UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO LABORATÓRIO DE
TECNOLOGIA, GESTÃO DE NEGÓCIOS E MEIO AMBIENTE
MESTRADO EM SISTEMAS DE GESTÃO

DELAÍSE PIMENTEL FERREIRA

**UMA PROPOSTA DE AÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS PARA
UTILIZAÇÃO EM PROCESSOS DE MUDANÇA POR FUSÕES E
AQUISIÇÕES – UM ESTUDO DE CASO NUMA IES.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Sistemas de Gestão da Universidade Federal
Fluminense como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de
concentração: **Organizações e Estratégia**. Linha
de pesquisa: **Sistema de Gestão pela Qualidade
Total**.

Orientadora:

Prof^a Stella Regina Reis da Costa, D.Sc.

Niterói
2019

Ficha catalográfica automática - SDC/BEE
Gerada com informações fornecidas pelo autor

P644 Pimentel, Delaíse

Uma proposta de ações de gestão de pessoas para
utilização em processos de mudança por fusão e aquisição
: um estudo de caso numa IES / Delaíse Pimentel ; Stella
Regina Reis da Costa, orientadora. Niterói, 2019.

154 f. : il.

Dissertação (mestrado profissional)-Universidade Federal
Fluminense, Niterói, 2019.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22409/PSG.2019.mp.78711851791>

1. Fusão de empresas. 2. Recursos Humanos. 3. Comunicação
na organização. 4. Treinamento de pessoal. 5. Produção
intelectual. I. Costa, Stella Regina Reis da, orientadora. II.
Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia. III.

DELAÍSE PIMENTEL FERREIRA

**UMA PROPOSTA DE AÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS PARA
UTILIZAÇÃO EM PROCESSOS DE MUDANÇA POR FUSÕES E
AQUISIÇÕES – UM ESTUDO DE CASO NUMA IES.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Sistemas de Gestão da Universidade Federal
Fluminense como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de
concentração: **Organizações e Estratégia**. Linha
de pesquisa: **Sistema de Gestão pela Qualidade
Total**.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Stella Regina Reis da Costa, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense

Prof^a Mirian Picinini Mexa, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense

Prof^a Maria de Lourdes de Oliveira Luz, D.Sc.
SENAC - Rio de Janeiro

Aos meus filhos como exemplo.
Ao meu esposo como gratidão.
Ao meu pai, pelo exemplo.
À minha mãe pelo amor (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

A Deus pela saúde, por sua graça e misericórdia renovadas todas as manhãs.

Ao meu amor, Roberto Fernandes, pela amizade, apoio, respeito e parceria nos meus sonhos há 32 anos.

À minha filha Beatriz, minha amiga querida, por me lembrar que sonhos não envelhecem.

Ao meu filho Victor por ser minha inspiração e presente de vida.

Ao Francisco, meu primeiro netinho, por me transformar numa pessoa muito mais feliz nestes últimos 10 meses de sua chegada à nossa família.

Ao meu pai por patrocinar este sonho – quanta tranquilidade você me trouxe.

Aos demais membros da minha família por estarem ao meu lado o tempo todo – vocês sabem amar em todo tempo.

À minha orientadora Prof. Dra. Stella Regina, não só pela excelente orientação, mas, especialmente pela forma com que fez isto. Sua calma e firmeza foram um porto seguro pra mim.

Aos amigos por compreenderem e perdoarem minhas muitas ausências, por me incentivarem com apoio e carinho nestes dois anos de caminhada.

Aos parceiros que me ajudaram com dicas, opiniões, com os gráficos, formatação, revisão, assim como meus colegas de turma, parceiros das aulas, pela cumplicidade e suporte. Vocês são preciosos.

Às inesquecíveis colegas de turma, parceiras dos trabalhos em grupo, que se transformaram em amigas nessa jornada, que caminharam comigo lado a lado em todas as aulas: Aline Moreira, Luciana Lauria e Paula Bié – vocês se tornaram inesquecíveis.

A todos os que me ajudaram respondendo a pesquisa ou participando da entrevista – não seria possível sem vocês.

Eu descobri em todos vocês a minha outra asa. Por isso voei. Muito obrigada.

"O correr da vida embrulha tudo. A vida é assim: esquentada e esfria, aperta e daí afrouxa,
sossega e depois desinquieta.
O que ela quer da gente é coragem."
Guimarães Rosa

RESUMO

A aquisição de uma Instituição familiar de Ensino Superior no Rio de Janeiro, por capital estrangeiro em 2011, produziu mudanças significativas nas relações interpessoais, nos processos e na estrutura da organização. A falta de ações estratégicas de gestão, especialmente de comunicação, e de envolvimento dos funcionários no período pré e pós aquisição trouxeram problemas sérios em todas as áreas da instituição. O objetivo deste trabalho foi o de identificar e propor ações de gestão, com ênfase na comunicação e em treinamento e desenvolvimento que, organizadas estrategicamente para este fim, pudessem facilitar o processo de mudança por fusão e aquisição em IES, no período pós fusão, especialmente, em relação à aceitação das mudanças e à integração dos colaboradores. A pesquisa foi realizada através do estudo de caso com aplicação de instrumentos de pesquisa quantitativo e qualitativo. A amostra de participantes da pesquisa foi selecionada pelo critério de acessibilidade e os resultados apontaram que os pesquisados, em maioria, concordaram que, em relação às pessoas, não houve planejamento adequado nem comunicação suficiente o que resultou em problemas de consequências irreversíveis, que foram se avolumando ao longo do tempo, culminando em redução de duas, das cinco unidades da organização. Ao final, apresenta-se uma proposta de ações facilitadoras num processo de mudança por Fusão e Aquisição, que inclui o desenvolvimento de um Plano de Comunicação específico sobre a mudança, envolvendo todos os líderes, profissionais da área de Recursos Humanos e de comunicação para que sejam capacitados a orientar os demais funcionários; inclui ainda a utilização de Treinamento e Desenvolvimento na capacitação dos líderes para o processo de mudança e na capacitação de todos os funcionários, promovendo ações de sensibilização, envolvimento e engajamento, transformando o momento de insegurança em oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento. O estudo, através da pesquisa realizada, contribui para corroborar a importância das pessoas nas organizações e o cuidado constante com a qualidade das comunicações nas relações humanas em processos de mudança.

Palavras-chave: Fusão e aquisição, comunicação, gestão estratégica da mudança, liderança e treinamento e desenvolvimento.

ABSTRACT

The acquisition of a family-run higher education institution through foreign capital in Rio de Janeiro, in the year 2011, brought significant changes in the interpersonal relationships, processes and structure of the organization. The lack of strategic management actions, especially regarding communication, and employee involvement in the pre- and post-acquisition period caused serious problems in all areas of the institution. The purpose of this work was to identify and propose management actions, with emphasis on communication, training and development, strategically organized for this aim, which could facilitate the process of change by merger and acquisition of HEIs, in general during the post-merger period, mainly in relation to the acceptance of these changes and the integration of all employees. The research was carried out through a case study with application of quantitative and qualitative research instruments. The sample of participants for this research was selected by using the criterion of accessibility and, the results, indicated that most of the respondents agreed that, with to people, there was no adequate planning or sufficient communication, an issue that resulted in problems of irreversible consequences, which increased over time and culminated in the reduction of two of the five units of the organization. At the end, a proposal is presented, in order to facilitate actions in a process of change by Merger and Acquisition, which includes the development of a specific Communication Plan on change. Such plan would involve all leaders and professionals in the Human Resources and Communication departments, so that they were able to guide other employees. It also includes the use of Training and Development regarding the training of leaders for the change process, as well as the training of all employees, promoting actions of awareness, involvement and engagement, transforming that moment of uncertainty into an opportunity to learn and develop. The study, through the research carried out, contributes to corroborate the importance of the people in the organizations and the constant care with the quality of the communications in the human relations in processes of change.

Keywords: Fusion and acquisition, communication, strategic management of change, leadership and training and development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cinco pilares fundamentais para um processo de mudança bem-sucedido	17
Figura 2 - As três fases da operação de F&A	29
Figura 3 - Processo contínuo de Mudança Organizacional	39
Figura 4 - Processo de criação de uma grande mudança - Kotter	43
Figura 5 - Sistemática de MO proposta Kotter	44
Figura 6 - Modelo de Lewin para mudança	46
Figura 7 - FCS para uma mudança organizacional	46
Figura 8 - Propósito Compartilhado.....	49
Figura 9 - Estágio de Evolução do Diálogo	65
Figura 10 - Papel da comunicação com empregados	66
Figura 11 - Mapa das Partes Interessadas	69
Figura 12 - Dimensões da comunicação organizacional.....	72
Figura 13 -Competências essenciais em processos de F&A	74
Figura 14 - Teoria da Expectância de Vroom	87
Figura 15 - Representação do esquema de coleta de dados	94
Figura 16 - Fluxo de coleta e tratamento dos dados.....	100

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Crescimento de F&A no Brasil	25
Gráfico 2 - Resultados obtidos na Afirmação 1	103
Gráfico 3 - Resultados obtidos na Afirmação 2	104
Gráfico 4 - Resultados obtidos na Afirmação 3	105
Gráfico 5 - Resultados obtidos na Afirmação 4	106
Gráfico 6 - Resultados obtidos na Afirmação 5	107
Gráfico 7 - Resultados obtidos na Afirmação 6	108
Gráfico 8 - Resultados obtidos na Afirmação 7	109
Gráfico 9 - Resultados obtidos na Afirmação 8	110
Gráfico 10 - Resultados obtidos na Afirmação 9	111
Gráfico 11 - Resultados obtidos na Afirmação 10	112
Gráfico 12 - Resultados obtidos na Afirmação 11	113
Gráfico 13 - Resultados obtidos na Afirmação 12	114
Gráfico 14 - Resultados obtidos na Afirmação 13	115
Gráfico 15 - Resultados obtidos na Afirmação 14	116
Gráfico 16 - Resultados obtidos na Afirmação 15	117
Gráfico 17 - Resultados obtidos na Afirmação 16	118

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Fusões e Aquisições no Brasil - desempenho 2º trimestre/2018.....	25
Quadro 2 - Relação dos problemas após as F&A – Etapa: Integração.....	34
Quadro 3 - Respostas emocionais à F&A	35
Quadro 4 - Motivações para F&A	37
Quadro 5 - Dimensões fundamentais de Chanlat.....	40
Quadro 6 - Definições teóricas sobre mudança organizacional	41
Quadro 7 - Oito passos para implementação efetiva de um processo de mudança.....	43
Quadro 8 - Etapas de uma mudança organizacional e erros relacionados	44
Quadro 9 - Fontes de resistência à mudança.....	53
Quadro 10 - Níveis da cultura organizacional.....	60
Quadro 11 - Referencial teórico do questionário	96
Quadro 12 - Caracterização dos entrevistados	97
Quadro 13 - Roteiro de entrevistas	99
Quadro 14 - Destaques da pergunta 1	119
Quadro 15 – Destaques da pergunta 2	120
Quadro 16 - Destaques da pergunta 3	121
Quadro 17 - Destaques da pergunta 4	122
Quadro 18 - Destaques da pergunta 5	124
Quadro 19 - Destaques da pergunta 6	125
Quadro 20 - Destaques da pergunta 7	126
Quadro 21 - Destaques da pergunta 8	127
Quadro 22 - Equivalência das questões nos instrumentos de pesquisa.....	128
Quadro 23 - Pergunta 1 e Afirmação 1	128
Quadro 24 - Pergunta 2 e Afirmação 4	129
Quadro 25 - Pergunta 3 e Afirmação 6	130
Quadro 26 - Pergunta 4 e Afirmação 8	131
Quadro 27 - Pergunta 5 e Afirmação 10	131
Quadro 28 - Pergunta 6 e Afirmação 11	132
Quadro 29 - Pergunta 7 e Afirmação 13	133
Quadro 30 - Pergunta 8 e Afirmação 15	134

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Estágios nos quais o RH é envolvido no processo.....	80
--	----

LISTA DE SIGLAS

FCS	Fatores Críticos de Sucesso
F&A	Fusão e Aquisições
IES	Instituição de Ensino Superior
M&A	<i>Merges and Acquisitions</i>
MO	Mudança Organizacional
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PwC	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
RH	Recursos Humanos
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	15
1.1 – CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	15
1.2 – PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.3 – OBJETIVOS	18
1.3.1 – Objetivo Geral	18
1.3.2 – Objetivos Específicos	18
1.4 – QUESTÕES DE PESQUISA	18
1.5 – DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	19
1.6 – IMPORTÂNCIA NO ÂMBITO ACADÊMICO	19
1.7 – JUSTIFICATIVA	19
1.8 – ESTRUTURA DO ESTUDO	21
2 – REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1- CONSIDERAÇÕES INICIAIS	23
2.2 – FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS	23
2.2.1 – Conceitos e terminologias de F&A	24
2.2.2 – Fusões e aquisições no Brasil	24
2.2.3 – O processo de F&A de empresas	28
2.2.3.1– A etapa de Due Diligence	30
2.2.3.2– A etapa de negociação	31
2.2.3.3– A etapa de Integração	31
2.2.4 – As razões para a realização de iniciativas de F&A	36
2.3 – GESTÃO ESTRATÉGICA DE MUDANÇAS	38
2.3.1 – Definições de mudança organizacional	40
2.3.2 – Mudança organizacional: Os oito passos de Kotter	42
2.3.3 – Mudança organizacional: O modelo de Lewin	45
2.3.4 – Mudança organizacional: Os fatores críticos de sucesso	46
2.3.5 – O impacto da mudança organizacional	48
2.3.5.1 – O impacto gerando resistência	51
2.4 – CULTURA ORGANIZACIONAL EM PROCESSOS DE F&A	55
2.4.1- Definições	55
2.4.2- O encontro das culturas	57
2.5 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM PROCESSOS DE F&A	61
2.5.1 – Comunicação e liderança em processos de F&A	62
2.5.2 – Comunicação e engajamento em processos de F&A	63
2.5.3 – Comunicação como ferramenta de apoio em processos de F&A	65
2.5.3.1 – Comunicação promovendo integração	67
2.5.3.2– Comunicação promovendo expansão do conhecimento	68
2.5.3.3– Comunicação promovendo oportunidades, transparência e respeito	70
2.6 – A RESPONSABILIDADE DA LIDERANÇA EM F&A	72
2.7 – O PAPEL DE RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE F&A	77
2.8 – T&D COMO AÇÃO DE APOIO À F&A	83
2.8.1 – Definições de T&D	84
2.8.2 – Impactos de T&D nas organizações	84

2.8.3- Variáveis do contexto e T&D	85
2.8.4- Teoria da Expectância de Vroom	87
3 – METODOLOGIA	90
3.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	90
3.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	90
3.2.1- Quanto à natureza	90
3.2.2- Quanto à abordagem	90
3.2.3- Quanto aos objetivos	92
3.2.4.1- Unidade de análise	92
3.2.4.2- População	92
3.2.4.3- Amostragem	93
3.3- Técnicas de coleta de dados	93
3.3.1- Revisão da literatura	94
3.3.2- Aplicação de questionário estruturado	94
3.3.3- Entrevista através de perguntas semi-estruturadas	96
3.4- ANÁLISE DOS DADOS	100
3.5- CARACTERIZAÇÃO DA IES OBJETO DO ESTUDO DESTA PESQUISA	100
4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	102
4.1 – PESQUISA SURVEY: ANÁLISE E DISCUSSÃO	102
4.2 – ENTREVISTAS: ANÁLISE E DISCUSSÃO	118
4.3 – EQUIVALÊNCIA DE QUESTÕES – QUESTIONÁRIO E ENTREVISTAS	127
4.3.1 – Análise do resultado da Pergunta 1 e Afirmação 1	128
4.3.2 – Análise do resultado da Pergunta 2 e Afirmação 4	128
4.3.3 – Análise do resultado da Pergunta 3 e Afirmação 6	129
4.3.4 – Análise do resultado da Pergunta 4 e Afirmação 8	130
4.3.5 – Análise do resultado da Pergunta 5 e Afirmação 10	131
4.3.6 – Análise do resultado da Pergunta 6 e Afirmação 11	131
4.3.7 – Análise do resultado da Pergunta 7 e Afirmação 13	132
4.3.8 – Análise do resultado da Pergunta 8 e Afirmação 15	133
4.3.9 – Proposta de ação mediante resultados da pesquisa	134
5 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES	136
5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	138
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	139
APÊNDICES	151
Apêndice A – Entrevista semi-estruturada	151
Apêndice B – Questionário estruturado	152

1 – INTRODUÇÃO

1.1 – CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Mudanças, de qualquer tipo nas organizações, em sua maioria são bem-vindas e necessárias, mas, também, boa parte delas é realizada sem a preocupação com o planejamento adequado, principalmente, no que diz respeito à comunicação prévia aos seus principais públicos, especialmente os colaboradores da empresa. Em todos os níveis, em todas as proporções, diversas mudanças acontecem sem que os colaboradores participem do planejamento, ou no mínimo, conheçam em ‘primeira mão’ quais serão e como acontecerão (MARINHO, 2014; BEER, 2010, AGUILERA & LAZARINI, 2009; BITENCOURT, 2004; BARROS & PRATES, 1996; COSTA, VIEIRA & RODRIGUES, 2010; PASCHOAL, TORRES & PORTO, 2010).

Diversos autores corroboram o fato de que a falta de gerenciamento adequado da mudança nas organizações, tem sido o principal problema na efetivação das mesmas e o maior percentual de reclamações entre colaboradores, especialmente entre gestores e subordinados (TANURE, EVANS & PUCIK, 2007; MARINHO, 2014; BEER, 2010, AGUILERA & LAZARINI, 2009; BARROS, 2003).

Diante de um mundo globalizado, em constante mutação devido à velocidade no avanço da tecnologia e com níveis de competitividade muito altos, as empresas não têm alternativas, senão, encarar os novos tempos e mudar.

Para Guimarães e Pinheiro (2008) a época é de revolução tecnológica que acelera o tempo histórico e muda, essencialmente, a natureza da dinâmica social da vida. Esta afirmativa é sustentada pelo argumento da transição da sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento. E para eles, há consenso entre os estudiosos sobre esta transição da “tangível, lenta, previsível e controlável sociedade industrial para a intangível, veloz, imprevisível e incontrolável sociedade do conhecimento”.

A atual sociedade da informação traz mudanças irremediáveis. Faz redimensionar o pensar, o comunicar, o aprender (FARIA, LIMA & TOSCHI, 2014) e, nesse contexto, as empresas têm se movimentado e se organizado de forma articulada para realizar parcerias, uniões, alianças, coligações, fusões e aquisições (F&A), ao mesmo tempo em que desenvolvem e internalizam novas estratégias, alternativas de ação e criação de novos cenários.

De acordo com pesquisas de vários autores, nas duas últimas décadas do século XX o mundo dos negócios foi marcado por um crescente aumento das operações de F&A, envolvendo empresas de diferentes países, diferentes segmentos e de portes variados (TANURE, 2003; KPMG, 2017; TANURE & CANÇADO 2005). Os processos de F&A surgem como reflexo de toda essa mudança e do consequente aumento da competição nesse ambiente marcado pela busca incessante por competitividade em nível mundial. Em paralelo, tornam-se também objeto de inúmeros estudos e pesquisas como esta, no meio acadêmico.

Segundo a organização americana American Productivity Quality Center (2010) citada por Ribeiro (2011), um processo de mudança bem-sucedido é baseado em cinco pilares fundamentais, a saber: o comprometimento e a participação ativa do líder, a geração de uma mudança fundamental na cultura da organização, o envolvimento ativo dos empregados, a utilização de métricas e comunicação efetivas na organização, e o alinhamento do sistema de recursos humanos com os objetivos da mudança, de acordo com a Figura 1. Por esta razão, optou-se por ampliar esta pesquisa para os temas correlatos, intimamente relacionados aos processos de F&A, e que também são foco deste estudo, quais sejam: a gestão do impacto da mudança, a importância da cultura organizacional no contexto da mudança, a comunicação e responsabilidades dos líderes durante o processo, o papel do RH e, por fim, o treinamento e como uma ação facilitadora na compreensão e aceitação da mudança que são apresentados mais detalhadamente no tópico ‘estrutura do estudo’.

Figura 1 - Cinco pilares fundamentais para um processo de mudança bem-sucedido

Fonte: Elaborado pela autora com base em Ribeiro (2011).

Esta pesquisa se fundamenta num estudo de caso numa Instituição de Ensino Superior (IES) privada, no Rio de Janeiro, através de um processo de aquisição por capital estrangeiro, realizado em 2011, que gerou uma mudança de grande proporção em toda a organização causando um significativo impacto em todos os processos da instituição e em todas as relações interpessoais da mesma. O recorte deste estudo se dá na avaliação do impacto dessa mudança nas relações interpessoais sob o prisma da comunicação pela liderança e das ações da área de Recursos Humanos através de Treinamento e Desenvolvimento, entre 2012 e 2016, período pós-aquisição da instituição.

1.2 – PROBLEMA DE PESQUISA

Com o aumento de operações de F&A no Brasil mudanças significativas marcaram as organizações que vivenciaram este processo. De acordo com especialistas citados neste estudo, a falta de gerenciamento adequado dessas mudanças nas organizações foi e continua sendo o principal problema na efetivação das mesmas e a principal reclamação dos funcionários.

Durante os quatro anos de vivência como funcionária da IES estudada, a pesquisadora, como profissional de comunicação e RH, observou que o mesmo problema ocorreu durante os primeiros anos pós-fusão. A instituição teve sérios problemas de

continuidade em seus serviços e na relação com seus colaboradores em todos os níveis hierárquicos.

A partir desta experiência e contexto, formulou-se o problema de pesquisa que se refere à investigação das ações de gestão que foram negligenciadas neste processo de F&A.

1.3 – OBJETIVOS

1.3.1 – Objetivo Geral

Propor ações de gestão que, organizadas estrategicamente para este fim, possam facilitar os processos de mudança por fusão e aquisição em IES, especialmente, em relação à aceitação das mudanças e à integração dos colaboradores.

1.3.2 – Objetivos Específicos

Para que se possa atingir o objetivo geral, faz-se necessário alcançar os seguintes objetivos específicos:

1.3.2.1- Investigar como foi o processo de mudança organizacional na IES objeto do estudo, a fim de verificar se houve planejamento adequado para a gestão da mudança, especialmente no quesito impacto das mudanças.

1.3.2.2- Ratificar como problema a ausência de clareza e transparência na comunicação dos líderes com os funcionários sobre o processo de mudança, percebidos pela autora no período em que trabalhou na instituição.

1.3.2.3- Avaliar se o programa de treinamento e desenvolvimento, oferecido pela instituição estudada através da área de Recursos Humanos, no período pós-aquisição, foi percebido pelos participantes e gestores como uma ação estratégica e facilitadora para compreensão e aceitação do processo de mudança.

1.4 – QUESTÕES DE PESQUISA

Diante do exposto, algumas questões surgiram como base para investigação:

1.4.1- Como os funcionários perceberam a mudança tendo como fato a ausência de comunicação prévia sobre a aquisição da instituição?

1.4.2- Como os funcionários avaliaram a comunicação dos gestores durante o processo de mudança da instituição estudada?

1.4.3- Como o programa de treinamento e desenvolvimento foi percebido neste contexto?

1.5 – DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A presente pesquisa delimita-se a investigar a gestão da mudança, com foco na gestão de pessoas através da comunicação dos líderes e na atuação de RH por meio de um programa de treinamento e desenvolvimento, oferecido e aplicado aos funcionários da IES em estudo, imediatamente após o processo de aquisição da empresa, especificamente, no período entre os anos de 2012 a 2016.

Esta pesquisa não tem a pretensão de enumerar e analisar todos os possíveis arranjos que uma implementação de mudanças organizacionais possibilite e nem descrever tecnicamente, o modelo do programa de treinamento utilizado ou outros modelos de programas de treinamento e desenvolvimento existentes.

1.6 – IMPORTÂNCIA NO ÂMBITO ACADÊMICO

Uma vez que as mudanças organizacionais, especificamente F&A, vão se tornando cada vez mais frequentes nas empresas brasileiras e, a fim de não perder competitividade, principalmente se comparadas a empresas estrangeiras, faz-se necessário descobrir outras ações de gestão que possam ser usadas como facilitadoras em processos de F&A, a fim de minimizar os inevitáveis impactos da mudança.

A resposta à questão formulada no problema de pesquisa contribuirá para que pesquisadores avaliem o quanto a eficaz gestão da mudança, a comunicação pelos líderes e a atuação de RH através de um programa de Treinamento e Desenvolvimento podem ser considerados como ações de apoio ao processo de mudança por F&A, além de auxiliar no desenvolvimento de novos conceitos e metodologias em sistemas de gestão, através de outras pesquisas em maiores proporções, detalhamentos e mensurações quantitativas.

1.7 – JUSTIFICATIVA

A facilidade de acesso aos mais de dois mil empregados nos cinco *campi* da instituição, objeto dessa pesquisa, se deu de forma natural e equânime nos quatro anos de

atuação da pesquisadora na referida empresa, como responsável pela área de Desenvolvimento Humano. O contato frequente se realizou com o apoio da área de RH em mais de trezentas turmas, abordando oito módulos de treinamentos técnicos e comportamentais, desenvolvidos de acordo com as necessidades da organização. Essa convivência direta com administrativos, liderança e professores, possibilitou à pesquisadora, o conhecimento dos ‘dois lados da moeda’ na organização no momento pós-aquisição: funcionários e líderes. O exercício de ouvir semanalmente, sobre as necessidades, inseguranças, medos, curiosidades, percepções pessoais e em grupo sobre o processo de mudança, gerou a necessidade de uma investigação mais aprofundada sobre a gestão da mudança, incluindo a comunicação aos funcionários pela liderança e o valor do programa de Treinamento e Desenvolvimento oferecido àquelas pessoas naquele momento, descobrindo quais influências o programa poderia ter na assimilação, aceitação e compreensão do processo de mudança e consequente apoio à gestão organizacional.

Outro fator motivador que justifica esta pesquisa foi a percepção da lacuna existente na literatura sobre a relação das ações de T&D com processos de mudança por F&A, já que não foi encontrado, na literatura pesquisada, referencial teórico sobre esta relação.

Além disso, o crescente processo de mudanças envolvendo Fusões e Aquisições é inegável e traz consigo outros questionamentos. De acordo com Marinho (2014), geralmente a atenção da liderança envolvida em processos de mudança, de todos os tipos, enfoca os aspectos estruturais, físicos, formais, materiais e numéricos. A análise dispensada (quando dispensada) ao componente humano é formal e quantitativa, variando entre quantos são; nível de escolaridade, faixa etária, quanto custa, entre outros. Observa-se frequente negligência com as pessoas que constituem, de fato, a variável realizadora das mudanças e transformações.

Ainda há muito que fazer quanto ao capital humano envolvido nesses processos de mudança. Os problemas vão desde a resolução da insegurança, dos medos e perdas, até a produção de novas atuações alinhadas com a nova liderança e os novos propósitos. O autor ainda destaca que a nova empresa resultante da fusão/aquisição não será mais nenhuma das que se reuniram e, poucas pessoas consideram o fato também, inegável, de que toda fusão/aquisição implica em evidente e necessária racionalização organizacional (demissões, transferências, contratações, mudança de cargo, de área etc..) – as pessoas envolvidas sabem disso, frequentemente sofrem de muito desconforto e ansiedade com

as novas orientações e com as decisões tomadas pela liderança, com isso, reforçam a coesão da antiga rede de relações e, daí pra frente resiste e complica o processo (MARINHO,2014).

Na maioria das vezes, dentro desse turbilhão de mudanças e ações, a liderança não prioriza dedicar tempo necessário para trabalhar com seus subordinados todos os aspectos que a mudança envolve. A presença e a atuação do RH, como área de apoio, se torna um diferencial na minimização dos impactos que toda mudança traz. Desta forma, as respostas às questões evidenciadas nesta pesquisa poderão contribuir, inicialmente, na prática, para que outras instituições se utilizem destas ferramentas em processos de mudança e tenham um melhor resultado no que diz respeito à compreensão e à aceitação da mudança e, também na área acadêmica, no desenvolvimento de novos conceitos e metodologias em sistemas de gestão, através de outras pesquisas em maiores proporções, como por exemplo, sobre cada etapa da elaboração de um programa de treinamento específico para a mudança, os conteúdos que deverão ser abordados respeitando a cultura das organizações envolvidas, o tipo de liderança praticada, o histórico das empresas, a relação com os funcionários entre outros indicadores, que, inclusive, poderão ser aferidos quantitativamente.

1.8 – ESTRUTURA DO ESTUDO

O presente trabalho está estruturado em 5 capítulos correlacionados. No capítulo um denominado ‘Introdução’, apresenta-se a informação contextual em relação ao estudo. É neste capítulo que os objetivos, gerais e específicos, questões de pesquisa, a delimitação do estudo, a importância no âmbito acadêmico, justificativa, problema da pesquisa e a estrutura do estudo podem ser conhecidos.

O capítulo dois traz a revisão da literatura utilizada como base para análise e discussão do tema e resultados da pesquisa e os vários temas correlatos que foram considerados na investigação, incluindo: gestão estratégica de mudanças; o impacto da mudança organizacional e a consequente resistência; cultura e comunicação organizacional em processos de F&A; a responsabilidade da liderança e o papel do RH no processo de F&A e, por fim, treinamento e desenvolvimento como fatores críticos de apoio à empresa em processo de F&A. Estes temas correlatos foram selecionados à

medida que a pesquisa foi sendo realizada e estão referenciados pelos autores citados durante todo o trabalho.

Na sequência a pesquisa apresenta o capítulo três, e nele, o método de pesquisa utilizado informando a caracterização da pesquisa, as técnicas de coleta de dados, a análise dos dados e a caracterização do estudo de caso.

O capítulo quatro fornece a análise e discussão dos resultados da pesquisa e no último capítulo, o cinco, são apresentadas as conclusões do trabalho e as sugestões para os trabalhos futuros. Ao final deste último capítulo serão apresentadas as referências bibliográficas e os apêndices contendo as perguntas das entrevistas e o questionário utilizado na coleta de dados.

2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1- CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Durante o processo da pesquisa buscou-se estudar e compreender os processos de mudança por fusões e aquisições correlacionando-os aos temas, mudança, comunicação pela liderança e atuação de Recursos Humanos através do subsistema Treinamento e Desenvolvimento.

As palavras-chave usadas foram: fusões e aquisições; gestão estratégica de mudanças, liderança, comunicação, treinamento e desenvolvimento, no período 2013 a 2018.

Não foi identificado, junto às bases de dados consultadas, referencial bibliográfico que tratasse, especificamente, desta correlação, apenas material indiretamente relacionado aos temas, com isso, optou-se pela seleção deste material, mesmo que de forma nem sempre correlata a fim de validar a pesquisa e enriquecer os conhecimentos adquiridos.

A pesquisa-bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma (VERGARA, 2011, p. 48).

2.2 – FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS

Há alguns anos, o tema fusões e aquisições têm sido visto no meio acadêmico e empresarial, como uma estratégia corporativa de alta relevância no alcance dos objetivos organizacionais. Os pesquisadores, Brigham e Ehrhardt (2005) defendem a afirmação de que uma parcela relevante dos estudos de administração de empresas se baseia na premissa que o objetivo das empresas, ao menos as privadas com fins lucrativos, é a maximização do valor gerado aos seus acionistas. Para conseguir esta maximização, num contexto de pressão por resultados crescentes em ambientes altamente competitivos, as empresas buscam estratégias de crescimento de várias formas, entre elas, por meio de fusões, aquisições e *joint ventures* (FERREIRA *et al.*, 2014).

2.2.1 – Conceitos e terminologias de F&A

Entende-se por aquisição a operação através da qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, e esta outra lhes sucede em todos os direitos e obrigações (BRASIL, 1976, art. 227) e por fusão, a operação em que duas ou mais sociedades se unem em todos os direitos e obrigações (BRASIL, 1976, art. 228).

Para esta pesquisa, serão usados os termos ‘fusões e aquisições’ para indicar qualquer combinação entre empresas em que os direitos e obrigações de uma ou mais delas foram absorvidos ou fundidos com a empresa compradora ou pela nova organização resultante da operação.

2.2.2 – Fusões e aquisições no Brasil

Processos de Fusão e Aquisição (F&A) tiveram início desde que os governos brasileiros decidiram privatizar importantes setores da economia estatal. Como indica Rossetti (2001), os movimentos de F&A estão associados às mudanças macroeconômicas características do processo de globalização. Segundo este autor, no final dos anos 1980, o Brasil passou por um amplo processo de mudanças que consolidaria novos propósitos estratégicos para a economia. As operações de F&A no Brasil, desde então, vêm se firmando como uma forte tendência no mundo dos negócios.

De acordo com o relatório anual da PricewaterhouseCoopers, sobre fusões e aquisições, “o mercado de M&A (*Merges and Acquisitions*) brasileiro registrou um total de 879 transações no ano de 2014, número 8,25% acima dos 812 negócios realizados em 2013 e o maior número de transações da história do mercado de fusões e aquisições do Brasil.” (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2018).

No período acumulado de 2018 foram realizadas 310 transações, 3% superior ao volume de 2017 (300 transações). No mês de junho foi apresentado um crescimento de 19%, com 69 transações anunciadas, em relação ao mesmo período de 2017 (58 transações). Importante salientar que esses números tratam apenas de transações divulgadas na imprensa, conforme o gráfico 1.

Gráfico 1 - Crescimento de F&A no Brasil

Fonte: PWC (2018)

Durante a realização desta dissertação, a informação mais recente foi obtida pela empresa KPMG, conforme quadro 1, abaixo, que publica um estudo trimestral sobre Fusões e Aquisições no Brasil.

Quadro 1 - Fusões e Aquisições no Brasil - desempenho 2º trimestre/2018

Fonte: KPMG (2018)

De acordo com esta consultoria, como verificado no quadro acima, o número de transações anuais continua em crescimento exponencial (KPMG, 2018, p. 4).

O acumulado do número de fusões e aquisições dos últimos quatro trimestres registrou um recorde – o somatório dos negócios fechados nos dois semestres finais do ano passado com os dois mais recentes deste ano chegou a 906, o maior desde 1994 quando começou a ser contabilizado pelo estudo. O levantamento apontou ainda que o quantitativo de transações realizadas pelo setor Empresas de Internet teve um grande aumento, se comparado com o primeiro semestre de 2017. De janeiro a junho de 2018, foram 73 operações, contra 48 no mesmo período do ano passado. Registrou-se um recorde no acumulado de quatro trimestres. Esse número vem alternando períodos de alta e baixa desde 2012, quando houve uma queda. Todavia, agora, ultrapassou, pela primeira vez, 900 transações, indicando uma tendência de crescimento no número de transações de fusões e aquisições.

O que se pode observar sobre processos de F&A é que, se bem planejados em suas várias etapas, conseguem aumentar a competitividade das empresas, resultando em ganhos para os negócios, sinergia entre pessoas, finanças e tecnologia. A ampliação da competitividade das organizações através de aquisições e fusões também é resultado da busca constante por oportunidades e parceiros no setor, desejo de expansão das atividades para outros mercados e possibilidade de um posicionamento estratégico da empresa no mercado mundial (SALGUERO & SILVA, 2016).

Segundo Freire (2012), os negócios com fusões e aquisições no mundo podem ser divididos em grandes períodos, aos quais ela denomina ‘Ondas de F&A’. A autora afirma que estas ondas de F&A no mundo são motivadas pelo crescimento econômico do país onde ocorrem, pelos avanços tecnológicos e por alterações em algum setor específico da economia. De acordo com os estudos da autora, os primeiros anos do século XXI podem ser considerados como os da sexta onda, que, mesmo impactada pela crise de 2008, ressurgiu fortemente no Brasil já no ano de 2010. Esse ressurgimento se aprofunda nos setores de serviços intensivos em conhecimento, como a educação (segmento do estudo de caso desta pesquisa), telefonia, energia e as tecnologias da informação.

Vale ressaltar que em 2011 – ano da aquisição da IES objeto deste estudo – os negócios de F&A no Brasil chegaram num total recorde até então, de 817, superando em 91, as operações realizadas no ano de 2010 (KPMG, 2017). Ainda segundo Freire (2012), uma das explicações mais utilizadas para essa performance é o fato de que o Brasil começava a chamar a atenção dos investidores e das grandes organizações internacionais desde 2009, pois foi um dos poucos países que não entraram em colapso em decorrência da crise de 2008, nos EUA. Assim, aumentando a abrangência de seu escopo e mercado

com o propósito de diminuir os riscos de seus investimentos, as operações de F&A tomaram força no Brasil, em todos os setores da economia.

Neste cenário, Chaves (2010), destaca de forma crítica a ocorrência do processo de mercantilização do ensino superior brasileiro, respaldado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), aprovada no dia 20 de dezembro de 1996, que é considerada o marco legal da reforma implantada no país, na qual o Estado assume papel destacado no controle e na gestão das políticas educacionais, ao mesmo tempo em que liberaliza a oferta da educação superior pela iniciativa privada. Enfatiza o forte movimento de compra e venda de IES no setor privado junto a processos frequentes de fusões, que têm formado gigantes da Educação, as “empresas de ensino” agora abrem o capital na Bolsa de Valores com promessa de expansão ainda mais intensa e incontrolável. Neste contexto – que caracteriza o estudo de caso objeto desta dissertação – destaca também dois movimentos: 1) A flexibilização/fragmentação por meio da diversificação institucional e a expansão pela via do setor privado; 2) A formação de oligopólios no ensino superior privado com a criação de redes de empresas por meio da compra/fusão de IES privadas do país, por empresas nacionais e internacionais de ensino superior, e pela abertura de capitais dessas nas bolsas de valores.

De acordo com Silva Jr. e Sguissardi (2001), seguindo a tendência internacional, além das táticas adotadas pelas IES mercantis para envolver a clientela, foram promovidas transformações no âmbito dos negócios. Os autores destacam, a profissionalização da gestão dos estabelecimentos educacionais – que ele denomina de “reitor profissional”. Este seria um docente proveniente do segmento público, com a carreira acadêmica reconhecida, que atraído pelo salário elevado assumiria a “[...] mediação entre a mantenedora e a mantida, administrando-a sob as diretrizes da política estratégica da mantenedora, cujo objetivo principal tenderá a ser o lucro financeiro e o aumento e estabilidade patrimoniais”.

É importante ressaltar que grande parte do capital dessas empresas são oriundos de grupos estrangeiros, em especial os bancos de investimentos norte-americanos, que encontraram nesse setor um mercado aberto para aumentar seus lucros. A abertura de capital das empresas no mercado de ações, e a valorização das mesmas, possibilitam que aumentem o capital e possam comprar outras instituições menores espalhadas no país e, com isso, formam grandes grupos empresariais, também denominados de “redes” (CHAVES, 2010).

Ainda Chaves (2010), afirma que essas mudanças trazem como consequência a percepção da educação como um grande “negócio” a ser comercializado e os estudantes em clientes-consumidores que passam a ser disputados pelas instituições de ensino superior privadas. Para o autor, estas instituições reproduzem em suas formas de atuação, as mesmas relações capitalistas de outras empresas, utilizando-se de práticas instrumentais e utilitaristas e, desta forma, distanciam-se da reflexão crítica e da educação como possibilidade de emancipação.

Santos (2004) corrobora a crítica quando afirma que sob a lógica da mercantilização da educação superior, com vistas a adequar esse nível de ensino às demandas do capital financeiro internacional, em busca de novos mercados para manter sua hegemonia, são implantadas reformas pautadas por uma política privatista e de desmonte do Estado social. Consolida-se, assim, o empresariamento da educação.

(...) transformando a universidade, no seu conjunto, numa empresa, uma entidade que não se produz apenas para o mercado, mas que produz a si mesma como mercado, como mercado de gestão universitária, de planos de estudo, de certificação, de formação de docentes, de avaliação de docentes e estudantes. (SANTOS, 2004, p. 12).

2.2.3 – O processo de F&A de empresas

Segundo a definição de projeto do *Project Management Institute* (PMI, 2013) não existe um processo rígido que determine a nomenclatura e todas as etapas que um processo de fusão e aquisição deva seguir, e isto se explica devido a imensa diversidade de empresas e negócios envolvidos com esses processos, mas, em linhas gerais, os processos de aquisição de empresas podem ser divididos em fases que configuram projetos, na medida em que comportam um tempo definido, são únicos e são de elaboração progressiva. São cinco as fases elencadas pelo PMI:

- 1) Identificação da oportunidade, fase que antecede a negociação em que é realizado um estudo preliminar sobre o negócio;
- 2) Avaliação do negócio, em que se realiza uma avaliação detalhada da oportunidade de negócio;
- 3) Negociação de preços e condições, fase em que cabe a decisão sobre a apresentação de uma proposta que gera obrigação perante o vendedor. Esse momento acontece após terem sido equacionadas todas as etapas anteriores e com uma avaliação final concluída;

- 4) Negociação de contratos em que se inicia todo processo de elaboração da documentação contratual do projeto;
- 5) Fechamento (*closing*) em que se realiza o fechamento da transação com o pagamento do preço final e transferência das ações ou cotas da empresa alvo para a empresa utilizada como veículo de aquisição, previamente definida e identificada nos contratos.

Para Alam, Khan e Zafar (2014), uma transação típica de F&A inicia com uma decisão estratégica da alta administração para avaliação de uma determinada oportunidade, na sequência tem-se uma análise de viabilidade que envolve os aspectos financeiros e de *Due Diligence*, a negociação comercial contratual, o fechamento da operação e a implementação da integração.

Gole e Hilger (2009) apresentam um processo similar que envolve as etapas de planejamento (definição da estratégia e identificação da oportunidade), desenvolvimento (*Due Diligence*, definição do valor e condições) e execução (finalização da negociação e integração das empresas envolvidas na transação).

Segundo Barros (2003), tipicamente, um projeto de F&A tem início com a identificação da oportunidade e se encerra no momento do fechamento (*closing*). Ainda para Barros (2003) e Freire (2012), na grande maioria das operações de F&A três etapas se fazem presentes: *due diligence*; negociação; e integração – etapas adotadas nesta pesquisa, conforme Figura 2.

Figura 2 - As três fases da operação de F&A

Fonte: Adaptado de Freire et al. (2010) com base em Barros (2003)

2.2.3.1– A etapa de Due Diligence

Para Barros (2003) e Freire (2012), a etapa nomeada '*Due Diligence*', trata-se, do início do processo de aquisição, podendo ou não ser realizada sigilosamente. No intuito de avaliar a viabilidade da aquisição, uma equipe responsável por esta etapa – normalmente com formação financeira – realiza levantamentos e análises sistematizadas sobre a empresa a ser adquirida. Aspectos mais objetivos do negócio, especificamente os financeiros são os priorizados e, em função da formação financeira da equipe responsável pela *due diligence* o estudo perde a necessária visão da multidisciplinaridade. Para os autores, essa ausência de avaliações sob diferentes ângulos ajuda a explicar o descaso de algumas equipes com aspectos importantes da operação, como a qualidade dos recursos humanos, as particularidades da cultura etc.

Segundo Salguero e Silva (2016), faz-se necessário dividir e nomear esta etapa em duas formas de análise: *due diligence* humana e *due diligence* cultural. Durante a *due diligence* humana a empresa adquirente deve levantar todas as informações a respeito das pessoas que trabalham na empresa-alvo. Dados como a estrutura organizacional da empresa, remuneração benefícios dos empregados, assuntos relacionados a relações sindicais, treinamento e desenvolvimento, taxa de desligamento, dentre outras, são pesquisados neste momento. Para os autores, a *due diligence* cultural é uma etapa da *due diligence* humana que analisa mais a fundo a cultura da empresa que se pretende adquirir. Nesta etapa são pesquisados o clima e a cultura organizacional. Os eventos e confraternizações que a empresa-alvo possui, seu traço cultural marcante, resultados de pesquisa de clima, expectativas dos empregados com a venda da empresa, enfim, tudo que pode ser obtido para traçar o perfil cultural da mesma, deve ser levantado na *due diligence* cultural. Através desse procedimento consegue-se identificar qual cultura irá prevalecer e, a partir disso, realizar o estudo de como a cultura irá se comportar. Nesta fase se consegue também a facilitação da integração entre as duas empresas permitindo ao comprador tomar as decisões adequadas em relação aos talentos da organização que está sendo adquirida. Como afirma Schein (2009), o maior foco nessa etapa é definir se a cultura da empresa-alvo é compatível o bastante com a da compradora para permitir a construção de pontes necessárias de integração em todas as áreas, entre as duas organizações.

Salguero e Silva (2016), também, citam Galpin e Herndo (2007) que compartilham da mesma visão sobre o principal valor da *due diligence* cultural: aplicada

de forma eficaz é capaz de levantar os problemas que podem ser gerenciados durante a integração, possibilitando que a organização possa se preparar antecipadamente para eles. É nesta etapa que serão definidos os valores da nova cultura que irá surgir com a fusão ou aquisição, logo, os responsáveis devem converter esses mesmos valores em expectativas de comportamento e elaborar um plano para que a nova cultura seja concretizada – ação essencial para que o processo de integração ocorra de forma rápida e fluida.

Rouse e Harding (2007), também fazem a mesma divisão em suas abordagens e explicam que as consequências da não aplicação da *due diligence* cultural podem ser graves, tais como a perda de talentos, rixas internas devido a diferenças em tomadas de decisões, interrupção na integração e até queda na produtividade entre outras.

Também Marques (2013, *apud*, Rouse e Harding, 2007) confirmando que, mesmo sendo importante estudar a cultura da empresa-alvo, na maioria dos casos é realizada somente a *due diligence* financeira da empresa a ser adquirida, ignorando ou subestimando a importância de questões ligadas ao capital humano.

2.2.3.2– A etapa de negociação

Para Nunes e Vieira (2008), a etapa de negociação é considerada a mais longa e estressante do processo, e, pode ser realizada de forma mais adequada quando é conduzida por especialistas competentes e experientes da própria empresa ou de instituições especializadas; ou quando acontece de forma mais personalizada, com os proprietários da empresa adquirente à frente das negociações. Um grande desafio para processos de aquisição é conseguir imprimir agilidade aos processos de negociação. A atenção deve se voltar para qualidade das informações obtidas na *due diligence*, a definição prévia de uma estratégia consistente e a identificação de negociadores com base nessa estratégia a fim de contribuir para a redução do tempo desta etapa.

2.2.3.3– A etapa de Integração

A fase da integração é fundamental para o processo de aquisição. Ainda de acordo com Nunes e Vieira (2008), são geralmente utilizadas duas modalidades de integração, quais sejam: definir o processo *a priori* ou construí-lo sob medida. Na definição *a priori*,

em função das decisões serem centralizadas em decisores executivos especializados, apresenta conclusão normalmente mais rápida e objetiva. Quando o processo é construído sob medida, as decisões têm caráter participativo, isto é, as contribuições vêm de baixo para cima, logo, resulta em um processo geralmente mais lento e conflituoso. Os autores enfatizam que 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. Segundo os autores, é nesta etapa que, em geral, as diferenças culturais são externadas. No entanto, isso não quer dizer, de forma alguma, que o planejamento do choque deva ser feito apenas na etapa de integração. Eles enfatizam que “é imprescindível que a gestão do encontro de culturas seja pensada anteriormente”.

Barnhart (1987, *apud* FREIRE, 2012) afirma que a integração só será bem-sucedida se a adquirente der a devida atenção aos seguintes fatores: os vácuos corporativos de liderança; a descontinuidade da participação da liderança das adquiridas e a resistência dos empregados.

Para os propósitos deste estudo, a fase de integração se destaca devido aos problemas que surgem a partir desta etapa e que culminam, especialmente, nas relações interpessoais dentro da organização. Segundo Evans, Pucik e Barsoux (2002), apesar da maior parte das empresas reconhecerem que os primeiros cem dias após a aquisição/fusão são fundamentais para evitar consequências negativas, poucas são aquelas que de fato elaboram um plano de ação para minimizar tais implicações. De acordo com estes autores, um trabalho prévio – de pensar e planejar a integração – deve ser realizado pela equipe que efetivamente será responsável pela gestão da empresa adquirida. O responsável indicado para assumir a gestão do negócio deve implementar um plano de integração, a fim de controlar os custos, mitigar riscos e otimizar o prazo necessário para a execução dos processos de rotina da empresa.

Em função do peso desta etapa em processos de F&A e pela importância para este estudo, destaca-se na sequência, um levantamento bibliográfico e documental com base nas pesquisas das grandes consultorias internacionais, realizado por Freire (2012). Segundo a autora, percebe-se que não há consenso sobre quais problemas existem nas integrações, e isso ocorre por existirem diferentes causas, relacionadas ao contexto organizacional.

Destacam-se nas células hachurados do Quadro 2, os problemas percebidos pela autora na IES objeto deste estudo e que poderão ser confirmados ou não quando dos resultados da pesquisa.

AUTORES	PROBLEMAS PÓS-OPERAÇÃO
<i>Buckley e Ghauri, 2002</i>	A imposição da cultura da adquirente gera dificuldades na integração de culturas.
<i>Barros (2001)</i>	Avaliação incorreta do negócio, expectativa de mercado não atendida e questões culturais.
<i>Barros, Souza e Steuer, 2003</i>	Problemas em gestão de pessoas, integração cultural e problemas de transferência de conhecimento.
<i>Tanure e Cançado, 2005</i>	Alto custo dos processos; dificuldades na gestão de ativos intangíveis, como: talento e competências; relação com os stakeholders; sinergia e relação cultural.
<i>Khosrowpor, 2005</i>	Erros e dificuldades na política de informação e na implantação e gestão da TI.
<i>Harding e Rovit, 2005</i>	O desafio de integração ignorado; sinergias superestimadas; problemas na integração de times de gestão e a maquiagem da adquirida para a venda.
<i>Figueiredo, 2005</i>	Inexistência de avaliação “do impacto que provocam à base de conhecimento das companhias envolvidas”.
<i>Boston Consulting Group, 2006</i>	Falharam em criar valor para os acionistas e em evitar que as ações perdessem valor.
<i>KPMG, 2006</i>	Intervenção governamental; a diferença de expectativa de preço calculado pelo comprador e o calculado pelo vendedor; falta de sinergias e o alto risco do negócio.
<i>Mc Ginn, 2008</i>	Problemas de falta de informações, sistemas, metadados. A área de TI não é envolvida nas operações de F&A e nos processos de integração. Os relatórios financeiros, tanto das adquiridas como da operação em si, são deficientes.
<i>Freire et al., 2010</i>	Inexistência de modelo prévio de integração e de decisões quanto ao novo modelo de negócio em que se transformará a adquirida; realização da integração pela mesma equipe em paralelo às atividades de rotina; não adaptação das adquiridas à cultura e à política da adquirente; desalinhamento dos dados para análise financeira; falta de transparência e agilidade das adquiridas para com seus dados e informações de outras áreas. Funcionários não são chamados a opinar e participar das decisões quanto ao processo de integração e, por isso, não conseguem apontar as falhas e problemas que as mudanças provocam em suas rotinas profissionais, nem oferecer soluções aplicáveis. Falta de envolvimento e atenção à liberação de informações de ambas as empresas.
<i>PriceWaterHouseCooper, 2008-2009</i>	Estrutura complexa de informação; problemas com diferenças culturais; planejamento e cronogramas mal estruturados; dificuldade na integração de software; cláusulas contratuais e demora nas negociações.
<i>Abreu et al., 2009</i>	Perda de visão estratégica; perda de espírito de equipe; perda de experiência e memória organizacional; perda de liderança; aumento de burocracia; crise de comunicação; deterioração do clima organizacional.
<i>Consoli e Pasin, 2010</i>	Choque entre as culturas e incompatibilidade entre os estilos e práticas gerenciais das organizações envolvidas.
<i>Freire et al., 2010</i>	Deficiência no compartilhamento entre áreas similares e entre áreas internas à organização; mudanças descoordenadas de profissionais; falta de definição de papéis dos líderes; pessoal não treinado; não liberação de verba para investimento; desalinhamento em relação ao destino da marca adquirida; pouco tempo disponível para coordenação das ações entre áreas.

Freire, et al. 2010.

Deficiências de comunicação interna e o não envolvimento da área de RH; (1) inexistência de modelo de integração e de decisões quanto ao novo modelo de negócio em que se transformará a adquirida; (2) realização da integração pela mesma equipe paralelamente ao cumprimento das atividades de rotina; (3) não adaptação das adquiridas à cultura e à política da adquirente; (4) desalinho de interpretações quanto aos dados levantados; (5) falta de transparência e agilidade das adquiridas para com dados e informações solicitados.

Muller e Solano, 2011

Dificuldade em lidar com os recursos humanos das empresas envolvidas na transação.

Quadro 2 - Relação dos problemas após as F&A – Etapa: Integração

Fonte: Freire (2012)

O sucesso ou fracasso de um processo de F&A depende fundamentalmente das decisões tomadas pelos executivos em momentos críticos durante o processo – como na etapa de integração. Quanto mais talentosas essas pessoas forem em lidar com os imperativos do processo de combinação de duas empresas, maior será a probabilidade de sucesso da ação (HARDING, 2005).

Pode ser que, para os executores que negociam os acordos de um processo de F&A o sentimento seja apenas de mais uma transação financeira, mas, para os funcionários das empresas representa um evento significativo e potencial para problemas emocionais e estresse (CARTWRIGHT & COOPER, 1992), conforme Quadro 3. Os autores fazem uma analogia com o casamento, em função dessa probabilidade de sentimentos: um representa o relacionamento civil entre duas pessoas, enquanto o ‘casamento’ corporativo relaciona duas forças de trabalho composta por um grande número de interações pessoais. Assim sendo, tais autores comentam que as respostas psicológicas a esses eventos devem ser entendidas com base nesta analogia. Até que as pessoas envolvidas aceitem o fato de que esforços para negação ou resistência à situação são fúteis e improdutivos, a conscientização da importância do processo fará com que uma visão positiva da mudança comece a se desenvolver.

ESTÁGIOS	CARACTERÍSTICA DA RESPOSTA
1 – Negação	Síndrome do ‘não irá acontecer’.
2 – Medo	‘Quando acontecerá?’; ‘O que acontecerá comigo?’
3 – Raiva	‘Nós fomos vendidos’ – ressentimento por aqueles considerados responsáveis.
4 – Tristeza	Lamentação e angústia pelo que aconteceu.
5 – Aceitação	Reconhecimento da futilidade – enfoque positivo começa a se desenvolver.
6 – Alívio	‘As coisas estão melhores do que eu esperava’.
7 – Interesse	Sentimento crescente de segurança.
8 – Vínculo	Reconhecimento de novas oportunidades.
9 – Prazer	‘Está realmente funcionando bem.’

Quadro 3 - Respostas emocionais à F&A

Fonte: adaptado de CARTWRIGHT & COOPER, 1992.

Para Barros (2003), a alta taxa de insucesso nas operações de aquisição se concentra nos seguintes temas: problemas relacionados à gestão de pessoas; dificuldades na gestão das duas culturas e às complexidades advindas deste encontro; à falta de planejamento em relação à transferência de habilidades e competências, os problemas ligados à retenção de talentos e, especialmente, ao clima tenso que se instala na empresa adquirida. Ainda o autor entende que, o fracasso também é resultado da pouca atenção dada à fase de planejamento da integração. Geralmente, o maior esforço se concentra na fase de negociação, e questões ligadas à transição e à integração de pessoas são deixadas para outro momento.

O importante, como afirmam Farinazzo *et al.* (2008), é buscar a sinergia entre as empresas participantes. Segundo ele, quando alguma empresa destina sua energia para fusão ou aquisição, espera-se o melhoramento do desempenho ou o alcance de algum tipo de sinergia, aumentando a eficiência da economia como um todo. Quando acontece o processo de F&A a eficiência de qualquer uma das partes envolvidas no processo (empresa compradora e adquirida) é passada para a outra parte que não possuía eficiência.

Potencializar as forças das partes deve ser o caminho para que sua soma seja maior que o todo. O objetivo da fase de integração não pode ser “colocar para dentro”, e sim, encontrar a sinergia. Para tanto, é necessário minimizar os pontos de resistência, respeitar as diferenças e valorizar as boas práticas de cada parte (FREIRE, 2012).

2.2.4 – As razões para a realização de iniciativas de F&A

A necessidade imposta pelas exigências de um mercado cada vez mais globalizado tem feito as empresas brasileiras se mobilizarem, buscando estratégias para sobreviver e se manter em sintonia com o ambiente de mudanças – um imperativo constante.

Na literatura encontram-se diversas motivações para a realização de iniciativas de F&A, dentre elas: necessidade de crescimento, aumento do *market share*, criação e/ou aumento de barreiras de entrada, aquisição de conhecimento (capital humano, tecnologia e processos) e busca por sinergias. No Quadro 4 apresenta-se um resumo das motivações, segundo os principais autores sobre o tema, de acordo com Kern, 2015.

AUTORES	MOTIVAÇÃO PARA F&A
<i>Camargos e Barbosa (2003)</i>	Uma maneira rápida de a empresa crescer, entrar em mercados e aproveitar oportunidades de investimento conquistar novos mercados, acesso a novas competências e tecnologias, mais poder econômico e de competição, mais sinergia e melhoria de eficiência administrativo-operacional, diminuição do risco operacional e financeiro ou a simples sobrevivência.
<i>Lindgren e Spangberg (1981) e Shelton (1988)</i>	Busca da criação de valor em potencial, por meio da sinergia, partindo-se do pressuposto de que a empresa adquirida irá contribuir estratégica ou financeiramente para a adquirente.
<i>Cartwright e Cooper (1999), Rourke (1992) e Barros (2003), Brigham e Ehrhardt (2005)</i>	Maximização de valor da empresa para o acionista – por meio de economia de escala ou transferência de conhecimento – à lógica de mercado, ao aumento de participação no mercado e à redução do nível de incerteza. A intenção de compra pode ainda estar relacionada à necessidade de diversificação pura, de aquisição de tecnologia e de aproveitamento de situações de reestruturação.
<i>Kummer e Steger (2008)</i>	Grupo Tradicional, visa à consolidação e à expansão de mercado. Grupo transformacional, visa o desenvolvimento de novo portfólio, novo modelo de negócios ou mudança radical de patamar.
<i>Levine (1989)</i>	Motivos defensivos ou expansionistas visando sempre o objetivo principal que é o de maximização de lucros,
<i>Haspeslagh e Jemison (1991)</i>	Criar valor.
<i>Rosseti (2001)</i>	Ganhos de <i>market share</i> , maior amplitude geográfica de atuação, crescimento com ampliação de escalas operacionais, ampliação de competitividade, diversificação tanto na linha de produtos quanto de negócios, aporte de tecnologia e à verticalização.
<i>Kluyver e Pearce II (2007)</i>	Crescimento empresarial como resultado de criação de valor, aumento de rentabilidade e geração de caixa.

<i>Pindyck e Rubinfeld (2005)</i>	Economia de escopo, produção conjunta - para um mesmo nível de produção, menor custo de se produzir numa única empresa.
<i>Berkovitch e Narayanan (1993)</i>	Sinergia – ganhos provenientes da fusão de recursos. Agência – perspectiva gerencial sobre o bem-estar do acionista e dos administradores. Arrogância – possíveis erros de avaliação pelos administradores ao optarem por uma aquisição, pagando mais por ela do que o valor que ela seria capaz de adicionar.
<i>Kode, Ford e Sutherland (2003)</i>	Existência de sinergias.

Quadro 4 - Motivações para F&A

Fonte: A autora - Adaptado de Kern (2015)

Ferrari (1996) e Samuels & Wilkes (1996) destacaram as vantagens destas transações. Para Ferrari (1996), viabilizar expansão em prazo mais curto; reduzir o custo da expansão; reduzir os riscos associados ao planejamento e desenvolvimento de uma linha de produtos; reduzir os prazos de implantação de uma nova linha de produtos; obter patente ou licença para fabricar ou comercializar um novo produto; remover um concorrente em potencial; remover barreiras à entrada de novos mercados; garantir novos canais de distribuição e utilização de bases já instaladas; agilizar a expansão geográfica, viabilizando marcas regionais e capacidade de produção local. Para Samuels & Wilkes (1996), economia de escala; poder de mercado; eliminação da má administração e ineficiência; uso de fundos em excesso de um lado e levantamento de fundos de outro; subestimação do real valor de uma empresa (quem observar poderá se beneficiar com a futura valorização); vantagens fiscais; internalização de funções, que, em caso de transações verticais proporciona redução dos custos de transações; diversificação do risco; entrada em novos mercados e novas indústrias.

Importante para o propósito deste trabalho destacar, neste tópico, a pesquisa de Sarfati e Schwartzbaum (2013), que tratam, especificamente, do porquê dos processos de fusões e aquisições ainda serem um dos principais pilares das estratégias de crescimento dos grandes grupos privados de educação superior no Brasil. Diferentemente de diversos artigos nesta área que buscam apenas verificar se as transações impactam o preço das ações das empresas envolvidas, a pesquisa desses autores foca numa discussão fundamentada de quais são as motivações para a ocorrência destes processos, tanto as de caráter econômico, como as de caráter não-econômico.

O setor de educação (segmento da empresa objeto deste estudo), segundo os autores, chama a atenção não apenas pela frequência de transações, mas também pelo

porte de algumas delas, fazendo com que a adoção da estratégia de crescimento aquisitivo eleve empresas brasileiras ao conjunto das maiores instituições de educação superior do mundo em número de alunos.

A pesquisa de Sarfati & Schwartzbaum (2013) levantou a hipótese de que existem sinergias a serem geradas através das fusões e aquisições no setor de educação superior privado, bem como que estas sinergias têm se transformado em ganhos econômicos para os acionistas das empresas adquirentes. Assim, buscaram por evidências favoráveis à identificação das sinergias que existiriam nas transações do setor e analisaram se tais sinergias têm, de fato, se traduzido em ganhos econômicos. O trabalho se debruçou na identificação de quais seriam as potenciais sinergias específicas do setor, discutindo quatro principais efeitos: (i) aumento de receitas, (ii) redução de custos e despesas, (iii) benefícios fiscais e (iv) redução dos custos de capital.

A pesquisa concluiu que a estratégia de crescimento aquisitivo adotada por estas empresas tem embasamento econômico. Existem evidências concretas de fontes de ganhos sinérgicos, que, por sua vez, estão se traduzindo em melhores resultados econômicos.

2.3 – GESTÃO ESTRATÉGICA DE MUDANÇAS

Mudanças têm sido, paradoxalmente, a única constante do mercado nas últimas décadas. Todos sabem que são frequentes e que, em algum momento, acontecerão na organização, mas, o quanto elas podem significar para o bem ou para o mal e, em qual contexto acontecerão, não se tem certeza, apenas estudos e pesquisas que podem indicar as probabilidades.

Beckhard (1969, *apud*, RODRIGUES, 2017) foi o pioneiro no estudo da Mudança Organizacional (MO), definindo-a como: um esforço planejado, gerido a partir de toda organização e para toda organização aumentar a eficácia e sua saúde através de intervenções planejadas nos processos da organização, usando o conhecimento da ciência comportamental.

Para Anderson e Anderson (2001), a mudança é considerada um processo contínuo e não um destino, portanto o maior desafio da gestão da mudança está no fato de que não existe um “cálculo” para a introdução da mudança nas organizações. Os autores sugerem que a gestão de uma mudança deve ter em seu escopo três elementos: conteúdo, pessoas e processos, apresentados na Figura 3. O conteúdo corresponde ao “o

que” da organização precisa ser mudado, ou seja, a estratégia, a estrutura, os sistemas, os processos, as tecnologias, as práticas de trabalho, etc. As pessoas dizem respeito a “quem” – comportamentos, emoções, mentes e espíritos dos seres humanos que estão desenhando, implementando, suportando ou sendo impactados direta ou indiretamente pela mudança. Já os processos correspondem ao “como” às mudanças no conteúdo e nas pessoas são planejadas, desenhadas e implementadas. O processo irá englobar as ações que produzirão as mudanças no conteúdo e nas pessoas.

Figura 3 - Processo contínuo de Mudança Organizacional

Fonte: Elaborado pela autora com base em Anderson e Anderson (2001).

Na maioria das vezes, a preocupação num processo de mudança é direcionada para as áreas econômicas e tecnológicas da gestão e as outras áreas, quando não esquecidas, são malconduzidas. Chanlat (2000) procura compreender algumas dimensões fundamentais ou esquecidas nas pesquisas sobre organizações. Em uma reflexão de duas décadas sobre as relações entre as ciências sociais e o *management*, o autor apresenta no Quadro 5, os temas emergentes no século XXI, que ele denomina de dimensões fundamentais:

DIMENSÕES FUNDAMENTAIS DE CHANLAT	
DIMENSÃO ESQUECIDA	DESTAQUE

Retorno do ator e do sujeito	Relevância da subjetividade, da imaginação, que têm sido marginalizadas pela ênfase nos aspectos econômicos e tecnológicos da gestão.
Retorno da afetividade	Relevância da dimensão afetiva na formação de grupos e a crítica ao dualismo cartesiano entre razão e paixões.
Retorno da experiência vivida	Crítica a distância entre o discurso do <i>management</i> sobre o que é concebido e prescrito, por um lado, e, por outro, o que é vivido cotidianamente nas organizações.
Retorno do simbólico	Enfatiza que o mundo das organizações é também um mundo de signos, de diferentes linguagens, um teatro em que se passam comédias, tragédias e dramas, uma realidade imaginária.
Retorno da história	Enfatiza que a história não está geralmente no centro das preocupações dos gestores, que são orientados pelo curto prazo, com tendência a eliminar a memória e a duração e proveito do imediatismo; a história é construtiva da identidade dos indivíduos e das sociedades.
Retorno da ética	Destaca a ética como disciplina que busca interrogar as regras de conduta constitutivas da moral, que não se limita, portanto, à deontologia, e que está no cerne da política.

Quadro 5 - Dimensões fundamentais de Chanlat

Fonte: Adaptado de Chanlat (2000)

Para o autor, as organizações do século XXI têm como principais desafios a revisão do enquadramento do econômico no social e a preservação da natureza, a partir da reflexão ética. Aponta que há uma visão empobrecida da ação humana e o ser humano ou o agente é concebido sem vida afetiva, sem raízes sociais, sem cultura, sem história e amor. Por fim, destaca a necessidade de “a ciência da ação organizada” refletir sobre a ação humana tendo como objetivo comum “a segurança da Natureza e da Humanidade” (CHANLAT, 2010).

2.3.1 – Definições de mudança organizacional

Vários autores em contribuição ao estudo do tema escreveram definições como as que são apresentadas no Quadro 6, de acordo com Bressan (2004), a seguir.

REFERÊNCIA	DEFINIÇÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL
Lima & Bressan (2003)	Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.
Bruno-Faria (2000)	Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.

Wood Jr (2000)	Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.
Robbins (1999)	Atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.
Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)	Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).
FORD E FORD (1995)	Um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.
Van de Ven & Poole (1995)	Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.
Porras e Robertson (1992)	Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.
Araújo (1982)	Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.
Basil e Cook (1974)	Uma resposta às crises, considerando como principais elementos da mudança organizacional, a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas.

Quadro 6 - Definições teóricas sobre mudança organizacional

Fonte: Adaptado de BRESSAN (2004)

Outro autor expoente no tema, citado em várias pesquisas, que também tem um olhar voltado para a importância das pessoas num processo de mudança, Kotter (1999) define mudança organizacional como ‘ação constante e crucial para a manutenção da prosperidade e competitividade’ (KOTTER, 1999), corroborando com as afirmações de Anderson e Anderson (2001) no que diz respeito ao caráter contínuo, constante de um processo de mudança. Segundo ele, esta ação diminui os riscos e aumenta as oportunidades relacionadas ao processo de transformação. Argumenta ser fundamental a formação de uma coalizão de pessoas para liderar e motivar o esforço da mudança, sendo impossível que uma grande mudança aconteça sem que a maioria dos profissionais a deseje.

Pessoas são imprescindíveis à gestão estratégica da mudança. Kotter (1999) afirma que, se os participantes de um processo de mudança perceberem um clima favorável, pelo menos no longo prazo, e se houver a confiança no processo, levando em conta que os desequilíbrios de curto prazo serão compensados no futuro, os conflitos serão então, canalizados para se tornarem construtivos.

2.3.2 – Mudança organizacional: Os oito passos de Kotter

O autor, em seus estudos amplamente divulgados e citados, afirma que é possível realizar uma sequência de oito passos necessários para a implementação efetiva de um processo de mudança. Para Kotter (1999), as mudanças de sucesso de qualquer tamanho passam por esses oito estágios, usualmente na sequência prescrita, que, segundo ele, facilita a condução de todo o processo.

O processo em oito etapas da criação de uma grande mudança segundo Kotter (1999) pode ser descrito conforme Quadro 7 e representado na Figura 4.

ETAPA	AÇÃO
1- Estabelecer um senso de urgência	Examinar o mercado e as realidades competitivas. Identificar e analisar crises, ameaças e oportunidades.
2- Criar uma coalizão para a liderança	Reunir um grupo com poder suficiente para liderar a mudança. Garantir que esse grupo trabalhe como uma equipe.
3- Desenvolver visão e estratégia	Criar uma visão que ajude a direcionar os esforços de mudança. Desenvolver estratégias para atingir esses objetivos.
4- Comunicar a visão da mudança	Utilizar todos os veículos possíveis para comunicar constantemente a nova visão e suas estratégias. Fazer com que o grupo responsável pela liderança do processo modele o comportamento esperado dos funcionários.
5- Dar <i>empowerment</i> aos funcionários para realização de ações abrangentes	Eliminar os obstáculos. Modificar os sistemas de estruturas que obstruem a visão da mudança. Encorajar os funcionários a assumirem riscos e estimularem ideias, atividades e ações não tradicionais.
6- Gerar vitórias de curto prazo	Planejar visões, ganhos ou melhorias de performance. Criar esses ganhos. Reconhecer visivelmente e recompensar as pessoas que tornaram esses ganhos possíveis.
7- Consolidar os ganhos e produzir mais mudanças	Utilizar o aumento de credibilidade para modificar sistemas, estruturas e políticas que não estejam harmonizados entre si e não sejam adequados à visão da mudança. Contratar, promover e desenvolver pessoas que possam implementar a visão da mudança. Revigorar o processo com novos projetos, temas e agentes de mudança.

8- Incorporar as mudanças à cultura da organização

Gerar melhoria de performance por meio do comportamento orientado para o consumidor e para a produção, aumentar e melhorar a liderança e criar um gerenciamento mais afetivo. Articular conexões entre os novos comportamentos e o sucesso da organização. Desenvolver maneiras de assegurar o desenvolvimento de lideranças e sucessão.

Quadro 7 - Oito passos para implementação efetiva de um processo de mudança

Fonte: A autora com base em KOTTER (1999)

Figura 4 - Processo de criação de uma grande mudança - Kotter

Fonte: A autora com base em KOTTER (1999)

Kotter (1999), também estabeleceu um paralelo explorando seus oito passos para implementação efetiva de um processo de mudança (considerados Fatores Críticos de Sucesso), conforme Quadro 8, para ressaltar, por um caminho inverso, os fracassos que acontecem em boa parte dos esforços de transformações empresariais e, na opinião do autor, baseado em suas pesquisas, existem razões claras para este tipo de desfecho, conforme apresentado, resumidamente, a seguir.

ETAPAS DE UMA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	ERROS NAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS
Estabelecimento de um senso de urgência.	Permitir complacência excessiva.
Criação de uma coalizão administrativa.	Falhar na criação de uma coalizão administrativa forte.
Desenvolvimento de uma visão estratégica.	Subestimar o poder da visão.
Comunicação da visão da mudança.	Comunicar a visão de forma ineficiente.
<i>Empowerment</i> dos funcionários para ações abrangentes.	Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão.
Realização de conquistas em curto prazo.	Falhar na criação de vitórias em curto prazo.
Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças.	Declarar vitória prematuramente.
Estabelecimento de novos métodos na cultura.	Negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa.

Quadro 8 - Etapas de uma mudança organizacional e erros relacionados

Fonte: Adaptado de KOTTER (1999)

Ainda Kotter (1999), apresenta cinco fases de apoio à Mudança Organizacional (MO), como pode ser visto na Figura 5. O autor considera essencial a primeira fase: convencer os funcionários que a MO é imprescindível, pois iniciar uma MO requer a cooperação dos funcionários que, sem motivação, não auxiliarão no alcance de resultados.

Figura 5 - Sistemática de MO proposta Kotter

Fonte: adaptado de Kotter, 1999

2.3.3 – Mudança organizacional: O modelo de Lewin

Também conhecido e, por sua facilidade de interpretação, exhaustivamente citado, o modelo de Lewin (1951), apresenta como uma organização deve agir para passar por processos de mudanças.

Segundo o autor, primeiramente deve haver um descongelamento das práticas atuais a fim de preparar a organização para aceitar as alterações. Este passo envolve quebrar, analogicamente, as formas existentes de funcionamento da organização para prepará-la para uma nova forma de operar. Em comparação com o modelo de gelo isto envolve a fusão do gelo em prepará-lo para uma mudança de forma.

Após o estágio descongelar, a organização deve passar pela fase de mudança, na qual o gelo deve ser moldado à nova forma que se quer. Em outras palavras, esta é a fase em que todo mundo vai começar a procurar resolver suas incertezas e dúvidas, assim como, procurar as novas formas de fazer as coisas novas. Lewin afirma que, nesta fase, empregados e administradores começam a acreditar que a mudança poderá beneficiar a eles e à empresa. É muito importante que, durante esta fase, os gestores comuniquem claramente aos envolvidos, as razões para a mudança e os passos que devem ser tomados até o final do processo. Imprescindível, neste ponto, compreender que cada indivíduo tem seu tempo para aprender e assimilar a mudança.

A última fase do modelo de Lewin, representado na Figura 6, é a fase recongelar, onde o gelo deve ser solidificado na sua nova forma. Durante a fase de recongelar a empresa, deve se concentrar em promover a estabilidade a partir das alterações realizadas. O ideal é que nesta etapa, as pessoas já estejam confortáveis com as mudanças dentro da organização e compreendendo cada alteração como a nova norma.

Figura 6 - Modelo de Lewin para mudança

Fonte: Elaborado pela autora com base em LEWIN (1951)

2.3.4 – Mudança organizacional: Os fatores críticos de sucesso

Ainda na análise sobre Mudança Organizacional e os cuidados para o sucesso na gestão da mudança, vale citar Capelli (2009). A autora pesquisou a opinião de vários autores sobre os fatores críticos de sucesso, consolidou-os em grupos e, na sequência propôs sete deles como sendo os de maior relevância para uma mudança organizacional conforme apresentado na figura 7.

Figura 7 - FCS para uma mudança organizacional

Fonte: Capelli (2009)

De acordo com a análise destes fatores pela autora, a gestão ativa e dedicada (1) acontece pela articulação, sensibilização, detalhamento de informações, identificação de problemas futuros e demais pontos que possam interferir no alcance dos resultados da MO. Sobre objetivos e metas clarificadas (2), a autora cita Azevedo (1997), quando explica que o fator mais importante de uma MO é que ela seja constituída por uma justificativa poderosamente persuasiva em favor das modificações objetivadas. Significa dizer que o projeto deve ser conciso, claro, articulado, lógico, qualitativo e quantitativo, bem documentado e motivador. Trazer um senso de urgência e levar as pessoas a agir.

Em acompanhamento frequente (3), a autora cita MOTTA (1998), para enfatizar a importância de monitorar problemas, pois as inovações surgem de tentativas de responder de forma concreta aos desafios impostos à empresa.

O fator disponibilização de recursos em quantidade qualidade adequados (4), implica em cuidar para que, em todo o processo de mudança, que normalmente é de longo prazo, não falem recursos humanos, financeiros e tecnológicos ocasionando interrupção do processo. No fator, alocação bem definida dos papéis e responsabilidades (5), a autora destaca que o bom funcionamento da estrutura organizacional necessita de definição de papéis e responsabilidades de forma clara, estabelecendo a ordem hierárquica que as decisões devem seguir.

Sobre comunicação constante e eficiente (6), a autora ressalta que é importante envolver os funcionários no processo de mudança e que este envolvimento deve produzir o engajamento dos mesmos em todas as ações. Ela cita Azevedo (1997), que afirma o quanto comunicações abertas e francas facilitam o desenvolvimento do consenso e o quanto as opiniões dos envolvidos pode gerar motivação – itens tão importantes em processos de mudança.

Por fim, no fator mudança cultural (7), a autora enfatiza as dificuldades com relação à visão diferenciada de gerentes e funcionários sobre MO. Onde gestores veem oportunidades, funcionários veem problemas e desconforto.

De acordo com a autora, os fatores críticos de sucesso são pontos-chave e definidores do sucesso ou fracasso de uma MO. Devem ser tomados como condições fundamentais a serem cumpridas para que a instituição sobreviva e tenha sucesso no seu mercado de atuação. Segundo ela, quando bem definidos, estes fatores se tornam um ponto de

referência para toda a organização em suas atividades em busca do alcance dos objetivos estabelecidos.

Percebe-se que, de forma geral, os modelos de gestão da mudança reforçam a importância de três etapas para qualquer processo de mudança e que, como consequência, se tornam essenciais à gestão: o diagnóstico, que situa a organização no momento da mudança e indica para onde ela deverá se mover; as estratégias e planos, que conduzem a organização para o estado futuro e; por último, a implementação, que traduz as intenções em esforços de ação e gerencia as demais questões associadas à mudança, especialmente, as relações interpessoais (SANTOS, 2014).

As ações dos processos de mudança sempre envolverão pessoas, conteúdo e processos; respectivamente, comportamentos e emoções, as ações efetivas de mudança e a forma como essas ações serão implementadas. O sucesso de uma gestão de mudança está relacionado com estes três fatores, especialmente, com as pessoas que são, em última instância, os reais agentes de toda mudança. Logo, a forma como estas pessoas serão tratadas durante todo o processo poderá trazer resultados positivos ou negativos. As pessoas são diferentes em seus interesses e reações, portanto, para ser estratégica, é imprescindível que a gestão observe como as etapas do processo estão sendo apresentadas às pessoas envolvidas e como elas estão respondendo à mudança.

2.3.5 – O impacto da mudança organizacional

Processos de mudança, em qualquer área, causam algum impacto. De forma positiva, negativa ou de expectativa, os envolvidos de alguma forma são impactados pelas mudanças. Carvalho (1999) considera que a mudança individual ou organizacional provoca, no mínimo, instabilidade, o que, por sua natureza, envolve toda a organização.

Para Borges e Marques (2011), quando uma mudança é proposta no ambiente de trabalho, quase sempre gera uma percepção de ameaça ao *status quo* do indivíduo, que se encontra fundamentalmente organizado e seguro.

Percebe-se que, via de regra, a mudança organizacional é um movimento iniciado e decidido na instância da alta gestão, sendo posteriormente anunciado para a média e baixa gestão, para que estas informem aos demais níveis hierárquicos até que a mudança seja internalizada no cotidiano de todos os que serão afetados por ela. Este processo causa

impactos em todo o grupo e traz, de início, uma dissonância entre líderes e empregados no que diz respeito a, pelo menos, três itens: a percepção da necessidade de mudança, o melhor caminho para percorrê-la e os resultados esperados com ela (BEATTY, 2015). Por esta razão, segundo a autora, grande parte da literatura sobre Gestão da Mudança aponta para a necessidade primordial da criação de propósito compartilhado, representado pela Figura 8. No contexto da mudança organizacional, significa a definição e comunicação efetiva dos fatores que: (a) mostrem porque o *status quo* não é mais suficiente, desejável ou sustentável; (b) pintem o cenário pós-mudança, apresentando o estado futuro desejado e suas características e; (c) comuniquem um caminho claro até este futuro, com as etapas de transição que o caracterizam (BEATTY, 2015).

Figura 8 - Propósito Compartilhado

Fonte: A autora com base em BEATTY (2015)

Costa, Vieira e Rodrigues (2010), enfatizam que para haver mudança organizacional é preciso reconhecimento da necessidade de mudar por parte dos gestores e comprometimento por parte dos membros da organização. Enfatizam que o grau em que a atitude em face dos processos de mudança organizacional é mais ou menos favorável, pode estar associada a fatores diversos – relacionados à cultura e à identidade organizacional, ao exercício da liderança e às atitudes mais gerais dos colaboradores da empresa. Para haver comprometimento de todos é fundamental apresentar a todos, a definição do conteúdo e do plano do que se vai mudar, a escolha de um processo de implementação da mudança e uma avaliação com possibilidade de voltar ao início do modelo, também é necessário levar-se em conta a reação de todos os envolvidos no processo de mudança. Conhecer que impactos serão percebidos por cada grupo. A importância de se conhecer as reações dos indivíduos às mudanças organizacionais está

no fato de serem as pessoas os ativos intangíveis que compõem a organização e, por isso, devem ser considerados os seus mais importantes diferenciais competitivos (PASCHOAL, TORRES & PORTO, 2010).

Infelizmente, a maioria dos processos de mudança quanto ao contingente humano, quando muito, querem saber o número de pessoas, faixa etária, escolaridade, divisão entre homens e mulheres, massa salarial, volume de benefícios. Não parece haver preocupações em saber a compatibilidade das identidades culturais envolvidas – de onde vieram, como se formaram. E é aí que se iniciam os futuros e custosos conflitos e problemas. Não se considera adequadamente o ser humano que move os sistemas, seus sentimentos, desejos, ambições e sonhos. Ele que é, em primeira e última análise, o consolidador do novo negócio, o sistematizador da cultura organizacional nascente (MARINHO, 2014).

A mudança é classificada como positiva ou negativa mediante a percepção que cada pessoa tem sobre o evento e de acordo com o grau de controle que ela exerce sobre a situação. Quando a necessidade de controle é atendida o indivíduo se conforta, pois pode prever o que acontecerá, porém quando o contrário acontece, surge então o desconforto da incerteza (CONNER, 1995).

Também Capellano, Carramenha e Mansi (2013), corroboram a visão de que para avaliar o impacto das mudanças há que se perceber o engajamento dos funcionários. O engajamento, segundo estes autores é um estado psicológico no qual os empregados sentem um forte interesse pelo sucesso da empresa e têm disposição e motivação em níveis que ultrapassem os requerimentos básicos exigidos pelo seu cargo. Esse estado psicológico é percebido a partir de atitudes que mostram o que os empregados acham de toda a sua experiência de trabalho: a organização, seus líderes, o ambiente, a recompensa e o reconhecimento que eles recebem nesse esforço e as mudanças implementadas.

Bittencourt (2004), Tanure e Cançado (2005), em suas pesquisas, citam exemplos de consequências do impacto sofrido por participantes de um processo de mudança, na implantação de um novo modelo de gestão; vários conflitos resultando em transtornos e implicações para a empresa adquirida tais como: resistência diante do novo modelo de gestão; perda de poder gerada pela mudança de cargos e funções; mudança de conduta do trabalho; clima de insegurança gerado pelo alto número de demissões; incoerência nos discursos; transferências de cargos e de residência; apego ao modelo anterior; insegurança; desconfiança; medo de ceder informação; inseguranças quanto a informações que poderiam ou não ser passadas, mudanças constantes no sistema de trabalho entre outras.

Para Conner (1995), quando as pessoas são submetidas a esse tipo de estresse, elas começam a desenvolver alguns comportamentos disfuncionais, desde os mais leves, como, comunicação deficiente e confiança reduzida, comportamento defensivo e acusatório, decisões mal tomadas; evoluindo para absenteísmo crônico, apatia e complacência, até chegar aos mais severos, como: destruição dissimulada da liderança organizacional, greve, sabotagem, depressão profunda e até mesmo o suicídio. Para evitar tal estresse causado pelas mudanças organizacionais, o autor sugere que os líderes gerenciem cuidadosamente o fluxo das mudanças, mas para isso acontecer é necessário que esses líderes, patrocinadores da mudança, tenham em si uma boa dose de resiliência.

Nunes e Vieira (2008), afirmam ser fundamental ter ciência das características culturais das organizações envolvidas, aumentando o nível de consciência do seu próprio estilo e do estilo do outro a fim de minimizar os impactos do processo. Ao perceber e entender os traços culturais envolvidos, se torna possível avaliar seu impacto no outro, sua compatibilidade, a possibilidade de mudança e de convivência (BARROS, 2001).

2.3.5.1 – O impacto gerando resistência

Segundo Jacobsen e Rodrigues (2002), o tema mudança organizacional está intrinsecamente ligado à questão da resistência, visto que representa, em grande parte dos casos, alterações no *status quo*. Assim, esforços para mudança organizacional frequentemente se deparam com alguma forma de resistência humana.

Os autores afirmam que para lidar com a resistência à mudança faz-se necessário identificar e adotar posturas, procedimentos e medidas capazes de prevenir, atenuar, contornar, vencer ou até mesmo usá-la de forma construtiva. Também, é preciso saber que não existe apenas uma única abordagem relativa ao gerenciamento da mudança. Como são várias as fontes de resistência, somadas a algumas variáveis situacionais, tem-se na verdade, diversos tipos de reações por parte daqueles que vivem e experimentam a mudança. Por esta razão, a identificação das causas da resistência passa a ser essencial para a seleção da maneira mais apropriada de gerenciá-la e de fundamental relevância na escolha e desenvolvimento de uma estratégia de mudança bem-sucedida.

Também, Bressan (2004), entende que adotar estratégias de mudança que obtenham sucesso envolve compreender aspectos do ambiente, dos indivíduos e da

organização. Sendo assim, identificar variáveis do contexto que estariam provocando as mudanças, sejam contínuas ou descontínuas, apresenta-se como uma vantagem para os gerenciadores da mudança, na medida em que este conhecimento poderia permitir o manejo e a implementação da mudança, o aumento da eficácia organizacional e sua chance de sobrevivência.

A capacidade ou não dos funcionários de uma empresa atenderem a uma determinada demanda pode definir o sucesso ou fracasso dessa empresa, por isso, em processos de mudança se faz necessário planejar também como se dará a mudança do comportamento humano, ou seja, das pessoas e grupos que fazem parte de uma organização. Uma empresa que queira sobreviver e crescer precisa estar apta a responder às mudanças impostas pelo ambiente em que se encontra. Quando o governo lança novas leis, quando a concorrência inova com um novo produto ou serviço, quando alguns insumos, essenciais para uma dada produção, saem de circulação ou quando qualquer outra mudança desta natureza ocorre, a organização precisa entender e responder a essas mudanças impostas pelo novo cenário. A resistência à mudança pode ser positiva se for apresentada de forma clara, produzindo discussões abertas e debates construtivos. Os diálogos, nessas situações de impasse, são preferíveis à postura de apatia ou de silêncio, e podem indicar que os membros da empresa aderiram ao processo, estão interessados. Isto oferece aos agentes da mudança a oportunidade de explicar seus esforços na elaboração das mudanças. (ROBBINS *et al.*, 2010)

Ainda, Robbins *et al.* (2010), afirmam, que na maioria das vezes, a resistência à mudança não aparece de forma padronizada. Segundo eles, a resistência pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. Quando a resistência se apresenta de forma aberta e imediata, ou seja, existem protestos, diminuição do ritmo de trabalho ou ameaças de greve, torna-se mais fácil à administração, por parte dos gestores, a abordagem da mudança na organização. O desafio de trabalhar a resistência encontra-se nos casos em que ela aparece de forma implícita ou protelada. Os traços da resistência implícita são sutis - podem se apresentar como perda de lealdade à organização, perda da motivação, aumento dos erros, aumento do absenteísmo, principalmente por “questões de saúde” e, portanto, de difícil identificação pelos agentes da mudança. As ações proteladas podem dificultar a ligação entre a fonte da resistência e a reação à mesma, aparecendo apenas após dias, meses ou anos (ROBBINS *et al.*, 2010). No Quadro 9 estão listadas as fontes individuais e organizacionais na visão desses autores.

FONTES INDIVIDUAIS	FONTES ORGANIZACIONAIS
HÁBITOS: Criamos hábitos ou respostas programadas para enfrentar a complexidade da vida. Quando nos defrontamos com a mudança, essa tendência de reagir conforme de costume transforma-se em fonte de resistência.	INÉRCIA ESTRUTURAL: As organizações possuem mecanismos internos, como seu processo de seleção e as regras formais para produzir estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.
SEGURANÇA: As pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.	FOCO LIMITADO DE MUDANÇA: As organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Não se podem fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas nos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema maior.
FATORES ECONÔMICOS: As mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor com relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração é vinculada à produtividade.	INÉRCIA DE GRUPO: Mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento as normas de grupo atuam de forma limitadora.
MÉTODO DESCONHECIDO: A mudança faz o conhecido ser trocado pela ambiguidade e pela incerteza.	AMEAÇA À ESPECIALIZAÇÃO: As mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.
PROCESSAMENTO SELETIVO DE INFORMAÇÕES: As pessoas processam seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas só ouvem o que querem ouvir. Ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.	AMEAÇA ÀS DISTRIBUIÇÕES ESTABELECIDAS DE RECURSOS: Os grupos que controlam os recursos geralmente encaram a mudança como uma ameaça, pois tendem a estar satisfeitos com o status quo da organização.
AUTO INTERESSE DS INDIVÍDUOS: Qualquer proposta de mudança no projeto de trabalho, na estrutura ou tecnologia, pode ameaçar a equipe de trabalho do gerente, podendo levá-lo a uma perda de poder e prestígio.	
FALTA DE ENTENDIMENTO E CONFIANÇA: Muitas vezes os funcionários não entendem a intenção da mudança, desconfiando do processo.	
AVALIAÇÕES E METAS DISTINTAS: Forma como os indivíduos avaliam as estratégias e objetivos da organização. Para um gerente, a inovação pode ser essencial para garantir que a organização se mantenha competitiva; para os funcionários, a inovação poderá ser vista como um problema ou ameaça à sua segurança, à sua função na organização.	

Quadro 9 - Fontes de resistência à mudança

Fonte: Adaptado de Robbins et al. (2010)

Os mesmos autores resumiram, de forma geral, algumas ações que podem ser realizadas (de forma genérica) com o objetivo de superar a resistência à mudança. São enumeradas oito táticas para auxiliar os responsáveis a lidarem com as resistências:

1. Educação e comunicação. Comunicar o processo de mudança pode reduzir a resistência dos funcionários envolvidos em dois 'níveis'. Em primeiro, elimina-se

os efeitos da falta de informação e da comunicação ineficiente. Há a possibilidade de os funcionários conhecerem os fatos relevantes do processo e esclarecerem qualquer mal-entendido, diminuindo a resistência. Em segundo, a comunicação realizada de uma maneira apropriada, facilita a compreensão da necessidade de mudança.

2. Participação. A resistência anula-se quando o funcionário participa de sua decisão. Levando em consideração a capacidade do funcionário em agregar ao processo de mudança, seu envolvimento reduzirá significativamente a resistência, gerando compromisso e melhora na decisão final do processo. Vale ressaltar que esta tática pode acarretar em uma solução de baixa qualidade e grande consumo de tempo.

3. Apoio e comprometimento. Quando os funcionários, e principalmente os gestores, demonstram baixo comprometimento emocional com a mudança, eles favorecem o *status quo* e resistem à mudança. Buscar o apoio dos funcionários facilita o comprometimento emocional e auxilia na desconstrução do *status quo*.

4. Desenvolver relações positivas. As pessoas, de um modo geral, aceitam melhor as mudanças se confiam nos gerentes ou gestores que as implementam.

5. Implementando mudanças de forma justa. Uma das formas da organização reduzir os impactos negativos do processo de mudança é assegurar aos funcionários que a implementação da mesma ocorrerá de forma justa. Sendo assim, o funcionário precisa reconhecer a razão da mudança e percebê-la como coerente e justa.

6. Manipulação e cooptação. A manipulação compreende as tentativas de influenciar os funcionários de maneira disfarçada. A organização distorce os fatos para torná-los mais atraentes, sonega informações e cria falsos rumores no intuito de obter dos funcionários todo o apoio nas mudanças sugeridas. A cooptação seria uma mistura de manipulação com participação, ou seja, busca-se “subornar” as pessoas que lideram os grupos de resistência oferecendo-lhes papéis de destaque nas decisões oriundas das mudanças, na intenção de obter seu apoio. O risco consiste quando esses funcionários percebem a manipulação e perdem total credibilidade na organização.

7. Selecionando pessoas que aceitam mudanças. Algumas pesquisas sugerem que a habilidade de aceitar as mudanças está intimamente relacionada à personalidade de alguns indivíduos. De um modo geral esses grupos de pessoas estão abertos a experiências, apresentando comportamento positivo e flexível em relação a mudanças e, dispostos a assumir riscos.

8. Coerção. Consiste no uso de ameaças diretas ou de força sobre o grupo resistente. Exemplos: ameaça de transferência, perda de promoção, avaliação negativa de desempenho, etc. As vantagens e desvantagens se assemelham a tática da manipulação e cooptação.

Para Santos (2014), diante das evidências, fica claro que a resistência à mudança é um fenômeno a ser considerado com cuidado na implementação de uma mudança organizacional. Afirma também que estudos que tratam desse assunto são vastos e em ebulição na criação de novas teorias. Para que a gestão da mudança se dê, de forma menos traumática, é necessário conhecer a importância deste tema afim de auxiliar no planejamento adequado do processo de mudança, mitigando a probabilidade de fracasso de mudança e também ajudando a evitar indesejáveis consequências.

2.4 – CULTURA ORGANIZACIONAL EM PROCESSOS DE F&A

Segundo Machado (2006), uma das principais preocupações, do ponto de vista da cultura em fusões e aquisições, remete ao encontro das culturas e como ele deve ser gerenciado pelas empresas. O pressuposto básico é que o modo como esses encontros são administrados impacta no desempenho organizacional, isto conduz o tema para o palco das decisões estratégicas no mundo corporativo. O autor também relata que o estudo sobre os conceitos de cultura organizacional demonstra que suas origens se apoiam nas ciências como a antropologia e ciências sociais, onde é possível conhecer várias correntes teóricas que estudam e apresentam visões diferentes do que se pode chamar de realidade social viva, em constante movimento e mutação.

2.4.1- Definições

Para Schein (2009), cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo organizacional inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externos e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Barros (2001) resume cultura organizacional como uma construção social coletiva que resultaria da interação entre pessoas e grupos, organizados em unidades que considera estáveis. A cultura organizacional, portanto, é entendida por esse autor como “dinâmica, intangível” e manifesta em “camadas”, a saber: artefatos, valores compartilhados, premissas básicas.

Srour (1999) se utiliza de uma metáfora para descrever/analisar cultura organizacional. Segundo o autor, a cultura organizacional pode ser como um perfume que sutilmente permeia a organização e precisa ser percebido e decifrado ou, poder ser como o cimento, uma força aglutinadora que a mantém íntegra.

Fleury (1992), conceitua cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Segundo Migueles (2003), a cultura de uma organização é uma forma partilhada de perceber o mundo, o trabalho e as relações sociais, entre outras coisas. A cultura define quem são nossos heróis, nossos mitos, nossos ritos e nossas crenças, o que acreditamos ser um comportamento meritório, o que deve ser punido, o que deve ser premiado, etc. A cultura está profundamente ligada à forma como vemos a nós mesmos e também os outros.

Para Chiavenato (1999), cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Se refere ao sistema de significados compartilhado por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Para o autor, a essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários em relação à empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que

predomina na organização; por estas razões, o autor conclui que a cultura condiciona a administração das pessoas.

Ainda sobre as definições de cultura organizacional, vale destacar a de Geertz (1989), para quem a cultura organizacional é tensionada e transacionada nas relações entre os sujeitos e que esses acionam os significados das práticas e das diretrizes organizacionais a partir de sua própria ‘teia’ de significados. Baldissera (2010), coerente com Geertz (1989), afirma que a regulação de padrões culturais tende a não ocorrer de forma determinística, posto que, como teia de significados tecida pelo próprio homem – os sujeitos da organização (re)tecem a cultura organizacional, e, ao mesmo tempo, são presos a ela, sugerindo a mecânica do aspecto dinâmico da cultura organizacional – um processo contínuo que também prevê a possibilidade de que ‘os sujeitos negociem, disputem, resistam, inaugurem, gerem imaginários, deem razão às sensações, à dúvida e à desordem, lugar para produção de nova ordem, (re)organização.’ Significa dizer que interagindo na - e sobre - a forma de cultura, os sujeitos transformam-se e a transformam. Cada um dos integrantes de uma organização, tensiona a cultura diariamente em suas interações, não necessariamente ou apenas seguindo as diretrizes formais da organização, mas, também, aportando a essas relações seus significados próprios, seus valores e regras oriundas de seu convívio social em diversos núcleos.

2.4.2- O encontro das culturas

Barros (2003), registra a importância que se deve atribuir à integração da cultura das organizações envolvidas num processo de F&A, salientando o ‘alto índice de complexidade que está relacionado ao encontro de duas culturas.’

A cultura organizacional representa uma peça fundamental no quebra-cabeça das incorporações. O desenvolvimento de mecanismos para a gestão de pessoas nos processos de F&A é normalmente negligenciado na composição de estratégia, o que ocasiona dificuldades de comunicação e de entendimento gerados por visões muitas vezes antagônicas dos envolvidos com relação aos valores e crenças da organização adquirente, desentendimentos estes que, por sua vez, causam os chamados choques culturais que podem ameaçar o sucesso de todo o processo (BARROS, 2003). Como afirma Schein (2009), muitas dessas consequências são frutos de uma má adaptação cultural, que podem

representar um risco tão grande quanto uma má adaptação financeira, de produto ou de mercado.

Segundo Nunes e Vieira (2008), que ratificam o posicionamento de Beker (2006), apesar da importância e da tendência de crescimento das operações de F&A no Brasil e no mundo, essa modalidade de negócio não tem apresentado resultados satisfatórios, pois a taxa de insucesso das aquisições é muito alta, e a origem dessa situação está centrada na complexidade presente no encontro de duas culturas distintas. Os autores constatarem que a gestão do choque cultural é vista como o principal tema ligado ao fracasso das F&A e, segundo eles, isso decorre do fato de que, para mais de 50% dos empresários brasileiros, os aspectos mais importantes a serem considerados no desenrolar das operações de F&A estão relacionados à gestão de pessoas e à cultura, mas, a maioria deles não planeja essa necessidade.

Em geral, “a empresa adquirente impõe sua cultura e, em alguns casos, tenta capturar alguns traços da empresa comprada” (NUNES e VIEIRA, 2008). Portanto, os assuntos pertinentes à cultura não estão entre os interesses fundamentais da totalidade dos executivos brasileiros que iniciam um processo de F&A, ao mesmo tempo em que se tem a percepção de que para esses administradores as suas maiores preocupações estão ligadas a fatores financeiros como, por exemplo, a lucratividade da empresa. Beker (2006) destaca como consequência do cenário acima apresentado, que é comum a diferença entre a visão da alta administração e a percepção dos demais níveis hierárquicos da empresa sobre as operações de F&A e sobre a dinâmica da integração – etapa na qual ocorre o encontro de culturas organizacionais (NUNES e VIEIRA, 2008).

Num processo de F&A, Rego (1986) e Schein (2009) enfatizam a importância de se fazer, durante o planejamento, um amplo estudo de clima e cultura organizacional de ambas as empresas. Rego (1986) propõe também, formar um grupo de estudos de ambos os lados, engajados em elencar todos os pontos necessários para a execução do processo nos aspectos econômicos, financeiros, mercadológicos e humanos e Schein propõe uma análise das culturas a fim de identificar o melhor de ambas para ser consolidado na nova organização.

Corroborando com essa linha de pensamento, ainda Schein (2009), destaca que o processo de gestão da mudança cultural deve ser capitaneado pelas principais lideranças da organização. Segundo ele, a cultura muda na medida em que é ressignificada, ou seja, os valores considerados básicos não são alterados; o que ocorre é um processo de

reinterpretação dos mesmos, ao se considerar as demandas de adaptação da organização aos seus contextos interno e externo, como no caso de um processo de aquisição.

Freire (2009), enfatiza que, se não houver respeito às diferenças iniciais, há possibilidade de as forças culturais, já existentes na empresa adquirida, se transformarem em fontes de resistência e gerarem ações contrárias à integração que poderão eliminar os ganhos alcançados até então, visto que nos processos de F&A e integração, as diferenças culturais são uma das maiores dificuldades existentes provocando inúmeras reações e sentimentos de perdas.

Para Mendenhall, Punnett & Ricks (1996), a compreensão dos fundamentos culturais das pessoas com as quais se negocia torna-se requisito fundamental para o êxito deste processo, pois o sucesso definitivo de uma empresa ou organização global com frequência depende da habilidade dos ajustes ao tecido social já estabelecido pelos valores e cultura do outro país.

Para Bitencourt (2004), o momento de F&A representa um episódio crítico na formação e consolidação de uma cultura. Elementos culturais podem emergir como obstáculos à fusão/aquisição. É o caso de muitas crenças e valores, às vezes até antagônicos, que são confrontados no processo de consolidação, principalmente no que diz respeito à forma de atuar, pensar e sentir dos indivíduos em relação aos ambientes interno e externo. Quando há o encontro de culturas sem que uma delas predomine, há moderado grau de mudança em ambas. Tanure e Cançado (2005) explicam que o alcance do equilíbrio na convivência é possível em termos teóricos, mas, na prática, uma das partes tende a dominar, seja de forma sutil, seja de forma ostensiva. Uma terceira cultura é resultado desse processo e essa movimentação é impulsionada pela introdução de novos sistemas de controle e acompanhamentos diferentemente adotados.

Para estes autores, os impactos humanos dos relacionamentos interculturais, a troca de experiências e as vivências entre pessoas são de extrema importância. A dimensão humana tem se tornado condição de sucesso de quaisquer empreendimentos diante das demandas singulares do mundo globalizado e é preciso resgatá-la (TANURE e CANÇADO, 2005).

No Quadro 10 são apresentados os níveis de cultura organizacional, segundo Schein (2009).

<i>NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL</i>	<i>DEFINIÇÕES</i>	<i>OBSERVAÇÕES</i>
---	-------------------	--------------------

<i>ARTEFATOS VISÍVEIS</i>	Encontra-se no ambiente construído da organização: arquitetura, layout, a maneira das pessoas se vestirem, padrões de comportamentos visíveis, documentos públicos.	Segundo o autor, este nível de análise é muito enganador porque os dados são fáceis de obter, mas, difíceis de interpretar. É possível descrever como um grupo constrói seu ambiente e quais são os padrões de comportamentos discerníveis entre os seus membros, mas, com frequência, não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento dos grupos.
<i>VALORES E IDEOLOGIA</i>	Para identificá-los é preciso entrevistar os membros-chave da organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização.	Os valores, geralmente expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, entretanto, escondidas ou inconscientes.
<i>PRESSUPOSTOS BÁSICOS</i>	São os que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.	Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais internalizado, vai passando para o nível do inconsciente.

Quadro 10 - Níveis da cultura organizacional

Fonte: Schein (2009)

Vale ressaltar que, apesar de ser vasta a literatura que destaca a importância atribuída à integração das culturas das organizações envolvidas para o sucesso das operações, é baixa a preocupação das empresas sobre este aspecto. Na maioria dos casos os envolvidos no processo de fusão não levam a cultura a sério o bastante para imaginar onde está a sinergia e qual seu benefício (SCHEIN, 2009).

Rouse e Harding (2007), apontam que, mesmo sendo importante estudar a cultura da empresa-alvo, na maioria dos casos é realizada somente a *due diligence* financeira da

empresa a ser adquirida (como citado em processos de F&A), ignorando ou subestimando a importância de questões ligadas ao capital humano.

Na perspectiva das interações promovidas pelo ser humano, Nonaka e Takeuchi (1997), enfatizam que uma empresa vem sendo cada vez mais entendida como um sistema vivo integrante de um ecossistema complexo, com o qual interage e do qual depende – ressalta a interdependência das organizações em relação ao mundo como um fator de competitividade. De forma geral esta definição traz em si os conceitos de cultura, dinâmica de relações entre empresa, produto e comunidade e criação de valor para todos os integrantes do ecossistema.

Também Chanlat (2000), apresentou os ativos intangíveis humanos: a cultura organizacional, a liderança e a comunicação interna, que, segundo ele, colocam pessoas em situações de relacionamento num contexto organizado, buscando, sobretudo, a eficácia econômica. O autor também alega que esta fase de gestão das empresas, com interesse pela construção de uma cultura forte e de interesse pelo simbólico, aparece como resultante da preocupação com a eficácia e produtividade. Segundo ele, ativos intangíveis, quando valorados de forma adequada podem servir de base para operações de fusão e/ou aquisição. Caldas (2008), ressalta que na composição dos ativos haverá sempre uma sinergia entre elementos tangíveis e intangíveis e é a dinâmica desse processo que traduzirá o sucesso ou o insucesso de um empreendimento.

Diante destas citações e considerações, entende-se, de maneira geral, que a cultura organizacional é um sistema cujo significado é partilhado por todos os seus membros e é expressa por valores centrais que caracterizam a cultura dominante da organização. Quando esses valores são fortemente partilhados por todos os seus membros, assumindo um forte compromisso com os mesmos, será forte a cultura dessa organização, levando à coesão e à lealdade com a organização, reduzindo-se assim a rotatividade dos seus membros e o enfraquecimento da sua cultura. Quanto mais forte a cultura de uma organização, mais difícil promover qualquer tipo de mudança. (SALGUERO & SILVA, 2016).

2.5 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM PROCESSOS DE F&A

A mudança, como já apresentado, é um processo constante dentro das organizações e todas as relações dentro delas se dão com e pela comunicação. Especialmente no contexto de F&A, o cuidado e a atenção com a comunicação são imprescindíveis para o alcance dos objetivos da mudança.

A comunicação organizacional no Brasil começou a se destacar com a aceleração do desenvolvimento econômico, social e político das últimas décadas. Na atual era da informação, a comunicação organizacional busca preencher lacunas existentes no contexto empresarial, visando integrar os ambientes internos e externos, de forma a tornar a comunicação dentro dela mais fácil de ser entendida. Sua atuação está também em analisar os fluxos comunicacionais, detectando e eliminando possíveis ruídos, de modo a tornar o modelo de comunicação mais eficaz (FERREIRA, COSTA E SANTOS, 2012).

Como será apresentado na sequência, diversos autores em suas pesquisas, comprovam a importância e o impacto da comunicação em processos de mudança, especificamente, neste estudo, sobre processos de fusão e aquisição. Para atingir as metas de transformação organizacional, identificadas no processo de mudança, é preciso inserir a comunicação estratégica no sistema de planejamento e desenvolvimento da empresa (BAPTISTA, 2003), pois, a comunicação é a dinâmica que garante a interligação de todos os elementos que integram uma organização, no macroambiente e no universo interno; é o elemento que coordena os recursos humanos, financeiros e materiais (MEDEIROS, 2006).

2.5.1 – Comunicação e liderança em processos de F&A

Segundo Bitencourt (2004), no meio de um conjunto de assuntos que envolvem um processo de F&A, nem sempre a liderança comunica aos empregados a visão da nova realidade da organização e isto pode trazer diversas dificuldades em todas as etapas da mudança. Na sociedade do conhecimento, a informação e a comunicação vem assumindo um importante papel na gestão das organizações – são fortes aliados no apoio à liderança, constituindo-se em importante veículo para integração (SENGE, 1997).

Barros e Prates (1996) afirmam que, em momentos de mudança que afetem o futuro dos empregados, as empresas que conseguem sucesso nos processos de comunicação são aquelas que utilizam métodos intensivos e personalizados como, por

exemplo, encontros face a face com a liderança, entrevistas com os responsáveis pela fusão e/ou aquisição e outras técnicas informais de comunicação.

Segundo Santos e Arbex (2011), quando a organização está se reestruturando, a comunicação na liderança passa ser a base, assim se dá em um processo de F&A: quanto mais informação e conhecimento os líderes tiverem, melhor será para toda a instituição, pois eles saberão transmitir com segurança a real situação da empresa de uma forma estruturada, não permitindo que se desenvolva um clima desmotivador, ou mesmo que se dissemine a descrença entre os funcionários através da comunicação informal – potencialmente geradora de ruídos no processo de comunicação – que pode trazer rumores negativos ou boatos internos. Para Rocha e Goldschmidt (2010), este é um aspecto relevante: reduzir o ruído da comunicação, esclarecendo eventuais incertezas através de um plano cuidadoso de comunicação, que seja percebido por todos os envolvidos como sendo claro, transparente e adequado à cada fase do processo.

Cabe ressaltar, neste ponto, que o processo inadequado de comunicação também é um dos fatores que contribui para o fracasso das operações de F&A. Se não for bem gerenciado, provoca perda de produtividade, retrabalhos e, conseqüentemente, impactos sobre os custos operacionais e o lucro das empresas. No caso de fusão e aquisição, o processo de comunicação, quando bem planejado, pode possibilitar uma melhor integração entre as organizações, aglutinar as pessoas em torno de objetivo comum, eliminar rumores e clima de insegurança e ansiedade e, finalmente, gerar motivação e compromissos por parte dos empregados (FREIRE, 2009).

2.5.2 – Comunicação e engajamento em processos de F&A

A comunicação sempre exerceu um papel importante e relevante no ambiente organizacional. Para Bitencourt (2004), é através da comunicação que os empregados podem ser despertados para a participação nas mudanças, muitas vezes resgatando a confiança perdida pelas decisões tomadas na fase inicial da aquisição. Chanlat (1996) ressalta-a como um dos principais norteadores das organizações e mostra a importância dos estudos na área, em seu trabalho: ‘O indivíduo na organização – dimensões esquecidas’, também citado neste estudo.

A finalidade da comunicação é mais que compartilhar apenas ideias e desejos, mas, também, formas de comportamento, modos de vida determinados por regras de carácter social, pelo desejo de persuadir, de atuar sobre o outro para influenciá-lo. Trata-se de um intercâmbio compreensivo de significações, por meio de símbolos, porque a comunicação vai além das palavras e adentra o universo da linguagem (PENTEADO & WHITAKER, 1998).

Sempre será com e pela comunicação – usada como ferramenta – que a administração poderá tornar comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização (NASSAR, 2006); exatamente por isso, para que os objetivos, desde a estratégia até o aspecto tático sejam efetivamente alcançados, é preciso haver o envolvimento direto dos empregados – funções e comportamentos – nos processos de mudança das empresas (ROCHA e GOLDSCHMIDT, 2010). Matos (2004), acrescenta que a comunicação é um agente humanizador das relações de trabalho, pois é dela que depende a assimilação de novos conceitos e práticas que vão garantir o desempenho da organização. Ela está presente em qualquer manifestação ou comportamento humano. Cada ato, cada gesto, cada signo representado integra o processo de comunicação (SOUZA, 2010).

Cabe citar o modelo clássico de fluxo de comunicação que apresenta o ‘emissor’ como responsável por selecionar – ou codificar – as informações que serão transmitidas por um canal a um receptor, que irá interpretar e dar significado à mensagem original – ou seja, decodificá-las” (CARRAMENHA, CAPPELLANO & MANSI, 2013). Os autores revisam este modelo, atualizando-o e destacam que além de emissor, receptor, canal e mensagem, é necessário também ‘criar relação’, pois, segundo eles, é a qualidade da relação que favorece – ou dificulta – o entendimento das mensagens e a criação de sentido.

Junto ao modelo clássico, a também clássica frase ‘comunicação é uma via de mão dupla’ é lembrada e, em contextos de constantes mudanças, precisa ser fortalecida tanto por parte do empregado, que se faz ouvir, quanto pela gestão/ liderança que informa sobre as tomadas de decisão, fazendo com que cada empregado tenha o sentimento de pertencimento e importância para a organização, sentindo-se valorizado e motivado.

Mansi (2014), defende que o caminho do diálogo com (e entre) empregados passa, inevitavelmente pela comunicação concreta e abstrata, através das redes de convivência

na construção de sentido, a fim de estabelecer diferentes graus de confiança e interatividade nos diálogos, conforme os estágios de evolução das pessoas, como ilustrado na Figura 9 a seguir.

Figura 9 - Estágio de Evolução do Diálogo

Fonte: MANSI (2014)

Apesar da crescente importância que vem sendo atribuída à comunicação nas organizações, Curvello (1997) acredita que há, dentro delas, muitas barreiras a um livre fluxo de ideias e opiniões, ocasionando contradições no trabalho. Esse mesmo autor concorda com o pensamento de Aktoyf (1996, *apud* CURVELLO, 1997) de que a comunicação organizacional, tal como é conduzida, teorizada e tradicionalmente ensinada, visa muito mais ao controle e à dominação das situações e dos empregados do que “colocar em comum”.

2.5.3 – Comunicação como ferramenta de apoio em processos de F&A

Kostrisch, (2017), cita David Miler, presidente e fundador da consultoria Changefirst (2013), quando afirma que o papel da comunicação com empregados está focado, em um primeiro momento, em promover transparência e clareza sobre os três aspectos fundamentais de uma mudança organizacional, o Imperativo (por que não podemos permanecer como antes?), a Visão (o que queremos ser? O que é valorizado nesse estado futuro?) e a Solução (como chegaremos lá? Qual o papel de cada indivíduo e estrutura nessa transição?), conforme demonstrado na Figura 10.

Figura 10 - Papel da comunicação com empregados

Fonte: Elaborado pela autora, com base em KOSTRISCH (2017)

De acordo com o autor, em geral, esse conteúdo é definido e desenvolvido no âmbito da alta gestão das organizações, frequentemente com a ajuda de consultorias especializadas e servirá como uma ferramenta para as equipes de comunicação e da liderança na promoção do propósito compartilhado.

Segundo estudo apresentado por Tanure *et ali.* (2007), sobre F&A internacionais, feito pela consultoria McKinsey, ‘comunicação eficiente’ está entre os quatro fatores de sucesso revelados pelas empresas consultadas: a) retenção de talentos essenciais (para 66% das empresas consultadas); b) comunicação eficiente (71%); c) retenção de executivos (77%) e d) integração cultural (51%).

Barros (2001) também entende que a comunicação é essencial num processo de mudança. Para ele, a comunicação tem objetivos diferentes para cada fase das operações de F&A. Inicialmente, objetivo é informar a todos de maneira abrangente para minimizar, ao máximo, as naturais especulações do início de projetos. Na sequência, todos os passos do processo devem ser comunicados de forma clara e rápida. De acordo com o autor, “não há conhecimento de nenhum caso de sucesso de gestão do encontro das culturas em processos de F&A em que não tenha havido uma comunicação rápida e aberta”. Por fim, a comunicação deve sinalizar a direção a ser tomada, bem como divulgar os valores, as crenças e os princípios que regerão a nova organização. Essas informações ajudam os

funcionários a se situar e a minimizar as preocupações comuns a este momento em que o futuro que os espera se apresenta repleto de mudanças.

2.5.3.1 – Comunicação promovendo integração

Para Moraes (2008), todas as pessoas que, de alguma forma, são atingidas pela mudança devem conhecer os objetivos do processo e estar cientes do que será alterado em suas rotinas diárias, afim de conseguirem se adaptar às novas políticas. Neste contexto, o líder terá um papel importante de facilitador da mudança e apoiador de sua equipe. Segundo o autor a comunicação é uma ferramenta poderosa quando se trata de gestão de mudança, visto que, é a única capaz de promover integração através de informações que farão com que os envolvidos se sintam participantes ativos no processo e não apenas os que recebem as consequências das decisões dos superiores. Para ele, a comunicação é um mecanismo de mudança que não pode ser substituído e sua ausência pode causar muitos problemas nas relações interpessoais dentro da empresa, gerando dificuldades no processo de integração e atrasando todas as demais etapas do processo.

A comunicação institucional pode ser uma ferramenta de impacto para reduzir a desconfiança e desaprovação da mudança. Todos os envolvidos no processo, sejam estes agentes ativos que participaram da tomada de decisão ou passivos que sofreram as mudanças necessárias, precisam dispor de informações para a condução do processo de aceitação e cooperativismo. Se os funcionários não conhecerem os objetivos da transação e não se sentirem confortáveis com perspectivas futuras dentro da organização, fatalmente a evasão de talentos culminará em perda de expertise e conhecimento da organização (ZAMBONI *et al.*, 2013).

2.5.3.2– Comunicação promovendo expansão do conhecimento

Novamente Barros (2003), reitera a importância de os funcionários disporem do máximo de informações possíveis. Aponta que os casos mais bem-sucedidos de fusões acontecem quando está à disposição do projeto, uma equipe multidisciplinar, possibilitando, uma visão mais estratégica e abrangente sobre todas as áreas da empresa. Contudo, lamentavelmente, esse modelo é adotado em apenas poucos casos, o mais comum nesse momento, de acordo com Marks e Mirvis (1998), citados por Barros (2003), é realizar uma análise quantitativa, apenas focando na estrutura financeira da empresa.

Para Santos e Arbex (2011), independentemente de se tratar de fusão ou aquisição, o que causa maior instabilidade é a transição para o novo, provocando um desconforto dentro da organização. Quando se lida com mudança, se mexe diretamente com o emocional das pessoas envolvidas, em seus objetivos pessoais e perspectivas quanto ao futuro – Schulman (2004), entende a comunicação como um ato natural e espontâneo do ser humano e que envolve as dimensões física, sensorial, racional, emocional, social, estética e de valores. Desta forma, quando as empresas não planejam uma estratégia de comunicação transparente do processo de mudança da organização, os conflitos se tornam comuns, diminuindo o ritmo do trabalho e dificultando a compreensão e o aprendizado sobre a mudança.

Beaty (2015), incentiva questionamentos sobre o que acontece quando não há um processo transparente de mudança e, conseqüentemente, não há comunicação clara durante a mudança. Segundo ela, a maior probabilidade é de que as pessoas comecem a criar suas próprias informações; desafiem os objetivos estabelecidos para a mudança e critiquem o processo. A autora lembra que comunicar mudanças é um trabalho difícil e não deve ser uma atitude tardia, por parte da organização nas iniciativas de mudança, sejam elas quais forem. Segundo a autora, muitas vezes, os líderes justificam a falta de comunicação rápida, alegando que ainda não conhecem todos os detalhes da mudança, contudo, esta atitude pode comprometer o grau de confiança dos liderados, assim como, o não compartilhamento de informações sobre a mudança, com a alegação de que as informações são confidenciais, pode acarretar em entendimento errôneo do processo, especialmente os de F&A, em que as informações normalmente ‘vazam’ antes do anúncio oficial e se espalham rapidamente trazendo prejuízos ao processo como um todo. Beaty (2015) enfatiza que, em tempos de mensagens instantâneas, a organização, na

figura do líder precisa estar à frente do processo de comunicação para influenciar as opiniões dos funcionários e de outras partes interessadas.

Há muito poucas situações no decorrer de uma iniciativa de mudança de grande porte nas quais seja desejável manter segredos. Na maior parte, a tentativa resulta em comprometimento da verdade, diminuindo do compromisso e da motivação e cooperação titubeante dos interessados. A máquina de boatos trabalha incansavelmente em períodos de mudanças significativas, quando o desejo de informações, por parte dos empregados, torna-se insaciável. (AZEVEDO, 1997, p. 100, *apud* BEATY, 2015).

A autora sugere, a fim de facilitar a comunicação, a identificação das partes interessadas a partir de um mapa, conforme Figura 11.

Figura 11 - Mapa das Partes Interessadas

Fonte: Elaborado pela autora com base em BEATY (2015)

Com o apoio do mapa, a autora sugere a segmentação dessas partes interessadas em grupos, por grau de influência e grau de impacto, o que ajudará a definir a melhor abordagem de comunicação e relacionamento com cada grupo.

As partes interessadas identificadas no quadrante A, são as altamente impactadas pela mudança e que exercem muita influência sobre o projeto, têm papéis importantes como tomadores de decisão, planejadores e realizadores. Exige um alto nível de comunicação e envolvimento. As partes interessadas, identificadas no quadrante B, têm que se adaptar à mudança, têm influência mínima nas decisões sobre planejamento e implementação, mas, são fortemente impactadas e precisam receber informações e instruções sobre as mudanças e explicações detalhadas de como essas mudanças irão afetá-los a fim de desenvolver a compreensão deles sobre o processo. A autora aponta

que, definitivamente, quando a organização deseja cooperação, consultar os funcionários sobre suas necessidades e interesses é uma excelente estratégia e faz diferença no resultado do processo. As partes interessadas do quadrante C, exercem um alto grau de influência sobre o projeto de mudança, mas não são tão altamente afetadas por ele. São pessoas que podem ajudar, normalmente especialistas que podem ser envolvidos dando informações e sugerindo ações. Finalmente, as partes interessadas do Quadrante D não são fortemente afetadas pela mudança e têm um baixo grau de impacto no processo de mudança. Não têm muita necessidade de comunicação, mas, precisam estar conscientes sobre a mudança, recebendo informações sempre que necessário.

A autora, assim como Kostrisch (2017), anteriormente citado, também enfatiza que os esforços de comunicação durante um processo de mudança tentam persuadir as partes interessadas a adotar uma nova visão do futuro e, para ajudá-las a chegar a essa nova visão, três coisas devem estar absolutamente claras: 1) primeiro, respostas às perguntas “por que?” e “por que agora?”, ou seja, qual é a razão convincente para a mudança e por que não pode ser adiada?; 2) segundo, a visão do futuro preferido, ou a resposta para a pergunta “o que estamos nos esforçando para ser?” deve ser clara, motivadora e abordar a questão mais importante, que é “o que há para mim?”; 3) terceiro, o “como” ou o plano de mudança, que permitirá à organização alcançar o destino final deve estar bem definido e ser bem compreendido.

2.5.3.3– Comunicação promovendo oportunidades, transparência e respeito

Ainda enfatizando a importância da comunicação organizacional, Baldissera (2010) reafirma que ela é condição necessária para que exista a organização, posto que, tanto para sua formação (dentre outras coisas para estabelecer e comunicar ao grupo os objetivos), quanto para sua continuidade (a organização e a coordenação dos processos organizacionais) a comunicação é fundamental. As práticas e pressupostos da cultura organizacional são concretizados por meio da comunicação, logo, ela não pode ser reduzida apenas aos esforços da organização no sentido de comunicar-se com seus públicos, posto que ela é o “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2010), ou seja, todos os que estabelecem relações diretas com a organização, e mesmo os que com ela se relacionam indiretamente, como sujeitos, são capazes de criar, propor e/ou modificar sentidos sobre ela.

Seguindo a linha de valorização da comunicação, Kunsch (2012), ressalta que, mais do que nunca, a sociedade apresenta uma crescente demanda por comportamentos éticos, transparência nas comunicações em todas as áreas e respeito ao ser humano em sua individualidade e diversidade. Na organização não é diferente, a exigência é a mesma, por isso, a preocupação em atender às necessidades de seus grupos de relacionamento e das comunidades em seus entornos, visando a manutenção de uma imagem positiva diante da opinião pública, buscando uma comunicação organizacional profissionalizada, competente e que atenda a estas necessidades.

Para alguns autores, apesar das inúmeras evidências sobre a importância do tema, ainda falta uma comunicação que permita a abertura de canais dialógicos de fato e que possibilite maior valorização das pessoas. Para melhor compreender como essa Comunicação Organizacional está configurada hoje e quais são suas dinâmicas nas práticas organizacionais, Porém (2015) define as dimensões da comunicação organizacional, representadas na Figura 12:

A humana revela o indivíduo no processo de comunicação, especialmente a importância da comunicação interpessoal e dos elementos cognitivos que interferem nesse processo. A existencial se refere à experiência singular de cada um em sua existência – das emoções, dos sentimentos, dos valores e princípios. A técnica/instrumental diz respeito à eficiência na transmissão das informações por meio dos diferentes canais. E a estratégica que deve estar alinhada ao planejamento estratégico e aos objetivos e metas organizacionais. Todas as quatro formas de manifestações comunicativas impactam nas dimensões da comunicação organizacional, facilitando ou não o cumprimento da missão e dos objetivos organizacionais (PORÉM, 2015, p.23).

Figura 12 - Dimensões da comunicação organizacional**Fonte: Elaborado pela autora com base em PORÉM (2015)**

Corroborando Porém (2015), sobre o impacto das quatro formas de manifestações comunicativas nas dimensões da comunicação organizacional, Kunsch (2009) afirma que “o termo comunicação organizacional” envolve todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta amplitude maior, aplicando-se a todos os tipos de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina empresa. Ainda aponta que a importância da comunicação organizacional se caracteriza em todas as organizações porque algumas características são comuns a todas elas e envolvem os processos de comunicação: todas dependem do relacionamento entre pessoas, são complexas, tem histórico, precisam ter habilidade para gerir mudanças, tem identidade e, a principal, querem resultados. Além disso, as organizações são dependentes de pessoas e de conhecimento e, justamente por isso, está se falando muito mais sobre a relação – comunicação – entre empresa e empregado.

Fechando este item, especificamente em processos de F&A, vale repetir Barros (2001) quando destaca que qualquer que seja o nível de aculturação ou mesmo as regras que orientem os responsáveis pela comunicação nas organizações, não há dúvidas sobre a importância a ser dada à comunicação.

2.6 – A RESPONSABILIDADE DA LIDERANÇA EM F&A

Em 1947, o famoso escritor John Kotter, já escrevia sobre a responsabilidade da liderança numa organização: ‘A liderança define como deverá ser o futuro, alinha o pessoal à essa visão e os inspira para a ação, apesar dos obstáculos’; ele dava à liderança a responsabilidade sobre o sucesso das mudanças organizacionais quando afirmou que ‘as transformações bem-sucedidas consistem em 70 a 90% de liderança e, apenas em 10 a 30% de gerenciamento’ – neste caso, diferenciando liderança como uma ação mais inspiradora (estabelecer a orientação ao futuro, o alinhamento, a motivação e a inspiração do pessoal) e gerenciamento como uma ação mais operacional (o planejamento, a

orçamentação, a organização e o recrutamento do pessoal, além de controle e solução de problemas).

Afirmava que ‘somente a liderança pode destruir as muitas fontes de inércia da organização. Somente a liderança pode motivar as ações necessárias para alterar o comportamento de modo significativo. Somente a liderança pode fazer a mudança acontecer...’ Como que prevendo o futuro, decretou:

...a evidência mais confiável sugere que a taxa de transformação do ambiente crescerá e as pressões sobre as organizações para que se transformem aumentará nas próximas décadas. Se for este o caso, a única solução racional será aprender mais sobre o que gera uma mudança bem-sucedida e passar esse conhecimento para grupos de pessoas cada vez maiores (KOTTER, 1999, p. 31).

Aprender mais sobre o que gera a mudança, foi a orientação deixada pelo autor que, em sua experiência, já sabia da importância da liderança em qualquer processo de mudança, especialmente em F&A que é um grande desafio. O líder deve atuar como facilitador do processo, fornecendo informações sobre o planejamento de mudança aos seus funcionários, aumentando o nível de conhecimento acerca do processo e reduzindo a preocupação inerente do “achismo”. Desta forma, os colaboradores poderão entender os planos futuros da organização e ter ciência do que é esperado individualmente e coletivamente para o alcance dos resultados (ZAMBONI *et al.*, 2013).

Graetz (2000) afirma que pouco se contesta diante da principal tarefa do gestor atual que é a liderança na mudança organizacional num contexto de crescente globalização, desregulamentação, rápido ritmo de inovação tecnológica, crescimento do reconhecimento da força do trabalho e mudanças nas tendências sociais e demográficas.

As potenciais contribuições dos líderes em processos de F&A seriam:

Diagnosticar os riscos e as oportunidades para a saúde corporativa, construir uma nova equipe de cúpula, reconfigurar e comunicar a história a corporação, estabelecer uma cultura de desempenho para a nova companhia, interagir com novos stakeholders, empreender o aprendizado decisivo da integração e definir uma agenda de aprendizado para o período pós integração, traduzir suas ideias de uma fusão saudável para a linguagem de integração, e simplesmente conviver com a complexidade e o ritmo extenuante da integração – tudo isso iria certamente distender ao máximo as capacidades de desenvolvimento de liderança, é esse o ritmo que a situação impõe. (Fubini, Price e Zollo, 2008, p. 169)

Segundo Marx (2001), os gestores têm a responsabilidade de atuar junto aos seus liderados desenvolvendo três competências essenciais em processos de F&A: aprender a

lidar com o estresse da transição, apoiar no desenvolvimento de pensamento culturalmente efetivo e apoiar no desenvolvimento de melhores habilidades sociais e identidade, como pode ser visto na Figura 13.

Figura 13 -Competências essenciais em processos de F&A

Fonte: Elaborado pela autora com base em MARX (2001)

Barros (2003) também indicaram, dentre as principais razões para o insucesso das operações de F&A o mau gerenciamento das pessoas. Para os autores, cabe aos gestores o desenvolvimento das habilidades para lidar com as diferenças culturais dos grupos envolvidos a fim de alcançarem unidade, sinergia e um clima organizacional positivo.

Se o paradigma de trabalho está cada vez mais relacionado ao engajamento, ao diálogo, a formação de uma cultura onde as pessoas se sintam parte dela (SCHEIN, 2009, SENGE *et al.*, 2009), cabe ao líder a tarefa de atuar como um elo entre pessoas, estrutura, visão, cultura, conhecimento, enfim, atuando na interseção entre todos os elementos presentes na vida de uma organização.

Gomes *et al.* (2012), registraram em suas pesquisas alguns resultados significativos sobre a liderança em processos de F&A. Relatam que os líderes entrevistados em suas pesquisas afirmaram, unanimemente, que o principal veículo da nova gestão é o diálogo entre líder e liderado. Esse contato face a face é abordado por Pimenta (2002) e Rego (1986), que o consideram o mais rico, mas observa-se nos relatos que essa relação entre líder e liderado é assimétrica e possui traços hierárquicos de poder, partindo sempre do líder para o liderado, o que indica que o contato face a face pode ser rico, apesar de uma marca autoritária. Segundo os autores, a nova organização resultante

da fusão traz impactos, tais como problemas relacionados ao comportamento das pessoas e suas novas atitudes decorrentes do novo modelo de gestão, novos sistemas e métodos de trabalho, a interferência nas relações interpessoais, ruídos, promoção de insegurança, conflitos e ineficácia organizacional. A responsabilidade do líder com sua comunicação, de forma bem-dirigida, repercute positivamente, pois minimiza conflitos, esclarece dúvidas, dinamiza sistemas de trabalho e, principalmente, promove a aceitação do novo modelo de gestão.

Também Mansi (2014), entende que ao diminuir as demandas de controle e dar mais voz e espaço aos empregados, os líderes têm mais chances de ser efetivos em sua liderança e no processo de comunicação com os empregados. Cabe ao líder, ajudar todos a entenderem o cenário principal, sua visão geral e estratégias, assim como deixar claro como cada nova situação se encaixa no todo.

Quando a liderança assume uma postura de diálogo nos espaços de interação, desde os mais formais até os informais, abre-se uma porta para a transformação, líderes e liderados compartilham a mesma visão de mundo e saem impactados por essa comunicação. No entanto, para que isso aconteça, é necessário que ambas as partes estejam abertas e disponíveis (MANSI, 2014, p. 7).

Indiscutível o fato de que processos de fusão e aquisição demandam muito trabalho dos líderes. Eles precisam ser firmes em sua liderança, claros em sua comunicação, atentos a prazos, às estratégias de integração, às diferenças culturais, ao entrosamento da equipe, entre inúmeras outras atribuições. O sucesso nas ações dos líderes em processos de F&A, deve ser baseado numa relação de parceria, comunicação dialógica, compartilhamento de informações, abertura aos questionamentos, liberdade de criação e busca constante pela participação ativa dos envolvidos no processo de mudança.

De acordo com Daniel Goleman (2011), todo ser humano é capaz de aprimorar suas habilidades e, desta forma, obter maior consciência social e emocional, sendo assim, o posicionamento dos líderes num processo de mudança é fundamental para gerar comprometimento e engajamento das equipes, visto que a relação entre líderes e liderados sempre ocupa uma posição estratégica na organização. Decisões tomadas em equipe possibilitam melhor qualidade nas relações e no aprendizado dos envolvidos.

Ainda sobre a responsabilidade da liderança, Schein (2009), citando a relação do líder com a cultura organizacional, afirmou que a introdução de mudanças sempre enfrenta resistências, e que estas resistências têm suas raízes no fato de os líderes

ignorarem as forças culturais que atuam nas organizações. Segundo o autor, o principal desafio não é mudar a cultura, mas sim, identificá-la e se adaptar a ela. O autor ainda enfatiza que o líder tem papel decisivo na formação da cultura organizacional, podendo ele criá-la, modificá-la ou mesmo destruí-la. Suas ações guiam os outros membros da organização em relação à forma correta de perceber, pensar e sentir quanto aos problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Os líderes são a parte que deverá estar pronta para interagir com todos os funcionários, geralmente ávidos por informação e a forma como a liderança atua durante o processo de F&A influencia, diretamente, todos os níveis da organização.

Cabe ressaltar que mudanças culturais só são efetivas com a presença dos líderes – profundos conhecedores dos significados contidos nas redes de culturas organizacionais, e, como consequência, legítimos administradores da percepção dos indivíduos que compõem a empresa em relação aos seus valores e comportamentos. O líder tem a possibilidade de interferir na cultura da organização e esta possibilidade lhe confere qualidades carismáticas e de integração que o torna mestre da mudança, inspirando as pessoas a correrem riscos pelo fato de possuir acentuado senso de oportunidade estratégica (BERGAMINI, 1994).

Soares (2014) e Martins (2013) evidenciam que há uma tendência de os empregados confiarem e valorizarem mais as informações que os gestores lhes transmitem do que as informações disponíveis nos veículos de comunicação da empresa.

Os líderes têm diversas tarefas no contexto organizacional, e, especificamente em processos de F&A precisam “priorizar” e “comunicar”. O primeiro se refere tomar decisões rápidas, organizando o caos, saber quem vai fazer o quê. Já o segundo, deve ser a tarefa mais ativa, divulgando as informações para o público interno e externo o mais rápido possível. Isto permite incentivar a participação de todos, expor de forma clara os objetivos comuns, reduzir a ansiedade e incerteza, estimular expectativas realistas e criar um ambiente de confiança que restaure a estabilidade (CAMILO e UGHINI, 2017). Ainda segundo os autores, gerir a integração de duas culturas diferentes torna-se um grande desafio: por um lado, o sentimento de orfandade de um; por outro, as dúvidas e angústias do futuro que se aproxima com todas as suas incertezas. A simples imposição de uma nova cultura não leva a bons resultados. Se a integração for gerida de forma consciente, o desafio estará no caminho certo a ser superado. Se for negligenciada, o resultado será negativo.

Bressan (2004), faz a seguinte consideração em relação ao papel da liderança em contextos de mudança organizacional:

(...) mudanças organizacionais significativas podem necessitar de grandes crises e esforços para mobilizar toda a empresa quanto à sua necessidade e devem encontrar no líder a figura fundamental na condução do processo e mobilização dos indivíduos, da maneira mais transparente e com a melhor comunicação possível (BRESSAN, 2004, pág. 7).

Diante do exposto, pode-se afirmar que existe atualmente, um número bastante grande de exigências sobre a liderança das organizações. Os gestores precisam buscar desenvolvimento constante a fim de conseguir contribuir para organizações mais produtivas e competitivas. Mansi (2014), ressalta que ao se observar os três pilares da comunicação interna (formal, informal e de liderança), sem dúvida aquele que mais permite a troca e a construção de significado é a comunicação de liderança, justamente por ter natureza dialógica e se retroalimentar constantemente a partir do outro. No entanto, segundo a autora, embora o líder tenha consciência da importância do seu papel na articulação dos sentidos, parece ainda não ter se apropriado dos métodos capazes de tornar sua intenção algo prático no dia a dia.

Goleman (2015), sugere que a inteligência emocional é condição *sine qua non* da liderança. Dentre as características de um profissional inteligente emocionalmente, o autor destaca a empatia e, segundo ele, a empatia é um forte componente da liderança, tendo em vista o número cada vez maior de equipes, o ritmo veloz da globalização e a necessidade crescente de reter talentos. O autor ainda afirma, que a comunicação é o fio condutor que estabelece as relações interpessoais, logo, quanto mais conhecimento e consciência do processo comunicativo os líderes e os liderados possuem, maiores são as perspectivas de eficácia no processo em que estiverem inseridos (GOLEMAN, 2015; MURRAY, 2012).

2.7 – O PAPEL DE RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE F&A

De acordo com BARROS (2003), as questões relativas à gestão de recursos humanos, apesar de serem identificadas como fatores-chave para o sucesso da operação, não têm efetiva influência em um processo de aquisição. Na maioria dos casos as empresas não têm um processo definido na área de RH para os casos de aquisição de

novos negócios, nem sequer envolvimento estratégico desta área no momento pré-aquisição, no entanto, processos de F&A englobam a integração e adaptação de pessoas envolvidas por diferentes culturas organizacionais, por isso, Evans, Pucik e Barsoux (2002) reforçam que, além da análise financeira e legal, é necessária uma auditoria completa do capital humano, estabelecendo aspectos relativos à qualificação do patrimônio humano, identificação de pessoas chave, sistemas de remuneração, questões trabalhistas e outros. O RH, em sua função estratégica, pode auxiliar o processo decisório anterior a fusões e aquisições e ainda acompanhar posteriormente a gestão de mudanças necessárias para alcance dos objetivos traçados.

Todo cuidado deve ser tomado ao se anunciar um processo de F&A. Se não for feito com planejamento, transparência e respeito às pessoas envolvidas, pode causar uma série de problemas e gerar uma alta ansiedade. Se esta alta ansiedade não for compreendida e solucionada, é possível que, no intervalo entre o anúncio da operação de F&A, e sua efetiva realização, grande parte dos empregados da empresa adquirida pense em deixar ou deixe efetivamente a organização, mesmo que isso não esteja nos planos originais da empresa adquirente.

A falta de um posicionamento eficaz da gestão de recursos humanos pode acarretar que, uma parcela significativa de empregados do “núcleo duro do negócio” deixe a empresa nos primeiros seis meses após o anúncio; alguns mais em até 12 meses e uma última parcela em até um ano e meio. Neste exato e crítico momento, se a avaliação pós F&A não for positiva, ficará claro que a transação falhou (PAUL, 2008). Para Ramirez *et al.* (2008), manter os talentos da organização adquirida, além de beneficiar a companhia compradora, também é um importante recado para os funcionários da empresa comprada de como eles serão tratados durante e após a aquisição.

Tão logo os acordos e contratos sejam assinados, sendo um processo de fusão ou aquisição, inicia-se a integração entre as empresas. O que poderia ser a parte mais fácil, do ponto de vista genérico é entendido pelos pesquisadores como o ponto de atenção e equilíbrio do processo, podendo a instituição alcançar o sucesso, ou fracasso, por consequência das estratégias implantadas. Todo cuidado deve ser tomado neste momento porque é possível que cada área da empresa tenha uma visão diferente do processo de fusão e aquisição o que acaba criando conflitos internos, logo, é fundamental entender de que forma as equipes estão encarando esse novo momento da instituição, para que as tomadas de decisão provoquem menos impactos negativos sobre os colaboradores (SANTOS & ARBEX, 2011).

Recursos Humanos não são os únicos responsáveis pelo sucesso, mas, têm um grande peso nos processos de F&A e alguns autores corroboram dessa opinião quando propõem soluções ou indicam fatores que, se bem gerenciados, farão com que a operação de F&A seja bem-sucedida (FREIRE, 2012). Barros (2003) deixa claro que a gestão de pessoas e de cultura é o caminho. Para Tanure e Cançado (2005), são quatro, os pontos críticos para o sucesso: retenção de talentos essenciais, comunicação eficiente, retenção de executivos e integração cultural – os quatro pontos perpassam a área de Recursos Humanos em quase todas as empresas. Segundo as autoras, diferentes estratégias de F&A implicam diferentes processos de integração. Cada processo de F&A possui suas especificidades e nada pode ser generalizado. A área de Gestão de Recursos Humanos precisa estar atenta a tudo a fim de auxiliar de forma efetiva em cada etapa do processo.

A Tabela 1 demonstra a participação do RH em todas as etapas de compra em diversos países. Pode-se observar que a participação desta área no planejamento inicial da fusão é o menor índice, e que a tendência é a de que o RH esteja mais envolvido conforme o processo de fusão aproxime-se do encerramento. O Brasil é, entre os países pesquisados, aquele que tem o menor índice de participação das áreas de Recursos Humanos no processo de planejamento da compra, apenas 11%.

Fase	EUA	Ásia-Pacífico	Brasil
Planejamento inicial	16%	19%	11%
Pesquisa	41%	21%	14%
Negociação	16%	16%	25%
Integração	27%	44%	50%

Tabela 1- Estágios nos quais o RH é envolvido no processo

Fonte: Galpin e Herndon (2007, apud Salgueiro e Silva, 2016)

Dependendo da estratégia adotada, as alternativas de gestão de pessoas variam nos processos de aquisição, mas, o que se observa comum é a diferença entre a visão da alta liderança e dos demais níveis hierárquicos da organização, tanto sobre a operação de aquisição quanto sobre a dinâmica da integração. A alta liderança, normalmente, percebe todo processo como uma operação amigável em relação à gestão e acredita que o processo de integração se dará de forma natural. No entanto, as pessoas que ocupam outras posições na empresa, como a média gerência e administrativos/operacionais, não veem a operação como amigável, avaliam que o processo é lento e, geralmente, traz inquietação, dor e sofrimento para os empregados. Para essas pessoas a existência de perdedores e ganhadores não é apenas uma analogia, é uma questão real. O sofrimento e a dor são decorrentes de uma complexa gama de fatores que, uma vez reconhecidos, requerem intervenção delicada (PEREIRA, ÁVILA e VILAS BOAS, 2006) – a área responsável por pessoas, deve estar atenta a este fato e presente em todo processo.

Segundo Zamboni *et al.* (2013), o processo de F&A, especialmente na fase de pré-aquisição, como um grande fator de mudança na organização, deveria considerar a gestão de pessoas como estratégica no alcance do sucesso esperado, por causa da importância dos colaboradores no contexto empresarial. No entanto, na maioria dos casos de F&A presenciados nos últimos anos, houve um negligenciamento do aspecto humano e muitos acabaram fadados ao fracasso e acumularam prejuízos em função de uma gestão ineficiente. Wood Jr., Vasconcelos e Caldas (2004) afirmam que não se pode omitir o fato de que F&A estão entre as mais relevantes e dramáticas formas de mudança organizacional e que, no entanto, os mecanismos estratégicos e organizacionais que contribuem para o sucesso de um processo de integração pós-fusão ou aquisição não são bem entendidos, por isso, muitas F&A transformam-se em processos traumáticos de difícil reversão.

Diante dessas constatações, percebe-se que a área de Recurso Humanos tem o desafio de analisar a realidade das empresas, avaliar e facilitar a ocorrência da F&A, além

de realizar previsões e planificar suas ações para contornar possíveis problemas. Precisa também estar atenta para encontrar oportunidades de estreitar o relacionamento entre as organizações. Uma das maneiras indicadas para isso, conforme Farinazzo *et al.* (2008), é a criação de equipes multidisciplinares, que são capazes de avaliar a transição proposta através de diferentes ângulos da organização e podem ser um recurso interessante para aumentar a assertividade nas etapas anteriores à F&A.

Muitas empresas formam equipes multidisciplinares com capacidade e expertise para cumprir a *due diligence*, porém o que geralmente ocorre é a formação de uma equipe de *background* para avaliar os riscos financeiros envolvidos na operação. Isso faz com que o processo de *due diligence* fique muito focalizado, dispensando outros aspectos importantes que deveriam ser analisados (FARINAZZO *et al.*, 2008, p. 8).

Os autores também citam que não existe um modelo perfeito de integração cultural, mas admite que este é um fator crítico, pois se algo der errado, a empresa perde valor. A opção por uma mudança planejada com cautela e abertura para a assimilação pode ser mais eficaz e trazer melhores resultados, do que uma profunda interferência da empresa investidora sem os devidos cuidados e planejamento.

Para Freire *et al.* (2010), a identificação das possibilidades e problemas futuros é uma necessidade para que as operações de F&A cumpram seu papel e alcancem os objetivos determinados no início das negociações. Enfatizam que comprar empresas significa planejar a operação, planejando seus processos, desde o levantamento das necessidades internas da adquirente, da potencialidade da adquirida e da sinergia de integração entre as duas empresas. Falam da importância de se fazer um mapeamento das sinergias para evitar possíveis dificuldades que não estão diretamente ligadas às finanças, mas, a aspectos intangíveis, como o relacionamento entre colaboradores das duas empresas, fornecedores e clientes – o RH deve estar envolvido em todas essas etapas.

Também é comum, segundo Barbosa (1996) a fase de pós-aquisição usualmente receber menor atenção, pois as energias são concentradas "na análise da complementaridade estratégica entre as empresas adquirentes e adquiridas à luz dos aspectos relacionados com o setor, o mercado e a tecnologia". Entretanto, o processo de integração deverá ser o responsável pela realização de todo o planejamento detalhado na proposta de F&A, pois os cenários previstos jamais sairão do papel caso a aceitação do processo e a efetiva integração não sejam realizados – são sempre as pessoas que realizam mudanças. Destaca que, a disparidade cultural entre as organizações envolvidas em

operações de F&A tem sido um dos fatores mais críticos porque cada organização possui valores, crenças e uma forma diferente de realizar procedimentos ou compreender processos, logo, a convivência mais aproximada entre esses mundos diferentes ou até mesmo a sobreposição cultural imposta em alguns casos é difícil de ser aceita em meio ao processo transitório. É um lidar constante com pessoas, emoções, percepções e atitudes diferentes que precisam entrar em harmonia.

Sobre o processo de integração, Taylor (2007, p.7) afirma que:

O fluxo de uma boa equipe de integração relaciona a maioria destas emoções com o planejamento da mudança. Participação aliada à comunicação e velocidade são a base para um processo de mudança bem-sucedido. Estes fatores servem para reduzir a incerteza e as emoções que surgem no momento de insegurança gerado pelas mudanças. Trabalhar com visão futurista incentivará as pessoas a se livrar de sentimentos negativos e aumentará a empolgação dos envolvidos.

Ainda Taylor complementa que a gestão de mudança planejada de modo eficiente será capaz de garantir o maior grau de transparência factível, facilitando a adesão dos colaboradores impactados ao processo de F&A, e ainda finalizará a transação o mais breve possível, para que os resultados previstos sejam efetivamente alcançados, o foco não seja perdido e o clima de desconfiança sobre a decisão tomada não impacte negativamente a organização.

A estratégia que atenta para o capital humano da organização e promove uma adequada gestão de mudança em processos de F&A pode alcançar resultados muito mais efetivos se comparada às demais que não compreendem a importância do funcionário no processo produtivo (BAPTISTA, 2003), portanto, pode-se concluir que a área de Recursos Humanos atua como agente facilitador no processo de mudança originário de transações F&A.

Se a premissa de que as pessoas são o recurso mais importante de uma organização é verdadeira, então o desafio mais importante de uma pós-fusão é o de integrar e reter os recursos humanos “chaves” de ambas as companhias e combiná-los em todos os níveis (LAJOUX, 1998).

2.8 – T&D COMO AÇÃO DE APOIO À F&A

Mudanças nos contextos organizacionais, resultantes do progresso científico e tecnológico vêm alterando o cenário mundial e afetando significativamente as instituições em todas as áreas de negócio. O nível de competição do mercado incentiva as empresas a, pelo menos, duas ações: aprimorar as capacidades existentes e buscar as que são necessárias à organização.

A área de T&D (Treinamento e Desenvolvimento), responsável pela capacitação dos colaboradores, na maioria das empresas, constitui-se em uma das principais ferramentas da gestão de pessoas com vistas à busca de eficiência e eficácia organizacionais. As atividades de T&D são planejadas e voltadas para a mudança de desempenho e o aprimoramento de atividades exigidas em uma tarefa/trabalho (DONADIO, 1996), configurando-se enquanto investimento (BOOG, 1980; SOUZA, 2002) e também um esforço organizacional na direção de favorecer oportunidades de aprendizagem (BASTOS, 1991; BORGES-ANDRADE, 2002; SOUZA, 2002). Percebe-se então, que o processo de Treinamento e Desenvolvimento – T&D, relaciona-se ao processo de mudança, tem um papel fundamental no alcance dos objetivos de aprimoramento e encontra-se sinergicamente vinculado com reflexos nos resultados organizacionais e, por conseguinte no seu desenvolvimento (CASTRO *et al.*, 2008) posto que, os treinamentos e capacitações oferecidos, podem se transformar em ferramentas que possibilitem a aprendizagem organizacional e proporcionem diferencial competitivo às empresas, respondendo às novas exigências do mercado. Razão pela qual se encontra como item indispensável deste estudo.

Também para Nonaka e Takeuchi (1997), a área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação ganha destaque, dentre outros aspectos, por sua relevância para o conhecimento, o crescimento e a inovação, para a aprendizagem nas organizações (SENGE, 1997), para os avanços tecnológicos aliados a diversidade e mobilidade nos locais de trabalho (SCHNEIDER, 1999) e para o foco no conhecimento enquanto diferencial competitivo (DRUCKER, 1993).

2.8.1 – Definições de T&D

Para Nadler (1984), treinamento indica educação específica que, conduzida na escola ou não, antes ou durante o trabalho, ajuda a pessoa a desempenhar bem suas tarefas profissionais. Seria, então, uma forma de educação, mas, estaria mais restrito à melhoria do desempenho do empregado em cargos na mesma empresa, ao estímulo do potencial de capacidade do homem no cargo que ocupa, efetuando mudanças no comportamento para obtenção de habilidades relacionadas à sua tarefa. É aprendizagem para propiciar melhoria no desempenho do trabalho atual.

Para Moran, Harris e Stripp (1996), o treinamento implica aprender para as atribuições do momento e educação para as atribuições do futuro. Goldstein (1991), definiu treinamento como uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho, obtidos por meio da análise de tarefas e princípios da tecnologia instrucional. Para Wexley (1984), treinamento é visto como um esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos exigidos pelo trabalho.

2.8.2 – Impactos de T&D nas organizações

Outra questão discutida de forma ampla na literatura diz respeito aos impactos dos treinamentos nas organizações. Segundo Khan, Khan e Khan (2011), o treinamento e seus impactos são fatores importantes na geração de negócios nas organizações.

Impacto de treinamento no trabalho é definido como o julgamento do treinando sobre os efeitos do treinamento em sua motivação, desempenho, autoconfiança e abertura a mudanças. O impacto pode acontecer de modo mais abrangente, em dimensões gerais do comportamento, além daqueles previstos no programa de T&D – impacto em amplitude – ou em tarefas diretamente relacionadas aos objetivos e conteúdo do programa – impacto em profundidade (ABBAD, 1999, *apud* VITÓRIA, 2014).

Ainda ABBAD (*apud*, VITÓRIA, 2014) explica que o impacto do treinamento no trabalho, medido em profundidade, é definido como a aplicação correta, no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades ou atitudes específicas, adquiridas em situações de treinamento, e busca investigar efeitos diretos e específicos de um evento instrucional no desempenho do participante - *Related Transfer* - habilidades desenvolvidas pelo

programa de treinamento. Impacto do treinamento no trabalho, medido em amplitude, corresponde ao conceito de *Unrelated Transfer*, pois faz referência a efeitos positivos do treinamento, não relacionados diretamente com o conteúdo do curso e que podem ser mensurados por meio de itens genéricos aplicáveis a diversos treinamentos ou esperados pela organização em sistemas de avaliação de desempenho.

2.8.3- Variáveis do contexto e T&D

Cabe destacar neste ponto, que as variáveis do contexto influenciam os resultados das ações de T&D, e têm sido objeto de estudo de diversos pesquisadores brasileiros e estrangeiros. Destacam-se o suporte à transferência de treinamento (percepção dos treinandos sobre o quanto seu líder e pares o apoiam e incentivam no compartilhamento do conhecimento adquirido) e o suporte organizacional (percepção e crença dos treinandos sobre o quanto a organização se preocupa com eles e valoriza as suas contribuições) que exercem influência positiva sobre os resultados de treinamentos (PEREIRA, 2009; GALVÃO, 2009), por isso, segundo Meneses (2002), entender impacto do treinamento no trabalho passa, necessariamente, pelo conhecimento de dois conceitos: transferência de treinamento e desempenho no trabalho (MENESES, 2002).

Para haver transferência, um dos determinantes é a existência de um clima favorável dentro da organização (GOLDSTEIN, 1991). O autor chama a atenção para o fato de haver relação de influência recíproca entre o treinamento e o ambiente organizacional, assim como entre o treinamento e o indivíduo, trazendo impacto em todos eles. Também Martin, (2010); Tamoyo e Abbad (2006), apontam que o impacto do treinamento no trabalho sofre influências de variáveis ambientais, tanto materiais quanto psicossociais, sendo assim, o contexto organizacional pode ter grande influência na eficácia de um programa de T&D. Sobre desempenho, Abbad (1999, *apud*, VITÓRIA, 2014), afirma que existem correlações positivas entre percepções favoráveis de suporte organizacional e medidas de desempenho no trabalho, como, maior inovação e criatividade, uso frequente no trabalho, dos conteúdos aprendidos no treinamento, melhoria da qualidade no desempenho das tarefas relativas aos conteúdos e diminuição de erros. A autora reitera que treinamentos podem produzir efeitos diversificados em diferentes pessoas – na motivação, no comprometimento, na redução de tensões e

conflitos e no favorecimento da aceitação de mudanças organizacionais – estas últimas reações, em especial, são objeto de discussão no estudo de caso deste trabalho.

Verifica-se ainda, em outros estudos (ABBAD, 1999; SALLORENZO, 2000), que o ambiente pós-treinamento desempenha papel importante na determinação de transferência. Também Salas e Cannon-Bowers (2001), acreditam que os acontecimentos que ocorrem após o treinamento são tão importantes quanto os que ocorrem antes e durante o mesmo (TAMOYO & ABBAD, 2006).

Ainda sobre as variáveis do contexto, pode-se afirmar, segundo os autores citados, que a efetividade dos treinamentos, medida em termos do seu impacto do treinamento no trabalho, depende de diversas variáveis pertencentes ao contexto organizacional e ao perfil do público-alvo ou clientela. A qualidade instrucional dos treinamentos por si só não garante a efetividade de eventos instrucionais, os efeitos pós-treinamento no desempenho do egresso, sofrem a influência de fatores ligados ao ambiente de trabalho e à organização, bem como a características pessoais dos participantes do treinamento. As variáveis individuais e contextuais podem atuar como elementos explicativos ou influenciadores dos resultados de treinamento (ABBAD, 1999, *apud* VITÓRIA, 2014).

Em função da importância do tema para esta pesquisa, cabe analisar um pouco mais o estudo das autoras, Érika Rodrigues Magalhães Lacerda e Gardênia Abbad (2012) sobre Impacto do Treinamento no Trabalho, quando se referem à autoavaliação dos efeitos genéricos do treinamento sobre o desempenho e as atitudes do treinando. Segundo elas, esta autoavaliação, equivale ao terceiro nível de avaliação do modelo de Hamblin (1978), definido como impacto em amplitude - por gerar informações sobre efeitos gerais do treinamento no comportamento do participante, não relacionados especificamente aos objetivos instrucionais do curso.

Borges-Andrade (2002), apresenta os cinco itens de uma avaliação de treinamento, segundo Hamblin (1978), para quem ‘os efeitos totais de um programa de treinamento são impossíveis de descobrir’ (HAMBLIN, 1978).

- I. Reação, que levanta atitudes e opiniões dos treinandos sobre os diversos aspectos do treinamento, ou sua satisfação com o mesmo.
- II. Aprendizagem, que verifica se ocorreram diferenças entre o que os treinandos sabiam antes e depois do treinamento, ou se os seus objetivos instrucionais foram alcançados.

- III. Comportamento no cargo, que leva em conta o desempenho dos indivíduos antes e depois do treinamento, ou se houve transferência para o trabalho efetivamente realizado.
- IV. Organização, que toma como critério de avaliação o funcionamento da organização, ou mudanças que nela possam ter ocorrido em decorrência do treinamento.
- V. Valor final, que tem como foco a produção ou o serviço prestado pela organização, o que geralmente implica em comparar custos do treinamento com os seus benefícios.

2.8.4- Teoria da Expectância de Vroom

Para entender ‘sobre efeitos gerais do treinamento no comportamento do participante’, Robbins (2004), destaca a perspectiva da motivação e afirma que, uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação é a Teoria da Expectância, de Victor Vroom, representada na Figura 14. Esta teoria sustenta que a força da tendência a agir de uma determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará um resultado, e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo (VROOM, 1998).

Figura 14 - Teoria da Expectância de Vroom

Fonte: A autora com base em Vroom (1998)

Para Vroom (1998), o que motiva uma pessoa a tomar uma decisão é um produto destas três variáveis: do quanto uma pessoa deseja uma recompensa (valência), sua

estimativa da probabilidade de que o esforço resultará num desempenho bem-sucedido (expectância) e a estimativa de que aquele desempenho será um meio para se chegar à recompensa (instrumentalidade). Visto nesta perspectiva, o treinamento tem um valor particular para o indivíduo, porque serve como ferramenta ou instrumento para o alcance de outros resultados que ele espera e valoriza e que podem variar de eventos ligados à área profissional ou pessoal. É o que explica, na teoria de Vroom, o Valor Instrumental do Treinamento: a crença do indivíduo de que as novas habilidades por ele adquiridas em um curso lhe serão úteis para atingir recompensas de várias naturezas (instrumentalidade), bem como a importância ou o valor que esse indivíduo atribui a cada uma dessas recompensas (valência). Portanto esse conceito diz respeito às escolhas particulares do indivíduo e aos benefícios do programa de treinamento para o treinando, relacionados a resultados futuros. Esse aspecto da instrumentalidade é especialmente explanado, em função de sua pertinência no estudo de caso, objeto desta pesquisa.

Corroborando com Vroom, também se pode citar Kozlowski e Klein (2000), quando se discute as motivações particulares do indivíduo em relação aos programas de treinamento. Os autores afirmam que os efeitos de um investimento em T&D são amplos e não se restringem ao aumento de desempenho a aspectos relacionados às competências individuais, há também, um processo de transposição relacionando investimento em Treinamento, Desenvolvimento e Educação com mudanças positivas nos níveis dos grupos/equipes e também das organizações. Isto significa, segundo eles, que as atividades de T&D vinculam-se à vantagem competitiva, isto é, à ocorrência de níveis de desempenho organizacionais acima da média do mercado em virtude de estratégias de qualificação adotadas; uma competição baseada em competências. O investimento em Treinamento e Desenvolvimento ajuda no processo de transformação, em virtude de que a mudança organizacional só se efetiva com as pessoas; a eficácia das estratégias de desenvolvimento aumentam através das competências individuais, ou seja, o investimento na melhor atuação dos membros da equipe é um recurso, um meio e um investimento para proporcionar mudanças e melhorias futuras no desempenho organizacional, especialmente num mercado competitivo, turbulento e em constante mudança.

Também assentindo ao tema, Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que a relação de efeitos amplos de T&D ultrapassa a aprendizagem individual e, atinge por meio de trocas, interação social e amplificação as equipes e grupos, num processo diretamente

relacionado com a dinâmica ontológica do conhecimento e com os processos de aprendizagem organizacional (SENGE, 1997). Assim, para estes autores, seja de forma induzida ou espontânea, com o compartilhamento de ideias, de conhecimentos tácitos e explícitos, a organização ganha, cresce e se desenvolve.

Importante destacar que, de toda a revisão realizada, dois pesquisadores se tornaram, ao longo do estudo, as ‘âncoras’ norteadoras do tema estudado. Kotter (1999) com seus ‘Oito Passos para implementação efetiva de um processo de mudança’ – a sequência prescrita pelo autor facilita e auxilia a condução de qualquer processo de mudança e, Chanlat (2010), com suas ‘dimensões fundamentais/esquecidas nas pesquisas sobre as organizações’ – o autor enfatiza que as organizações do século XXI têm como principais desafios a revisão do enquadramento do econômico no social e aponta que há uma visão empobrecida da ação humana e o ser humano ou o agente é concebido sem vida afetiva, sem raízes sociais, sem cultura, sem história e amoral.

Cada um dos pontos compreendidos no decurso desta revisão teórica pode ser relacionado aos objetivos da pesquisa. Para tanto, o próximo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a obtenção das respostas às questões colocadas na origem deste estudo.

3 – METODOLOGIA

3.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Neste capítulo estão detalhados os procedimentos metodológicos utilizados no alcance dos objetivos da pesquisa. Segundo Rosa (2017), a metodologia de pesquisa é um item indispensável para a construção de um estudo de qualidade e confiabilidade. Por isso, torna-se importante classificá-la quanto à sua natureza, sua abordagem, seus objetivos e seus procedimentos técnicos como apresentado a seguir.

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1- Quanto à natureza

Utilizando-se a classificação proposta por Vergara (2007), no que se refere à natureza, a pesquisa classifica-se como aplicada. De acordo com Gil (1999), a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, envolvendo verdades e interesses locais que poderão servir de base para melhorias nos processos de mudança em outras IES.

3.2.2- Quanto à abordagem

A abordagem adotada para o desenvolvimento desta dissertação consiste na chamada abordagem por método misto: pesquisa qualitativa e quantitativa (quali-quant).

Marshall e Rossman (1999), afirmam que o caráter qualitativo de uma pesquisa procura descrever, decodificar e traduzir, chegando a uma conclusão quanto ao significado e não quanto à frequência. Dessa forma é flexível e aplicada a pequenas amostras. Bogdan e Taylor (1975), afirmam que a pesquisa qualitativa busca examinar o mundo como é experienciado, compreendendo o comportamento humano a partir do que cada pessoa ou pequeno grupo de pessoas pensa ser a realidade. De acordo com Gray (2012), os estudos qualitativos podem ser usados em circunstâncias em que se conheça

relativamente pouco sobre o fenômeno e tem como um dos principais focos, entender as formas como as pessoas agem e explicar suas ações. Segundo Miles e Huberman (1994, *apud*, GRAY, 2012, p.167), os estudos qualitativos têm uma característica de “inegabilidade” porque as palavras têm um sabor mais concreto e vívido, mais convincente ao leitor do que páginas de números.

Vieira (2006) afirma que a pesquisa qualitativa também apresenta como características fundamentais a cientificidade, o rigor e a confiabilidade. Acrescenta que uma característica importante da pesquisa qualitativa é “que ela geralmente oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais e identificáveis”, também ressalta o fato de que “oferece um maior grau de flexibilidade ao pesquisador para a adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional que deseja”.

Para Gray (2012) a pesquisa quantitativa caracteriza-se por enfatizar o desenvolvimento da investigação dentro de protocolos estabelecidos e técnicas específicas. É um método conclusivo e tem como objetivo quantificar um problema e entender a dimensão dele. Fornece informações numéricas sobre a questão pesquisada e situa-se no âmbito do método das ciências em geral, baseado no teste da hipótese. Nesta pesquisa, o método quantitativo será usado na tabulação das respostas do questionário e os resultados gerados serão apresentados com o auxílio de gráficos.

O método misto, de acordo com Creswell *et al.* (2003, *apud* GRAY, 2012, p. 166), já foi definido como:

...a coleta ou análise de dados quantitativos e qualitativos em um único estudo, no qual os dados são coletados de forma concomitante ou sequencial, recebem prioridade e envolvem a integração de dados em uma ou mais etapas no processo de pesquisa.

O uso de métodos mistos permite aos pesquisadores a generalização simultânea a partir de uma amostra a uma população e a obtenção de uma visão mais rica e contextual do fenômeno que está sendo pesquisado (HANSON *et al.*, 2005 *apud* GRAY, 2012).

...a mensuração cuidadosa, as amostras generalizáveis, o controle experimental e as ferramentas estatísticas dos bons estudos quantitativos são recursos preciosos. Quando combinados com um entendimento íntimo, profundo e crível de contextos reais complexos que caracterizam os bons estudos qualitativos, tem-se uma mescla muito poderosa (MILES e HUBERMAN, 1994 *apud*, GRAY, 2012, p. 167).

Diante do exposto, acredita-se que a abordagem por método misto, pesquisa qualitativa e quantitativa (quali-quant) pode contribuir de forma significativa para que se obtenha uma compreensão mais aprofundada e rica, do fenômeno aqui estudado.

3.2.3- Quanto aos objetivos

Ainda se utilizando da classificação proposta por Vergara (2007), esta pesquisa é exploratória pois pretende proporcionar maior familiaridade com o tema estudado e um aprimoramento das ideias acerca do assunto, além de não ter a intenção de generalizar os dados obtidos na amostra para a população.

3.2.4- Quanto aos procedimentos

Este trabalho caracteriza-se como estudo de caso, escolhido pelas características que atendem ao objetivo desta pesquisa tendo como meta o exame de determinado fenômeno contemporâneo em seu contexto real, teoricamente delimitado; principalmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claros (YIN, 2003b, *apud* GRAY, 3-12). Conforme aponta Gray (2012), o estudo de caso é particularmente útil, quando o pesquisador estiver tentando revelar uma relação entre um fenômeno e o contexto no qual ele ocorre.

3.2.4.1- Unidade de análise

Nesta pesquisa, foi selecionada como unidade de análise, uma IES no Rio de Janeiro e seu *campus* ‘matriz’ para onde convergem todas as situações e demandas dos demais *campi* da instituição.

3.2.4.2- População

O universo de análise dessa investigação corresponde a 2000 funcionários, administrativos e docentes, distribuídos nos cinco *campi* da instituição.

3.2.4.3- Amostragem

A amostra segue o critério de acessibilidade que, segundo Vergara (2007), longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles – foram 18 pessoas entrevistadas em nível gerencial e 150 pessoas de diversos níveis hierárquicos responderam ao questionário pela ferramenta Survey. Assim, a amostra não probabilística se constituiu na seleção de elementos mais prontamente disponíveis para a participação na ocasião da pesquisa. Os entrevistados são do tipo alvo, que pela definição de Conner (1995), são as pessoas que sofreram o processo de mudança. Elas não são responsáveis por planejar ou comunicar a mudança, por exemplo, mas apenas sofrem o processo.

3.3- Técnicas de coleta de dados

Os dados utilizados nesta análise foram obtidos por meio de fontes primárias – segundo Vergara (2005), as fontes primárias são aquelas obtidas na interação direta do pesquisador com os sujeitos, seja por meio de entrevistas, seja por meio de observações ou aplicação de questionários.

Segundo ROSA (2017), não é indicado utilizar apenas um método ou técnica de coleta de dados numa pesquisa, mas, todos os que, segundo o pesquisador, sejam considerados necessários ou apropriados ao estudo. Gil (2010) também afirma que é um princípio básico a utilização de mais de uma técnica na obtenção de dados num estudo de caso, e é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos. Desta forma, o procedimento de coleta de dados, para se obter informações pertinentes para essa pesquisa, utilizou as fontes de evidências, demonstradas na Figura 15.

Figura 15 - Representação do esquema de coleta de dados

Fonte: elaborado pela autora

3.3.1- Revisão da literatura

Para se estabelecer o referencial teórico que dá suporte a pesquisa foi feita uma revisão bibliográfica sobre fusões e aquisições e seus processos, gestão estratégica de mudanças, cultura organizacional, liderança, comunicação e treinamento e desenvolvimento. Esta etapa contemplou busca na internet em sites como Google Acadêmico; consulta à base de dados *Scopus* e *Web Of Science* através do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoas de Nível Superior (CAPES); consulta a revistas e artigos científicos disponíveis na *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO); Dissertações de mestrado e Teses de doutorado escritos na língua portuguesa e inglesa, além de conteúdo de livros adquiridos e disponíveis em biblioteca. As palavras-chave usadas foram: fusões e aquisições; gestão estratégica de mudanças, cultura organizacional, liderança, comunicação e treinamento e desenvolvimento, no período 2013 a 2018.

3.3.2- Aplicação de questionário estruturado

A opção de uso do questionário estruturado se justifica pela necessidade de captação do máximo de dados possíveis a respeito da mudança interna acontecida com a aquisição da instituição pela multinacional americana. O questionário foi enviado aos colaboradores que participaram do projeto de implantação da mudança organizacional,

para capturar suas percepções sobre o processo. As questões foram elaboradas no formato de Afirmações, de modo a atender os objetivos desta dissertação. Estes dados foram coletados por meio de questionário SURVEY, enviado a um grupo de, aproximadamente, 300 pessoas, também sob o critério de acessibilidade, composto por funcionários e ex-funcionários da empresa que participaram do processo de mudança a partir de 2011.

Esta ferramenta foi escolhida pelas facilidades constatadas. O uso deste recurso facilita a coleta de dados, pois apresenta o total de questionários enviados e o total de pessoas que responderam. Também permite reenviar o questionário aos convidados que não responderam, o que pode aumentar o número de respostas. Tem um nível alto de alcance de pessoas em um curto espaço de tempo, independentemente do local que estas pessoas estejam. Traz facilidade e liberdade ao respondente pela possibilidade do anonimato.

O questionário que consta no Apêndice B, foi enviado a 300 pessoas, pelo critério de acessibilidade, a partir do dia 24/09/2018 e o processo de coleta desses dados terminou em 24/11/2018. Ao final deste período constatou-se 150 registros válidos, ou seja, 150 pessoas que responderem a todas as perguntas enviadas.

Assim como no instrumento ‘entrevista’, também o questionário, foi composto por questões, que buscaram investigar os aspectos relativos a cada um dos objetivos – geral e específicos – da pesquisa. Foram 16 afirmações sustentadas por referencial teórico com adaptações à realidade da empresa conforme Quadro 11, respondidas pela escala Likert de 5 pontos com ênfase em concordância.

AFIRMAÇÃO	REFERENCIAL TEÓRICO	OBJETIVO REFERENTE
1, 2, 3 e 4	Ribeiro (2011), Freire <i>et al.</i> , 2010 e Tanure e Cançado, 2005; Barros, 2003; Costa, Vieira e Rodrigues, 2010; Paschoal, Torres & Porto, 2010; Marinho, 2014; Capellano, Carramenha e Mansi, 2013; Nunes e Vieira, 2008; Farinazzo <i>et al.</i> , 2008 e Freire <i>et al.</i> , 2010.	Específico 1
5, 6, 7 e 8	Robbins <i>al.</i> , 2010; Carvalho, 1999; Kotter, 1999; Cartwright & Cooper, 1992; Baptista, 2003; Barros, 2003; Capelli, 2009; Costa, Vieira e Rodrigues, 2010; Capellano, Carramenha e Mansi, 2013, Santos e Arbex, 2011; Rocha e Goldschmidt, 2010; Bitencourt, 2004; Barros, 2001; Moraes, 2008; Zamboni <i>et al.</i> , 2013; Beaty, 2015;	Específico 2

	Kunsch, 2012; Schein, 2009, 1999; Senge <i>et al.</i> , 2009; Mansi, 2014, Bressan, 2004; Ribeiro, 2011;	
9, 10, 11 e 12	Castro <i>et al.</i> , 2008; Nonaka e Takeuchi, 1997; Drucker, 1993; Moran, Harris e Stripp, 1996; Abbad, 1999; Vitória, 2014; Pereira, 2009; Galvão, 2009; Meneses, 2002, Érika Rodrigues Magalhães Lacerda e Gardênia Abbad, 1999; Robbins, 2004; Vroom, 1998; Régis e Calado, 2001	Específico 3
13, 14, 15 e 16	Anderson e Anderson, 2001; Chanlat, 2000; Capelli, 2009; Costa, Vieira e Rodrigues, 2010; Marinho, 2014; Capellano, Carramenha e Mansi (2013), Nunes e Vieira, 2008; Farinazzo <i>et al.</i> , 2008; Freire <i>et al.</i> , 2010; Moran, Harris e Stripp (1996)	Geral

Quadro 11 - Referencial teórico do questionário

Fonte: Elaborado pela autora.

Importante informar que foi adotada a sugestão de Patton (2002) de submeter as perguntas da entrevista e do questionário, a um pré-teste antes da aplicação das entrevistas oficiais, de forma a realizar, de maneira antecipada, os ajustes necessários para melhor atingir os objetivos da pesquisa. Para tal, foram selecionadas três pessoas que atendiam aos requisitos do público-alvo. Estas pessoas não foram consideradas na amostra final.

3.3.3- Entrevista através de perguntas semi-estruturadas

A opção pela entrevista semi-estruturada deve-se ao fato de que essa técnica permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto abordado, uma vez que não limita as respostas a alternativas fechadas formuladas com antecedência. Cabe ressaltar ainda que, por meio de entrevistas desse tipo é possível observar posturas, opiniões e sentimentos do entrevistado sobre o tema em questão, que não seriam revelados se fossem utilizadas perguntas objetivas (TRIVIÑOS, 1987).

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com funcionários e ex-funcionários que, no período da aquisição, tinham equipes sob sua responsabilidade - um universo de 140 gestores. Num período de 30 dias, foi possível realizar 18 entrevistas

pelo critério de acessibilidade. As entrevistas foram conduzidas diretamente pela pesquisadora e gravadas na íntegra, com a devida autorização de todos os entrevistados e posteriormente transcritas para análise.

A escolha pela entrevista deu-se em razão da flexibilidade do instrumento, da possibilidade de fornecimento de informações mais completas por parte dos entrevistados e do estabelecimento de contato direto da pesquisadora com o contexto organizacional.

Todas as entrevistas buscaram identificar a percepção dos entrevistados sobre o processo de aquisição pelo halo das ações de comunicação e grau de transparência, atuação da liderança, atuação do RH pós aquisição, especificamente, a ação de treinamento e desenvolvimento oferecida no primeiro ano da mudança.

A caracterização dos entrevistados se deu conforme demonstrado no Quadro 12.

PARTICIPANTE	CARGO	TEMPO DE EMPRESA	STATUS ATUAL
Entrevistado 1	Diretor 1	14 anos	Funcionário
Entrevistado 2	Diretor 2	04 anos	Ex-funcionário
Entrevistado 3	Diretor 3	09 anos	Ex-funcionário
Entrevistado 4	Diretor 4	04 anos	Ex-funcionário
Entrevistado 5	Diretor 5	14 anos	Ex-funcionário
Entrevistado 6	Diretor 6	18 anos	Ex-funcionário
Entrevistado 7	Diretor 7	06 anos	Ex-funcionário
Entrevistado 8	Gerente 1	04 anos	Ex-funcionário
Entrevistado 9	Gerente 2	15 anos	Ex-funcionário
Entrevistado 10	Gerente 3	04 anos	Ex-funcionário
Entrevistado 11	Gerente 4	06 anos	Funcionário
Entrevistado 12	Gerente 5	01 ½ ano	Ex-funcionário
Entrevistado 13	Coordenador 1	09 anos	Funcionário
Entrevistado 14	Coordenador 2	15 anos	Funcionário
Entrevistado 15	Coordenador 3	04 anos	Ex-funcionário
Entrevistado 16	Coordenador 4	23 anos	Funcionário
Entrevistado 17	Coordenador 5	18 anos	Funcionário
Entrevistado 18	Coordenador 6	22 anos	Ex-funcionário

Quadro 12 - Caracterização dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

O roteiro da entrevista, apresentado no Quadro 13, foi elaborado de forma a coletar elementos importantes para responder à pergunta problema desta pesquisa e em consonância com a revisão literária para o tema. Foi dividido em cinco blocos principais: (1) mapeamento do entrevistado, (2) percepção sobre o processo de mudança, (3)

percepção sobre a comunicação e o papel da liderança, (4) sobre os treinamentos comportamentais oferecidos pelo RH e (5) sobre estes fatores associados como ações de gestão, imprescindíveis, em processos de mudança por F&A.

O instrumento utilizado nas entrevistas foi composto por 8 questões que estão disponíveis no Apêndice A. As questões buscam investigar os aspectos relativos a cada um dos objetivos – geral e específicos – da pesquisa, sustentados por referencial teórico com adaptações à realidade da empresa.

<i>BLOCOS</i>	<i>PERGUNTAS</i>	<i>REFERENCIAL TEÓRICO</i>
<i>Mapeamento do entrevistado</i>	Função: Tempo de Empresa: Funcionário ou ex-funcionário?	*****
<i>Objetivo específico 1 – sobre o processo de mudança na IES objeto de estudo</i>	1 e 2	Freire <i>et al.</i> , 2010; Tanure e Cançado, 2005; Barros, 2003; Costa, Vieira e Rodrigues, 2010; Paschoal, Torres & Porto, 2010; Marinho, 2014; Capellano, Carramenha e Mansi, 2013; Nunes e Vieira, 2008; Farinazzo <i>et al.</i> , 2008.
<i>Objetivo específico 2 – sobre comunicação e o papel da liderança no período de mudança.</i>	3 e 4	Freire <i>et al.</i> , 2010; Kotter, 1999; Cartwright & Cooper, 1992; Barros, 2003; Capelli, 2009; Costa, Vieira e Rodrigues, 2010; Capellano, Carramenha e Mansi, 2013, Santos e Arbex, 2011; Rocha e Goldschmidt, 2010; Bitencourt, 2004; Barros, 2001; Moraes, 2008; Zamboni <i>et al.</i> , 2013; Beaty, 2015; Kunsch, 2012; Schein, 2009, 1999; Senge <i>et al.</i> , 2009; Mansi, 2014, Bressan, 2004; RIBEIRO, 2011;

<p><i>Objetivo específico 3 – sobre os treinamentos comportamentais oferecidos pelo RH.</i></p>	<p>5 e 6</p>	<p>Castro <i>et al.</i>, 2008; Nonaka e Takeuchi, 1997; Drucker, 1993; Moran, Harris e Stripp, 1996; Abbad, 1999; Vitória, 2014; Pereira, 2009; Galvão, 2009; Meneses, 2002, Érika Rodrigues Magalhães Lacerda e Gardênia Abbad, 1999; Robbins, 2004; Vroom, 1998; Régis e Calado, 2001</p>
<p><i>Objetivo geral – sobre os fatores acima, associados como ferramentas de gestão auxiliando a gestão em processos de mudança.</i></p>	<p>7 e 8</p>	<p>Anderson e Anderson, 2001; Chanlat, 2000; Capelli, 2009; Costa, Vieira e Rodrigues, 2010; Marinho, 2014; Capellano, Carramenha e Mansi (2013), Nunes e Vieira, 2008; Farinazzo <i>et al.</i>, 2008; Freire <i>et al.</i>, 2010; Moran, Harris e Stripp (1996)</p>

Quadro 13 - Roteiro de entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora

3.4- ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos resultados foi realizada através da análise qualitativa de conteúdo, definida por Bardin (2011), como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Ainda o mesmo autor, refere-se ao método como um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplica a discursos extremamente diversificados. Essa técnica permite focalizar não apenas o conteúdo daquilo que é dito como também as marcas ligadas à enunciação. Para Gil (2010), essa técnica surgiu pelo grande volume de material produzido pelos meios de comunicação e a necessidade de interpretá-los. O autor diz que essa técnica pode ser utilizada tanto em estudos qualitativos como em quantitativos. O resultado da análise das respostas ao questionário e entrevistas está apresentado por gráficos e textos no capítulo 4 deste trabalho.

A Figura 16 abaixo apresenta, de maneira resumida, as etapas de coleta a tratamento de dados presentes neste estudo.

Figura 16 - Fluxo de coleta e tratamento dos dados

Fonte: Elaborado pela autora

3.5- CARACTERIZAÇÃO DA IES OBJETO DO ESTUDO DESTA PESQUISA

A instituição pesquisada, foi durante mais de 30 anos, uma empresa familiar, que começou com um pequeno colégio, passando para faculdade e de faculdade para universidade.

Durante 19 anos a família administrou a universidade e em 2011, com as pressões advindas do mercado, a liderança cedeu à proposta de aquisição por um grupo de

investidores americanos que passou a administrar os cinco *campi* da universidade, todos no estado do Rio de Janeiro.

Este processo de mudança foi realizado sem o conhecimento e envolvimento da maioria dos colaboradores e, a chegada do novo grupo de trabalho e todas as mudanças implementadas a partir desse ponto trouxeram muitos problemas no período pós aquisição, objeto de estudo desta pesquisa.

4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, utilizando-se tabelas e gráficos que sintetizam os dados quantitativos e qualitativos obtidos através do questionário estruturado e da entrevista semiestruturada, realizadas simultaneamente, analisados à luz do referencial teórico que norteou o presente estudo.

Para tabulação dos dados, foram consideradas as 150 respostas ao questionário e as 18 entrevistas realizadas. Considerando que a média de devolução de questionários, segundo Marconi e Lakatos (2010), é de 25 %, pode-se afirmar que o índice de retorno dos dois instrumentos utilizados na coleta de dados respaldou a análise dos resultados da pesquisa.

4.1 – PESQUISA SURVEY: ANÁLISE E DISCUSSÃO

A primeira afirmação, investigou a participação do funcionário no processo de integração pós-fusão. Conforme gráfico 2, 48% dos respondentes, discordaram da afirmação, 28% destes, discordaram totalmente, o restante, concordou com a afirmação, sendo que, apenas 13,33% concordaram totalmente. Este resultado semelhante (47% e 48%), demonstra que algumas informações foram passadas e houve algum envolvimento das pessoas no processo, mas, à medida da análise das próximas afirmativas apresentadas, percebe-se que estas informações não foram suficientes para atender as necessidades sequenciais do grupo no processo.

Com uma diferença pequena, ainda assim, superior, o resultado corrobora o referencial teórico citado e correlacionado a esta pergunta. De acordo com Freire *et al.* (2010), quando os funcionários não são chamados a opinar e participar das decisões quanto ao processo de integração, também não conseguem apontar as falhas e problemas que as mudanças provocam em suas rotinas profissionais, nem oferecer soluções aplicáveis. Também, Ribeiro (2011) apresentou o ‘envolvimento ativo dos empregados’ como um pilar fundamental para um processo de mudança bem-sucedido.

Este resultado confirma a indicação da autora na tabela 1 – Relação dos problemas após as F&A – Etapa Integração, como um problema percebido na IES deste estudo e que poderia ser comprovado através da pesquisa – citado por Freire *et al.*, 2010 (Funcionários não são chamados a opinar e participar das decisões quanto ao processo de integração).

Gráfico 2 - Resultados obtidos na Afirmação 1

Fonte: Dados da pesquisa – ferramenta Survey

A segunda afirmação, investigou o sentimento das pessoas em relação à aquisição da empresa, conforme gráfico 3. A maioria – 56% – concordou que a aquisição afetou positivamente o clima organizacional, o que demonstra que, inicialmente, as expectativas de mudanças favoráveis ao negócio e às pessoas, superaram a insegurança e os temores comuns a esta fase do processo de mudança. Farinazzo *et al.* (2008), citados como referencial para esta questão, afirmam que é imprescindível buscar a sinergia entre as empresas (pessoas) participantes a fim de ratificar a expectativa de melhoramento do desempenho, aumentando a eficiência da economia como um todo. Também Freire (2012) afirma que potencializar as forças das partes deve ser o caminho para que sua soma seja maior que o todo. O objetivo deve ser encontrar esta sinergia, aproveitando a boa expectativa inicial dos envolvidos para criar um clima de aceitação, minimizar os pontos de resistência, respeitar as diferenças e valorizar as boas práticas de cada parte mantendo essa postura durante o restante do processo.

Cabe ressaltar que, nesta questão, o número de pessoas indiferentes ao assunto foi de 20 – correspondendo a uma porcentagem de 13,33%. Para estas pessoas não houve mudança significativa no clima organizacional. Também cabe comentar que a percepção e entusiasmo iniciais foram perdidos ao longo do primeiro ano quando as demissões começaram e as mudanças aumentaram, novamente, sem o prévio aviso aos funcionários.

Gráfico 3 - Resultados obtidos na Afirmação 2

Fonte: Dados da pesquisa – ferramenta Survey

A terceira afirmação, investigou se os respondentes perceberam mudanças nos papéis dos gestores. 82% concordaram com a afirmação, conforme gráfico 4.

Este resultado aponta que o número de mudanças na liderança foi bastante significativo e, de acordo com o referencial citado para esta questão, Bittencourt (2004), Tanure e Cançado (2005), essas mudanças são consequências do impacto sofrido por participantes de um processo de mudança, na implantação de um novo modelo de gestão; como por exemplo, mudança de cargos e funções e até perda de poder para alguns líderes. No caso da IES em estudo, diversos gestores foram trocados de função, de segmento de atuação dentro da empresa e, conseqüentemente, também passaram a utilizar outros espaços físicos no prédio da instituição. Estas mudanças sem a preparação do grupo subordinado trouxeram um impacto negativo significativo, que repercutiu na insegurança e no temor dos subordinados por um longo período.

O resultado desta questão também confirma a indicação da autora na tabela 1 – Relação dos problemas após as F&A – Etapa Integração, como um problema percebido na IES deste estudo e que poderia ser comprovado através da pesquisa – conforme aponta Freire *et al.*, 2010 (mudanças descoordenadas de profissionais; falta de definição de papéis dos líderes).

Gráfico 4 - Resultados obtidos na Afirmação 3

Fonte: Dados da pesquisa – ferramenta Survey

Seguindo a análise, a quarta afirmação, apresentou o tema retenção de talentos num processo de aquisição. 51% discordaram da afirmação de que a empresa não teve dificuldades pra reter talentos, conforme apresentado no gráfico 5. Também aqui, houve um número significativo de pessoas que não conseguiram perceber mudança neste quesito, por isso, optaram pela marcação ‘indiferente’ – 23 pessoas, 15,44%. Ainda assim a maioria mostrou ter vivenciado perdas de pessoas com um grau significativo de conhecimento sobre a empresa. Talentos que não receberam a atenção devida no processo e saíram ou foram demitidos pela nova gestão.

Tanure *et ali.* (2007), afirmam que a retenção de talentos essenciais está entre os quatro fatores de sucesso revelados pelas empresas num processo de aquisição. Também Tanure e Cançado (2005) e Barros (2003), compactuam da mesma opinião.

Mais uma vez, este resultado também confirma a indicação da autora na tabela 1 – Relação dos problemas após as F&A – Etapa Integração, como um problema percebido na IES deste estudo e que poderia ser comprovado através da pesquisa – conforme aponta Barros (2003) e Souza (2002) e Tanure e Cançado, 2005 (Problemas em gestão de pessoas, dificuldades na gestão de ativos intangíveis, como: talento e competências).

Gráfico 5 - Resultados obtidos na Afirmação 4

Fonte: Dados da pesquisa – ferramenta Survey

Na afirmação 5, a pesquisa investiga a comunicação aos funcionários sobre o processo de mudança, conforme gráfico 6. Nele, 56% dos respondentes discordaram da afirmação deixando claro que na opinião da maioria, não houve informação prévia sobre o processo de aquisição.

Citado no referencial teórico para esta questão, Kotter (1999) afirma ser essencial comunicar e convencer os funcionários de que a mudança é imprescindível, pois iniciar uma mudança requer a cooperação dos funcionários que, sem motivação, não auxiliarão no alcance de resultados – precisam compreender e conhecer, previamente, o projeto que estão participando. Ainda, Kotter, orienta que o gerenciamento do envolvimento dos funcionários através da comunicação deve ser uma ação constante. Comunicação constante e eficiente, é um dos fatores críticos de sucesso de maior relevância para um processo de mudança organizacional, segundo Capelli (2009).

E, com este resultado, todas as quatro indicações da autora na tabela 1 – Relação dos problemas após as F&A – Etapa Integração, foram confirmadas. Nesta afirmativa, destaca-se, mais uma vez, Freire *et al.* 2010 (deficiências de comunicação interna, não envolvimento da área de RH, não conhecimento do novo modelo de negócio em que se transformará a adquirida.).

Gráfico 6 - Resultados obtidos na Afirmação 5

Fonte: Dados da pesquisa – ferramenta Survey

Ainda sobre comunicação, desta vez da liderança, a afirmativa 6, investiga se a sensação de insegurança, normal neste tipo de negócio, foi abrandada pela comunicação clara, firme e segura do gestor em todas as etapas do processo – gráfico 7. Novamente, a maioria, 54,67% dos respondentes, discordou. As pessoas não sentiram segurança a partir da postura de seus gestores. Apenas 11,33% concordaram com a afirmação, desta forma, este resultado corrobora o referencial teórico apresentado sobre a importância da postura de comunicação do líder.

Segundo Carvalho (1999), a mudança individual ou organizacional provoca, no mínimo, instabilidade, que envolve toda a organização – inclusive o líder. Costa, Vieira e Rodrigues (2010), ressaltam que para haver comprometimento de todos é fundamental apresentar a todos, a definição do conteúdo e do plano do que se vai mudar. Afirmam que também é necessário levar em conta a reação de todos os envolvidos no processo de mudança – inclusive a reação do próprio líder. Se os subordinados não conseguiram se sentir seguros, como a instabilidade envolve toda a organização, conclui-se que os líderes também não se sentiram seguros, mas, cabe a eles, por definição a responsabilidade de passar segurança ao seu grupo.

Gráfico 7 - Resultados obtidos na Afirmação 6

Fonte: Dados da pesquisa – ferramenta Survey

Na afirmação 7, a pesquisa investiga se a liderança usou os veículos de comunicação possíveis da empresa para informar sobre a mudança e as novas visão e estratégias da empresa. Apesar das 23 pessoas que se marcaram a opção ‘indiferente’ nesta questão (15,44%), a maioria discordou, conforme pode ser visto no gráfico 8. Os respondentes não perceberam preocupação da liderança em usar os meios possíveis para comunicar o processo e esclarecer as dúvidas – 50,34.

O resultado comprova a importância da atuação dos líderes junto aos seus subordinados através da comunicação, como referenciado por Kotter (1999) em seus 8 passos para implementação efetiva de um processo de mudança, no quarto passo – Comunicar a visão da mudança: Utilizar todos os veículos possíveis para comunicar constantemente a nova visão e suas estratégias. Fazer com que o grupo responsável pela liderança do processo modele o comportamento esperado dos funcionários, já citado na revisão bibliográfica.

Gráfico 8 - Resultados obtidos na Afirmação 7

Fonte: Dados da pesquisa – ferramenta Survey

Para saber se a instituição elaborou um plano de comunicação cuidadoso para este momento de mudança, a pesquisa elaborou a afirmação 8 – gráfico 9. 60% dos respondentes discordaram da afirmação, demonstrando que não houve nenhum plano de comunicação elaborado para o processo que tenha sido percebido neste nível da administração.

Os autores que referenciam esse tema, afirmam que para atingir as metas de transformação organizacional, identificadas no processo de mudança, é preciso inserir a comunicação estratégica no sistema de planejamento e desenvolvimento da empresa (BAPTISTA, 2003). Também Robbins *et al.* (2010), destacam que comunicar claramente o processo de mudança pode reduzir a resistência dos funcionários. Bitencourt (2004), confirma que não comunicar a nova realidade da organização aos empregados pode trazer diversas dificuldades em todas as etapas da mudança.

Na IES objeto deste estudo, não houve planejamento para a mudança. Nem comunicação, nem planejamento, nem orientações. As pessoas desejavam conhecer para atuar da melhor forma, mas, tudo era incerto e o que aparentava estar certo, mudava de uma hora para a outra.

Senge (1997), ressaltou que na sociedade do conhecimento, a informação e a comunicação têm papéis cada vez mais importantes na gestão das organizações – são fortes aliados no apoio à liderança e imprescindível veículo para integração.

Gráfico 9 - Resultados obtidos na Afirmação 8

Fonte: Dados da pesquisa – ferramenta Survey

A afirmação 9 do instrumento de pesquisa utilizado, investigou se o programa de Treinamento e Desenvolvimento oferecido aos funcionários após a aquisição, através da diretoria de RH foi considerado uma oportunidade de ter contato direto com representantes da liderança da empresa e, com isso, poder tirar dúvidas sobre a mudança. Corroborando com os teóricos estudados quando afirmam que a área de T&D constitui-se em uma das principais ferramentas da gestão de pessoas com vistas à busca de eficiência e eficácia organizacionais (DONADIO, 1996), 58,66% dos respondentes concordaram com a afirmativa – gráfico 10. Desses 58,66%, 41,33% concordaram e 17,33% concordaram totalmente. O programa foi um canal que proporcionou maiores informações sobre o processo de mudança.

As atividades de T&D no caso da IES estudada, foram planejadas e voltadas para a mudança de desempenho e o aprimoramento de atividades exigidas em um momento de renovação da instituição, logo, pode-se afirmar que sim, os funcionários receberam a ação de RH através de T&D como uma ‘porta’ direta de contato com líderes da empresa e com os assuntos atuais e importantes da organização para o desenvolvimento de seus colaboradores no processo de pós aquisição.

Para Castro *et al.* (2008), o processo de Treinamento e Desenvolvimento – T&D, relaciona-se ao processo de mudança, tem um papel fundamental no alcance dos objetivos de aprimoramento e encontra-se sinergicamente vinculado com reflexos nos resultados organizacionais e, por conseguinte no seu desenvolvimento.

Gráfico 10 - Resultados obtidos na Afirmação 9

Fonte: Dados da pesquisa – ferramenta Survey

Na afirmação 10, 55,34%, concordaram que o programa de T&D estava relacionado ao processo de aquisição da empresa e foi um instrumento útil para assimilação e aceitação das mudanças, conforme apresenta o gráfico 11. Apenas 9,33% dos respondentes discordaram totalmente da afirmação.

O resultado nesta afirmativa ratifica o referencial teórico selecionado quando afirma que os treinamentos e capacitações oferecidos, podem se transformar em ferramentas que possibilitem a aprendizagem organizacional e proporcionem diferencial competitivo às empresas, respondendo às novas exigências do mercado (CASTRO *et al.*, 2008). Nonaka e Takeuchi (1997), também entendem que a área de Treinamento e Desenvolvimento ganha destaque, dentre outros aspectos, por sua relevância para o conhecimento, o crescimento e a inovação.

Gráfico 11 - Resultados obtidos na Afirmação 10

Fonte: Dados da pesquisa – ferramenta Survey

Sobre o apoio que os funcionários recebiam para participar e compartilhar os conteúdos dos treinamentos, na afirmativa 11, percebe-se um número expressivo de pessoas que preferiram assinalar a opção ‘indiferente’ – 30 pessoas, 20% do total. Mesmo com esta porcentagem relativamente alta, a concordância ainda prevaleceu, como apresentado no gráfico 12, permitindo concluir que, apesar das dificuldades naturais num processo como este o programa de T&D, de modo geral, foi recebido de forma positiva pelos gestores e seus subordinados.

Ainda sobre este item, percebeu-se que as variáveis do contexto influenciam a participação das pessoas num programa de T&D e os resultados das ações de T&D. As 30 pessoas que ficaram indiferentes neste item, podem ser, pessoas que não perceberam nem apoio nem rejeição ao programa de T&D por parte de seus líderes. Pereira (2009) e Galvão (2009), explicam a situação citando os dois tipos de suporte possíveis aos colaboradores num programa de treinamento e desenvolvimento.

Os termos usados por estes autores são: suporte à transferência de treinamento – que diz respeito à percepção dos treinandos sobre o quanto seu líder e seus pares o apoiam e incentivam no compartilhamento do conhecimento adquirido. E o suporte organizacional – que se caracteriza pela percepção e crença dos treinandos sobre o quanto a organização se preocupa com eles e valoriza as suas contribuições. Os dois tipos de suporte exercem influência positiva sobre os resultados de treinamentos.

Também Martin, (2010); Tamoyo e Abbad (2006), corroboram esta visão, quando afirmam que o impacto do treinamento no trabalho sofre influências de variáveis ambientais, tanto materiais quanto psicossociais, logo, o contexto organizacional pode ter grande influência na eficácia de um programa de T&D

Gráfico 12 - Resultados obtidos na Afirmação 11

Fonte: Dados da pesquisa – ferramenta Survey

Continuando a análise das respostas pelo instrumento Survey, a afirmação 12, investigou se os respondentes percebiam o programa de T&D como uma oportunidade de aperfeiçoamento tanto na área profissional quanto na área pessoal. Apenas 5,33% discordaram totalmente desta afirmação, 7,33% discordaram, mas, 74% dos respondentes, concordaram – gráfico 13.

Este resultado ratifica a posição dos autores estudados, como Érika Rodrigues Magalhães Lacerda e Gardênia Abbad (2014) que afirmam que há efeitos genéricos do treinamento sobre o desempenho e as atitudes do treinando. Segundo elas, esse efeito é definido como impacto em amplitude porque gera informações sobre efeitos gerais do treinamento no comportamento do participante, não relacionados especificamente aos objetivos instrucionais do curso.

Também Vroom (1998), destaca que o treinamento tem um valor particular para o indivíduo. Pode servir como ferramenta ou instrumento para o alcance de outros resultados que ele espera e valoriza e que podem variar de eventos ligados à área

profissional ou pessoal. É o que explica em sua teoria da Expectância, apresentada no item 2.6.4.

Gráfico 13 - Resultados obtidos na Afirmação 12

Fonte: Dados da pesquisa – ferramenta Survey

Na sequência desta análise, as afirmações 13 a 16, enfatizaram aspectos gerais sobre estratégias de gestão que facilitem os processos de mudança por aquisição em IES's.

A afirmação 13 investigou a disponibilização dos recursos necessários ao processo de mudança em todas as suas etapas. A maioria discordou da afirmação, conforme gráfico 14. Para os respondentes, não houve disponibilização de recursos.

Os autores Barros (2003), Marinho (2014), Bitencourt (2004), entre outros aqui citados assinalaram o quanto é importante o planejamento num processo de mudança por F&A. Segundo estes autores, todos os recursos necessários são definidos na etapa de planejamento. Para que a gestão da mudança se dê, de forma menos traumática, é necessário conhecer a importância do planejamento. Barros (2003), já citado, ressalta que a energia se concentra na fase de negociação e que as demais etapas acabam sendo postergadas.

Capelli (2009), apresenta a disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados como fator crítico de sucesso para uma mudança organizacional – implica em

cuidar para que, em todo o processo de mudança, que normalmente é de longo prazo, não faltem recursos humanos, financeiros e tecnológicos ocasionando interrupção do processo

A falta do correto e cuidadoso planejamento gerou uma série de problemas na IES, objeto deste estudo, que resultou em falta de produtividade, gastos extras e investimentos desnecessários ao longo dos primeiros 4 anos pós aquisição.

Gráfico 14 - Resultados obtidos na Afirmação 13

Fonte: Dados da pesquisa – ferramenta Survey

A afirmação 14 do instrumento, conforme apresentado no gráfico 15, investigou se, na percepção dos respondentes, houve por parte da instituição, o planejamento adequado da mudança. Em foco nesta afirmação tem-se a forma de agir da liderança, os novos processos utilizados e o engajamento das pessoas. Percebeu-se uma distribuição mais equitativa nas opções de resposta, porém, ainda assim, o número de pessoas que discordaram foi maior: 42,67%.

Gráfico 15 - Resultados obtidos na Afirmação 14

Fonte: Dados da pesquisa – ferramenta Survey

A afirmação 15 do instrumento, conforme apresentado no gráfico 16, investigou se os respondentes perceberam a preocupação da empresa, primeiramente com a relevância das pessoas no processo de mudança em detrimento dos aspectos econômicos e tecnológicos da gestão. Apenas 6,71% das pessoas concordaram totalmente com a afirmativa – 10 pessoas. A maioria, 60,4% discordou – 22,82% totalmente.

De acordo com o referencial teórico estudado, um planejamento adequado de mudanças numa organização deve ter em seu escopo, minimamente, três elementos: conteúdo, pessoas e processos, de acordo com Anderson e Anderson (2001). O conteúdo corresponde ao “o quê” da organização precisa ser mudado; as pessoas dizem respeito a “quem” e os processos correspondem ao “como” às mudanças no conteúdo e nas pessoas são planejadas, desenhadas e implementadas. O processo será a soma das ações que produzirão as mudanças. Os resultados das afirmativas anteriores desta pesquisa demonstram que as pessoas envolvidas, não perceberam estas ações. Faltou comunicação e planejamento em todas as fases pré e pós aquisição o que gerou insatisfação e insegurança notórias, na maioria dos colaboradores.

Importante citar Chanlat (2000), e suas dimensões fundamentais ou esquecidas nas organizações. Uma delas pode ser destacada na análise deste item: Retorno da história - Enfatiza que a história não está geralmente no centro das preocupações dos gestores, que são orientados pelo curto prazo, com tendência a eliminar a memória, a duração e

proveito do imediatismo; a história é construtiva da identidade dos indivíduos e das sociedades. A orientação pelo curto prazo, pelo imediatismo, elimina preocupações necessárias num processo de planejamento de mudança, especialmente no que diz respeito às pessoas e suas histórias com a instituição.

Na percepção da maioria das pessoas nesta pesquisa não houve a preocupação devida com o capital humano da empresa.

Este resultado confirma a afirmação dos teóricos estudados, valendo destacar mais uma vez, a visão empreendida por Chanlat (2000), quando afirmou que há dimensões nas pesquisas sobre as organizações que não podem deixar de ser citadas, entre elas: o retorno do ator e do sujeito, significando que não é mais possível esquecer a relevância da subjetividade, da imaginação, que têm sido marginalizadas pela ênfase nos aspectos econômicos e tecnológicos da gestão; o retorno da afetividade, a fim de destacar a relevância da dimensão afetiva na formação de grupos e a crítica ao dualismo cartesiano entre razão e paixões; o retorno da experiência vivida que critica a distância entre o discurso do *management* sobre o que é concebido e prescrito, por um lado, e, por outro, o que é vivido cotidianamente nas organizações.

Sem o olhar atencioso para as pessoas, nada vai adiante numa organização. Kotter (1999) já afirmava que as pessoas são imprescindíveis à gestão estratégica da mudança.

Gráfico 16 - Resultados obtidos na Afirmação 15

Fonte: Dados da pesquisa – ferramenta Survey

Por fim, a afirmação 16 do instrumento, conforme apresentado no gráfico 17, investigou se a empresa se preocupou em formar uma coalizão de pessoas para liderar e motivar o esforço da mudança e, 74 das 150 respostas, discordaram da afirmativa. 49,34% dos respondentes, não perceberam esta coalizão para liderar e motivar o esforço da mudança.

O resultado enfatiza a visão de Kotter (1999) e Anderson e Anderson (2001) para quem é fundamental a formação de uma coalizão de pessoas para liderar e motivar o esforço da mudança, visto que, segundo estes autores, é impossível que uma grande mudança aconteça sem que a maioria dos profissionais a deseje.

Gráfico 17 - Resultados obtidos na Afirmação 16

Fonte: Dados da pesquisa – ferramenta Survey

4.2 – ENTREVISTAS: ANÁLISE E DISCUSSÃO

As perguntas da entrevista semiestruturada foram elaboradas a fim de investigar a percepção dos gestores em relação ao processo de mudança por aquisição pelo qual passou a instituição objeto deste estudo.

A primeira pergunta, investigou se, como líder de pessoas na empresa, o entrevistado havia sido chamado para participar do planejamento do processo de integração entre os funcionários ou, pelo menos, para colaborar na integração pós fusão.

Dos 7 diretores que participaram da entrevista, apenas 2 deles, disseram que sim. Um desses dois, enfatizou que suas participações nas reuniões foram bem poucas e que nelas não havia uma diretriz clara de como atuar.

Dos 5 gerentes entrevistados, apenas 1 deles foi chamado para participar. Cabe ressaltar que o entrevistado era o gerente da área financeira o que, de acordo com Barros (2003) e Freire (2012), se explica porque os aspectos mais objetivos do negócio, especificamente os financeiros são sempre priorizados (no caso da IES estudada, foi realizada apenas a *Due Diligence* financeira). Um dos gerentes fez questão de ressaltar que o processo não foi claro e a falta de comunicação desde o início trouxe uma série de problemas que foram se avolumando no decorrer das etapas da mudança.

Dos 6 coordenadores entrevistados nenhum deles foi convidado a participar do planejamento do processo e responderam essa pergunta com sinais claros de pesar porque consideravam importante a troca de informações para que pudessem repassar aos subordinados do *front* do negócio.

Além de Ribeiro (2011) e Freire *et al.* (2010); Robbins *et al.* (2010), afirmam que, quando se considera a capacidade do funcionário em agregar ao processo de mudança, seu envolvimento reduzirá significativamente a resistência, gerando compromisso e melhora na decisão final do processo. Também Taylor (2007) confirma que participação aliada à comunicação e velocidade são a base para um processo de mudança bem-sucedido. No Quadro 14, a seguir, destacam-se as falas literais de entrevistados.

Diretor: <i>Sim. Bem pouco e sem uma diretriz clara de como atuar.</i>
Gerente: <i>Houve dois processos e acho que os dois processos foram bem parecidos. Falando deste segundo em que eu já era gestor, eu não fui chamado pra nada... ninguém da minha linha de gestão foi chamado pra nada... na verdade, o processo não foi claro.</i>

Quadro 14 - Destaques da pergunta 1

Fonte: Elaborado pela autora

A segunda pergunta da entrevista verificou com os gestores a percepção deles em relação à retenção de talentos durante o processo. Dos 7 diretores entrevistados, apenas 2 deles, responderam que sim – a empresa teve dificuldades para reter talentos. Um, com nove anos de empresa, ressaltou que a organização sempre teve problemas na gestão de pessoas – ‘enfocaram suas atividades como um produto e não como um serviço.’ O outro, justificou afirmando que a empresa procurava se estruturar no nível corporativo ao mesmo tempo em que buscava a expansão.

No nível gerencial, dos 5 entrevistados, 3 responderam que não. Entenderam que, inicialmente, em função da possibilidade de expansão, foi até mais fácil manter pessoas, mas, afirmaram que o quadro mudou após a ‘empolgação’ inicial da mudança. Um dos gerentes que responderam ‘sim’, atribuiu a dificuldade à falta de um pacote atraente de benefícios que a empresa nunca ofereceu em nenhum nível hierárquico.

Apenas 1, dos 6 coordenadores entrevistados, respondeu ‘não’ à pergunta. Os outros 5 perceberam dificuldades para retenção de talentos da empresa. No Quadro 15, a seguir, destacam-se as falas literais de 2 entrevistados nesta questão.

Segundo pesquisa citada neste trabalho, pode ser que para os executores que negociam os acordos de um processo de F&A, o sentimento seja apenas de mais uma transação financeira, mas, para os funcionários das empresas envolvidas representa um evento significativo e potencial para desencadear problemas emocionais e estresse que podem culminar na perda do emprego ou em pedido de demissão (CARTWRIGHT & COOPER, 1992). Barros (2003) também aponta a dificuldade na retenção de talentos num processo como este, como uma das principais razões de insucesso das operações de aquisição.

Diretor: Sim. Também para adequar as pessoas. A empresa sempre foi fraca na gestão de pessoas – não era o forte da instituição. Um processo complicado desde a alta cúpula. Sempre enfocaram suas atividades como um produto e não um serviço.

Gerente: Sim. Na maioria das vezes por falta de um pacote atrativo de benefícios – benefícios que não precisariam ser, necessariamente, financeiros.

Quadro 15 – Destaques da pergunta 2

Fonte: Elaborado pela autora

A terceira pergunta investigou se, como líder de pessoas, o gestor conseguiu amenizar a natural sensação de insegurança dos subordinados diante de um processo de mudança como o que vivenciaram.

Do grupo de 7 diretores entrevistados, apenas 1 deles, admitiu que foi impossível amenizar a insegurança porque ele próprio não tinha as informações suficientes para repassar. Os demais responderam que sim – conseguiram amenizar através de uma comunicação transparente na medida do possível e do que lhes era repassado também.

Do grupo de 5 gerentes, todos responderam que sim, mas, 3 destacaram que não tinham segurança nas informações e, muitas vezes, omitiram seus próprios receios e

ansiedade, para que os subordinados não entrassem em processo de preocupação e desmotivação.

Os coordenadores, com exceção de 1 (um), afirmaram que sim, conseguiram amenizar a insegurança, mas, como os gerentes, fizeram as mesmas ressalvas sobre também não se sentirem seguros. No Quadro 16, a seguir, destacam-se as falas literais de 2 entrevistados.

Marinho (2014), destaca o fato inegável, de que toda fusão/aquisição implica em evidente e necessária racionalização organizacional (demissões, transferências, contratações, mudança de cargo, de área etc..) – as pessoas envolvidas sabem disso, frequentemente sofrem de muito desconforto com as novas orientações e com as decisões tomadas pela liderança. Santos e Arbex (2011), ressaltam que quando a organização está se reestruturando, a comunicação na liderança passa a ser a base do processo de F&A: quanto mais informação e conhecimento os líderes tiverem melhor será para toda a instituição, pois eles saberão transmitir com segurança a real situação da empresa de uma forma estruturada, não permitindo que se desenvolva um clima desmotivador.

Diretor: Não. Foi praticamente impossível amenizar a insegurança, pois não tínhamos informações suficientes para usar como argumentos.

Gerente: Sim. Mas, não senti apoio da empresa. Muitas vezes eu estava inseguro pessoalmente, mas, tentava transmitir algo bom pra equipe, mas, no fundo eu estava mentindo pra mim mesmo. Passei uma segurança que eu não sentia.

Quadro 16 - Destaques da pergunta 3

Fonte: Elaborado pela autora

A pergunta 4, investigou se a visão da direção sobre o processo de comunicação foi positiva ou negativa. Dos 7 diretores entrevistados, 6 responderam que não houve nenhum plano de comunicação. Dos 5 gerentes e 6 coordenadores, todos responderam que não houve preocupação em desenvolver um plano de comunicação.

Freire (2009) afirma que, no caso de fusão e aquisição, o processo de comunicação, quando bem planejado, pode possibilitar uma melhor integração entre as organizações, aglutinar as pessoas em torno de objetivo comum, eliminar rumores e clima de insegurança e ansiedade e, finalmente, gerar motivação e compromissos por parte dos empregados. Capelli (2009) resalta que é importante envolver os funcionários no processo de mudança através de uma comunicação clara e constante e que este envolvimento deve produzir o engajamento dos mesmos em todas as ações. Para Robbins *et al.* (2010), a comunicação realizada de uma maneira apropriada, facilita a compreensão

da necessidade de mudança. Citando mais uma vez Baptista (2003), quando afirma que tanto no macroambiente, quanto no universo interno, a comunicação é a dinâmica que assegura a interligação de todos os elementos que integram uma organização, ou seja, como também afirma, Medeiros (2006) a comunicação é a coordenação dos recursos humanos, financeiros e materiais.

Os problemas ocasionados pela falta de um plano de comunicação para mudança são os maiores ainda hoje, na instituição estudada. Destacam-se as falas literais de 4 entrevistados no Quadro 17, a seguir.

<i>Diretor: Não, não houve um plano de comunicação, o que contribuiu muito para a insegurança dos colaboradores. Entendo que haja a necessidade de sigilo em negociações desse porte, mas a falha na comunicação trouxe consequências que perduraram por muito tempo.</i>
<i>Diretor: Não. Não teve um plano muito eficiente. A ação era de cada gestor, não era uma ação institucional. Não acho que foi bem conduzido e gerou muito problema. Acho que isso é fundamental em qualquer processo de mudança para diminuir os impactos negativos que sempre existem neste tipo de mudança.</i>
<i>Gerente: Não. Em nenhum dos dois processos que passei como subordinado e líder o processo de comunicação foi bom. A gente ouvia boatos, a gente lia notícia de jornal.... Na última tentativa de compra o presidente da empresa mandou um e-mail para todos os funcionários dizendo que não venderia a empresa e bem próximo do Natal recebemos um vídeo confirmando a compra. Pra mim, nesse momento, além da grave falha da comunicação houve uma quebra de confiança que até hoje existe na empresa. As pessoas não confiam nos líderes. Isso foi muito ruim.</i>
<i>Coordenador: Não houve um plano de comunicação a fim de reduzir os ruídos e, quando tentavam, as demissões em continuidade que continuavam acontecendo e as contratações de incompetentes para setores estratégicos, sempre levavam ao descrédito, qualquer palavra da direção.</i>

Quadro 17 - Destaques da pergunta 4

Fonte: Elaborado pela autora

A pergunta 5, questionou os líderes sobre o programa de T&D oferecido pelo RH no período pós fusão. Investigou-se, nesta questão se o gestor considerava que o programa de Treinamento e Desenvolvimento havia contribuído para apoiar os líderes na gestão das pessoas em relação a assimilação e aceitação da mudança.

Nesta questão houve muitas variações nas respostas. Entre os diretores, um deles respondeu que não sabia precisar se houve contribuição direta para o apoio aos líderes. O diretor responsável por RH nos 2 primeiros anos pós fusão, foi enfático na resposta: ‘Sim’. Contudo, reconheceu que, apesar dos incentivos, a maioria dos participantes não foi da direção, nem da média gerência. A tentativa foi de criar uma cultura de treinamento que não havia até então, porém, com a falta de apoio da alta direção não foi possível ter os resultados propostos no início do programa. Um outro diretor respondeu que ‘não’. Apesar de achar válido todo treinamento, como não era uma política da empresa, não foi

percebido como investimento para auxiliar no processo de mudança. Três outros entenderam que ‘sim’. Afirmaram que sem o treinamento tudo seria pior. E um último, afirmou que ‘não’, porque percebeu que ‘para os colaboradores o projeto realizado surtiu um efeito muito positivo e contribui para minimizar os problemas, mas, para a liderança e média gerência acho que o T&D falhou porque não deu suporte para os gestores.’

Entre os gerentes, apenas um não considerou que o programa de Treinamento e Desenvolvimento havia contribuído para apoiar os líderes na gestão das pessoas em relação a assimilação e aceitação da mudança e um outro não se sentiu em condições de avaliar porque não participou de nenhum treinamento e não conversou sobre os treinamentos com seus subordinados apesar de incentivá-los à participação. Os outros 3, reconheceram a ajuda do programa à gestão de suas equipes. Um deles destacou que o programa contribuiu, ‘mas, não foi suficiente porque, havia legitimação do RH para o programa, mas, faltava apoio da alta direção. O setor de RH tentou criar uma cultura de T&D na empresa e, quando estávamos conseguindo, novas mudanças atrapalharam o processo.’

Um gerente que participou efetivamente dos treinamentos, enfatizou: ‘Sim. Eu sou a prova viva de que os treinamentos foram muito úteis pra me ajudar na minha vida profissional enquanto fui funcionário daquela instituição e agora como gestor em outra empresa. Eu não tinha tido nenhuma formação na área de gestão.’

Entre os coordenadores, dois não reconheceram o programa como auxiliador no processo de gestão de pessoas na empresa no momento pós fusão. No Quadro 18, a seguir, destacam-se as falas literais de 5 entrevistados nesta questão.

Como já mencionado, o processo de Treinamento e Desenvolvimento – T&D, configura-se como investimento (BOOG, 1980; SOUZA, 2002) e também um esforço organizacional na direção de favorecer oportunidades de aprendizagem (BASTOS, 1991; BORGES-ANDRADE, 2002; SOUZA, 2002). Para Castro *et al.* (2008), relaciona-se ao processo de mudança, tem um papel fundamental no alcance dos objetivos de aprimoramento e encontra-se sinergicamente vinculado com reflexos nos resultados organizacionais e, por conseguinte no seu desenvolvimento, contudo, há uma necessidade de legitimação por parte da direção da empresa para que o programa seja reconhecido e traga resultados efetivos para a organização.

A falta de envolvimento da alta direção, não reconhecendo o programa de T&D como uma ação de apoio à gestão prejudicou o alcance do programa e sua continuidade. De qualquer forma, muitas turmas foram realizadas no período deste estudo e bons resultados foram colhidos, especialmente, na dimensão individual.

Diretor: *Sim. Elaboramos um programa anual de treinamento e desenvolvimento envolvendo alta e média gerência e todos os demais funcionários'. O objetivo era auxiliar gestores e colaboradores no entendimento da nova visão da empresa através de treinamentos que apresentavam as principais competências no negócio.'*

Diretor: *Não. Acredito que toda forma de treinamento é válida. Acho que foi válido, mas como não era uma política, não foi visto/percebido de como investimento pra auxiliar o processo de mudança.*

Diretor: *Não. Para os colaboradores o projeto realizado surtiu um efeito muito positivo e contribuiu para minimizar os problemas, mas, para a liderança e média gerência acho que o T&D falhou porque não deu suporte para os gestores*

Gerente: *Sim. Contribuiu, mas, não foi suficiente porque, havia legitimação do RH para o programa, mas, faltava apoio da alta direção. O setor de RH tentou criar uma cultura de T&D na empresa e, quando estávamos conseguindo, novas mudanças atrapalharam o processo.*

Gerente: *Sim. Eu sou a prova viva de que os treinamentos foram muito úteis pra me ajudar na minha vida profissional enquanto fui funcionário daquela instituição e agora como gestor em outra empresa. Eu não tinha tido nenhuma formação na área de gestão.*

Quadro 18 - Destaques da pergunta 5

Fonte: Elaborado pela autora

A pergunta 6 do questionário de entrevista, investigou se os gestores deram apoio à participação de seus subordinados no programa e incentivos ao compartilhamento do conteúdo apreendido. Todos os diretores responderam que sim, apesar de não terem participado. Dos 5 gerentes, apenas um, respondeu que não deu o apoio devido, por entender que deveria ser uma ação espontânea do subordinado, o desejo de participação no programa. No grupo dos coordenadores, apenas um deles disse que não reconheceu nos treinamentos um apoio às mudanças que estavam acontecendo e, por isso, não incentivou seus subordinados à participação.

Ribeiro (2011) cita a organização americana *American Productivity Quality Center* (2010) para ressaltar que um processo de mudança bem-sucedido é baseado pilares fundamentais, dentre eles dois se encaixam neste item: a participação ativa do líder, e a o envolvimento ativo dos empregados, que acontece de forma eficaz estimulada pela participação do líder. Bitencourt (2004) destaca que é através da comunicação que os empregados podem ser despertados para a participação nas mudanças, muitas vezes resgatando a confiança perdida pelas decisões tomadas na fase inicial da aquisição. Camilo e Ughini (2017) ressaltam que os líderes têm diversas tarefas no contexto organizacional, e, especificamente em processos de F&A precisam “priorizar” - tomar

decisões rápidas – e “comunicar” – saber quem vai fazer o quê. Comunicar deve ser a tarefa mais ativa, divulgando as informações para o público interno e externo a fim de incentivar a participação de todos, expor de forma clara os objetivos comuns, reduzir a ansiedade e incerteza, estimular expectativas realistas e criar um ambiente de confiança que restaure a estabilidade.

A maioria dos líderes da instituição não recebia apoio necessário, vários deles não foram preparados para o papel de gestor. Apoiar foi possível para uns e impossível para outros, de qualquer forma, o saldo foi positivo pelo número de pessoas que participaram do programa de T&D da organização. No Quadro 19, a seguir, destacam-se as falas literais de 2 entrevistados.

Diretor: Sim. Total apoio aos funcionários que participaram e incentivo para compartilhar. Acho que o treinamento é uma ferramenta, uma estratégia fundamental pra uma organização seja para manter as pessoas em constante processo de desenvolvimento e crescimento seja para motivar as pessoas e sempre fui incentivador desses processos internos.

Gerente: Sim. Sem dúvida. Eu colocava todo mundo porque foi muito importante pra mim e, por ser muito eficaz, incentivei toda a equipe à participação.

Quadro 19 - Destaques da pergunta 6

Fonte: Elaborado pela autora

Na penúltima pergunta, investigou-se a percepção da liderança em relação aos recursos disponibilizados para a eficácia do processo de mudança. Tanto as ferramentas de gestão, quanto os recursos humanos e estruturais.

Os diretores ficaram divididos: 4 responderam que não e 3 responderam que sim. Os 4 que responderam que ‘não’, destacaram que faltou planejamento e, com isso, faltaram todas as outras coisas. Dos 3 que responderam que ‘sim’, 2 fizeram ressalvas: um disse que os recursos não foram o maior problema, mas, a falta de comunicação; um outro destacou que não adiantou dar ferramentas sem preparar as pessoas para usá-las.

No grupo dos gerentes, apenas um dentre os 5, respondeu que ‘sim’ – recebeu todos os recursos de que precisou.

Entre os coordenadores, houve unanimidade no ‘não’. No Quadro 20, a seguir, destacam-se as falas literais de 3 entrevistados.

A falta de planejamento inicial culminou na falta de planejamento total, inclusive dos recursos que seriam necessários em todo o processo de mudança. Como citado anteriormente, Capelli (2009), cunhou disponibilização de recursos como fator crítico de

sucesso para uma mudança organizacional; segundo a autora, significa o cuidado em prover em quantidade e qualidade adequados todos os recursos necessários ao processo de mudança: recursos humanos, financeiros e tecnológicos.

Diretor: Não. Faltou o planejamento correto de todas as necessidades e faltou acompanhamento das ações para perceber as novas necessidades que foram surgindo a partir da aquisição.

Diretor: Disponibilizou sim, mas, o lado acadêmico não é treinado para ser gestor. Como não houve preparação as ferramentas não foram usadas adequadamente... Fiz na intuição... porque gosto de gente... não tenho perfil de mãe... fui muito intuitivamente. Se eu tivesse tido preparação eu teria aproveitado muito mais.

Gerente: Não. Não disponibilizou de forma alguma. Eu senti que as pessoas lutavam pra fazer as coisas meio que sozinhas, na marra... sem recursos.

Quadro 20 - Destaques da pergunta 7

Fonte: Elaborado pela autora

A última pergunta, de número 8, investigou se, na opinião desses gestores, a empresa havia se preocupado, primeiramente, com a relevância das pessoas num processo de mudança (comunicação, liderança, papel do RH etc.), em detrimento dos aspectos econômicos e tecnológicos da gestão. A começar pelos diretores, houve unanimidade na resposta ‘não’. Todos entendem que a preocupação da empresa estava focada nas questões financeira, em primeiro lugar e, a reboque, na área de TI com o objetivo de dar suporte à financeira. Unanimidade de ‘não’ também entre gestores e coordenadores que responderam à questão com segurança.

Conforme estudado, Beatty (2015) afirma a mudança organizacional é um movimento iniciado e decidido na instância da alta gestão e depois cascadeado para os demais níveis hierárquicos até que a mudança seja internalizada no cotidiano de todos os que serão afetados por ela. Este processo causa impactos e traz problemas, como dissonância entre líderes e empregados. A percepção da necessidade de mudança, o melhor caminho para percorrê-la e os resultados esperados com ela são vistos de forma diferente. Costa, Vieira e Rodrigues (2010), enfatizam que para haver mudança organizacional é preciso reconhecimento da necessidade de mudar por parte dos gestores e comprometimento por parte dos membros da organização – porém sem comunicação não há conhecimento e sem conhecimento não há mobilização para a mudança.

Paschoal, Torres e Porto (2010) destacam a importância de se conhecer as reações dos indivíduos às mudanças organizacionais – as pessoas são os ativos intangíveis que compõem a organização e os seus mais importantes diferenciais competitivos.

Marinho (2014) afirma que, infelizmente, a maioria dos processos de mudança não prioriza o contingente humano. Se importam, no máximo, em saber o número de pessoas, faixa etária, escolaridade, divisão entre homens e mulheres, massa salarial entre outros números. Segundo o autor, é necessário considerar adequadamente o ser humano que move os sistemas. Ele que é, em primeira e última análise, o consolidador do novo negócio, o sistematizador da cultura organizacional que está nascendo. No Quadro 21, a seguir, destacam-se as falas literais de 5 entrevistados.

<i>Diretor: Não. A alta gestão seguiu a ótica do mercado, infelizmente. A análise ficou só no financeiro. A prioridade não foram as pessoas.</i>
<i>Diretor: Não. Em momento nenhum me senti prestigiada... respeitada... num barco sem saber o que fazer e sem apoio... Não houve preocupação relevante com as pessoas...</i>
<i>Gerente: Não. Acho que pessoas eram a última preocupação da empresa. Acho que aconteceram muitas injustiças, se perdeu talento... meu diretor saiu e eu fiquei 3 meses sem falar com ninguém. Então ninguém veio dizer se eu seria promovido ou ter um diretor novo. Trabalhando sem objetivos, sem desafios... por isso precisei buscar outra oportunidade.</i>
<i>Gerente: Não. Os aspectos econômicos da fusão foram claramente superiores aos demais e ninguém da direção ousou, em meio às muitas faltas de informação, questionar sobre este fato.</i>
<i>Coordenador: Não se preocupou. Em minha opinião, só se preocupou com os aspectos econômicos. Nem o tecnológico foi preocupação. Só pensaram em cortar orçamento, diminuir custos e aumentar receitas. Por isso que após este período a empresa entrou em decadência. Nenhuma instituição sobrevive no mercado sem dar o devido valor às pessoas. As pessoas foram esquecidas.</i>

Quadro 21 - Destaques da pergunta 8

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 – EQUIVALÊNCIA DE QUESTÕES – QUESTIONÁRIO E ENTREVISTAS

As perguntas da entrevista aos gestores foram semelhantes a oito (8) afirmações do instrumento aplicado pela ferramenta Survey. O objetivo foi o de fazer uma comparação da visão do gestor e do subordinado sobre as mesmas questões, conforme demonstra o quadro 12.

ENTREVISTAS PARA OS LÍDERES		PESQUISA SURVEY PARA OS SUBORDINADOS
PERGUNTA 1	→	AFIRMAÇÃO 1
PERGUNTA 2	→	AFIRMAÇÃO 4
PERGUNTA 3	→	AFIRMAÇÃO 6
PERGUNTA 4	→	AFIRMAÇÃO 8
PERGUNTA 5	→	AFIRMAÇÃO 10
PERGUNTA 6	→	AFIRMAÇÃO 11
PERGUNTA 7	→	AFIRMAÇÃO 13
PERGUNTA 8	→	AFIRMAÇÃO 15

Quadro 22 - Equivalência das questões nos instrumentos de pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.1 – Análise do resultado da Pergunta 1 e Afirmação 1

O resultado desta questão comprova que nem mesmo no nível da direção houve o envolvimento de todos os líderes de pessoas. Com exceção da alta direção que comandou todo processo de aquisição da instituição, não houve participação da maioria dos gestores. Logicamente, estes gestores não envolvidos não envolveram seus subordinados. Não tinham nem conhecimento total sobre a mudança nem direcionamento sobre o ‘quê’ e o ‘como’ fazer com seus subordinados. Nesta questão houve equivalência de percepções entre líderes e subordinados.

1- Durante o processo de aquisição da empresa, como líder de pessoas, você foi chamado(a) para participar do planejamento do processo de integração entre os funcionários ou para colaborar na integração pós fusão? Resultado: 84% responderam ‘Não’.	1- Durante o processo de aquisição da empresa, fui chamado(a) para participar dando minha opinião sobre como deveria ser o processo de integração entre os funcionários. Resultado: 48% discordaram.
HOUVE EQUIVALÊNCIA	

Quadro 23 - Pergunta 1 e Afirmação 1

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.2 – Análise do resultado da Pergunta 2 e Afirmação 4

A segunda questão analisada demonstra como foram feitas as demissões iniciais no processo de aquisição. A alta cúpula da instituição manteve, em alguns setores, a

maioria de seus diretores e média gerência a fim de tentar passar tranquilidade no primeiro ano pós aquisição. A manutenção desses níveis hierárquicos auxiliava a alta direção na tentativa de criar uma perspectiva de investimento e crescimento da empresa na nova fase. Optou por demitir pessoas antigas na empresa, de níveis hierárquicos inferiores. que conheciam os processos como poucos, mas, que, aos olhos da nova gestão não eram ‘talentos’ para ser mantidos. Um ano após o número de demissões aumentou e, desta vez, incluíram a média gerência poupada no primeiro ano. Desta forma, os líderes entrevistados, que se viram poupados na ocasião das primeiras demissões responderam ‘não’ à pergunta, mas, a outra parte dos gerentes e colaboradores que vivenciaram as perdas dos colegas com expertise no negócio responderam de forma oposta porque, realmente, foram tratamentos distintos e facilmente perceptíveis para quem esteve na organização durante este período, logo, nesta questão, percebe-se um equilíbrio nos dois públicos e, de forma clara a não equivalência entre eles.

2- Em sua experiência como gestor, você considera que a empresa teve dificuldades para reter talentos após o processo de aquisição? Resultado: 50% responderam ‘Não’.	4- A empresa não teve dificuldades para reter seus talentos após o processo de aquisição Resultado: 51% discordaram.
NÃO HOVE EQUIVALÊNCIA	

Quadro 24 - Pergunta 2 e Afirmação 4

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.3 – Análise do resultado da Pergunta 3 e Afirmação 6

Nesta questão, aparentemente, não há equivalência. Contudo, lendo as respostas dos líderes entrevistados, percebe-se que a maioria respondeu que conseguiu amenizar a sensação de insegurança de seus subordinados, mas, deixaram registrado que se sentiram inseguros da mesma forma. Obviamente, conhecendo a responsabilidade do líder diante de seus liderados, nenhum deles responderia que falhou numa situação como essa, contudo, na percepção, conseguiram tranquilizar o grupo. Quando se analisa as escolhas dos subordinados à mesma questão em forma de afirmação, contata-se que, na verdade, eles não conseguiram. O sentimento do grupo era de insegurança, medo, desmotivação, por isso, a maioria dos subordinados não considerou que seus líderes obtiveram êxito neste quesito. A classificação de ‘não equivalência’ será em função dos percentuais apresentados, mas, fica o registro do real sentimento da maioria dos gestores entrevistados, que, no fundo, se sentiam da mesma forma em relação aos seus superiores.

3- Como líder de equipe, você considera ter conseguido minimizar a natural sensação de insegurança dos seus subordinados, em relação às mudanças? Resultado: 89% responderam 'Sim'.	6- A sensação de insegurança, característica de qualquer mudança, foi abrandada pela comunicação clara, firme e segura do meu gestor em todas as etapas do processo. Resultado: 54,67% discordaram.
NÃO HOUVE EQUIVALÊNCIA	

Quadro 25 - Pergunta 3 e Afirmação 6

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.4 – Análise do resultado da Pergunta 4 e Afirmação 8

A falta de comunicação foi o principal problema deste processo de aquisição. Não havia um plano específico de comunicação sobre o negócio. Ninguém sabia qual era a nova visão da organização. Ninguém foi informado do porquê da venda, ou seja, porque não se podia ficar como estava. Não houve preocupação em fazer com que os funcionários fossem os primeiros a saber sobre as razões da venda – excetuando-se, obviamente, as informações confidenciais inerentes ao tipo de negócio – nenhuma informação foi passada ao capital intelectual da empresa. O número de boatos criados no primeiro ano extrapolou as estatísticas conhecidas das gestões anteriores. Líderes não sabiam responder questões básicas sobre o processo. O temor em relação às demissões, que sempre fazem parte – mais cedo ou mais tarde – desse tipo de transação era num grau difícil de controlar.

Pela falta de transparência nas comunicações durante este processo, pessoas estagnaram em sua produtividade, mudaram suas relações com seus gestores, criaram barreiras para solução de problemas. Pessoas, literalmente adoeceram, precisando de dispensa médica por vários dias.

A média gestão, tão insegura e temerosa como seus subordinados, nada podia fazer a não ser esperar, visto que também reclamava da falta de comunicação de seus superiores. Foi um período de caos que só amenizou com as ações da área de Recursos Humanos, especialmente, o programa de treinamento e desenvolvimento que, além de oferecer o conteúdo de cada módulo, também dava oportunidade aos funcionários de falarem sobre suas preocupações, percepções e experiências. Diante desses resultados, constatamos que houve equivalência nas percepções de líderes e subordinados sobre o tema, comunicação.

4- Em sua experiência, durante o processo de aquisição, a empresa se preocupou em desenvolver um plano cuidadoso de comunicação, a fim de reduzir o ruído da comunicação, (boatos internos, especulações e ‘rádio corredor’), esclarecendo eventuais incertezas e temores dos funcionários? Resultado: 95% responderam ‘Não’.	8- A empresa se preocupou em desenvolver um plano cuidadoso de comunicação, a fim de reduzir os ruídos (boatos internos, especulações e ‘rádio corredor’), esclarecendo eventuais incertezas e temores dos funcionários. Resultado: 60% discordaram.
HOUVE EQUIVALÊNCIA	

Quadro 26 - Pergunta 4 e Afirmação 8

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.5 – Análise do resultado da Pergunta 5 e Afirmação 10

Conforme exposto na questão anterior, o programa de treinamento e desenvolvimento oferecido pelo RH no período pós fusão estabeleceu um novo momento na organização. As pessoas antigas e novas, não tinham nenhuma cultura de desenvolvimento. Não recebiam nenhum treinamento comportamental, raramente recebiam treinamentos técnicos por iniciativa isolada de um ou outro gestor.

A diretoria de Recursos Humanos desenvolveu e implantou um programa anual de treinamento que alcanço os cinco (5) *campi* da instituição. Os módulos cobriam as competências essenciais da organização e, diante dos problemas causados pela falta de planejamento e comunicação, a responsável pela área de T&D atuou como facilitadora e coach de grupo auxiliando os participantes a entenderem a nova visão da empresa e orientando-os sobre as atitudes requeridas dos profissionais, não apenas na instituição, mas, no mercado como um todo. Foi um período de crescimento pra os funcionários e de apoio aos gestores na condução dos setores.

O resultado da pesquisa e a equivalência de percepção na questão destacada comprovam este relato.

5- Em sua avaliação como gestor, você considera que o programa de T&D, oferecido pelo RH, contribuiu para apoiar os líderes na gestão das pessoas em relação a assimilação e aceitação da mudança? Resultado: 72% responderam ‘Sim’.	10- Percebi que o programa de T&D, em todos os módulos oferecidos, estava relacionado ao processo de aquisição da empresa ajudando-me na assimilação e aceitação das mudanças. Resultado: 55,34% concordaram.
HOUVE EQUIVALÊNCIA	

Quadro 27 - Pergunta 5 e Afirmação 10

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.6 – Análise do resultado da Pergunta 6 e Afirmação 11

Gestores experientes não responderiam de forma negativa a esta questão, mas, mesmo com pouca margem, os subordinados corroboraram a resposta dos líderes afirmando, em maioria, que receberam o incentivo e apoio citados.

Como mencionado acima, o RH estava criando, pela primeira vez na longa história da instituição, uma cultura de desenvolvimento de funcionários, logo, haver equivalência neste tema é a comprovação de que o trabalho foi realizado de forma séria, com competência e eficácia.

6- Aos subordinados que participaram dos treinamentos, você deu apoio e incentivos para o compartilhamento do conteúdo aprendido com os demais colegas? Resultado: 89% responderam 'Sim'.	11- Em meu setor de trabalho eu recebia apoio do meu gestor para compartilhar o conteúdo aprendido no treinamento. Resultado: 50,67 concordaram.
HOUVE EQUIVALÊNCIA	

Quadro 28 - Pergunta 6 e Afirmação 11

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.7 – Análise do resultado da Pergunta 7 e Afirmação 13

Não seria possível outro resultado, visto que não houve planejamento adequado para o processo efetivado. Não houve dimensionamento de necessidades em nenhum setor. A alta direção escolheu cuidar apenas da área financeira e um pouco da área de tecnologia da informação, mas, os demais setores foram deixados de lado. Quando problemas ocorriam líderes e subordinados tentavam resolver de forma paliativa a fim de evitar danos maiores, mas, este tipo de solução durava um ou dois meses e o mesmo problema voltava com força maior. As pessoas eram informadas sobre como deveriam agir ou sobre metas que deveriam alcançar numa determinada situação, sem ter ou saber de que recursos poderia dispor. Somando a isto, o sentimento de possibilidade de perder o emprego com a mudança, havia um clima de tensão constante entre funcionários de todos os níveis. As pessoas tentavam a todo custo atender às demandas solicitadas do jeito que fosse possível.

O resultado da pesquisa e a concordância de percepção entre líderes e subordinados comprovam a situação relatada.

7- Em sua opinião, considerando sua experiência na posição de gestor de pessoas, a empresa disponibilizou todos os recursos necessários (ferramentas de gestão) ao processo de mudança, tanto em quantidade (estrutura e equipamentos) quanto em qualidade (recursos humanos necessários)? Resultado: 78% responderam 'Não'.	13- A empresa disponibilizou, após o período de aquisição, todos os recursos necessários ao processo de mudança, tanto em quantidade (materiais e humanos) quanto em qualidade (informação clara e objetiva sobre todo processo) Resultado: 52% discordaram.
HOUVE EQUIVALÊNCIA	

Quadro 29 - Pergunta 7 e Afirmação 13

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.8 – Análise do resultado da Pergunta 8 e Afirmação 15

Em nenhum momento desde as primeiras negociações até a conclusão do negócio, houve a preocupação devida com as pessoas. Tudo era urgente, nada podia esperar. O presidente da empresa e o reitor da instituição que atuaram juntos na direção executiva e acadêmica não priorizaram pessoas. Nenhuma reunião foi feita com os funcionários para explicar a mudança, mostrar os benefícios, apresentar as perspectivas futuras. Também nenhuma reunião foi feita com os gestores para discutir o assunto e orientar sobre os novos comportamentos que eles deveriam apresentar e cobrar de seus liderados. Liderança perdida – funcionários desorientados.

Além da alta direção, apenas o gerente financeiro acompanhava os processos. A diretora de RH na época participou ativamente das reuniões pós fusão, mas, não foi priorizada nem atendida em suas solicitações. O período de integração entre as diretorias – antigos e novos – levou tempo demais e aconteceu de forma improdutivo. Todos percebiam a média gerência perdida e, conseqüentemente, também se sentiam assim.

As ações do RH, que inicialmente estavam ajudando aos colaboradores e líderes, perderam forças pela falta de legitimação e apoio da alta direção. Ao longo dos primeiros anos pós fusão a soma de perdas, em todos os níveis de Recursos Humanos foi um crescente que culminou com o rebaixamento da diretoria de RH a Departamento de Gente e Gestão e à extinção do subsistema Treinamento e Desenvolvimento.

A equivalência nesta questão comprova o este relato.

8- Você sentiu/percebeu como gestor neste processo, mas, também se incluindo como funcionário, que a empresa se preocupou, primeiramente, com a relevância das pessoas num processo de mudança (comunicação, liderança, papel do RH etc.), em detrimento dos aspectos econômicos e tecnológicos da gestão? Resultado: 100% responderam 'Não'.	15- A empresa se preocupou, primeiramente, com a relevância das pessoas num processo de mudança, em detrimento dos aspectos econômicos e tecnológicos da gestão. Resultado: 60,04% discordaram
HOUVE EQUIVALÊNCIA	

Quadro 30 - Pergunta 8 e Afirmação 15

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.9 – Proposta de ação mediante resultados da pesquisa

Os resultados desta pesquisa comprovaram que a comunicação é a base em que se sustenta o sucesso ou o fracasso de uma mudança deste porte numa IES. Os principais responsáveis devem priorizar as diferentes formas de comunicação como fator crítico de sucesso de todo o projeto.

Um Plano de Comunicação envolvendo todos os líderes deve ser estruturado - elaborado com o conceito de projeto - com a participação efetiva dos profissionais de Recursos Humanos e outros profissionais ligados à comunicação institucional, a fim de que sejam capacitados a orientar os colaboradores, especificamente sobre o processo de mudança. Mensagens institucionais específicas, criadas para as diversas etapas da mudança, começando com a sensibilização para o processo; informações sobre as principais mudanças e em que áreas acontecerão primeiramente; utilização de todos os canais de comunicação existentes e criação de outros dentro das possibilidades da organização.

Os gestores de pessoas devem ser os primeiros a receber informações e orientações para o período de transição e integração – T&D pode ser utilizado nesta etapa e capacitar a liderança. Também devem ser os primeiros a conhecer o processo e a contribuir com o Plano de Comunicação a fim de que se sintam corresponsáveis pela mudança e, especialmente responsáveis, pela atitude de seus liderados em relação à mudança.

Os profissionais de RH devem ser preparados para responder às dúvidas dos colaboradores a fim de amenizar a natural sensação de insegurança que cerca a todos num

momento de mudança como este. O subsistema de Treinamento e Desenvolvimento - T&D, deve montar um programa específico sobre o processo de F&A transformando o momento incerto e de preocupação em oportunidade de desenvolvimento, de aprendizagem, de integração e de um maior conhecimento sobre a empresa, sobre o porquê da mudança e sobre as novas expectativas e projetos da 'nova' empresa que está surgindo. As pessoas precisam entender claramente a mudança: ter respostas às perguntas "por que?" e "por que agora?", ou seja, qual é a razão convincente para a mudança e por que não pode ser adiada; depois precisam ter uma visão de futuro. A resposta para a pergunta "o que estamos nos esforçando para ser?" deve ser clara, motivadora e abordar a questão mais importante, que é "o que há para mim?"; por último, o "como?" ou o plano de mudança, que permitirá à organização alcançar o destino final.

5 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Ao concluir este trabalho, após análise dos resultados da pesquisa realizada, é possível voltar à situação problema e afirmar que uma eficaz gestão da mudança, com planejamento adequado; uma comunicação clara e transparente com, e pelos líderes e, a atuação de RH através de um programa de Treinamento e Desenvolvimento, podem sim, ser consideradas como ações de apoio para serem utilizadas no processo de mudança por F&A, quando são estrategicamente organizadas com este fim.

Significa dizer que, não basta apenas que estas áreas e ações existam nas organizações, visto ser notório que, na maioria das grandes empresas, elas fazem parte da estrutura. O que esta pesquisa identificou e propõe nesta conclusão, é que, a partir dos resultados apresentados, estas ações sejam organizadas estrategicamente como um programa específico pra mudanças por F&A em IES a fim de facilitar os processos de mudança e integração dos colaboradores.

Para propor esta forma de tratar o processo de mudança por F&A em IES, foi necessário e determinante, alcançar os objetivos específicos. A pesquisa comprovou que, na percepção da maioria dos pesquisados, tanto subordinados quanto média gerências, não houve um planejamento adequado da mudança, envolvendo as pessoas, engajando-as com as novas possibilidades e visão de futuro, novos sonhos e expectativas da organização. Também foi ratificada a ausência de comunicação clara e transparente em todo o processo, tanto da alta direção para média gerência, quanto da média gerência para seus liderados num efeito cascata comum e consequente nestas situações. Quanto a avaliação do programa de treinamento, mesmo com as dificuldades encontradas e a comprovada falta de apoio da alta direção, pode-se afirmar que, sim, o programa foi percebido pela maioria dos participantes e gestores, como uma ação estratégica e facilitadora para compreensão e aceitação dos processos de mudança.

O caráter qualitativo dessa pesquisa descreveu, decodificou e traduziu o que significou este momento de mudança pra os gestores entrevistados. Associando aos bons estudos quantitativos do instrumento de pesquisa Survey com os demais 150 subordinados foi possível alcançar uma mescla de informação com um entendimento crível do contexto estudado.

Os resultados também ratificaram as justificativas da pesquisa: a pesquisadora conseguiu realizar um estudo mais aprofundado sobre o processo de aquisição da referida

instituição; a pesquisa produzida contribui para diminuir a lacuna existente na literatura sobre a relação das ações de T&D com processos de mudança por F&A e confirmou que a atenção da liderança envolvida em processos de mudança, de todos os tipos, geralmente enfoca os aspectos estruturais, físicos, formais, materiais e numéricos, mas, a análise dispensada – quando dispensada – ao componente humano é formal e quantitativa. Há uma frequente negligência com as pessoas que constituem, de fato, a variável realizadora das mudanças e transformações.

Além do exposto, as questões de pesquisa que serviram de base para a investigação foram respondidas com equivalência entre gestores e subordinados nos instrumentos de pesquisa.

Treinamento e Desenvolvimento relacionam-se ao processo de mudança, têm um papel fundamental no alcance dos objetivos de aprimoramento, encontram-se sinergicamente vinculados aos resultados organizacionais e proporcionam diferencial competitivo às empresas, posto que, elaborados para este fim, respondem às novas exigências do mercado.

A sociedade da informação traz mudanças na forma de pensar, de comunicar e de aprender. Não é mais admissível que as empresas não se mobilizem para agir adequadamente às mudanças impostas – T&D e Comunicação, trabalhando juntos, estrategicamente organizados, apoiando os processos de mudança nas organizações podem ser um exemplo desta adequação.

Através desta pesquisa foi possível perceber que ainda há muito a ser estudado quando os temas são pessoas e organizações. Não cabe nesta pesquisa, nem caberá nas próximas a quantidade de estudos, análises, comparações e conclusões que ainda poderão ser feitas sobre o assunto. Importante ressaltar que, através deste estudo, foi possível observar, a crescente conscientização entre os líderes sobre a importância das pessoas nas organizações, logo, a pesquisa evidenciou que a qualidade das relações humanas nas empresas – em qualquer nível hierárquico – faz diferença nas ações, investimentos ou mudanças e influencia, diretamente, nos resultados dos processos de mudança organizacional.

Por fim, mas, sem nenhuma intenção de esgotar o tema, espera-se que este estudo contribua para aprimorar o conhecimento sobre F&A em IES e que seja útil a acadêmicos e profissionais interessados no assunto, a fim de que acrescentem outros conhecimentos e contribuições em trabalhos futuros. Ressalta-se, contudo, que o objeto desta pesquisa se ateve, exclusivamente, ao processo de F&A relatado e os resultados alcançados neste

estudo restringem-se à IES pesquisada, não sendo, desta forma, extensivos a outras organizações.

5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Considerando que a presente pesquisa foi direcionada, especificamente, para funcionários e gestores que participaram do processo de F&A no período de observação do estudo (entre 2012 e 2016), pesquisas futuras que investiguem a percepção dos colaboradores sobre a ‘nova empresa’ surgida após os primeiros anos de aquisição irão contribuir para o aprofundamento do tema, especialmente sobre, os canais de comunicação utilizados e sobre T&D em processos de F&A em IES, considerando a exiguidade de trabalhos nas fontes bibliográficas pesquisadas sobre o uso deste recurso como ação estratégica de apoio ao processo de mudança.

Sugere-se também a ampliação de pesquisas que investiguem as competências essenciais aos gestores de IES, à luz da importância do papel das lideranças nas atitudes dos liderados, considerando que a maioria não é preparada para exercer este papel em suas formações acadêmicas. Com o crescimento de processos de F&A na área de educação, os gestores de IES vivem momentos de mudanças significativas na forma de atuar com pessoas e processos em suas instituições, logo, o desenvolvimento de competências gerenciais vai ao encontro das necessidades deste grupo de profissionais e, consequentemente, das organizações em que trabalham.

É premente que as organizações considerem as orientações, essenciais, dadas por autores aqui estudados, sobre a importância do envolvimento de todas as pessoas num processo de mudança por F&A.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILERA, José Carlos; LAZARINI Luiz Carlos. Gestão estratégica de mudanças corporativas. Instituto Chiavenato (org.). São Paulo: Saraiva, 2009.

ALAM, A.; KHAN, S.; ZAFAR, F. Strategic management: managing mergers and acquisitions. International Journal of BRIC Business Research (IJBBR), [Australia], v. 3, n. 1, Feb. 2014.

AMERICAN PRODUCTIVITY QUALITY CENTER (APCQ) White Paper. *Organizational Change: Managing the Human Side*, texto web. Disponível em: <<http://www.apqc.org/knowledge-base/documents/organizational-change-managinghuman-side.2010>>. Acesso em: 08 jan. 2019.

ANDERSON, D.; ANDERSON, L. S. *Beyond change management: advanced strategic for today's transformational leaders*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da cultura e comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, v. 2, p. 199 – 214.

BARBOSA, J. D. Análise dos aspectos organizativos nas fusões e aquisições de empresas. In: XX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1996: Angra dos Reis). Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. p. 357-372.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. V.3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARROS, Betânia Tanure de (org.). Fusões, aquisições e parcerias. São Paulo: Atlas, 2001.

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

BARROS, B. T. de; PRATES, M. A. S. O estilo brasileiro de administrar. São Paulo: Atlas, 1996.

BAPTISTA, R. D. *A comunicação empresarial e a gestão de mudança*. São Paulo: 2003.

BASTOS, A. V. B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. *Revista de Administração – RAUSP*. São Paulo, v. 26, n. 4, p. 87-102, 1991.

BEATTY, Carol A. Communicating During an Organizational Change. Kingston, Canadá: Queen's University IRC, 2015. Disponível em: <<http://irc.queensu.ca/sites/default/files/articles/communicating-during-an-organizational-change.pdf>> Acesso em: 27 mai. 2018

BEER, Mike (Org.). Gerenciando mudança e transição. Tradução de Cristiane Assis Serra – 4ª ed. – Rio de Janeiro: Record, 2010. – Harvard Business Essentials.

BEKER, Carolina Harumi Koshima. Clima organizacional no contexto de organização em processo de pré-fusão: um estudo de caso de uma indústria alimentícia. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11062006-100024/pt-br.php>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. 1994. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>> Acesso em: 23 jun. 2018.

BITENCOURT, C. Gestão contemporânea de pessoas. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOGDAN, R.; TAYLOR, S. J. *Introduction to qualitative research methods*. New York: John Wiley, 1975.

BOOG, G. *Desenvolvimento de recursos humanos: investimento com retorno?* São Paulo, McGraw-Hill. 1980. 125p.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. Universidade de Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a05v7esp.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2018

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L. Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Faces: Revista de Administração* (Belo Horizonte. Impresso), v. 10, p. 95-113, 2011.

BRASIL. Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 17 dez. 1976.

BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. In: I Seminário de Gestão de Negócios, 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v.1.

BRIGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C. *Financial management: theory and practice*. Estados Unidos: Thomson South-Western, 2005.

CALDAS, S. L. Elementos intangíveis: o lado obscuro da avaliação das empresas. In: ZANINI, M.T (org.) *Gestão integrada de ativos intangíveis*. Qualitymark, SP, 2008

CAMILO, Sílvia Parodi Oliveira; UGHINI, Vanessa Barletta. “Programas de fusões & aquisições (F&As): análise dos fatores críticos no gerenciamento da integração”, *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (octubre-diciembre 2017). Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/04/programas-fusoes-aquisicoes.html>> Acesso em 12 jul.2018

CAPELLI, Andressa Lacerda. Mudança organizacional e fatores críticos de sucesso: Estudo de caso no sistema FIERGS. Dissertação submetida ao programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da UFRGS. Porto Alegre, 2009.

CARVALHO, A. V. Aprendizagem organizacional em tempos de mudança. São Paulo: Pioneira, 1999.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. Comunicação com Empregados: a Comunicação Interna sem fronteira. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

CARTWRIGTH, Sue, COOPER, Carry L. *Mergers and acquisitions: The human factor*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992.

CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. Managing mergers, acquisitions, and strategic alliances: integrating people and cultures. 2. ed. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

CASTRO, Pedro Roma; POLO, Edison Fernandes; PORTO, Geciane Silveira. Treinamento, Desenvolvimento e Mudança: uma Articulação Possível e Necessária. 2008. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B671.pdf> . Acesso em: 07 jul. de 2018

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In.: CHANLAT, Jean-François (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. p. 21 – 45.

CHANLAT, Jean-François. Ciências Sociais e *Management* - Reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

CHANLAT, Jean-François. Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica. Tradução de Laura Gillon. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CHAVES, Vera Lúcia Jacob. EXPANSÃO DA PRIVATIZAÇÃO/MERCANTILIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO: A FORMAÇÃO DOS OLIGOPÓLIOS. Educação & Sociedade, 2010, 31 (Abril-Junio) : Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87315814010> ISSN 0101-7330. Acesso em: 21 jun. 2018.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

CONNER, Daryl R. Gerenciando na Velocidade da Mudança. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

COSTA, S.G., VIEIRA, L., & RODRIGUES, J.N. (2010). *Gestão da mudança: explorando o comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas. 2010.

CURVELLO, J. J. A. (1997). *A comunicação na nova empresa*. Boletim de Informação ao Pessoal (BIPEL) do Banco do Brasil, São Paulo, n. 1000. Disponível em: <http://www.acaocomunitaria.pro.br>>. Acesso em: 10 jul. 2018

DONADIO, M. *Treinamento e Desenvolvimento Total*. Rio de Janeiro. Qualitymark. 1996.

DRUCKER, P. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo. Pioneira. 1993.

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J. *The global challenge: frameworks for international human resource management*. Boston: McGraw-Hill, 2002.

FARINAZZO *et al.* A aplicação do referencial teórico nos processos recentes de fusões & aquisições. *Revista Novos Pesquisadores*, São Paulo, Ano 5, n. 9, jul/dez 2008.

FERRARI, L. F. Aquisições, fusões e incorporações: estudo de uma solução para o desenvolvimento empresarial na Era da Globalização. São Paulo, 1996. 89 p. Dissertação Mestrado - FEA/USP.

FERREIRA, Adriana Evangelista; COSTA, Gilmara da Silva; SANTOS, Maria Stella Galvão. Comunicação Organizacional em Órgão Público: uma abordagem sobre a Comunicação Interna da Prefeitura de Extremó (RN). *QUIPUS - Revista Científica das Escolas de Comunicação e Artes e Educação*. Universidade Potiguar, ano II, nº 1, dez. 2012 / maio 2013.

FERREIRA, M. P. *et al.* Mergers & acquisitions research: a bibliometric study of top strategy and international business journals, 1980-2010. *Journal of Business Research*, [United States], v. 67, issue 12, p. 2550-2558, Dec. 2014.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1992.

FREIRE, Patrícia de Sá. ENGENHARIA DA INTEGRAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO PARTICIPANTES DE FUSÕES E AQUISIÇÕES. [tese] - Florianópolis, SC, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/100457/314914.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 07 jul. 2018

FREIRE, Patrícia de Sá. A vida (e as fusões) vem em ondas: os grandes erros a evitar nas F&A. *Revista Amanhã*, p. 26-27, 30 nov. 2009.

FREIRE, P. S.; *et al.* Causas essenciais dos problemas em operações de Fusões e Aquisições. *Estratégia e Negócios*, Florianópolis, v. 3, n. 1, jan./jun. 2010.

GALVÃO, A. P. (2009). Percepção de gerentes das transferências de aprendizagens dos funcionários obtidas por meio da educação corporativa em situações de trabalho. Dissertação de Mestrado. Centro de Filosofia e Ciências Humanas do Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina.

GRAY, David. E. *Pesquisa no mundo real*. Porto Alegre: Penso, 2012.

GEERTZ, Clifford. *Interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos, Editora SA, 1989.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projeto de Pesquisa*. São Paulo. Atlas, 2010.

GOLDSTEIN, I.L. *Training in work organizations*. Em Dunnett & Hough (Orgs.), *Handbook of Industrial and organizational Psychology*. 2ª edição. Califórnia: Consulting Psychology Press, 1991. p. 507-619.

GOLE, W. J.; HILGER, P. J. Due diligence: an M&A value creation approach. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional. São Paulo: Objetiva, 2011

GOLEMAN, Daniel. Liderança: A Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso, Ed. Objetiva, Rio de Janeiro, 2015.

GOMES, Perpétua Oliveira Cardim; SANTOS, Jair Nascimento; RODRÍGUEZ, Vanessa Brasil Campos. Comunicação Empresarial em um Processo de Fusão de Empresas: Uma Análise da União Brasken. Revista Gestão & Tecnologia, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 192-216, dez. 2012. ISSN 2177-6652. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/479>>. Acesso em: 20 jul. 2018

GRAETZ, Fiona. 'Strategic change leadership', *Management Decision*. 2000. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.4755&rep=rep1&type=pdf>> Acesso em: 20 jul. 2018

HAMBLIN, A. C. Avaliação e controle de treinamento. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

HARDING, David. Human due diligence. Harvard Business Review, Boston, volume 85, p. 124-131, out. 2007. Disponível em: <<https://hbr.org/2007/04/human-due-diligence>>. Acesso em: 23 jun. 2018

_____. How to create and share a compelling case for organizational change. Changefirst, 2013. Disponível em <http://www.changefirst.com/sites/default/files/Knowledge%20Centre/015_1_mkg_shared_change_purpose_white_paper_210x210_19042013.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2018

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; RODRIGUES, Márcia Maria Botteon. Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, p. 39-49, jan. 2002. ISSN 2175-8077. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/8107>>. Acesso em: 10 jul. 2018

KHAN, R. A. G.; KHAN, F. A.; KHAN, M. A. Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal Of Management And Business Research*, 11(7), 63-8.2011.

KERN, Carolina. Um estudo sobre as armadilhas no processo decisório em fusões e aquisições. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

KOSTRISCH, Jorge Von. Propósito compartilhado na gestão da mudança: o papel da comunicação como facilitadora da transformação organizacional. Faculdade Cáspier Líbero. E-book, 2017. Disponível em: <<https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/07/11-Jorge-Von-Kostrisch.pdf>> Acessado em 12 jul. 2018

KOTTER, J. P. Liderando a mudança: por que fracassam as tentativas de transformação. In: MUDANÇA: Harvard Business Review. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KOZLOWSKI, S.W.J.; KLEIN, K.J. A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal and emergent processes. In: KLEIN, K.J.; KOZLOWSKI, S.W.J. *Multilevel theory, research and methods in organizations: foundations, extensions and new directions*. San Francisco, Califórnia: Jossey-Bass, 2000. p.3-90.

KPMG (2017). Fusões e Aquisições no Brasil. Disponível em: <<https://home.kpmg.com/br/pt/home/insights/2018/01/fusoes-e-aquisicoes-4o-trimestre-2017.html>> Acesso em 02 de jul. 2018

KPMG CORPORATE FINANCE. Pesquisa de fusões & aquisições 2018 - 2º trimestre: espelho das transações realizadas no Brasil. [S.l.], c2018. Disponível em: <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/10/br-fusoes-aquisicoes-2trimestre18.pdf>> Acesso em 09 de jan. 2019

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional – Linguagem, Gestão e perspectivas. Editora Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). A comunicação como fator de humanização nas organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 7, n. 4, p. 77-96, Dec. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 21 jul. 2018

LAJOUX, A. *The Art of M&A Integration: a guide to merger resources, processes and responsibilities*. New York: McGraw-Hill, 1998.

LEWIN, K. Field Theory in Social Science. USA: Copyright, 1951.

MACHADO, Cauê Índio Richter. A cultura organizacional resultante da fusão das instituições educacionais IPA e Americano. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Curso de Administração. 2006. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/22122>>. Acessado em: 23 jun. 2018

MANSI, Viviane. Comunicação, Diálogo e Compreensão nas organizações. Jundiaí, SP: Editora In House, 2014.

MANSI, Viviane. Liderança e construção de sentidos na organização: a comunicação dialógica. Disponível em: <<https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2014/04/Viviane-Mansi.pdf>> Acesso em: 06 jul. 2018

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos de pesquisa bibliográfica, projeto e relatório; publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 225 p.

MARINHO, Artur. Fusões e Aquisições de empresas: mudança e transformação no mundo corporativo. São Paulo: All Print editora, 2014.

MARQUES, Waldemar. Expansão e Oligopolização da Educação Superior no Brasil. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior [en linea] 2013, 18 (Marzo-Sinmes). Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219125744005>> ISSN 1414-4077. Acesso em: 24 jun. 2018

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. Designing qualitative research. 3. ed. Thousand: Sage, 1999.

MARTIN, H. J. Improving training impact through effective follow-up: techniques and their application. *Journal of Management Development*, Cleveland, v. 29, n. 6, p. 520-534, 2010.

MARTINS, Marta Therezinha Motta Campos. Diálogo e interações face a face na comunicação interna: a força da oralidade na comunicação interna. In.: Revista Organicom. São Paulo/SP, vol.10, n.19, 2º sem, 2013, p. 194-208.

MARX, E. Breaking Through culture shock. London: Nicholas Brealey Publishing, 2001.

MATOS, Gustavo, G. Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2004.

MEDEIROS, Rildeni. A Comunicação Interna numa Organização Pública. 2006. 88f. Dissertação. (Programa de Pós-graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

MENDENHALL, M; PUNNETT, B.J. & RICKS, D. Global Management. Massachussetts: Blakwell, 1996.

MENESES, P.P.M. Auto eficácia, locus de controle, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. 2002. (Dissertação de Mestrado) Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

MIGUELES, C. P. O estudo da cultura organizacional: as dificuldades estão no objeto ou nas formas de defini-lo? Cadernos EBAPE.BR, Volume I, n. 2, dezembro de 2003. pp. 1-16. 2003.

MORAES, C. R. M. *Fusões e Aquisições: uma experiência de integração com sucesso*. São Bernardo do Campo: 2008.

MORAN, R.; HARRIS, P. & STRIPP W. Desenvolvendo organizações globais. Como preparar sua empresa para a competição mundial. São Paulo: Futura, 1996.

MURRAY, K. A Linguagem dos Líderes. Como os principais CEO's se comunicam para inspirar, influenciar e obter resultados. São Paulo: Clio, 2012.

NADLER, L. (1984). *The handbook of human resources development*. New York: Wiley.

NASSAR, Paulo. Tudo é comunicação. 2ª ed. São Paulo: Lazuli, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Conhecimento e administração. In: _____. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 19. ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. p. 23-59.

NUNES, E. P.; VIEIRA, O. V. Fusões e aquisições de empresas no Brasil: administrando o choque entre culturas organizacionais distintas. In: V SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT. Anais... 2008. Resende (RJ), 2008. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/438_438_artigo_fusoes%20e%20aquisicoes%20seget.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2018

PASCHOAL, T., TORRES, C. V., & PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. 2010. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 14, (6), 1054-1072.

PATTON, M. Q. *Qualitative research and evaluation methods*. Londres, Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

PAUL, M. *A walk through the valley of death*. Nature Biotechnology v. 26, n. 7, July 2008.

PENTEADO, J. R. & Whitaker (1998). *A técnica da comunicação humana*. São Paulo: Pioneira.

PEREIRA, Rodrigo Carlos Marques; ÁVILA, Francisco Antônio Ferreira. Estratégia de integração de cultura nos processos de fusões e aquisições para a sustentabilidade das operações: o caso de uma empresa industrial no ramo de pneumáticos. VILAS BOAS, Ana Alice. Bauru/SP, 2006. XIII SIMPEP. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/858.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2018

PEREIRA, S. C. M. (2009). Avaliação, com base em modelo lógico, de efeitos de um treinamento estratégico no desempenho de egressos e da organização. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília.

PIMENTA, M. A. *Comunicação empresarial*. São Paulo: Alínea, 2002.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC). Fusões e aquisições no Brasil: junho de 2018. [S.l.]: PricewaterhouseCoopers Serviços Profissionais Ltda., c2015. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/assessoria-tributaria-societaria/fusoes-aquisicoes/2018/fusoes-e-aquisicoes-no-brasil-junho-2018.html>> - Acesso em: 05 jan. 2019

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: (guia PMBOK). 5. ed. Newtown Square, c2013.

PORÉM, Maria Eugênia. Estratégias Competitivas: Comunicação, Inovação e Liderança – edição revisada e ampliada / Célia Maria Retz Godoy dos Santos (org.). - Bauru: Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2015. 380 p. : il. Disponível em: <<https://www.faac.unesp.br/Home/PosGraduacao/Especializacao/EstrategiasCompetitivasdeMercadoComunicacaoInovacaoeLideranca/estrategiascompetitivas---edicao-2.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2019

RAMIREZ, J.; BEDACHT, F.; QUESADA, F. *Fusões e aquisições: a importância do elemento humano*. Bain & Company, 2008.

REGO, F. G. T. do (1986). Comunicação empresarial, comunicação estrutura institucional: conceitos estratégias, sistemas, planejamentos e técnicas. São Paulo: Summus.

RIBEIRO, Tatiana Weiss. As competências gerenciais em contextos de mudança organizacional. 2011. Dissertação apresentada no Curso de Mestrado da Fundação Pedro Leopoldo, 2011. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2011/dissertacao_tatiana_weiss_2011.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2018

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen P. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen P. Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional. 9º ed. Rio de Janeiro: LTC, p.394-423, 1999.

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro. 14º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. Gestão de stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2011.

RODRIGUES, João Ricardo Lima. Análise da implementação de mudanças organizacionais e seus resultados em uma organização do ramo da construção civil: um estudo de caso / João Ricardo Lima Rodrigues. – Niterói, RJ, 2017. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia, 2017. Bibliografia: f. 122-130.

ROSA, Carla Cunha da. Análise dos meios de comunicação interna do colégio Pedro II: uma abordagem estratégica na gestão de pessoas. Niterói, 2017. 152f; 30cm. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, 2017.

ROSSETTI, José Paschoal. Fusões e Aquisições no Brasil: As Razões e Os Impactos. In: BARROS, Betânia Tanure de (org.). Fusões, Aquisições e Parcerias. São Paulo: Atlas, 2001.

ROUSE, Ted; HARDING, David. Human due diligence. Harvard Business Review, Boston, volume 85, p. 124-131, out. 2007. Disponível em: <<https://hbr.org/2007/04/human-due-diligence>>. Acesso em: 23 jun. 2018

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, v. 52, p. 471-499, 2001.

SALLORENZO, L. H. Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição, 2000. 69 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2000.

SALGUERO, Martin. SILVA, Marcelo. A IMPORTÂNCIA DA DUE DILIGENCE CULTURAL NOS PROCESSOS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS, 2016. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_218.pdf>. Acesso em 23 jun. 2018

SAMUELS, J. M.; WILKES, F.M. Management of company finance. 6ª ed. London, International Thomson Business, 1996.

SANTOS, B.S. A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. São Paulo: Cortez, 2004.

SANTOS, J. A.; ARBEX, M.A. Gestão de pessoas em processo de fusão e aquisição: como lidar com o maior patrimônio das empresas durante a mudança? Revista Hórus, v. 6, n. 3, p. 51-69, 2011.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica. Dissertação para a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. 2014. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11826/Gest%C3%A3o%20da%20Mudan%C3%A7a-Uma%20Revis%C3%A3o%20Te%C3%B3rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

SARFATI, Gilberto; SHWARTZBAUM, Alan. SINERGIAS NAS FUSÕES E AQUISIÇÕES DO SETOR DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração [en linea] 2013, 7 (Outubro-Diciembre) : Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742851002>> ISSN: 1982-2596. Acesso em: 20 jun. 2018

SCHNEIDER, B. Is the sky really falling? A view of the future. In: *Evolving Practices in Human Resource Management*. Kraut, I. and Korman, A. K. (Orgs). p. 328-357. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.

SCHEIN, Edgar H. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE. P. O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem, in: Como as organizações aprendem: Relatos do sucesso das grandes empresas, Ken Starkey (ed.), São Paulo: Futura, 1997.

SENGE, P *et al.* A Revolução decisiva: como indivíduos e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009, 397p.

SCHULMAN, A. B. (2004). Colocando a tecnologia de informação no devido lugar: comunicação e bom desempenho de grupos de trabalho. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.) *Handbook de estudos organizacionais*. Ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, v.3, p. 389-415.

SGUISSARDI, V.; SILVA JUNIOR., J.R. Novas faces da educação superior no Brasil: reforma do Estado e mudança na produção. 2. ed. São Paulo: Cortez; Bragança Paulista: USF, 2001.

SOARES, Paulo Henrique Leal. O dilema entra a comunicação interna global e local: o desafio de entender realidades distintas em multinacionais. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte/MG, 2014.

SOUZA, José Eustáquio. O gerente comunicador: um guia prático da comunicação gerencial. São Paulo: Aberje Editorial, 2010.

SOUZA, V. C. *Impacto da qualificação docente nos resultados de uma universidade: o caso da UFBA*. 2002. 153f. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília.

SROUR, R.H. Poder cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro Campus, 1999.

TAMOYO, Natasha; ABBAD, Gardênia S. Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*. Vol.10. n.3. Curitiba, 2006. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1415-65552006000300002&script=sci_arttext>

Acesso em: 07 jul. 2018

TANURE, B. Fusões e aquisições no Brasil – entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. *RAE – Revista de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas*, Rio de Janeiro, 45(2), 10-22.2005.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 210 p.

TAYLOR, C. *Fusões e Aquisições: uma avalanche de emoções no trabalho*. Valor Econômico – Eu& Investimento/ Carreiras. São Paulo: 2007

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 7º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 13º ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (org.). *Pesquisa Qualitativa em Administração*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. pp. 13-28.

VITÓRIA, Daniele Martins. Avaliação do impacto do treinamento no trabalho. Dissertação. Instituto de Psicologia, UNB, 2014.

VROOM, V. H. Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VROOM, V. H. *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons, 1964.

WEXLEY, K. N. Personnel training. *Annual Review of Psychology*, v. 35, p. 519-51, 1984.

WOOD, T.; VASCONCELOS, F. C.; CALDAS, M. P. *Gestão: Fusões e Aquisições no Brasil*. São Paulo: 2004.

ZAMBONI, Thaís da Silva; FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte; REZENDE, José Francisco de Carvalho. O papel do RH no processo de fusões e aquisições: a gestão da mudança como fator estratégico. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Brasília/DF, 2013.

APÊNDICES

Apêndice A – Entrevista semi-estruturada

- 1) Durante o processo de aquisição da empresa, como líder de pessoas, você foi chamado(a) para participar do planejamento do processo de integração entre os funcionários ou para colaborar na integração pós fusão?
- 2) Em sua experiência como gestor, você considera que a empresa teve dificuldades para reter talentos após o processo de aquisição? Por que? Por gentileza, explique sua resposta.
- 3) Como líder de equipe, você considera ter conseguido minimizar a natural sensação de insegurança dos seus subordinados, em relação às mudanças? Por que? Por gentileza, explique sua resposta.
- 4) Em sua experiência, durante o processo de aquisição, a empresa se preocupou em desenvolver um plano cuidadoso de comunicação, a fim de reduzir o ruído da comunicação, (boatos internos, especulações e ‘rádio corredor’), esclarecendo eventuais incertezas e temores dos funcionários? Por gentileza, explique sua resposta.
- 5) Em sua avaliação como gestor, você considera que o programa de T&D, oferecido pelo RH, contribuiu para apoiar os líderes na gestão das pessoas em relação a assimilação e aceitação da mudança? Por gentileza, explique sua resposta.
- 6) Aos subordinados que participaram dos treinamentos, você deu apoio e incentivos para o compartilhamento do conteúdo aprendido com os demais colegas? Se ‘não’, por gentileza, explique o porquê.
- 7) Em sua opinião, considerando sua experiência na posição de gestor de pessoas, a empresa disponibilizou todos os recursos necessários (ferramentas de gestão) ao processo de mudança, tanto em quantidade (estrutura e equipamentos) quanto em qualidade (recursos humanos necessários)? Por gentileza, explique sua resposta.
- 8) Você sentiu/percebeu como gestor neste processo, mas, também se incluindo como funcionário, que a empresa se preocupou, primeiramente, com a relevância das pessoas num processo de mudança (comunicação, liderança, papel do RH etc.), em detrimento dos aspectos econômicos e tecnológicos da gestão? Se ‘não’, por gentileza, explique o porquê.

Apêndice B – Questionário estruturado

Olá

Inicialmente, muito obrigada por me ajudar em minha pesquisa.

Minha dissertação é sobre processos de Fusão e Aquisição em Instituições de Ensino Superior no Brasil e meu foco está nos relacionamentos interpessoais entre líderes e liderados.

São dezesseis afirmações para as quais você deverá escolher e marcar uma das seguintes opções: se discorda totalmente, discorda, se a afirmação é indiferente pra você, se concorda ou concorda totalmente.

Por favor, se houver alguma dúvida em qualquer pergunta, me retorne para que eu possa esclarecer.

O prazo para o envio das respostas é até o dia 21 de novembro de 2018, ok?

Lembrando que nem a instituição nem o(a) entrevistado(a) serão identificados.

Muitíssimo grata, grande abraço.

<https://pt.surveymonkey.com/r/delaise-pesquisa>

Afirmações:

1) Durante o processo de aquisição da empresa, fui chamado(a) para participar dando minha opinião sobre como deveria ser o processo de integração entre os funcionários.

☐	Discordo totalmente	☐	Discordo	☐	Indiferente	☐	Concordo	☐	Concordo totalmente
--------------------------	---------------------	--------------------------	----------	--------------------------	-------------	--------------------------	----------	--------------------------	---------------------

2) A aquisição da empresa afetou, positivamente, o clima organizacional.

☐	Discordo totalmente	☐	Discordo	☐	Indiferente	☐	Concordo	☐	Concordo totalmente
--------------------------	---------------------	--------------------------	----------	--------------------------	-------------	--------------------------	----------	--------------------------	---------------------

3) Após a aquisição percebi mudanças nos papéis dos gestores.

☐	Discordo totalmente	☐	Discordo	☐	Indiferente	☐	Concordo	☐	Concordo totalmente
--------------------------	---------------------	--------------------------	----------	--------------------------	-------------	--------------------------	----------	--------------------------	---------------------

4) A empresa não teve dificuldades para reter seus talentos após o processo de aquisição.

	Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente
--	---------------------	--	----------	--	-------------	--	----------	--	---------------------

5) Fui informado previamente, sobre a aquisição da empresa, conhecendo, de antemão, como seria o novo modelo de negócios a partir de então.

	Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente
--	---------------------	--	----------	--	-------------	--	----------	--	---------------------

6) A natural sensação de insegurança, característica de qualquer mudança, foi abrandada pela comunicação clara, firme e segura do meu gestor em todas as etapas do processo.

	Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente
--	---------------------	--	----------	--	-------------	--	----------	--	---------------------

7) A liderança se preocupou em utilizar todos os veículos possíveis para comunicar constantemente a nova visão e suas estratégias.

	Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente
--	---------------------	--	----------	--	-------------	--	----------	--	---------------------

8) A empresa se preocupou em desenvolver um plano cuidadoso de comunicação, a fim de reduzir os ruídos (boatos internos, especulações e ‘rádio corredor’), esclarecendo eventuais incertezas e temores dos funcionários.

	Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente
--	---------------------	--	----------	--	-------------	--	----------	--	---------------------

9) O programa de T&D – Treinamento e Desenvolvimento oferecido pelo RH logo após a aquisição da instituição, foi uma oportunidade de ter contato direto com representantes da liderança da empresa e ‘tirar dúvidas’ sobre a mudança.

	Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente
--	---------------------	--	----------	--	-------------	--	----------	--	---------------------

10) Percebi que o programa de T&D, em todos os módulos oferecidos, estava relacionado ao processo de aquisição da empresa ajudando-me na assimilação e aceitação das mudanças.

	Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente
--	---------------------	--	----------	--	-------------	--	----------	--	---------------------

11) Em meu setor de trabalho eu recebia apoio do meu gestor para compartilhar o conteúdo aprendido no treinamento.

	Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente
--	---------------------	--	----------	--	-------------	--	----------	--	---------------------

12) Minha participação no programa de T&D da empresa era uma forma de me aperfeiçoar para alcançar outros objetivos que valorizo tanto na área profissional quanto na área pessoal.

	Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente
--	---------------------	--	----------	--	-------------	--	----------	--	---------------------

13) A empresa disponibilizou, após o período de aquisição, todos os recursos necessários ao processo de mudança, tanto em quantidade (materiais e humanos) quanto em qualidade (informação clara e objetiva sobre todo processo).

	Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente
--	---------------------	--	----------	--	-------------	--	----------	--	---------------------

14) O cuidado com o planejamento da mudança foi percebido, no período pós aquisição, pela forma como a liderança agiu, pelos novos processos utilizados e pelo engajamento das pessoas envolvidas.

	Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente
--	---------------------	--	----------	--	-------------	--	----------	--	---------------------

15) A empresa se preocupou, primeiramente, com a relevância das pessoas num processo de mudança, em detrimento dos aspectos econômicos e tecnológicos da gestão.

	Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente
--	---------------------	--	----------	--	-------------	--	----------	--	---------------------

16) A empresa se empenhou na formação de uma coalizão de pessoas para liderar e motivar o esforço da mudança.

	Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente
--	---------------------	--	----------	--	-------------	--	----------	--	---------------------