

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

LEONARDO PITREZ GUINSBURG

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO SETOR AUTOMOTIVO:  
IMPACTOS DECORRENTES DE UMA AQUISIÇÃO GLOBAL**

PORTO ALEGRE

2016

LEONARDO PITREZ GUINSBURG

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO SETOR AUTOMOTIVO:  
IMPACTOS DECORRENTES DE UMA AQUISIÇÃO GLOBAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão Empresarial, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Ms. Vanderlei Langoni de Souza

PORTO ALEGRE

2016

## RESUMO

O presente trabalho trata sobre os impactos em uma unidade fabril de uma empresa do setor automotivo que passou por um processo de aquisição por outra grande empresa do mesmo setor. Fundamentado em referenciais teóricos o estudo busca identificar as mudanças no modelo de gestão ocorridas na planta, descrever o processo adotado pela gestão da empresa durante a implementação do novo sistema de gestão, seu impacto na moral dos funcionários e identificar novos valores internalizados na cultura a partir da implantação do novo modelo de gestão. Ao final, concluiu-se que as práticas adotadas pelos gestores da planta foram adequadas para o momento da empresa e atingiram sucesso total. O estudo de caso foi suportado por entrevistas e um questionário eletrônico onde foi possível obter informações de colaboradores de diversos níveis e diferentes áreas da empresa. Foi possível identificar as mudanças do modelo de gestão ocorridas na planta, o processo de implementação do novo sistema de gestão e seu impacto na moral dos funcionários além de identificar novos valores internalizados na cultura a partir da implantação do novo modelo de gestão. Após a análise de dados a pesquisa permitiu concluir que as técnicas apresentadas pelos autores foram de grande utilidade para obtenção dos resultados positivos e auxiliam na minimização do trauma da mudança nos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão da mudança. Cultura organizacional. Fusão.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Os oito passos da metodologia de Kotter.....	13
Figura 2 – As oito etapas do método de Scott e Jaffe.....	14
Figura 3 – Erros comuns durante uma gestão de mudança e as suas consequências.....	15
Figura 4 – Elementos da cultura.....	18
Figura 5 – O modelo Kübler-Ross em forma gráfica.....	21
Figura 6 – Fases de transição que a equipe irá transitar.....	22
Figura 7 – Perguntas elaboradas para o questionário.....	27
Figura 8 – Resultados obtidos na pesquisa referente ao uso dos 8 passos pelos gerentes.....	31
Figura 9 – Resultado da pesquisa sobre qual estágio o funcionário se encontra atualmente.....	32
Figura 10 – Resultado da pesquisa sobre a qualidade dos treinamentos providos.....	34
Figura 11 – Gráfico com os resultados da pesquisa sobre valores internalizados na nova companhia.....	35
Figura 12 – Resultado detalhado sobre os valores internalizados na nova companhia.....	36

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA	6
1.2 OBJETIVOS	7
SERÃO APRESENTADOS OS OBJETIVOS GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO DE PESQUISA.	7
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	7
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	8
1.3 JUSTIFICATIVA	8
2.1 AQUISIÇÕES E FUSÕES EMPRESARIAIS	10
2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	11
2.2.1 <i>Mudança estruturada</i>	12
2.2.1.1 Método de John Kotter	12
2.2.1.2 Método de Scott e Jaffe (1994)	13
2.2.2 <i>Erros comuns na gestão da mudança</i>	15
2.2.3 <i>Comunicando a mudança</i>	16
2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.3.1 <i>MUDANÇA CULTURAL</i>	18
2.3.1.1 Mudança do ponto de vista psicológico	19
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b>	<b>23</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	23
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	23
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	24
3.3.1 <i>Entrevista</i>	24
3.3.2 <i>Questionário</i>	25
3.3.3 <i>Escalas</i>	25
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	26
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	28
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>29</b>
4.1 AMOSTRA	29
4.2 PERCEPÇÃO QUANTO AS MUDANÇAS NO MODELO DE GESTÃO	29
4.3 PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO SISTEMA DE GESTÃO E SEU IMPACTO NA MORAL DOS FUNCIONÁRIOS	31
4.4 NOVOS VALORES INTERNALIZADOS NA CULTURA A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DO NOVO MODELO DE GESTÃO	34
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>40</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA QUE FOI OBJETO DA PESQUISA (MODIFICADO)</b>	<b>41</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata sobre o impacto na cultura de uma empresa que passou por um processo de aquisição por outra grande empresa do mesmo setor e da análise do impacto desta grande mudança sob a perspectiva dos colaboradores. Serão avaliados aspectos qualitativos e quantitativos do processo de transição de uma unidade localizada na região sul do Brasil. O processo se iniciou em julho de 2014 e em menos de um ano a unidade conseguiu se adaptar ao novo modelo de gestão, entregando resultados positivos em praticamente todos os novos indicadores globais, entretanto é possível perceber no grupo de colaboradores um clima de desconfiança sobre o futuro da unidade perante a corporação.

Neste capítulo serão apresentadas situação problemática, objetivos e a justificativa do presente estudo.

### 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Para Scott e Jaffe (1994) a mudança organizacional se tornou um meio de vida. Se considerarmos fusões, reestruturações, atendimentos de normas, rotatividade, implementação de novas tecnologias e aumento da concorrência, as empresas acabam por enfrentar este fenômeno diariamente. Entre estes pontos, a mudança mais impactante é a fusão.

Wood Jr. (2009) menciona sobre as dificuldades que empresas multinacionais têm de buscar a sinergia de culturas em diversas localidades devido a diversidade e que o sucesso se dará pela capacidade de entender e usufruir do que cada uma delas tem de melhor. Em geral as empresas brasileiras adquiridas adotam as imposições da nova cultura sem muitos questionamentos, mas esta atitude pode ter reflexões negativos.

Kotter (2013) destaca que o preço da mudança é inevitável. Esses ajustes geram dor, porém esta dor pode ser minimizada se técnicas adequadas e lições aprendidas forem aplicadas. Muitos erros comuns são identificados durante novos processos, um grande passo para não errar é conhecer eles.

Passar por uma grande mudança desafia a maneira como uma empresa se vê, aqueles que souberem reagir de forma dinâmica a este movimento sairão vencedores. Scott e Jaffe (1994) mencionam que toda mudança é representada por duas facetas: incerteza e oportunidade. Na visão do colaborador, independente do seu nível hierárquico, a maior parte das mudanças vivenciadas não serão iniciativas próprias, mas comunicadas. Quando a mudança chega como um fato, os funcionários sentem frustração e passam mais tempo lamentando a mudança do que ajudando a implementá-la.

O presente estudo busca apresentar o caso de uma unidade fabril do setor automotivo que foi incorporada por outra multinacional, gerando um cenário de grandes mudanças e choque cultural. Empresas fornecedoras do setor automotivo possuem a certificação na ISO/TS 16949:2009. Esta certificação é mandatória para as grandes montadoras e a perda da certificação pode significar o fim do negócio para a companhia. Diante deste cenário formula-se a pergunta de pesquisa: Qual o impacto percebido pelos colaboradores, na cultura e no modelo de gestão vigentes após uma fusão empresarial e a necessidade de implantação de um novo sistema de gestão corporativo?

## 1.2 OBJETIVOS

Serão apresentados os objetivos geral e objetivos específicos do trabalho de pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de transição do sistema de gestão de uma empresa do setor automotivo e avaliar o impacto na cultura da mesma após sua aquisição por outra multinacional do mesmo setor.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as mudanças no modelo de gestão ocorridas na planta, após a aquisição.
- Descrever o processo de implementação do novo sistema de gestão e seu impacto na moral dos funcionários.
- Identificar novos valores internalizados na cultura a partir da implantação do novo modelo de gestão.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Em um ambiente altamente competitivo e voltado para resultados financeiros, o setor automotivo tem sofrido com fusões ou aquisições de empresas, incluindo até mesmo tradicionais multinacionais. Estes processos geram grandes mudanças no sistema de gestão da empresa que foi adquirida, com fortes reflexos nas plantas produtivas.

Organizações fornecedoras do setor automotivo sofrem constantes auditorias de organismos certificadores e a perda de um certificado pode trazer resultados catastróficos para o negócio. Auditorias anuais da ISO/TS 16949 são realizadas para garantir atendimento da norma. O certificado tem validade de 3 anos sendo necessário realizar auditorias de manutenção a dois anos. No terceiro ano ocorre uma nova auditoria de certificação. Quando da aquisição da nova empresa, algumas certificadoras exigem uma auditoria adicional para garantir que a empresa continua em operação e atendendo aos procedimentos estabelecidos desde a última certificação. O maior desafio é adequar o sistema até a próxima auditoria de manutenção ou certificação.

Diante deste cenário, iremos apresentar um estudo de caso de uma gigante multinacional que teve uma divisão inteiramente vendida para outra grande multinacional. Buscaremos entender o processo de adaptação ocorrido na planta para que ela pudesse ser medida da mesma maneira que as demais unidades já pertencentes ao grupo. A necessidade de adequação do sistema de gestão para atender os novos procedimentos globais gerou fortes mudanças na empresa. O foco será entender as mudanças ocorridas na planta produtiva após a



aquisição global, avaliar os impactos na cultura e compreender o comportamento dos funcionários perante a aquisição.

No momento em que este trabalho está sendo desenvolvido, o estado onde a planta está situada vive um péssimo momento econômico. Desaceleração da economia e baixos volumes de venda estão refletindo em altas taxas de desemprego, grandes empresas encerrando as operações, linhas de produtos sendo descontinuadas gerando demissões em massa e acordos sendo firmados com sindicatos para reduzir jornada de trabalho afim de evitar temporariamente mais demissões. O cenário nacional não está muito longe disto, com uma forte crise política e econômica, os brasileiros estão realizando protesto no Brasil inteiro contra a atual presidência da república, a corrupção e a situação econômica do país.

Realizaremos um estudo de caso de uma unidade da empresa Alpha (Alpha é um nome fictício escolhido para proteger o nome real da companhia) localizada no Rio Grande do Sul, Brasil sem considerar as demais unidades do grupo no mundo ou como algumas das mesmas situações foram conduzidas fora do país. Nos últimos anos a planta estudada vinha apresentando resultados financeiros negativos, porém todos os indicadores operacionais atendiam as metas corporativas. Poucos novos produtos eram conquistados e o quadro funcional era reduzido aos poucos em função de saídas voluntárias e restrição corporativa para novas contratações.

O resultado deste trabalho poderá ser utilizado como uma lição aprendida para empresas que virão a sofrer fusões ou aquisições ou que pretendem realizar uma grande mudança.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar os conceitos teóricos que sustentam o trabalho que será apresentado e servirão de base para auxiliar a interpretação dos dados coletados. Primeiramente serão descritos os processos de fusão e aquisições empresariais para que o leitor possa entender o impacto desta mudança em um negócio. Em seguida serão apresentados métodos desenvolvidos por diferentes autores sobre o processo de mudança organizacional, onde passaremos por técnicas estruturadas, os principais erros e a importância da comunicação. Por fim, mas não menos importante, serão apresentados conceitos sobre cultura organizacional.

### 2.1 AQUISIÇÕES E FUSÕES EMPRESARIAIS

As ferramentas mais poderosas para o crescimento econômico de uma empresa são as fusões e aquisições (F&A). Estas técnicas eliminam o risco de investimento de estaca zero, distribuindo assim os riscos de um investimento. Segundo Rasmussen, U.W. (1989), a técnica pode ser aplicada no ambiente doméstico ou em estratégias de expansão de mercado no exterior.

Se um grupo econômico ou um empreendimento em expansão procura diversificação, penetração mercadológica em novos segmentos nacionais ou internacionais, expansão da sua linha de produtos, substituição de produtos em posição de maturidade ou obsolescência, expansão do sistema de distribuição, obtenção de novos talentos de gestão, maximização do potencial financeiro, [...] as técnicas do “aquisition”, do “mergering” ou do “joint venturing” são ferramentas estratégicas extremamente poderosas[...]. (RASMUSSEN, 1989, p.15).

Para Lodi (1999) o histórico de fusões e aquisições não é animador, ele ressalta riscos como perdas de ativos, benefícios para poucos, potenciais formações de oligopólios e perdas para sociedade como aumento de preços. As fusões são provocadas por compradores com excesso de caixa, por isso as fusões quase sempre acabam de forma a trazer prejuízos para acionista e para os funcionários.

Desde o ano 2000, um fenômeno começou a ser registrado nas técnicas de expansão de mercado de grandes empresas. Miranda (2000) salienta que deixou de ser usual a

construção de novas plantas ou filiais e que a penetração e consolidação de novos mercados mais comum passou a ser através das aquisições e fusões.

## 2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Wood Jr (2009) destacou em sua obra que até a década de 70 o tema mudança organizacional estava relacionado a organogramas, cargos e funções, somente na década de 80 que o assunto passou a receber a abordagem que tem hoje. A fama surgiu quando muitos gestores viram que não tinham feito o suficiente e ao atacar crenças e valores comuns dos grupos eles passaram a ter resultados melhores e mais duradouros. Também foram listados os principais motivos que levam organizações a mudar: melhor a qualidade, aumentar a produtividade, se adequar aos valores dos novos líderes, minimizar custos e solucionar conflitos.

Scott e Jaffe (1994) acreditam que a cultura corporativa realmente começa a mudar quando a empresa se vê diante de uma crise, uma grave mudança de tecnologia ou uma grande mudança. Os autores reforçam que perante este tipo de situação não é permitido permanecer como um vigia, a mudança ocorre e seguimos com ela.

O mundo está mudando constantemente. Mudanças geram problemas que devem ser solucionados e quanto maiores e mais rápido as mudanças ocorrem, mais difíceis e complexos os problemas se tornam. Adizes (1997) recomenda que as pessoas não devam se preocupar em resolver permanentemente todas as situações, pois se esperarmos que um dia não haverá mais mudanças, esse dia só existirá quando estiverem mortos. Mudanças bem executadas passam por boas decisões e correta implementação. Isto torna a empresa eficiente e eficaz a longo prazo. Assim a empresa torna-se pensante, proativa e funcional.

Kotter (2013) defende que as mudanças são necessárias para as empresas se adaptarem ao meio e se bem conduzidas auxiliam-nas a se prepararem para o futuro garantindo uma melhor posição competitiva.

A mudança faz parte da vida da organização, no trabalho de Scott e Jaffe (1994) eles consideraram que esta é uma realidade diária nas empresas e ressaltam o papel do gerente e

líder em manter o desempenho e a moral da equipe em alta. Nestas situações se questiona a segurança no emprego e a lealdade da empresa.

### **2.2.1 Mudança estruturada**

Muitos autores descrevem técnicas para realizar a mudança de forma estruturada. Existe muita semelhança entre as técnicas, cabe a empresa, gestor ou equipe a metodologia que considerar mais adequada a sua realidade ou necessidade. Kotter (2013) ressalta que para o sucesso da aplicação do seu método todas etapas devem ser seguidas enquanto Scott e Jaffe (1994) sugerem que seu trabalho seja seguido como orientação para guiar o processo de mudança e que o gestor deva experimentar e adapta-lo de acordo com a realidade de sua empresa.

Adizes (1997) reforça a diferença entre o conceito de eficiente e eficaz. Ações eficazes são aquelas que são executadas, enquanto eficientes são aquelas que são realizadas de forma correta. Atividades ou decisões eficientes e eficazes ao mesmo tempo são as mais desejadas, mas nem sempre é possível ser eficiente.

#### **2.2.1.1 Método de John Kotter**

Kotter (2013) reforça que a mudança pode ter muitas origens e elas estão acontecendo muito mais rápido que no passado. Isso tem aumentado a pressão nas empresas por mudanças cada vez mais assertivas e sugere que as empresas devem aprender mais sobre as mudanças bem-sucedidas, pois aprendendo com elas e passando para o maior número de pessoas possíveis a chance de sucesso aumenta significativamente. Ainda é possível observar fracassos gravíssimos em grandes e pequenas empresas. Alguns desses fracassos podem até mesmo levar uma empresa à falência. Como o preço da mudança é inevitável, e uma metodologia pode ajudar gestores a minimizarem os erros e amplificar os resultados positivos, o autor criou a uma metodologia do processo de mudança que foi dividida em 8 passos bem definidos e estruturados.

Figura 1: Os oito passos da metodologia de Kotter

1) Estabelecimento de um senso de urgência	Avalie o mercado e a concorrência, identifique e discuta as crises e oportunidades
2) Criação de uma coalização administrativa	Montar um grupo com autoridade para liderar a mudança e que seja motivado para trabalhar em equipe
3) Desenvolver uma visão e estratégia	Criar uma visão para direcionar esforços e desenvolver estratégias para atingi-la
4) Comunicação da visão da mudança	Comunicar por todos os meios possível e de forma constante e fazer a coalização administrativa atuar.
5) Empodere os funcionários	Elimine obstáculos, mude sistemas ou estruturas que bloqueiem a visão e encoraje que se arrisquem
6) Realize conquistas de curto prazo	Planeje e crie essas conquistas. Mostre as realizações e recompense quem as tornou realidade.
7) Consolide ganhos e produza mais mudanças	Promova e desenvolva as pessoas que possam implementar a visão, revigore o projeto com novos temas e agentes além de usar da credibilidade do trabalho para mudar os sistemas que estão incompatíveis com a nova realidade
8) Estabeleça novos métodos na cultura	Conecte os novos comportamentos ao sucesso organizacional, desenvolva um sucessor para garantir a continuidade e melhore sempre a visão voltada para o cliente e a produtividade. Liderança forte e gerenciamento eficaz

Fonte: O autor (2016)

### 2.2.1.2 Método de Scott e Jaffe (1994)

Coincidentemente o método também é baseado no mesmo número de etapas que o trabalho de Kotter (2013), porém sem relação direta. Para Scott e Jaffe (1994) as etapas são consideradas sugestões de orientação ou base para o processo de mudança.

Figura 2: As oito etapas do método de Scott e Jaffe

Etapa	Descrição da etapa
1	Determinar um motivo para efetuar a mudança
2	Envolver as pessoas no processo
3	Nomeie um responsável reconhecido como líder natural
4	Crie equipes para apoiarem o processo de transição
5	Organize treinamentos sobre os novos valores e sobre comportamento
6	Avalie a necessidade de uma consultoria externa, os resultados podem ser muito satisfatórios
7	Use de marketing para indicar e celebrar os sucessos parciais obtidos
8	Reconheça e recompense o esforço das pessoas que se dedicaram para que o processo avançasse

Fonte: O autor (2016)

A resistência a mudança é um dos fatores que pode afetar de forma significativa o processo de mudança, principalmente porque pode abalar a liderança da mudança. Um paradoxo a resistência é que apesar de desagradável, o gerente não pode levar reclamações e acusações para o lado pessoal. Ele deve entender que é um passo importante para a recuperação da mudança. Scott e Jaffe (1994) descrevem que as razões mais comuns para este tipo de comportamento são a insegurança, ameaça ao senso de competência, medo de não atender as expectativas e sair da zona de conforto.

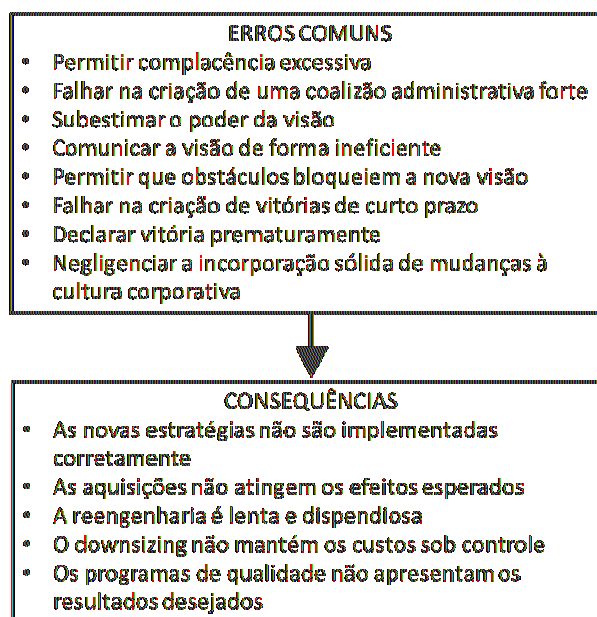
Em seu estudo, Scott e Jaffe (1994) mencionam que principal reclamação dos gerentes é a dificuldade de que enfrentam para tentar motivar seus funcionários. Na fase de mudança os colaboradores normalmente estão desmotivados, pois encaram a mudança de forma

negativa ou realmente estão desinteressados. Fazer as pessoas se motivarem é muito difícil, a fórmula ideal é entender o que as pessoas gostariam de fazer e assim elas descobrirão sozinhas o seu papel na mudança. O gerenciamento participativo é uma grande ferramenta. A criação de atividade que criem envolvimento e autonomia auxilia no processo de mudança. Comunicação é um fator de suma importância e se o agente da mudança entender e usar da troca de informações constante ele terá um grande resultado na eliminação dos sentimentos negativos, e reforçando as futuras oportunidades que serão colhidas durante e após a implementação da mudança.

### 2.2.2 Erros comuns na gestão da mudança

Poucos autores dedicam uma parte significativa do seu trabalho para apresentar possíveis erros que a empresa ou os líderes da mudança enfrentam. Kotter (2013) inicia sua obra mencionando o motivo dos principais desvios enfrentados pelas organizações. Para evitar recursos desperdiçados, desligamentos desnecessários e apreensão dos funcionários, o autor sugere 8 erros mais comuns e suas consequências, os quais estão representados na figura 3.

Figura 3: Erros comuns durante uma gestão de mudança e as suas consequências



No trabalho de Scott e Jaffe (1994) os autores mencionam que o fracasso pode passar pelas fantasias que os gerentes insistem em acreditar durante a condução do processo. Não se deve crer que a mudança não é sujeita a ruptura, que não vão custar caro, que serão implementadas rapidamente sem maiores empecilhos e que será a solução dos velhos problemas da empresa. Os maiores erros de um líder passam por ignorar ou se opor a resistência, os autores sugerem que o correto é enfrentar como bom ouvinte e aprimorar a comunicação. Outra falha comum é tentar montar uma equipe comprometida quando ela ainda está na fase de rejeição ou resistência. Por fim, tentar buscar produtividade cedo demais pode ser uma fatalidade, pois mesmo que tenha uma equipe que responda sobre demanda, no momento que a vigilância por rompida, o processo volta a estagnação.

### **2.2.3. Comunicando a mudança**

Em um momento de grandes novidades, até mesmo a maneira como a mensagem é passada pode impactar negativamente no resultado final. Scott e Jaffe (1994) defendem que quando a informação é ampla, abrangente, detalhada e passada da forma correta a chance de os indivíduos pularem rapidamente de um estágio inicial de rejeição para um momento secundário de resistência é muito maior. A comunicação constante é essencial, mais importante ainda é que ela seja de mão dupla. Use e abuse da comunicação em diferentes métodos.

Para Scott e Jaffe (1994) a comunicação deve ser pessoal e direta. Enviar um memorando, documentos escritos ou qualquer comunicação que não seja falar pessoalmente pode trazer explosões prematuras e uma grande perda para observar a reação das pessoas. Falar a verdade evita que os rumores sejam espalhados, se não tiver respostas seja claro e diga exatamente isto. Marque uma nova reunião quão logo tiver as informações e divulgue-as. As pessoas também querem saber sobre os sentimentos do líder da mudança e é aconselhado que elas saibam, afinal você pode refletir o que elas mesmo estão pensando.

Uma constatação de Scott e Jaffe (1994) é que o objetivo geral da comunicação é manter todos bem informados. A escuta ativa ajuda a entender e abre a oportunidade para que



os indivíduos expressem suas emoções e desejos, permitindo que o líder da mudança compreenda o que a equipe pensa.

Adizes (1997) destinou um capítulo inteiro para falar sobre os males da má comunicação e quão prejudicial para o objetivo da empresa falhas de comunicação podem ser. Por outro lado, ele explica que a solução pode ser simples e defende que um planejamento deve começar a partir do estabelecimento da necessidade de mudança. Boas mudanças são corretamente implementadas e com pouco esforço de marketing interno para divulgação.

### 2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Wood Jr (2009) a primeira vez que um autor escreveu sobre cultura organizacional foi nos anos 50. O conceito só ganhou corpo e fama na década de 80, quando administradores identificaram dificuldades em entender o sucesso e fracasso de certas mudanças. Ela surge ligada às mudanças comportamentais (estudadas pelas escolas de relações humanas) e é resultado de várias correntes filosóficas, antropológicas, sociológicas e das ciências políticas.

O conceito de cultura organizacional é muito amplo e recente. Cada autor descreve à sua maneira. Freitas (1991 apud Schein 1984, p.9) estudou estes conceitos e considerou uma das descrições mais ricas da literatura consultada o de Schein, publicado em 1984:

A Cultura Organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e se sentir-se em relação àqueles problemas. (Freitas, 1991 apud Schein, 1984, p.9)

Para Freitas (1991) a cultura é formada por diversos elementos que eventualmente passam despercebidos, mas que são essenciais para descrever a cultura de uma organização. A autora descreve 8 elementos essenciais para descrever uma cultura. Esses elementos estão representados e descritos de forma resumida na Fig.4.

Figura 4: Elementos da cultura

Elemento	Descrição do elemento	Descrição resumida
1	Valores	Crenças e conceitos básicos que formam o coração da cultura
2	Crenças e pressupostos	Aquilo que é tido como verdade dentro da organização
3	Ritos, rituais e cerimônias	Atividades planejadas que tem consequências práticas e expressivas
4	Histórias e mitos	Narrativa de eventos ocorridos sustentadas ou não por fatos
5	Tabus	Orientam o comportamento, com ênfase no não permitido
6	Heróis	Personagens que tornam o sucesso atingível e humano
7	Normas	Padrão que permite que diferentes pessoas repitam de forma similar uma atividade
8	Comunicação	É a maneira como as pessoas interagem entre si

Fonte: O autor (2016)

### 2.3.1 Mudança cultural

Após visitar o conceito de cultura organizacional proposto por alguns autores, vamos entender o motivo pelo qual mudanças culturais ocorrem. A cultura corporativa realmente começa a mudar quando a empresa se vê diante de uma crise, uma grave mudança de tecnologia ou uma grande mudança. Scott e Jaffe (1994) reforçam que perante este tipo de situação não é permitido permanecer como um vigia, a mudança ocorre.

Freitas (1991) acredita que a cultura pode ser mudada, mas que é muito difícil e depende da dedicação e perseverança de seus líderes para obter sucesso. Posteriormente, através de pesquisas Wood Jr (2009) constatou que a mudança cultural é o elemento de mudança mais difícil de implementar.

Para Wood Jr (2009) Empresas multinacionais que se instalam com sucesso fora de seu país normalmente tem características em comum como flexibilidade e compreensão. Muitos empreendedores erram ao acreditar que a maneira como os negócios são realizados em seus países é a forma correta de conduzir em outros e assim tendem a ignorar as diferenças sociais, econômicas e culturais.

O ponto de partida para a mudança cultural é explicado por Wood Jr (2009 apud Kanter 1984, p. 291-292), onde se sugere que a empresa deve basear-se nos seus pontos fortes e suas tradições. A autora não acredita que possa existir alquimia e que para o processo ocorrer a corporação deve ter seus esforços direcionados para reescrever a história do grupo.

A cultura não pode só ser mudada, mas pode ser alterada de forma planejada FREITAS (2007). Ainda que seja possível mudar é consenso na pesquisa da autora que esta não é uma tarefa fácil, nem barata e que possivelmente trará traumas. Mudança cultural é a definição de um novo jeito de realizar as atividades ou processos, estabelecer novos valores, símbolos e rituais.

### **2.3.1.1 Mudança do ponto de vista psicológico**

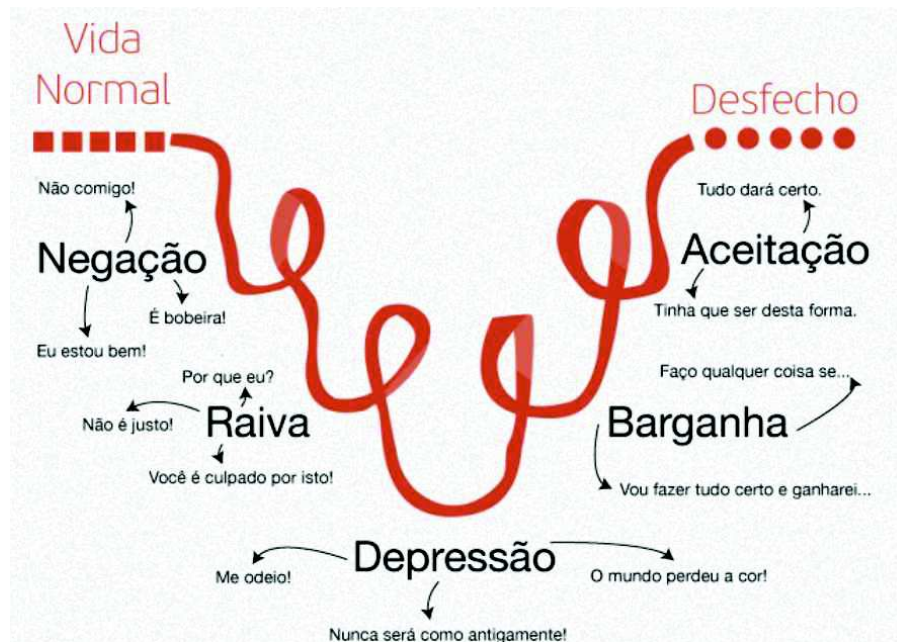
Durante o processo de mudança, um elemento chave está sempre presente, o colaborador. Sejam líderes ou liderados, quem faz a mudança acontecer é o ser humano. Neste sentido, esperamos entender, do ponto de vista psicológico, o comportamento humano em uma mudança tão significativa como a fusão empresarial.

Para Scott e Jaffe (1994), quando a organização tem experiências com mudanças elas apresentam mais facilidade para se adaptar a grandes alterações. Quando uma organização não tem muito contato com este tipo de situação, o resultado pode ser traumático. Muitos funcionários apresentam resistência a mudança, demonstram raiva, frustração e até mesmo confusão. Muitas dificuldades surgem durante o processo de transição, a situação fica prejudicada por comportamentos comuns por parte dos funcionários, por isto o gerente da mudança deve conduzir o processo de maneira a implementar a mudança da maneira mais suave possível.

Kubler-Ross (1977) realizou um profundo estudo com mais de 200 pacientes em estágio terminal. Este estudo permitiu identificar as fases do comportamento humano desde a comunicação da situação. Quando o paciente é comunicado ele entra na fase de negação e isolamento. Quando não se sustenta mais a negação, o paciente entra no estágio de raiva, revolta e de ressentimento. Neste estágio é muito comum se ouvir a frase “Porque eu? ”. O terceiro estágio é normalmente curto e por isso não percebido por muitas pessoas. Estamos falando da etapa de barganha. Depois de se revoltar com Deus e com as pessoas é comum tentar adiar o desfecho inevitável. Quando o paciente não pode mais negar sua doença e passa pelo estágio onde é submetido por mais cirurgias, fica debilitado, magro, etc. Começa então a fase da depressão, onde um grande sentimento de perda é observado. Por fim, os pacientes que sobreviveram aos procedimentos (os que não tiveram morte súbita) entram no último estágio, o de aceitação, onde não sente mais raiva ou depressão e entende que este é o seu destino. Depois de discutir sobre os mecanismos de defesas que as pessoas usam ao receberem a notícia que estão em fase terminal a autora chega a uma conclusão. O sentimento que permeia por todas as fases e que dá força para que o paciente continue a sua jornada é a esperança.

O método de Klüber-Ross foi usado por Durant (1999) para conectar as grandes mudanças empresarias e as fases do comportamento que os funcionários apresentam frente a estas notícias. Posteriormente diversos autores, entre eles Farah e Lima (2010) e Oliveira (2010) utilizam desta mesma relação para entender os fatores psicológicos frente as mudanças.

Figura 5: O modelo Kübler-Ross em forma gráfica



Fonte: Oliveira (2016)

De forma semelhante, Scott e Jaffe (1994) determinaram uma grade de transição para representar as fases de transição que a equipe irá transitar. Perigo será subdividido entre rejeição e resistência, enquanto oportunidade entre exploração e compromisso. O fluxo é representado pela descida até um vale e ascensão até o topo. Cada funcionário pode estar em uma etapa distinta, uma forma adequada de avaliar em que fase cada colaborador está e então atender individualmente sua necessidade foi representada pela Fig.6. As consequências podem e devem ser contornadas. Durante a rejeição os autores sugerem bombardear os indivíduos com informações e dar tempo para absorverem as informações. Na resistência o líder da mudança deve se tornar um bom ouvinte, encorajar e apoiar. A fase de exploração é o início de um momento positivo, uma virada no sentimento negativo deve-se aproveitar esta fase para prover os treinamentos necessários, dar prosseguimentos nos projetos e estabelecer metas de curto prazo. O compromisso vem para fechar o processo, estabelecer metas de longo prazo e encargos reconhecendo aqueles que aceitam os desafios.

Figura 6: Fases de transição que a equipe irá transitar



Fonte: Scott e Jaffe (1994)

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo apresenta o método utilizado na pesquisa, a unidade-caso e indica as técnicas de coleta e de análise de dados utilizadas. No final, são citadas algumas limitações que o método apresentou na pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho adotou como método o estudo de caso. Yin (2010) descreve o estudo de caso como um método que permite a retenção das características holísticas da vida real através da pesquisa, ou seja, quando existe o desejo de entender os fenômenos sociais complexos. É considerado adequado para aumentar nossos conhecimentos sobre fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. O projeto de caso único pode ser utilizado para comprovar ou desafiar uma teoria, contribuindo de forma significativa para a formação do conhecimento.

Gil (2009) ressalta que o estudo de caso único fornece uma base frágil a generalização. Sua grande aplicação é a de proporcionar ampla visão de um problema e identificar possíveis fatores que o influenciam ou que por ele possam ser influenciados.

Com base nos objetivos, esta pesquisa é classificada como descritiva. Pretende-se informar o pesquisador sobre situações, fatos, opiniões e comportamentos de uma população específica através do uso de técnica padronizada de coleta de dados (questionário).

#### 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Por questões de confidencialidade a direção da empresa solicitou que o nome não fosse mencionado neste projeto. O estudo foi realizado em uma unidade fabril localizada no estado do Rio Grande do Sul que sofreu as consequências de uma aquisição global. A multinacional americana atuante do setor automotivo que vendeu a divisão possui mais de 1500 unidades (entre fábricas, escritórios e laboratórios) e em torno de 150.000 funcionários

no mundo todo. A empresa que comprou esta divisão possui 50 unidades fabris espalhadas pelo mundo e pouco mais de 11.000 funcionários. Até a aquisição as empresas eram concorrentes e globalmente reconhecidas pela qualidade e confiabilidade de seus produtos além de possuir os processos de manufatura mais avançados do planeta.

O principal motivo da escolha dessa empresa foi a importância e a abertura para se detalhar e entender um grande fenômeno de aquisição e integração pelo qual a empresa passou. Este assunto obteve grande repercussão interna, pois a planta estudada foi a primeira unidade da corporação a obter a certificação automotiva ISO/TS 16949 após a transição. O momento é oportuno para evidenciar as consequências do processo de integração enfrentado pela empresa desde seu anúncio.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para elaboração deste trabalho foram utilizadas as seguintes técnicas de coletas de dados: Entrevista, questionário e escala.

#### 3.3.1 Entrevista

As entrevistas são consideradas por Yin (2010) a fonte mais importante de informação para um estudo de caso. As entrevistas devem ser conversas guiadas e não é recomendado que sejam estruturadas. Para que a técnica sirva a necessidade de linha de investigação o autor ainda sugere que seja seguida a linha de investigação do trabalho através de questões formuladas de forma imparcial e que agucem a conversação.

Outra vantagem das entrevistas é que ao receber informações dos entrevistados, uma linha de investigação pode ser desenhada e então seguida nas próximas entrevistas. Ao se fazer questões amigáveis se explora a livre conversa e ampliação do conteúdo. Ouvir sugestões de próximos entrevistados também é uma ótima alternativa, pois podem ter sido indicadas pessoas com conhecimento mais profundo ou colaboradores mais abertos.



Deve-se ter cuidado para não formular questões condutoras para evitar que o entrevistado deixe de colaborar e responda de forma padrão.

A entrevista será norteada pelo questionário e perguntas abertas sobre o resultado da pesquisa eletrônica. Espera-se obter informações relevantes sobre o resultado do questionário e informações adicionais não planejadas que normalmente são coletadas do entrevistado por deixa-lo se sentir à vontade para explicar sua visão sobre o evento. O maior ganho desta técnica será o de poder registrar a opinião dos gestores da empresa e de alguns colaboradores indicados por eles.

### **3.3.2 Questionário**

O questionário caracteriza-se por uma sequência de questões que são apresentadas ao respondente, por escrito e em meio digital ou impresso. Vergara (2013) ressalta que o questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado e estruturado. No aberto as respostas são dadas pelo respondente, no tipo fechado o respondente faz escolhas ou pondera diante de alternativas apresentadas. As perguntas devem auxiliar o pesquisador na obtenção de respostas para o seu estudo, mas deve-se ter o cuidado para não cansar o respondente.

A série de perguntas que irá compor o questionário deste trabalho é composta por questões curtas onde algumas das respostas poderão ser respondidas apenas com sim ou não, múltipla escolha, escala e em algumas é dada a possibilidade de resposta aberta.

### **3.3.3 Escalas**

Pesquisadores desenvolveram esta técnica para poder avaliar atitudes, devido ao seu caráter complexo. Para Roesch (2010), a elaboração de uma escala é uma atividade bastante trabalhosa, pois supõe todo um trabalho anterior e necessitam ser bem formuladas para garantir o resultado esperado.

Existem várias opções de escala na literatura, Roesch (2010) utiliza um exemplo de escala para avaliar o comprometimento com a organização onde o respondente tem a opção de escolher entre 1 e 7, mas deixa aberto para o pesquisador a opção do tamanho da escala. Quando aplicada no questionário, a escala que será utilizada seguirá a seguinte classificação: (1) discorda muito, (2) discorda pouco, (3) indeciso, (4) concorda pouco, (5) concorda muito.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Gil (2009) indica que o pesquisador deve planejar minuciosamente a pesquisa para evitar falta de informações importantes e até mesmo a necessidade de refazer o trabalho para poder atingir os objetivos. Um levantamento ajuda o pesquisador a estabelecer os esquemas básicos da análise. Para tratamento dos dados da pesquisa será utilizado o programa de computador Excel<sup>®</sup> para otimizar o tempo de tabulação dos dados e geração de gráficos além das ferramentas de análise do questionário eletrônico disponibilizado pelo site de pesquisa eletrônica, [www.monkeysurvey.com.br](http://www.monkeysurvey.com.br).

Cabe lembrar que os objetivos específicos deste trabalho são: Identificar as mudanças no modelo de gestão ocorridas na planta, após a aquisição; descrever o processo de implementação do novo sistema de gestão e seu impacto na moral dos funcionários; identificar novos valores internalizados na cultura a partir da implantação do novo modelo de gestão.

A partir destes objetivos criou-se uma tabela com questões a serem respondidas pelos entrevistados e a serem incluídas no questionário. Com o resultado das entrevistas e do questionário, espera-se conseguir responder à questão de pesquisa: Qual o impacto percebido pelos colaboradores, na cultura e no modelo de gestão vigentes após uma fusão empresarial e a necessidade de implantação de um novo sistema de gestão corporativo?

Figura 7: Perguntas elaboradas para o questionário

Objetivo específico	Perguntas
Identificar as mudanças no modelo de gestão ocorridas na planta, após a aquisição	Os gestores da empresa foram desafiados a implantar novos indicadores em suas áreas e eliminar os que não se relacionavam com eles. Você considera que esta estratégia ajudou a melhorar a eficiência da planta?
	As reuniões rotineiras sofreram alterações para atender o padrão global da nova companhia. O quanto você acredita que eles contribuíram para o resultado positivo do negócio.
	Novos indicadores surgiram após a transição. Você considera que foram adequados para melhorar o processo de gestão?
	Durante o processo de mudança, você considera que o gestores da sua empresa, tiveram adequado senso de urgência, criaram equipes fortes, estabeleceram uma visão, mantiveram comunicação eficiente, deram autonomia aos colaboradores, planejaram e realizaram pequenas conquistas, consolidaram os ganhos e realmente mudaram a cultura?
Descrever o processo de implementação do novo sistema de gestão e seu impacto na moral dos funcionários	Dos estágios da mudança individual de Kubler-Ross (Negação, raiva, depressão, barganha e aceitação) desde a informação da fusão até hoje, você considera ter passado por todos estes estágios?
	Em qual estágio você está hoje?
	No dia do anúncio da fusão/aquisição eu me senti seguro e empolgado com a novidade
	Após fusões e aquisições, em geral, os funcionários recebem novas atribuições, você considera que isso contribuiu para o seu desenvolvimento?
	Após a fusão/aquisição a nova empresa proveu treinamentos suficientes para seu desenvolvimento? Sejam eles internos ou externos
Identificar novos valores internalizados na cultura a partir da implantação do novo modelo de gestão	Quais valores você percebe que são mais relevantes na nova empresa (ex.: Agir corretamente, Respeito com os funcionários, cliente em primeiro lugar, Entregar o que é prometido, qualidade acima de tudo, comunicação, trabalho em equipe, melhoria contínua, preocupação com o meio ambiente, inovação, etc...) fique livre para escrever outros.
	A nova empresa é mais focada em resultados que a anterior?
	A gestão da nova empresa se mostrou mais eficiente que a da antiga?
	Durante e logo após a fusão/aquisição você imaginou que novas e melhores oportunidades poderiam surgir?

Fonte: O autor (2016)

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Esta pesquisa foi limitada geograficamente. Por decisão do autor, o escopo da pesquisa foi limitado a enviar o questionário apenas para os funcionários da unidade localizada no sul do Brasil e realizar entrevistas com os gestores e alguns funcionários indicados por eles. A análise dos dados e sua interpretação representam uma pequena proporção da totalidade de funcionários de uma única unidade. Desta forma, pode-se afirmar que a pesquisa amostral não é representativa para toda a empresa (global), mas poderia ser replicada para o restante da corporação ou outras empresas de diferentes ramos.

Para evitar que os funcionários se sentissem avaliados pela instituição, o autor solicitou ao departamento de recursos humanos o endereço de e-mail pessoal e telefone para contato de todos os funcionários. A pesquisa foi enviada individualmente e realizada sem qualquer vínculo com a companhia. O questionário foi disponibilizado em um link para proteger a identidade das pessoas que responderam as questões da pesquisa e as entrevistas com os gestores e colaboradores indicados foi realizada em um local fora da empresa (Universidade, parques, cafés ou a convite na casa do gestor). Devido ao receio de expor informações confidenciais, acreditasse que os gestores não serão completamente abertos em suas respostas. Outro ponto relevante é que menos da metade da empresa tem seu e-mail cadastrado no sistema de recursos humanos e a minoria é da área produtiva. A pesquisa poderá não refletir a visão do chão de fábrica.

Com base nas técnicas citadas neste capítulo, espera-se ter o necessário para responder à questão problema do trabalho. Após a aplicação do questionário e a realização das entrevistas, apresenta-se, no capítulo a seguir, a análise dos dados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O questionário foi disponibilizado entre os meses de junho e julho de 2016, exclusivamente em meio eletrônico, através do site [surveymonkey.com](http://surveymonkey.com). O link para a pesquisa foi enviado para os colaboradores da empresa estudada por e-mail. As entrevistas foram realizadas no mês de julho de 2016. Por ser uma planta pequena e muitos funcionários da produção não terem seu e-mail cadastrado no sistema, 32 funcionários tiveram a possibilidade de responder a pesquisa. Obteve-se um total de 11 respostas, o que representa um retorno de 33,33% das potenciais respostas. Também foram realizadas 4 entrevistas usando o questionário como base do trabalho, mas não se limitando exclusivamente a ele.

### 4.1 AMOSTRA

Quando questionados sobre o período que iniciaram na empresa em relação a fusão, 100% dos funcionários afirmam terem entrado na empresa mais de um ano antes da fusão. O intuito era verificar a visão de funcionários que entraram, antes, após e pouco antes da fusão. Sendo assim, podemos afirmar que o resultado da pesquisa irá refletir a visão de colaboradores que conheciam bem a cultura da empresa antes da fusão, pois todas estavam na empresa ao menos um ano antes da mudança.

As respostas foram provenientes de diferentes níveis hierárquicos. Suporte a produção 36,36%, área administrativa 27,27% e área de gestão 36,36% (incluem-se aqui coordenadores e gerentes). Funcionários que trabalhavam na produção não tiveram interesse em responder a pesquisa, tendo 0% de retorno.

### 4.2 PERCEPÇÃO QUANTO AS MUDANÇAS NO MODELO DE GESTÃO

Quando questionados sobre a alteração das reuniões rotineiras para atender o padrão global da nova companhia e o reflexo destas ações para melhorar o resultado da planta, os funcionários tiveram respostas não concentradas. 27,27% concordaram muito, outros 27,27%

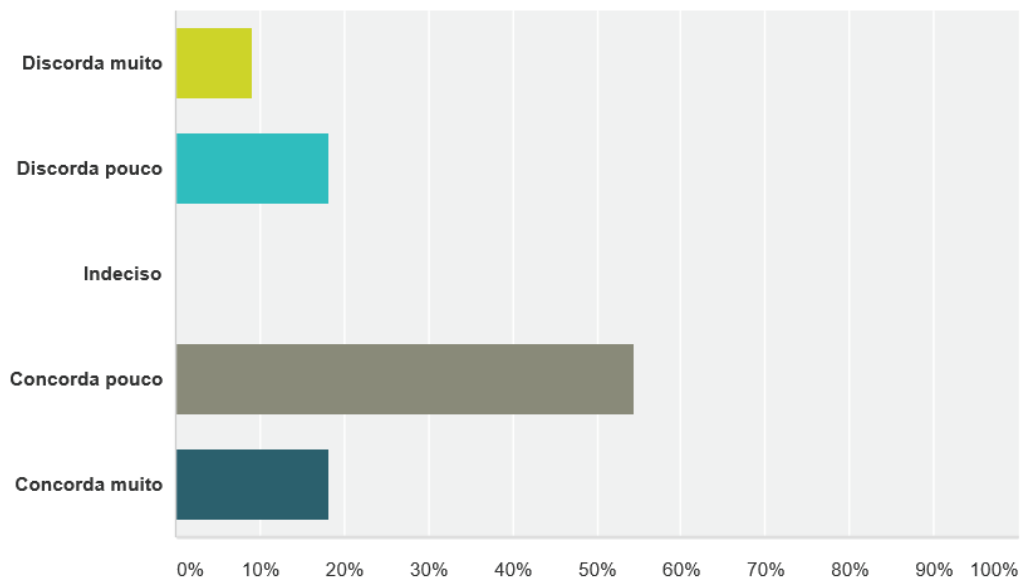
concordaram pouco, 27,27% ficaram indecisos 18,18% discordam pouco, mas nenhum discordou muito. Durante as entrevistas foi possível chegar a um consenso sobre este quesito. Os gestores foram os que mais tiveram contato com essas novas reuniões e acreditam fortemente que elas impulsionaram o resultado, já os colaboradores da área administrativa tiveram uma percepção neutra ou até discordaram, pois, as reuniões que eles participam não sofreram alterações significativas.

Novos indicadores surgiram após a transição e a pesquisa tinha intenção de saber se eles foram adequados para melhorar o processo de gestão. O resultado apontou que sim, onde 90,91% das respostas foram positivas e apenas 9,09% negativas. Nas entrevistas foi possível ouvir e discutir a opinião de gestores e colaboradores que apontaram os novos indicadores como mais simples de entender e por serem muito menos indicadores, mais fáceis de serem assimilados e lembrados por todos. A exposição e acompanhamento deles para todos os funcionários também os ajudou a acreditar que eles eram mais eficientes.

Os gestores da empresa foram desafiados a implantar novos indicadores em suas áreas e eliminar os que não se relacionavam com eles. Quando questionado se esta estratégia ajudou a melhorar a eficiência da planta, 54,55% disseram que não e 45,45% acreditaram que sim. Este dado foi discutido nas entrevistas e para os 4 entrevistados o motivo do não se deve ao fato de ambas as empresas serem ISO/TS16949 e atuarem no mesmo setor, não verificaram melhora, mas também não houve redução na performance.

Baseado no trabalho de Kotter (2013), uma pergunta foi elaborada questionando o colaborador sobre o período durante o processo de mudança, e a abordagem adotada pelos gestores da sua empresa. Questionou-se se eles tiveram adequado senso de urgência, criaram equipes fortes, estabeleceram uma visão, mantiveram comunicação eficiente, deram autonomia aos colaboradores, planejaram e realizaram pequenas conquistas, consolidaram os ganhos e realmente mudaram a cultura da planta. 72,73% dos pesquisados acreditam que sim (sendo que 18,18% concordam muito), enquanto 27,27% acreditam que não (sendo 9,09% discordam muito). Segundo Kotter (2013), aplicar os 8 passos da mudança é de extrema importância para o sucesso da técnica.

Figura 8: Resultados obtidos na pesquisa referente ao uso dos 8 passos pelos gerentes



Opções de resposta	Respostas
▼ <b>Discorda muito</b>	<b>9,09%</b> 1
▼ <b>Discorda pouco</b>	<b>18,18%</b> 2
▼ <b>Indeciso</b>	<b>0,00%</b> 0
▼ <b>Concorda pouco</b>	<b>54,55%</b> 6
▼ <b>Concorda muito</b>	<b>18,18%</b> 2
Total	11

Fonte: SurveyMonkey (2016)

Nota: Dados obtidos pelo site de pesquisa através das respostas dos participantes.

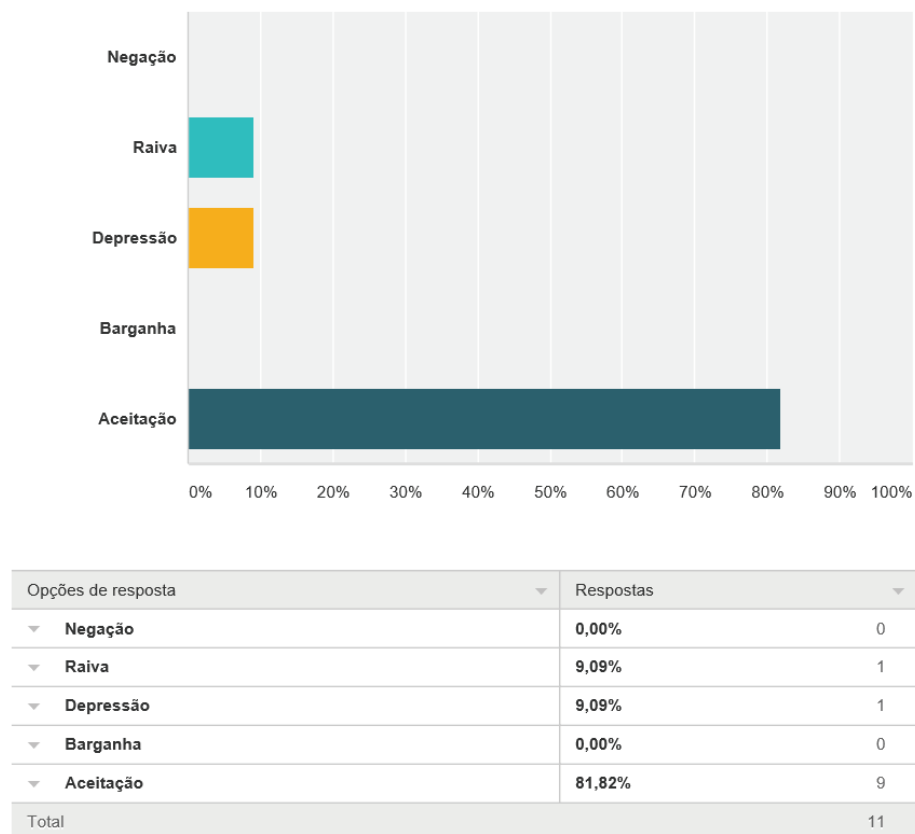
#### 4.3 PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO SISTEMA DE GESTÃO E SEU IMPACTO NA MORAL DOS FUNCIONÁRIOS

A primeira pergunta deste módulo questiona os colaboradores sobre os estágios da mudança individual de Kubler-Ross (Negação, raiva, depressão, barganha e aceitação) desde a informação da fusão até hoje. O objetivo era saber se o funcionário havia passado por todos os estágios e em qual momento se encontrava atualmente. O resultado mostra que 72,73% dos colaboradores conseguem perceber a aceitação, mas que tem dificuldades de se enxergar nos

demais estágios. No estudo de Kubler-Ross (1977) os resultados eram obtidos a partir da observação de pessoas treinadas, no caso médicos. Nas entrevistas, todos concordaram que além de terem passado por todas as fases, puderam observar claramente seus colegas nestas diferentes fases e perceber sentimentos distintos em diferentes momentos. Os gestores foram mais enfáticos ainda, ressaltando que após tomarem conhecimento do trabalho de Kluber-Ross (1977), foi possível entender e relacionar claramente os diferentes momentos vividos individualmente pelos seus funcionários desde o anúncio da fusão. Scott e Jaffe (1994) mencionam que implementar a mudança de forma suave pode minimizar comportamentos anormais nos colaboradores. Estes comportamentos podem prejudicar a implementação das ações.

Quando questionados sobre qual estágio se encontravam, 81,82% dos pesquisados apontaram estar no estágio de aceitação, 9,09% no estágio da raiva e os mesmo 9,09% no estágio de depressão.

Figura 9: Resultado da pesquisa sobre qual estágio o funcionário se encontra atualmente



Fonte: SurveyMonkey (2016)

Nota: Dados obtidos pelo site de pesquisa através das respostas dos participantes.

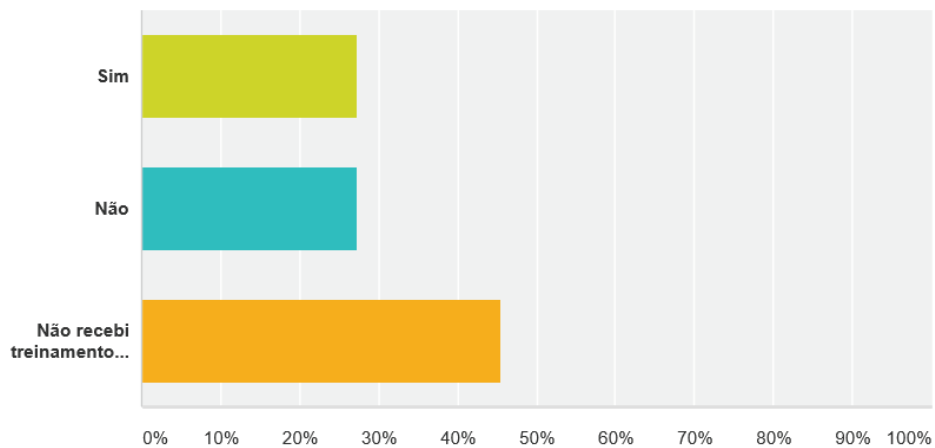


O dia do anúncio é o momento inicial de uma grande fase de incertezas e dúvidas (SCOTT E JAFFE, 1994). Os funcionários foram questionados sobre como se sentiram no dia do anúncio da fusão/aquisição. 54,55% das respostas indicam que este momento foi de insegurança e dúvidas, enquanto 45,45% dos entrevistados se sentiram seguros e empolgados com a novidade. O resultado mostra que as emoções ficaram divididas entre os funcionários da empresa.

Após fusões e aquisições, em geral, os funcionários recebem novas atribuições, questionou-se se essas novas atribuições contribuíram para o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador. 45,45% concordaram muito, 27,27% concordaram pouco e 27,27% discordaram pouco. Neste sentido, 72,73% das respostas foram que a mudança contribuiu para o crescimento pessoal e profissional dos respondentes da pesquisa.

Após a fusão muitas atividades novas foram estabelecidas, se questionou quanto a qualidade dos treinamentos providos pela nova companhia para atender estas atividades. 27,27% dos respondentes disseram que receberam treinamentos suficientes, os mesmos 27,27% disseram que os treinamentos não foram suficientes e a grande maioria, representada por 45,45% das respostas, indicaram que a empresa não promoveu treinamento algum. Esse questionamento gerou grande incerteza aos entrevistados, pois tinham dificuldade de se recordar de treinamentos, mas concordaram que não tiveram dificuldades para exercer as novas atividades, pois já conheciam as metodologias solicitadas e com pequenas explicações já puderam atender as novas demandas. Esta é uma das facetas mencionada por Adizes (1997), pois ele defende que muitas vezes a comunicação pode ser simples e efetiva, mas a contrapartida é que as pessoas podem não lembrar de momentos que não foram marcados fortemente.

Figura 10: Resultado da pesquisa sobre a qualidade dos treinamentos providos



Opções de resposta	Respostas
Sim	27,27% 3
Não	27,27% 3
Não recebi treinamento algum	45,45% 5
Total	11

Fonte: SurveyMonkey (2016)

Nota: Dados obtidos pelo site de pesquisa através das respostas dos participantes.

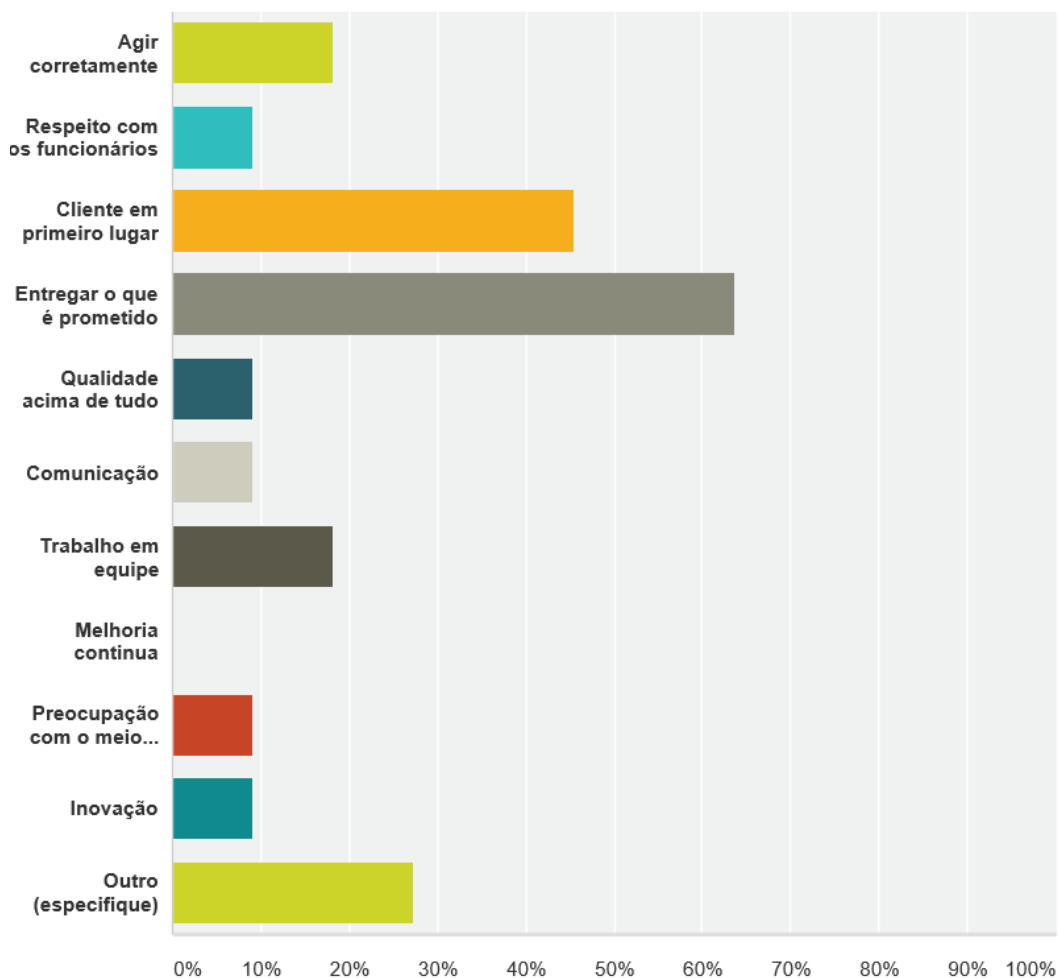
A gestão da empresa adequou o sistema estruturado de retorno ao funcionário sobre o seu desempenho com o objetivo de melhorar a comunicação com o colaborador. Quando questionados sobre este processo, 72,73% dos respondentes acreditam que o processo piorou ou piorou muito, enquanto 9,09% não souberam responder e 18,18% acreditam que melhorou ou melhorou muito. Essa ação não trouxe o resultado esperado. Scott e Jaffe (1994) defendem que a comunicação é fator chave para entender as reações dos funcionários e evitar rumores. Na visão dos entrevistados, a comunicação pessoal melhorou, mas que o sistema de avaliação de desempenho ficou mais reduzido e a frequência aumentada.

#### 4.4 NOVOS VALORES INTERNALIZADOS NA CULTURA A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DO NOVO MODELO DE GESTÃO

Ambas as empresas possuem em suas políticas valores declarados. Estes valores foram tabelados e incluída uma pergunta aberta para saber quais valores foram internalizados na nova empresa. Foi solicitado que os respondentes assinalassem todos os valores que

acreditavam terem sido internalizados na nova empresa. Dois deles se destacaram: “Entregar o que é prometido” onde 63,64% dos respondentes sinalizaram este valor incorporado na nova empresa e “Cliente em primeiro lugar” com 45,45%. Cabe destacar que 27,27% dos respondentes marcaram outro e especificaram “Financeiro” como um valor que perceberam na nova empresa. Os dois valores em destaque são considerados pela nova companhia como dois de seus valores, então podemos concluir que a maioria dos pesquisados conseguiu identificar estes valores nas ações da nova empresa. Wood Jr (2009) defende que a probabilidade de sucesso da implementação de uma multinacional em um país novo pode ser aumentada se a empresa for flexível e compreensiva. Os valores em maior destaque estavam alinhados com o manual da qualidade da planta e com os colaboradores.

Figura 11: Gráfico com os resultados da pesquisa sobre valores internalizados na nova companhia



Fonte: SurveyMonkey (2016)

Nota: Dados obtidos pelo site de pesquisa através das respostas dos participantes.

Figura 12: Resultado detalhado sobre os valores internalizados na nova companhia

Opções de resposta	Respostas	
▼ <b>Agir corretamente</b>	<b>18,18%</b>	2
▼ <b>Respeito com os funcionários</b>	<b>9,09%</b>	1
▼ <b>Cliente em primeiro lugar</b>	<b>45,45%</b>	5
▼ <b>Entregar o que é prometido</b>	<b>63,64%</b>	7
▼ <b>Qualidade acima de tudo</b>	<b>9,09%</b>	1
▼ <b>Comunicação</b>	<b>9,09%</b>	1
▼ <b>Trabalho em equipe</b>	<b>18,18%</b>	2
▼ <b>Melhoria contínua</b>	<b>0,00%</b>	0
▼ <b>Preocupação com o meio ambiente</b>	<b>9,09%</b>	1
▼ <b>Inovação</b>	<b>9,09%</b>	1
▼ <b>Outro (especifique)</b>	<b>Respostas</b> <b>27,27%</b>	3
Total de respondentes: 11		

Fonte: SurveyMonkey (2016)

Nota: Dados obtidos pelo site de pesquisa através das respostas dos participantes.

Um dos questionamentos foi diretamente relacionado aos objetivos da nova empresa. Foi questionado se a nova empresa é mais focada em resultados que a anterior. 72,73% dos respondentes apontaram que sim, contra 27,27% que ficaram indecisos, mas 0% discordaram desta suposição. Podemos concluir que na visão dos funcionários, a nova empresa no mínimo é tão focada em resultados como a anterior, mas a maioria acredita que a nova é mais focada que a anterior.

Não houve mudança no quadro de gestores da planta, mas acima da hierarquia da planta muitas novas diretrizes foram disseminadas. Se questionou sobre a eficiência da gestão da nova empresa e como resultado, tivemos 54,55% dos respondentes entendendo que a nova gestão é mais eficiente que a antiga, 27,27% foram neutros e apenas 18,18% discordaram.

Durante e logo após a fusão/aquisição questionou-se aos funcionários se imaginavam que novas e melhores oportunidades poderiam surgir. 81,82% afirmaram que acreditavam em um futuro melhor, 9,09% indecisos e 9,09% discordaram desta afirmação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Kotter (2013) havia mencionado que o preço da mudança é inevitável, este trabalho mostrou o que ocorreu em uma empresa do setor automotivo que sofreu uma fusão com outra do mesmo setor e como esta grande mudança afetou uma unidade fabril e o psicológico de seus colaboradores. Scott e Jaffe (1994) defendem que a mudança mais impactante é a fusão e foi possível verificar que essa mudança realmente afetou toda a empresa, obrigando todos os gestores a seguirem um caminho novo e orientarem seus colaboradores para um novo momento. A fusão também tem seus lados positivos, como bem mencionado por Rasmussen (1989), ela permitiu ganho de mercado imediato para a corporação.

Mesmo considerando a posição de autores como Lodi (1999), que defendem que as fusões normalmente fracassam e com repercussão negativa para os funcionários, é possível inferir que neste caso estudado o resultado pode ser considerado um sucesso de adaptação e com ótimos resultados para os funcionários.

Novos indicadores e novas práticas passaram a fazer parte da vida empresa. A mudança ocorreu por um fator externo muito forte. Podemos concluir que Scott e Jaffe (1994) estavam certos quando mencionaram que a cultura corporativa realmente começa a mudar quando ela se vê diante de uma grande mudança. Na situação estudada, os funcionários não se permitiram ficar parados e aceitaram a mudança positivamente.

A empresa conseguiu implementar ações eficientes e eficazes, tornando a unidade, conforme mencionado por Adizes (1997), pensante, proativa e funcional. Isso permitiu alcançar retorno financeiro positivo para a planta depois de muitos meses no vermelho. Kotter (2013) defende que mudanças bem conduzidas preparam a empresa para um futuro melhor e isso se verificou na empresa estuda.

Scott e Jaffe (1994) mencionam que em situações de tamanha magnitude, os colaboradores podem sentir que seu emprego possa ser ameaçado e até mesmo questionarem a lealdade da empresa. Observamos que poucos funcionários se sentiram desta maneira. Isso pode ter ocorrido devido a empresa ter adotado praticas sugeridas pelos autores, como a comunicação pessoal, direta, ampla e em mão dupla, ampliada a prática do retorno ao funcionário e a manutenção da comunicação verdadeira para todos. Essa boa comunicação pode ter evitado também os rumores e boatos que por vezes prejudicam trabalhos importantes.

Wood Jr (2009) alerta da dificuldade de empresas estrangeiras em se adaptarem a um novo país, mas na empresa estudada isso não se apresentou em momento algum como dificuldade, pois como até mesmo apresentado nos comentários do questionário, por ser uma empresa do setor automotivo e as práticas de gestão serem norteadas por uma mesma norma internacional (ISO/TS 16949) os impactos foram minimizados. Por atuar neste setor, é comum a empresa ter que se adaptar constantemente para se adequar aos requisitos específicos de seus clientes. Scott e Jaffe (1994) escreveram que empresas acostumadas com mudanças sofrem menos com as adaptações, acredita-se que este tenha sido um dos motivos para ter sido registrado poucos pontos traumáticos (Freitas (2007) também relata que mudanças podem ser traumáticas) e obter-se um resultado positivo em um breve espaço de tempo.

Mesmo sem conhecer os 8 passos da mudança de Kotter (2013), quando eles foram apresentados aos gestores nas entrevistas, foi possível observar um certo encantamento como método, os gerentes entrevistados enxergaram uma correlação do método com as práticas que eles conduziram (de forma natural pela sua experiência) durante a mudança.

Como em todo processo se pode observar resistência a algumas mudanças, Scott e Jaffe (1994) haviam mencionado que a resistência apesar de desagradável é um passo importante para a mudança e as razões mais comuns para este tipo de comportamento são a insegurança e necessidade de sair da zona de conforto. Em um momento econômico desfavorável com alta taxa de desemprego, poucos se opuseram de forma significativa a alguma iniciativa. Os gestores também estavam muito abertos e comunicativos, o que pode ter auxiliado na solução destes casos pontuais.

Em todas as entrevistas realizadas o estudo de Kubler-Ross (1977) causou espanto com a sua relação ao momento vivenciado pelos entrevistados. Todas as fases de um paciente terminal desde a notícia até a aceitação foram vivenciadas pelos entrevistados e o sentimento de esperança acompanhou os entrevistados até eles considerarem que a mudança havia sido concluída. No questionário as respostas foram diferentes, acredita-se que por não ter sido claramente elaborada a pergunta ou o tema ser muito novo os respondentes podem não ter entendido o questionamento.

Tendo em vista todos os pontos levantados, foi possível atender os objetivos geral e específicos do trabalho e ao mesmo tempo responder à pergunta da pesquisa.

Conforme mencionado nas limitações do método, esperava-se um retorno baixo dos colaboradores do chão de fábrica, mas o retorno da pesquisa foi nulo. Sendo assim não foi possível avaliar a percepção destes funcionários sobre o processo. Recomenda-se que uma pesquisa seja conduzida para verificar-se a percepção deste grupo.

Uma sugestão para trabalho futuro seria a realização de um planejamento antes da mudança, treinamento dos líderes da mudança sobre as técnicas mencionadas neste trabalho, acompanhamento e coleta de dados futuros. Muitos dos erros mencionados por Kotter (2013) e dos treinamentos ministrados não eram lembrados ou registrados, mas ao acompanhar o processo eles poderiam ser amplamente discutidos e sua relação com sucesso e fracasso documentada.

Sejam líderes ou liderados quem faz a mudança acontecer é o ser humano. Planejamento, experiência e execução de técnicas conhecidas podem ajudar empresas no processo de mudança corporativa de forma a tornar o processo natural e salutar ao quadro funcional. Se quem faz a mudança é o colaborador, nada mais justo que tratá-lo de forma respeitosa, justa e honesta.

## REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. **Gerenciando mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade.** Pioneira, 1997.
- DURANT, Michael W. **Managing Organizational Change.** Columbia: Credit Research Foundation Press, 1999.
- FARAH, José Paulo Souza; LIMA, Fernando. **Comunicação e gestão da mudança como elementos facilitadores no processo de transformação organizacional.** Trabalho de conclusão de curso (pós-graduação em comunicação empresarial), Universidade Candido Mendes, Instituto A Vez do Mestre, Rio de Janeiro, 2010.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo, 1991.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica.** São Paulo, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2009.
- KOTTER, John P. **Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- KÜBLER-ROSS, Elisabeth. **Sobre a morte e o morrer.** São Paulo: EDART, 1977.
- LODI, João Bosco. **Fusões e aquisições: o cenário brasileiro.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MIRANDA, José Carlos; MARTINS, Luciano. Fusões e aquisições de empresas no Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 14, n. 4, p. 67-88, 2000.
- OLIVEIRA, Lucas Nicolau de. **As Fases do luto.** Disponível em: <<http://lucasicolau.com/?num=artigos&artigo=11>>. Acesso em 06 de jun. 2012.
- RASMUSSEN, Uwe Waldemar. **Aquisições, fusões & incorporações empresariais: estratégias para comprar e vender empresas no país e exterior.** Aduaneiras, 1989.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.** São Paulo: Atlas, 2010.
- SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T. **Gerenciando a mudança organizacional.** Rio de Janeiro: Qualimark, 1994.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2013.
- WOOD JR, Thomaz. **Mudança organizacional.** São Paulo: Atlas, 2009.
- YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2010.



**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA  
EMPRESA QUE FOI OBJETO DA PESQUISA (MODIFICADO)**



**MBA – GESTÃO EMPRESARIAL**

**PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A FUSÃO DA  
EMPRESA**

*Este questionário tem o objetivo de auxiliar na compreensão do processo de mudança da empresa estudada, após a sua fusão com outra multinacional do mesmo setor. A empresa não está envolvida e não terá acesso aos dados da pesquisa. O resultado deste trabalho se tornará público após aprovação da banca examinadora. Toda a informação sobre o respondente é anônima.*

**1. Em que período da fusão você trabalhou na empresa?**

1. ( ) Entrei na empresa mais de 1 ano antes da fusão.  
2. ( ) Entrei na empresa até 6 meses antes da fusão.  
3. ( ) Entrei na empresa após a fusão.

**2. Você atuava em qual área da empresa?**

1. ( ) Produção  
2. ( ) Suporte a produção  
3. ( ) Administrativo  
4. ( ) Gestão

**3. As reuniões rotineiras sofreram alterações para atender o padrão global da nova companhia. Você acredita que eles contribuíram para o resultado positivo do negócio? (Marque apenas uma alternativa)**

1. ( ) concordo muito 2. ( ) concordo pouco 3. ( ) indeciso 4. ( ) discordo pouco 5. ( ) discordo muito

**4. Novos indicadores surgiram após a transição. Você considera que foram adequados para melhorar o processo de gestão? (Marque apenas uma alternativa)**

1. ( ) concordo muito 2. ( ) concordo pouco 3. ( ) indeciso 4. ( ) discordo pouco 5. ( ) discordo muito

**5. Após fusões e aquisições, em geral, os funcionários recebem novas atribuições, você considera que isso contribuiu para o seu desenvolvimento? (Marque apenas uma alternativa)**

1. ( ) concordo muito 2. ( ) concordo pouco 3. ( ) indeciso 4. ( ) discordo pouco 5. ( ) discordo muito

**6. O processo de *feedback*\* melhorou? \*Entenda *feedback* como retorno do seu superior imediato quanto ao seu desempenho no trabalho. (Marque apenas uma alternativa)**

1. ( ) concordo muito 2. ( ) concordo pouco 3. ( ) indeciso 4. ( ) discordo pouco 5. ( ) discordo muito

**7. A nova empresa é mais focada em resultados que a anterior? (Marque apenas uma alternativa)**

1. ( ) concordo muito 2. ( ) concordo pouco 3. ( ) indeciso 4. ( ) discordo pouco 5. ( ) discordo muito

**8. A nova empresa mais eficiente que a da antiga? (Marque apenas uma alternativa)**

1. ( ) concordo muito 2. ( ) concordo pouco 3. ( ) indeciso 4. ( ) discordo pouco 5. ( ) discordo muito

**9. Durante e logo após a fusão/aquisição você imaginou que novas e melhores oportunidades poderiam surgir? (Marque apenas uma alternativa)**

1. ( ) concordo muito 2. ( ) concordo pouco 3. ( ) indeciso 4. ( ) discordo pouco 5. ( ) discordo muito

**10. Os gestores da empresa foram desafiados a implantar novos indicadores em suas áreas e eliminar os que não se relacionavam com eles. Você considera que esta estratégia ajudou a melhor a eficiência da planta? (Marque apenas uma alternativa)**

1. ( ) Sim
2. ( ) Não
3. ( ) Outro (comente): \_\_\_\_\_

**11. Durante o processo de mudança, você considera que os gestores da sua empresa, tiveram adequado senso de urgência, criaram equipes fortes, estabeleceram uma visão, mantiveram comunicação eficiente, deram autonomia aos colaboradores, planejaram e realizaram pequenas conquistas, consolidaram os ganhos e realmente mudaram a cultura? (Marque apenas uma alternativa)**

1. ( ) concordo muito 2. ( ) concordo pouco 3. ( ) indeciso 4. ( ) discordo pouco 5. ( ) discordo muito

**12. Estudos na área da psicologia demonstram que ao receberem notícias severas, as pessoas passam por estágios que envolvem diferentes estados emocionais decorrentes da percepção sobre o fato. Desde a informação da fusão até hoje, você experimentou os sentimentos de negação (não aceitar o fato), raiva, depressão, barganha (tentar fazer as coisas voltarem como antes) e aceitação? (Marque os estágios que você considera ter passado)**

1. ( ) Negação (não aceitar o fato)
2. ( ) Raiva
3. ( ) Depressão
4. ( ) Barganha (tentar fazer as coisas voltarem como antes)
5. ( ) Aceitação

**13. Em qual estágio você considera que está hoje? (Marque apenas uma alternativa)**

1. ( ) Negação
2. ( ) Raiva
3. ( ) Depressão
4. ( ) Barganha
5. ( ) Aceitação

**14. No dia do anúncio da fusão/aquisição eu me senti seguro e empolgado com a novidade. (Marque apenas uma alternativa)**

1. ( ) Sim
2. ( ) Não
3. ( ) Sinta-se livre para comentar sua percepção: \_\_\_\_\_

**15. Após a fusão/aquisição a nova empresa proveu treinamentos suficientes para seu desenvolvimento? Sejam eles internos ou externos. (Marque apenas uma alternativa)**

1. ( ) Sim
2. ( ) Não
3. ( ) Não recebi treinamento algum

**16. Quais valores você percebe que são mais relevantes na nova empresa? (Marque quantas alternativas quiser)**

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| 1. ( ) Agir corretamente            | 7. ( ) Trabalho em equipe              |
| 2. ( ) Respeito com os funcionários | 8. ( ) Melhoria contínua               |
| 3. ( ) Cliente em primeiro lugar    | 9. ( ) Preocupação com o meio ambiente |
| 4. ( ) Entregar o que é prometido   | 10. ( ) Inovação                       |
| 5. ( ) Qualidade acima de tudo      | 11. ( ) Outro (especifique): _____     |
| 6. ( ) Comunicação                  |  |