para conduzirem esse processo quanto da capacidade dos indivíduos para aceitarem ou não essas transformações (MARQUES, 2012).

Como parte relevante de qualquer processo, a liderança é crucial para o sucesso da fusão, uma vez que todas as suas ações e atitudes influenciam no desenvolvimento do processo. Desse modo, o planejamento e a gestão do processo são primordiais para a efetividade da mudança, já que direcionam e alinham todos os envolvidos (ALMADA; POLICARPO, 2016). Segundo Wren (2008), a liderança não se justifica no poder, mas na influência que o líder tem sobre o seguidor e esse sobre o líder. A mais importante tarefa da liderança consiste em definir o propósito da organização, ou seja, organizar todas as forças da empresa em torno de um propósito comum.

De acordo com Almada e Policarpo (2016), o líder, como orientador da mudança, pode influenciar diretamente na percepção dos indivíduos sobre a situação vivenciada, tem a possibilidade de influenciar a aceitação ou a resistência ao novo contexto. Um dos principais fatores que favorecem a resistência é a falta de clareza sobre os objetivos da mudança. Além disso, quaisquer outras informações que o indivíduo julgar necessárias à sua aceitação também devem ser consideradas (sobre carreira, remuneração, hierarquização, tarefas, competências, entre outras), mas ainda existem outras motivações para o comportamento resistente, que abarcam tanto as questões individuais quanto organizacionais, caso o líder se posicione contrário à mudança, os liderados também terão a tendência a resistir. (MARQUES; MORAIS; ALBERGARIA, 2011).

2. OBJETIVOS

A liderança é parte importante no processo de preparação da equipe diante de um processo de fusão, pois orienta a implantação da mudança e faz parte de sua gestão. O estilo de liderança dos gestores durante o processo pode afetar a reação do indivíduo à mudança pretendida. Deste modo, é levantada a seguinte pergunta: *a resistência à mudança pode ser reflexo do estilo de liderança praticado?*

Este trabalho tem como objetivo principal apresentar o papel do líder na preparação da equipe para o processo de fusão de uma empresa, relacionando o possível comportamento de resistência à mudança ao seu estilo de liderança.

Buscando contribuir para o bom resultado de um processo de fusão empresarial e entender como colaboradores passam pelo processo de mudança, este trabalho aborda os fatores da gestão de mudanças e do clima organizacional.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Diversos fatores levam as organizações a unirem forças e optarem por formas de reorganização societária (fusão, incorporação e cisão), que, em sua maioria, ocorrem com o intuito eminentemente econômico, isto é, visam atender aos interesses mercadológicos específicos dos investidores que almejam fundir-se, incorporar-se ou cindir-se. Verifica-se que o que leva uma empresa a reorganizar-se societariamente é, por exemplo, a perspectiva de a empresa incorporadora ingressar em um determinado nicho de mercado que está sob o domínio da empresa incorporada. Ou, ainda, no caso de duas ou mais empresas unirem-se a fim de se tornarem mais fortes frente à concorrência, ou ainda para trocarem tecnologias úteis às duas empresas (MAGRO; TELÓ, 2011).

Segundo Walker, Armenakis e Bernerth (2007), as mudanças organizacionais podem ser classificadas em fundamentais, quando alteram o caráter da organização, e incrementais, quando apenas complementam outras mudanças realizadas anteriormente. Da mesma forma, as mudanças organizacionais podem ser classificadas como pontuais ou contínuas, sendo as primeiras infrequentes e intencionais, e as segundas de caráter constante.

A mudança organizacional é gerada por diversos aspectos: algumas vezes, por uma necessidade de mudança para o desenvolvimento organizacional; outras, pelas demandas do mercado. Nessa mesma linha, pode-se também classificar as mudanças organizacionais como sendo de primeira ordem, as quais, lineares e contínuas, envolvem modificações nos sistemas e garantem a estabilidade em pontos chave da organização; e de segunda ordem, as quais, além de radicais e descontínuas, abrangem diferentes níveis da organização e envolvem a quebra de antigos padrões (SANTOS, 2010).

Importante acrescentar que a mudança organizacional não deve ser compreendida somente sob a perspectiva de estratégias, processos ou tecnologias. É necessário considerar também seu impacto social, ou seja, a forma como ela afeta os funcionários, a relação entre eles e a relação da organização com eles (SILVA; VERGARA, 2003). Desse modo, o fator humano precisa ser levado em conta quando se discute a mudança organizacional. Para que as pessoas aceitem as mudanças, elas precisam conhecer exatamente as suas razões, a fim de que não se sintam ameaçadas e prejudicadas pela mudança. A informação oportuna e relevante permite reduzir a incerteza inerente às mudanças

Segundo Arient *et al.* (2005), um padrão bastante comum entre as pessoas é que a maioria delas associa mudanças a perdas, e quando isso acontece, fica claro por que existe resistência às mudanças. Existe até um componente biológico na resistência. Se a mudança está associada à perda, as pessoas só a aceitarão se duas coisas forem mostradas a elas: primeiro, que há uma necessidade de mudança (senão, a organização poderá desaparecer); segundo, que há um ganho para o indivíduo afetado pela mudança. Em outras palavras, deve haver um “o que eu ganho com isso?”, para que o indivíduo seja um apoiador da mudança.

Moura (2002) aponta que alguns fatores como receio do futuro, recusa ao ônus da transição, acomodação ao status funcional, acomodar-se aos seus direitos e conveniências e o receio do passado podem levar à resistência à mudança. Robbins (2002) identifica as principais fontes para a resistência organizacional como sendo a inércia estrutural, o foco limitado da mudança, a inércia de grupo, a ameaça à especialização, a ameaça às relações de poder estabelecidas e a ameaça das alocações de recursos estabelecidas

Oliveira (2003) aponta como causas a não-percepção da necessidade de mudanças, a idade, a escolaridade, a falta de confiança nas pessoas que estão empreendendo, as mudanças e os acontecimentos históricos que as antecederam, a desconfiança de que as mudanças possam afetar as condições de subsistência, a contrariedade diante de imposições ditatoriais ou de tratamentos indiferenciados, a falta de participação no planejamento e na implementação das mudanças, o tempo que tal planejamento esteja consumindo, a influência do grupo sobre cada indivíduo, o questionamento de que as mudanças possam provocar impactos nos valores e crenças do grupo, entre outros.

A literatura parece apontar a existência de uma resistência natural dos indivíduos às mudanças, porém, em graus variados. No entanto, existem autores como Hernandez e Caldas (2001) que se contrapõem a esta visão da resistência como algo natural e inevitável. Em suma, não é possível elaborar receituários de como lidar com a reação dos empregados às mudanças.

No cenário de mudança organizacional, no qual diversos fatores lógicos, psicológicos e sociológicos acabam influenciando as atitudes dos envolvidos, destaca-se a importância dos líderes. Qualquer iniciativa de mudança tem alto potencial de insucesso se os empregados não estiverem propensos a mudar ou se acreditam que a mudança tem chances de fracassar (SEIJTS; ROBERTS, 2011).

Assim, num processo de fusão, a integração entre as organizações pressupõe uma série de decisões sobre as mudanças que serão incorporadas, seja nos processos de inovação, seja no aprimoramento das atividades existentes (PARDINI; SANTOS, 2008).

Um desempenho positivo dessas atividades depende tanto da capacidade dos líderes de conduzirem esses processos quanto da capacidade dos indivíduos de aceitarem ou não essas transformações (MARQUES, 2012).

Os líderes são responsáveis pelo eficaz gerenciamento de seus colaboradores, buscando o alcance das metas estabelecidas, gerando assim melhores resultados para a empresa.

Segundo Robbins (2005), a questão da liderança inevitavelmente engloba a capacidade de influenciar indivíduos para que os mesmos alcancem as metas propostas, e essa posição pode decorrer de maneira formal pela posição hierárquica da organização ou não.

O estilo de liderança seria a combinação de características, habilidades e

comportamento no processo de interação entre o líder e seus seguidores. Organizações que atuam em ambientes competitivos, enfrentando mudanças muitas vezes intempestivas, precisam desenvolver estratégias que permitam conduzir tais mudanças por meio das pessoas, e não apenas gerenciar o desempenho das pessoas, de acordo com as mudanças. (TONET *et al.*, 2012)

O desenvolvimento de pessoas é um conceito mais amplo, que pode envolver funções e estratégias diferentes das utilizadas no treinamento, como a aprendizagem autodirigida, grupos de estudo e discussão, compartilhamento de melhores práticas, visitas técnicas, viagens de observação e outras. (TONET *et al.*, 2012)

O desenvolvimento de equipes eficazes depende da liderança, pois, ao confiarem nos líderes, os subordinados ficam dispostos a assumir riscos para alcançar os objetivos (SHEN; CHEN, 2007). O grande desafio dessas lideranças é fazer com que o potencial das equipes seja direcionado ao alcance dos objetivos e resultados organizacionais (DIAS; BORGES, 2015).

Há muitas habilidades necessárias para gestão eficaz de conflitos, a princípio: diagnosticar a natureza do conflito, determinando se de fato o problema afeta a todos, quais as consequências deste conflito, quais as fontes, interesses, valores e soluções objetivas, detectando se o problema é interpessoal ou organizacional.

O líder deve envolver-se no conflito e se empenhar em sua resolução, abordando o problema de forma clara e objetiva com todas as partes envolvidas. O líder deve escutar. Esta é uma das formas mais indicadas para negociar um conflito. A escuta necessita de empatia, ou seja, deixar de pensar em seu ponto de vista e compreender o ponto de vista do outro (DIMAS; LOURENZO; MIGUEZ 2005). O líder deve ter habilidade para falar, isto é, saber utilizar a comunicação de forma correta para que os destinatários entendam seu objetivo claramente, para que o mesmo não gere mais conflitos (RIOS, 2013)

O verdadeiro líder que gere bem os conflitos, após escutar, falar e demonstrar envolvimento, deve compreender a mensagem de maneira que consiga sintetizar a problemática para os indivíduos em conflito, de tal forma que eles percebam que o conflito foi entendido da forma correta, e que o mesmo será resolvido (RIOS, 2013)

O mais importante é a resolução do problema, a apresentação dos argumentos justificativos e soluções para poderem ser analisadas e ponderadas em pormenor. As partes devem demonstrar uma atitude ativa, para evitar que a solução seja decidida pelo voto, devendo encorajar-se mutuamente a expor todas as críticas e dúvidas relativas às várias soluções.

As estratégias podem ser classificadas de acordo com duas dimensões ortogonais básicas: assertividade (grau em que a parte tenta satisfazer os seus interesses próprios) e a cooperação (grau em que a parte tenta satisfazer o interesse do outro).

Do cruzamento entre as duas dimensões resultam cinco estilos: Competição (reflete à tentativa de satisfazer os próprios interesses à custa dos interesses do outro); acomodação (consiste na tentativa de satisfazer os interesses do outro, negligenciando os próprios); compromisso (representa a tentativa de satisfazer, moderada, mas incompletamente, os interesses de ambas as partes); colaboração (consiste na tentativa de satisfazer completamente os interesses de ambas as partes) e evitamento (o indivíduo ignora ou negligência os interesses de ambas as partes) (DIMAS, LOURENZO, MIGUEZ, 2005)

O papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolverem e influenciarem o clima organizacional. Isto contribui para a motivação da equipe, passa confiança para a empresa e o sentimento de valorização do funcionário conquistado através de respeito e credibilidade. Ressalta-se, assim, a importância de se investigar o papel da liderança no processo de reorganização de empresas.

4. METODOLOGIA

A empresa analisada neste estudo, cujo nome foi mantido em sigilo por questões de confidencialidade, é uma multinacional de serviços de projetos que emprega mais de 58 mil funcionários, operando em 51 países, com receita total anual superior a US\$ 1 bilhão e uma capitalização de mercado da ordem de US\$ 1,5 bilhão. A empresa fornece experiência em engenharia, compras e construção e oferece uma ampla gama de serviços de consultoria, cobrindo todo o ciclo de vida de recursos energéticos, desde a criação de novos ativos até a sustentação e aprimoramento de ativos operacionais nos setores de hidrocarbonetos, minerais, metais, produtos químicos e infraestrutura. Em 2019, a empresa anunciou a aquisição de uma outra grande empresa do setor de energia. Assim, o novo negócio passou a ser um fornecedor mundial proeminente de serviços profissionais de projetos e ativos em energia, produtos químicos e recursos. O trabalho de campo foi realizado em sua filial da cidade de São Paulo, nos setores administrativo e operacional.

Para a coleta de dados, foram utilizados nesta pesquisa as técnicas de observação participante (MINAYO, 2013, p. 70) e de entrevista (MARCONI; LAKATOS, 2007). As observações foram diárias, ocorreram no setor administrativo e operacional da empresa, a fim de verificar a interação dos funcionários da empresa compradora e com os funcionários da empresa comprada. As entrevistas foram realizadas em um período de vinte dias, entre os meses de agosto e setembro de 2019, com os colaboradores observados. Na análise dos dados coletados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, descrevendo-se os discursos dos participantes e identificando-se unidades de análise que permitam reconstruir. Utilizando entrevistas semiestruturadas e de caráter informal, foram realizados encontros com funcionários da empresa. O roteiro era composto de vinte questões relacionadas ao clima organizacional da empresa, ele foi elaborado de forma que os funcionários pudessem expressar suas opiniões de maneira livre (ver Apêndice). O mesmo roteiro foi aplicado a todos os entrevistados.

Os entrevistados foram selecionados de maneira a englobar colaboradores das duas empresas envolvidas na fusão — a empresa compradora e da empresa comprada — para se ter um ponto de vista de ambos os lados da fusão. No total, onze pessoas aceitaram participar da entrevista. Destas, foram seis da empresa compradora e cinco da empresa comprada.

Levando em consideração os apontamentos da amostra, os participantes tiveram a liberdade de escolher de maneira privada como responder ao questionário, contabilizando assim, três entrevistas pessoais, duas por áudio via aplicativo de mensagens e seis por e-mail pessoal.

Após colher todas as informações e transcrever as entrevistas, chegamos a um padrão de respostas que permite identificar um possível problema.

Os dados das entrevistas foram tratados individualmente, pergunta por pergunta, de forma a tentar encontrar um padrão entre as respostas.

Após organizar as respostas por perguntas, foi possível analisar caso a caso as semelhanças entre cada uma delas, permitindo assim assumir qual era o padrão entre elas para se chegar nos resultados.

Foram elaboradas quatro hipóteses que nortearam a condução da pesquisa e serviram de base para a discussão

- I. O líder tem um papel fundamental em processos de mudança corporativa como aquisição/fusão.*
 - Métrica: Existirá uma pergunta no questionário que abordará diretamente qual a opinião do entrevistado sobre o papel do líder no processo de fusão.
 - Critério de sucesso: A hipótese será confirmada se a maioria dos entrevistados responder de forma afirmativa essa questão, explicitando a importância do líder no processo.

- II. A forma como o líder conduz e comunica o processo de fusão tem mais impactos sobre os funcionários do que o processo de fusão em si.*
 - Métrica: As questões 9, 12 e 13 (ver Apêndice), possui caráter de identificação da relação da condução e comunicação do processo para os funcionários.
 - Critério de sucesso: A hipótese será confirmada se a maioria dos entrevistados explicitar a palavra comunicação ou falta de informação nas respostas.

- III. Os processos de fusão podem ser estressantes ou angustiantes e, dessa forma, podem impactar negativamente a motivação e o desempenho dos funcionários.*
 - Métrica: As questões 11 e 12 (ver Apêndice) falam sobre a oportunidade ou intervenção de carreira, as quais possuem teor investigativo para entender a opinião do entrevistado.
 - Critério de sucesso: A hipótese será aceita se pelo menos metade dos entrevistados citar que o processo trouxe alguma intervenção em seus planos de carreira.

- IV. O líder pode, com sua conduta, minimizar ou maximizar esses impactos negativos*
 - Métrica: as questões 16 e 20 (ver Apêndice), se completaram na questão de investigar o papel do líder e também mudanças que poderiam ser feitas na forma de anunciar uma fusão.
 - Critério de sucesso: A hipótese será aceita se durante a análise de ambas as respostas das questões for citada a produtividade da equipe vinculada ao estilo de condução do líder .

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As entrevistas foram realizadas com funcionários de duas empresas que acabaram de passar por um processo de fusão, totalizando 11 pessoas, com idades entre 22 a 56 anos, sendo cerca de 80% da amostra composta por mulheres, com tempo de empresa variando de 1 ano e dois meses a 19 anos. Quanto à fusão, 6 entrevistados representavam a empresa compradora e 5 deles, a empresa comprada. Os dados referentes aos entrevistados estão reunidos no Quadro 1. As informações sobre idade e tempo de empresa foram apresentadas na forma de faixas visando preservar a identidade dos entrevistados.

Quadro 1. Dados dos entrevistados

CÓDIGO ENTREVISTADO	FAIXA ETÁRIA (ANOS)	TEMPO DE EMPRESA (ANOS)	EMPRESA DE ORIGEM
Entrevistado 1	51 – 60	5 – 10	compradora
Entrevistado 2	51 – 60	15 – 20	compradora
Entrevistado 3	21 – 30	1 – 5	compradora
Entrevistado 4	41 – 50	1 – 5	compradora
Entrevistado 5	41 – 50	1 – 5	compradora
Entrevistado 6	21 – 30	5 – 10	compradora
Entrevistado 7	31 – 40	5 – 10	comprada
Entrevistado 8	21 – 30	1 – 5	comprada
Entrevistado 9	21 – 30	1 – 5	comprada
Entrevistado 10	31 – 40	1 – 5	comprada
Entrevistado 11	21 – 30	1 – 5	comprada

Fonte: autores

Ao analisar as entrevistas, foi possível verificar que, em relação aos valores da empresa, praticamente todos os entrevistados se identificam com eles, podendo considerar que ambas as empresas partilham dos mesmos valores, permitindo que os colaboradores se identifiquem e continuem a se identificar, com o ambiente de trabalho, mesmo após a transição.

As impressões acerca da relação do líder e equipe dividiram opiniões. Ficou perceptível que a empresa compradora tem uma relação entre líder/equipe muito melhor do que a empresa comprada. Os líderes parecem estar mais capacitados e deixam muito mais claras as expectativas que têm a respeito de cada função.

Nas palavras de alguns funcionários:

“A relação dos líderes com os componentes do grupo, tem sido bem transparente, em todos os aspectos” [...] “Os líderes, levam em conta a maioria das ideias que o grupo propõe para uma tomada de ação para melhores soluções do problema”. [Entrevistado 3]

As tomadas de decisões são sempre em conjunto do líder com a equipe” [...] “Sabemos exatamente o que o líder espera de nós, e quais são as expectativas a longo prazo, isso facilita muito as coisas”. [Entrevistado 4]

“Comprometimento de ambas as partes o líder sempre atencioso e buscando os melhores ensinamentos para a equipe. A equipe comprometida em absorver os ensinamentos e tendo a liberdade de opinar em diversos procedimentos do dia a dia” [Entrevistado 5]

O papel da liderança é fundamental na preparação da equipe em processos de transição, instruindo e direcionando a equipe, mantendo-os engajados e

produtivos, minimizando os problemas ligados a resistências

Em relação à importância da gestão de mudanças na empresa, foi perguntado o que eles entendiam por gestão de mudanças.

“Gestão de mudanças é saber lidar com variáveis, talvez nesse contexto seja saber gerir o processo de transição” [Entrevistado 9]

“Gestão de mudanças é o sistema criado pela organização no intuito de planejar, aplicar e monitorar quaisquer tipos de alteração nos cenários: seja uma fusão, troca de imóvel, troca no quadro de gestão, etc.” [Entrevistado 6]

“Entendo como a preocupação da empresa em gerir os impactos que a mudança pode causar nas pessoas e nos processos da empresa, minimizando todos os eventos que podem ser ruins” [Entrevistado 10]

Ao analisar os procedimentos da empresa em relação ao fator humano foi declarado que a empresa se preocupou com o bem-estar dos funcionários, porém, a empresa compradora estava muito mais informada que a empresa comprada. Isso fez com que a equipe ficasse perdida no primeiro instante.

“Em geral a empresa se preocupou com muitos pontos que podem ser caracterizados como gestão de mudanças como: promover encontros, cafés e happy hour para integrar as novas pessoas que chegaram em nosso escritório, e também com os processos de troca de software e tudo mais” [Entrevistado 4]

“Aparentemente, pelo que temos vivenciado, teve a preocupação por parte da empresa, porém, o setor que ficou responsável por essa gestão de mudanças, ficou um pouco confuso em relação as tomadas de decisões” [Entrevistado 3]

“Houve uma preocupação com a mudança, mas ainda acho que a empresa compradora estava muito mais acolhida do que nós que fomos comprados. Acredito que a gestão deveria se preocupar em deixar todos em um patamar igual” [Entrevistado 9]

Os funcionários também falaram muito sobre as demissões que ocorreram, alguns dizendo ser o fluxo natural em uma fusão e outros acentuando que as demissões foram por aspectos de resistência a mudanças referente as novas políticas da empresa.

“Não sei se houve uma relação direta, mas fiquei sabendo que muitos pediram demissão por não aceitarem as novas “políticas” de trabalho, ou seja, foram resistentes a venda da empresa” [Entrevistado 2]

“Sim, tiveram algumas demissões em função da fusão da empresa, porém isso aconteceu “maiormente” nos cargos gerenciais com sobreposição de função, na operação como os projetos são de nichos diferentes não houve sobreposição e as pessoas foram mantidas” [Entrevistado 4]

“Sim, com a fusão causa análise de necessidades das equipes e ajustes são necessários” [Entrevistado 5]

“Num processo como esse é comum que existam sobreposições que acabam sendo “eliminadas” através de demissões. Ao mesmo tempo alguns profissionais tiveram a oportunidade de serem transferidos para outras áreas e/ou funções” [Entrevistado 4]

Ao analisar as entrevistas nota-se que o processo de mudança nesta empresa não apresentou grandes resistências. Porém, a falta de comunicação dos

líderes foi a maior reclamação.

Referente à comunicação, os colaboradores valorizam o fato de as informações deverem ser claras, independentemente dos impactos que poderão causar. A maior queixa é não saber quais seriam os próximos passos da transição, mudança de escritório, sobreposição de funções, troca de líderes, admissões e demissões.

Em maior parte dos entrevistados, enxergaram a transição como uma oportunidade de crescimento, apesar do receio que um processo de mudanças traz. As pessoas que estão se graduando ou em busca de especializações estão com expectativas de que tudo flua bem após a união das empresas.

Percebeu-se que os colaboradores da empresa compradora obtiveram mais informações do processo de fusão do que os colaboradores da empresa comprada. De acordo com os entrevistados da empresa comprada, disseram que não foi erro da diretoria, porém, se o líder de cada área tivesse se preparado mais, com informações mais sólidas, possivelmente, o processo seria muito mais tranquilo para ambas as empresas.

Em relação ao clima, ambos sempre foram muito saudáveis, o que foi observado é a divisão natural entre as empresas após união dos escritórios. Isso ocorreu porque, apesar das ações que os departamentos de gestão de pessoas das duas empresas promoveram ainda assim o processo de integração leva um tempo até todos se sentirem acolhidos e confortáveis. Além disso, o fato de ter que mudar de localidade é algo “estressante” para os colaboradores da empresa comprada. E para a empresa compradora, ter que se ajustar para receber um grupo numeroso de pessoas de outro lugar também gera estresse.

Todos reconhecem uma grande preocupação com a gestão de mudanças por parte da empresa, a troca de escritórios, a integração da equipe, a acomodação dos novos colaboradores e também a estrutura de apoio. Porém, ainda assim observaram uma falha na clareza das informações. Este foi o ponto mais citado.

Com uma resposta quase unânime entre as entrevistas, todos responderam que o papel do líder é primordial para a preparação da equipe em processos de mudança. É ele quem será responsável por instruir e direcionar a equipe para os novos objetivos. Além disso, o líder tem como responsabilidade manter a equipe engajada e produtiva. Em um processo de mudança, onde existem fatores de resistência, ansiedade e angústia, é muito importante que o líder esteja preparado para lidar com as variáveis e extrair o melhor de cada colaborador naqueles momentos, permitindo que os traumas sejam minimizados.

Foram sugeridas ações como:

- i. ser transparente independentemente das circunstâncias, pois é normal que existam cortes (mas é importante que os gestores deixem todos cientes até para que as pessoas possam se preparar para possíveis desligamentos).
- ii. Deixar claro qual será o cenário pós fusão.
- iii. Realizar mais reuniões para esclarecer dúvidas, entre outros.

Do ponto de vista da observação participante, foi detectada a tensão da empresa com os funcionários frente ao processo de mudanças em questão, o dia a dia das atividades parecia bem mais agitadas e era notável a ansiedade de todos para com os próximos passos.

Percebeu-se também que a movimentação entre os escritórios e o surgimento de novas pessoas foi angustiando alguns colaboradores, que tentavam deduzir quais seriam as próximas ações, até que tudo fosse esclarecido.

Durante a realização das entrevistas, as pessoas estavam apreensivas para respondê-las, mas notou-se que elas gostariam de expor seus pontos de maneira mais clara. Porém, a própria situação não permitia isso, e pareceu causar um bloqueio (lembrando que todas as entrevistas foram realizadas de maneira sigilosa e discreta e nenhum dado seria divulgado nem na empresa e nem na instituição acadêmica que solicitou o trabalho em questão).

No decorrer dos dias, foram observados também conversas paralelas durante o almoço e também durante o café, entre colaboradores que pressupunham possíveis demissões em função da sobreposição de funções.

O mais interessante de tudo é que, depois de quase um mês que a fusão estava acontecendo, todas as especulações foram sanadas durante um evento chamado “*Day 1*”: o primeiro dia em que os escritórios já tinham sido unificados e a diretoria finalmente reuniu todos os colaboradores da empresa e apresentou o novo organograma, permitindo que todos fizessem perguntas durante o evento para esclarecer o cenário. No decorrer do *Day 1*, os colaboradores do operacional tiveram muito mais questionamentos do que os colaboradores do nível de gerência. A operação transmitiu mais hesitação durante as perguntas, o que deixa claro a diferença entre a operação e a gestão quando nos referimos a informações.

No decorrer do evento, o líder de cada área também se pronunciou, dizendo os tipos de cortes que poderiam haver, oportunidades e benefícios da fusão, e que as informações que ainda estavam imprecisas seriam divulgadas posteriormente.

Após analisar as entrevistas, pode-se estabelecer a importância do papel do líder na preparação da equipe, coordenando, informando, motivando e solucionando quaisquer conflitos ligados à resistência à mudança.

Das respostas referentes à liderança podemos dizer que esta é, sobretudo, um relacionamento, um processo mútuo de ligação entre líder e liderado. Falta mais comunicação entre as partes, mas em geral foram considerados líderes democráticos.

A teoria do líder democrático o enfatiza como um sujeito orientado para as pessoas, levando em consideração as relações interpessoais e demonstrando interesse pelas necessidades de seus funcionários. É o líder orientado para a produção, com enfoque em aspectos técnicos e práticos do trabalho (ROBBINS; JUDGE e SOBRAL, 2010). Esse estilo ajuda em muito a desenvolver as pessoas e os times e amadurece muito a organização.

Com base nos resultados apresentados, é possível então investigar as quatro hipóteses levantadas no início deste trabalho:

I. O líder tem um papel fundamental em processos de mudança corporativa como aquisição/fusão.

A hipótese foi aceita com base nas respostas em que os entrevistados ressaltam a importância do papel do líder:

Entrevistado 3: “ *O papel do líder quando tem esse tipo de mudança, é ser o mais transparente possível com sua equipe; Dizer a verdade , em relação a otimização de equipes, para que os profissionais das mesmas possam “correr atrás” de novas oportunidades, visando assim a confiabilidade no líder em mostrar o cenário atual, e o rumo em que a empresa tomou , com a fusão*”.

Entrevistado 4: “ *Vejo o líder como peça fundamental para todas as ações que a empresa toma, é ele que vai conduzir a equipe na aceitação e empenho para seguir no objetivo da empresa.*”.

Entrevistado 5: “ *O líder tem o papel principal para que esta ação seja a*

mais tranquila possível. Reuniões gerais, comunicação por e-mail ou um canal de “conversaçoão” para tirar algumas dúvidas podem ser úteis.”

Entrevistado 6: *“O papel do líder é de extrema importância neste momento: ele é o responsável por transmitir segurança; apontar as oportunidades e, até mesmo, conduzir o processo de demissão da forma menos traumática possível.”*

Entrevistado 9: *“Claramente, o papel do líder é de extrema importância, a diretoria talvez não pudesse explicar tantas informações logo de cara, mas os líderes direto de equipes deveriam estar melhor preparados para auxiliar das possíveis dúvidas que existiram, comunicação clara e objetiva entre as partes é o ponto mais importante para que tudo acontecesse de um jeito mais tranquilo”.*

Entrevistado 10: *“O líder tem papel fundamental na gestão dessas mudanças principalmente por ser a fonte de informações da equipe, ele deve se preocupar em manter a equipe tranquila e ser sempre claro para que as pessoas continuem produtivas independente do cenário”.*

Entrevistado 11: *“Primordial, o líder é quem conduz a equipe para geração de resultados, e mudanças como essas podem causar grandes impactos negativos acerca de dúvidas que os colaboradores ficam e isso tem relação direta com a produtividade. Acredito que o líder nessas situações pode tranquilizar os colaboradores mantendo-os informados dos passos que a empresa tomará e quais impactos isso pode acarretar, mesmo que isso arrisque a estabilidade do funcionário o deixa preparado para futuros acontecimentos”.*

II. A forma como o líder conduz e comunica o processo de fusão tem mais impactos sobre os funcionários do que o processo de fusão em si.

A hipótese foi aceita, pois, a comunicação foi o ponto mais citado pelo colaboradores dessa forma, o processo de fusão em si não foi o caso mais traumático e sim a falta de comunicação clara e transparente.

Entrevistado 2: *“Péssimo. A falta de comunicação é impressionante. Não temos comunicação” [...] “Acho que não tem uma receita para anunciar, mas acho que fizeram o que acharam certo. Nada ficou claro para mim. Muitas informações contraditórias”.*

Entrevistado 4: *“A comunicação da minha área em geral é muito clara e coesa, mas falando num geral acredito que a comunicação da empresa tem pontos a melhorar, como por exemplo deixar as decisões tão claras para a operação como são para a gestão”.*

Entrevistado 5: *“Bem executada, utilizando das diversas ferramentas para uma boa comunicação” [...] “O anúncio foi adequado, e as ações foram bem explicadas em reuniões e comunicados.”*

Entrevistado 6: *“Fraca. Por vezes as informações não chegam a todos os níveis da organização”*

Entrevistado 9: *“Muito falha, nem sempre temos acesso às informações de forma clara e coesa”. [...] “A forma como foi anunciada sim foi adequada, mas nem todas as informações ficaram claras, acredito que poderia ter sido de uma forma melhor”*

Entrevistado 10: *“A operação normalmente não sabe de muita coisa, eu considero uma comunicação falha, pois acredito que todos deveriam ter o mesmo nível de clareza sobre as informações desde que seja algo permitido”.*

III. Os processos de fusão podem ser estressantes ou angustiantes e, dessa forma, podem impactar negativamente a motivação e o desempenho dos

funcionários.

Está hipótese fica inconclusiva, a vista que, as respostas não atingiram os critérios de sucesso estabelecidos a respeito dos planos de carreira e a maioria dos entrevistados não apresentaram estresse ou angústia.

Entrevistado 4: *“Impactou positivamente, vejo isso como um evento que permite crescimento de todos, um momento em que podemos mostrar ainda mais nossas competências e habilidades, tanto para se manter na equipe quanto para mostrar capacidade de realocação”.*

Entrevistado 5: *“Mas a meu ver, a fusão gera uma esperança maior, pois o crescimento da empresa reflete em nosso crescimento”*

Entrevistado 6: *“Entusiasmado. Consegui vislumbrar novas possibilidades dentro da organização; principalmente com o início da unicidade das operações na América Latina.*

Entrevistado 7: *“Fiquei insegura porque sabia que tinham outras pessoas executando a minha função e não sabia se teria trabalho para todos. [...] Foi aí que despertou em mim a vontade de empreender. De ter algum plano, caso perdesse minha colocação no mercado. Busquei cursos de especialização em outra área e criei um plano de negócios”.*

Entrevistado 10: *“Sinceramente acredito que meu emprego corre riscos, mas como nada foi falado tudo para mim será uma surpresa”.*

Entrevistado 11: *“Fiquei esperançoso, por ter sido promovido recentemente. [...] Esperança, consegui visar alguns horizontes a ser alcançados aqui dentro da empresa”.*

IV. O líder pode, com sua conduta, minimizar ou maximizar esses impactos negativos

A hipótese foi aceita, visto que foi citado pelos entrevistados que todo o sucesso está atrelado à atuação do líder, conseguir engajar a equipe para um objetivo comum mostra que o líder tem sim o poder de minimizar os danos maximizando a produtividade da empresa, porém, com base na comunicação.

Entrevistado 2: *“Sim, com mais conversa. Comunicação é tudo”.*

Entrevistado 4: *“Imagino que numa fusão a comunicação clara e objetiva é o melhor remédio, pois as pessoas ficam resguardadas de surpresas e sabendo exatamente o que está por vir elas podem tomar suas próprias decisões em aceitar ou tentar se realocar no mercado”.*

Entrevistado 5: *“O líder tem o papel principal para que esta ação seja a mais tranquila possível. Reuniões gerais, comunicação por e-mail ou um canal de conversação para tirar algumas dúvidas podem ser úteis”.*

Entrevistado 10: *“Os nossos líderes diretos poderiam ter tido a preocupação de conseguir informações suficientes que tranquilizasse a equipe para passar pelo processo”.*

Entrevistado 11: *“Acredito que o líder nessas situações pode tranquilizar os colaboradores mantendo-os informados dos passos que a empresa tomará e quais impactos isso pode acarretar”.*

6. CONCLUSÕES

Nota-se que os colaboradores que fizeram parte da amostra entrevistada se identificaram com a cultura da empresa mesmo após a fusão e continuam considerando o ambiente para se trabalhar propício e agradável, porém atrelam o

bom desempenho da equipe e até mesmo a resistência aos fatores de mudança, ao líder da área. Partindo da visão dos liderados, o papel do líder é primordial para todas as atividades e situações que a equipe irá vivenciar, é ele quem poderá direcionar e conduzir as situações de maneira a minimizar os impactos negativos e propiciar um ambiente motivador e produtivo para todos.

De forma geral, percebeu-se que os liderados buscam em seus líderes clareza e transparência de informações, onde todos tenham ampla visão do cenário em que estão inseridos, isso tanto para as atividades do dia a dia quanto para um processo de mudanças como a fusão. Ficou claro, que nesse caso estudado a resistência do fator humano ao processo não estava ligado necessariamente as mudanças em si, mas à comunicação que se mostrou deficiente.

Em uma análise mais profunda às entrevistas podemos observar que os colaboradores da empresa comprada estavam em desvantagem em relação a empresa compradora no quesito informações, assim justificam com esse argumento: suas resistências, angústias e receio do processo de fusão. Já os colaboradores da empresa comprada se mostraram mais entusiasmados com o cenário de mudanças, mais esperançosos com relação à carreira e muito mais tranquilos em relação aos próximos passos do processo de mudança.

O estudo de caso permitiu também verificar a aderência entre a literatura com a realidade das empresas e mostrou que de fato, o papel do líder é algo fundamental, de modo que na ótica dos liderados é ele que determina o desempenho e a produtividade da equipe como um todo.

Para futuras pesquisas seria interessante abordar um número maior de pessoas, para verificar se além da comunicação existe algum outro ponto que seja tão valorizado pelos liderados nesse processo, incluindo na investigação os próprios líderes, para tentar descobrir qual a visão deles a respeito do seu próprio papel dentro dos processos de fusões e aquisições.

7. REFERÊNCIAS

- ALMADA, L.; POLICARPO, R. V. S.. A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 10–19, 2016.
- ARIENTE, M.; CASADEI, Marco A.; GIULIANI, Antonio C.; SPERS, Eduardo; PIZZINATTO, Nadia K. Processo de mudança organizacional: estudo de casos dos seis sigma. **Revista FAE**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 81-92. 2005
- BECKER, G. V. O papel da gestão de pessoas em processos de fusões e aquisições de empresas. In: XXVI Encontro da ANPAD, 2002, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro, 2002.
- CAMARGOS, M. A; BARBOSA, F. V.. Da fusão Antártica/Brahma à fusão com a Interbrew: uma análise da trajetória econômico-financeira e estratégica da Ambev. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 47-63, 2005.
- CERIBELI, H. B.; MERLO, E. M. Mudança organizacional: um estudo multicasos. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 2, p. 134-154, 2013.
- DIAS, M. A. M. J., BORGES, R. S. G. Leadership styles and team performance in public sector. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v. 21, n.1, p. 200-221. 2015

- DIMAS, I.D.; LOURENÇO, P.R.; MIGUEZ, J. Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipes de trabalho: uma abordagem integrada. **Psychologica**, v.38, 103-119. 2005
- HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, P M. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31 – 45, 2001
- MAGRO, L.; TELÓ, A. As mudanças organizacionais em fusões e incorporações de empresas. **Programa de Apoio à Iniciação Científica - PAIC**. FAE Centro Universitário. 2011.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARQUES, A. L.; MORAIS, K.; ALBERGARIA, A. R. Gerenciamento de desempenho de servidores públicos: estudo sobre a cooperação e a resistência dos servidores à implantação da avaliação de desempenho individual pelo governo de Minas Gerais. In: XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro, 2011.
- MARQUES, A. L. Resistência à mudança e suas relações com o comprometimento, qualidade de vida e estresse no trabalho: estudo da reforma gerencial do governo de Minas Gerais. Professor Titular. 181 f. (Tese de titularidade). Belo Horizonte: **UFMG**, 2012.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 33. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.
- MOURA, G. G. Comportamentos de resistências à mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISO 9000. Dissertação (Mestrado). **UFSC - Depto Engenharia de Produção**. Florianópolis, 2002
- OLIVEIRA, A. F. Avaliação do impacto da implantação de uma inovação tecnológica nos clientes externos de uma empresa de prestação de serviços - o caso da tecnologia de reconhecimento de fala em uma empresa de Telecomunicações no estado de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado). **UFSC - Depto Engenharia de Produção** – Florianópolis, 2003
- PARDINI, D. J.; SANTOS, R. V. A dinâmica da aprendizagem intra e Inter organizacional: perspectivas em estratégias cooperativas e competitivas utilizando as tipologias de exploration e exploitation. **Revista de Economia e Gestão Empresarial**, v. 8, n.18, p.134–150. 2008.
- RIOS, A. T. S. **O Papel do Líder na Gestão de Conflitos**. Faculdade Pitágoras. Divinópolis/MG. 2013. 19p
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2010.
- SANTOS, R. B. Administrando as resistências às mudanças nas organizações. Universidade Candido Mendes. **Instituto a vez do Mestre**. 2010. 82p
- SEIJTS, G. H.; ROBERTS, M. The impact of employee perceptions on change in a municipal government. *Leadership & Organization, Development Journal*, v. 32, n. 2, p.190–213. 2011

SHEN, M. J.; CHEN, M. C. The Relationship of Leadership, Team Trust and Team Performance: A Comparison of the Service and Manufacturing Industries. **Social Behavior and Personality**, v.35, n.5, p.643-658, 2007

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003

TONET, H. C., BITTENCOURT, F. R., COSTA, M. E. B., FERRAZ, V. N. **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2012.

VASCONCELOS, F. C.; CALDAS, M. P.; WOOD JUNIOR, T.. Fusões e aquisições no Brasil. **GV-executivo**, v. 2, n. 4, nov-jan, 2003.

WALKER, H. J.; ARMENAKIS, A. A.; BERNERTH, J. B. Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 6, p. 761-773, 2007.

WREN, Daniel A. **Ideias de administração: o pensamento moderno**. São Paulo: Ática. 2008

APÊNDICE: QUESTIONÁRIO APLICADO NA ENTREVISTA

1. Nome:
2. Idade:
3. Área de atuação (Operacional ou administrativo)?
4. Há quanto tempo está na empresa?
5. Qual sua opinião sobre a cultura da empresa? (Visão e valores)
6. Como você avalia a relação entre líder e equipe de sua área?
7. O líder permite que a equipe participe das decisões?
8. O líder deixa claro quais são as expectativas dele acerca de suas tarefas?
9. Como você avalia a comunicação interna entre a gestão e a operação da empresa?
10. Como você se situa em sua carreira?
11. No último mês foi anunciada a fusão da empresa, como você se sentiu com essa notícia? Teve algum fator que te deixou com receio ou com esperança relacionada a carreira?
12. O processo de fusão gerou alguma intervenção no seu plano ou expectativa de carreira?
13. Você achou adequada a forma como foi anunciada a fusão? Ficaram claras as ações que seriam tomadas pós junção das empresas?
14. Como você avalia o clima da empresa antes da fusão?
15. No cenário pós fusão, houve alguma mudança no clima? Quais pontos se destacam?
16. Acerca desses acontecimentos, você mudaria a forma de como foi comunicada a fusão da empresa aos colaboradores? Se sim, quais mudanças você faria?
17. O que você entende por gestão de mudanças?
18. Você reconhece alguma preocupação por parte da empresa com a questão da "gestão das mudanças"?
19. Você verificou alguma relação entre o processo de fusão e as últimas demissões e/ou contratações?
20. Como você avalia o papel do líder na gestão desse tipo mudança? O que você sugere de ação para que esse tipo de transição seja mais tranquilo?