

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS

IMPACTOS SOBRE OS ASPECTOS MOTIVACIONAIS DOS
FUNCIONÁRIOS DECORRENTES DE INCORPORAÇÕES

FABIANA BORBA DE OLIVEIRA

São Paulo – SP

2013

FABIANA BORBA DE OLIVEIRA

**IMPACTOS SOBRE OS ASPECTOS MOTIVACIONAIS DOS
FUNCIONÁRIOS DECORRENTES DE INCORPORAÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pelo Professor Álvaro Pequeno.

SÃO PAULO

2013

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....

ASSINATURA DO COORDENADOR:.....

SUMÁRIO

Introdução	7
Capítulo 1. Organizações	9
1.1 Origem e Finalidade das Organizações	9
1.2 Conceitos de Organização	9
1.3 Classificação das Organizações	10
Capítulo 2. Relações Interorganizacionais	11
2.1 Breve Histórico das Relações Interorganizacionais	12
2.2 O Cenário Brasileiro	14
Capítulo 3. Comportamento Organizacional: Cultura, Motivação e Relações de Poder	16
3.1 Cultura Organizacional	17
3.2 A Relevância da Cultura Organizacional nos Processos de Incorporações ou Fusões	18
3.3 Motivação	20
3.4 Teorias Motivacionais	21
3.5 Relações de Poder	22
Capítulo 4. Mudanças Advindas da Aquisição Organizacional	26
4.1 Mudança Organizacional e sua Relação com a Cultura	26
4.2 A Resistência à Mudança	28
4.3 A Resistência à Mudança pela Visão do Indivíduo	33
4.4 A Resistência à Mudança na Esfera da Cultura	37
4.5 A Mudança Cultural Originada dos Processos de Aquisição Empresarial	38
Capítulo 5. Gestão de Pessoas durante Processos de Aquisição	39
5.1 O Processo de Integração pós-Incorporação	41
Capítulo 6. Histórico da Incorporação da Dixtal da Philips	43
6.1 Caracterização das Partes	45
Capítulo 7. Metodologia	46
7.1 Tipo de Pesquisa	46
7.2 Universo da Amostra	47
7.3 Seleção de Sujeitos	47
7.4 Coleta de Dados	47
7.5 Tratamento dos Dados	48
7.6 Limitações do Método	48
Capítulo 8. Apresentação e Análise dos Dados	48

8.1 Observações Preliminares	48
8.2 Apresentação dos Dados da Pesquisa de Campo	49
8.2.1 Impactos das Mudanças Decorrentes da Incorporação	50
8.2.2 Desenvolvimento do Processo de Incorporação	58
8.2.3 Reações à Incorporação	65
Considerações Finais	74
Referências Bibliográficas	76
Apêndice	78

RESUMO

A proposta desta monografia é a de realizar uma reflexão sobre em que medida um processo de incorporação tem influência sobre os aspectos motivacionais que permeiam as atividades executadas pelos funcionários da empresa adquirida. Para tanto, realizar-se-á o estudo específico da incorporação da empresa Dixtal pela Philips Medical Systems LTDA.

A partir da definição e análise de conceitos teóricos tais como: incorporação de empresas, cultura corporativa e motivação, objetiva-se obter retorno para o seguinte questionamento – Em que medida o processo de incorporação da empresa Dixtal pela Philips contribui para o advento de elementos perturbadores que implicam a modificação dos aspectos motivacionais dos empregados?

Palavras-chave: Motivação, Incorporação, Cultura Corporativa

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to develop a reflection on the extent to which a process of incorporation has influence on the motivational aspects that permeate the activities performed by employees of the acquired company. To do so, it will perform the specific study of company incorporation Dixtal by Philips Medical Systems LTDA.

From the definition and analysis of theoretical concepts such as incorporation of companies, corporate culture and motivation, the objective is to get back to the following question - To what extent the process of company incorporation Dixtal by Philips contributes to the advent of disruptive elements involving the modification of the motivational aspects of the employees?

Key-words: Motivação, Incorporação, Corporate Culture

INTRODUÇÃO

Evidencia-se, no mercado brasileiro, a partir da década de 1980, acentuado crescimento dos processos de fusão, incorporação e consolidação de alianças estratégicas entre companhias, sejam estas originariamente nacionais ou não. Tais processos, inevitavelmente, ocasionam evidentes mudanças nas diretrizes administrativas de cada empresa, as quais, por sua vez, geram forte impacto nos relacionamentos interpessoais entre funcionários que exercem as mesmas funções, ou ainda, nas tratativas entre patrão e empregado.

Não obstante os aspectos financeiros que revelam maior possibilidade de lucro de forma menos custosa e mais rápida por meio das incorporações ou fusões, deve-se levar em conta, sobretudo, o impacto que tais processos possam causar, principalmente, nas relações de poder e na cultura organizacional da empresa adquirida, uma vez que tais operações não ocorrem de forma igualitária, ou seja, há sempre “o maior” que adquire “o menor”.

A cultura organizacional constitui elemento fundamental para a consolidação de resultados, uma vez que faz parte da organização. Dessa forma, deve ser levada em conta para a atuação conjunta de empresas diferentes a fim de que se obtenha o bom desempenho da organização. A partir desta conclusiva, torna-se evidente o desafio de se criarem grupos de atuação dentro das empresas, formados por indivíduos completamente diferentes, seja por seus históricos profissionais ou por suas crenças.

Imagina-se o choque cultural que essas organizações têm. Toda mudança na cultura organizacional começa com a mudança de crenças implantadas a partir de momentos significativos e se efetiva com a adoção de novas crenças. No caso dessas fusões e parcerias, faz-se necessário um trabalho forte no sentido de unir crenças diferentes. Como vimos, as crenças de um grupo, se efetivam a partir de situações comuns ao grupo. Quando grupos diferentes se unem, os laços afetivos devem ser trabalhados no sentido da descoberta do outro e das contribuições mútuas que poderão se dar (ALBUQUERQUE, 2001).

O trabalho de integração destas diferentes empresas (e culturas) deve ser feito de forma metódica e respeitosa, de forma a não ferir os valores das partes envolvidas, não propagar receio de que esta é uma situação de risco e levando-se o que há de mais proveitoso, sob diversos aspectos, em cada uma delas. Itens de extrema relevância para

a ocorrência de um processo de integração de sucesso são: a transparência entre os dirigentes e seus subordinados bem como a realização de intensa e clara comunicação entre estes.

Analisar particularmente a incorporação da empresa Dixtal pela Philips, neste trabalho, faz parte de uma experiência particular vivida pela autora do presente trabalho, uma vez que ela é originária da empresa compradora e foi designada por esta última para participar do processo de incorporação, sendo alocada, logo após a oficialização da compra da Dixtal, nas dependências desta empresa.

Por se tratarem de organizações com culturas completamente distintas: uma, de origem nacional e cultura familiar (Dixtal); outra, de origem holandesa e caracteristicamente multinacional (Philips), não raramente foi possível que se acompanhassem choques de valores intensos e, em determinadas ocasiões, ter de administrá-los.

Como principais objetivos deste trabalho, destacam-se:

- Definição e análise dos conceitos de organização, estruturas de poder, cultura organizacional e processos de incorporação, os quais servirão de base teórica para a análise de dados coletados por meio de pesquisa de campo;
- Analisar o processo de incorporação da empresa Dixtal pela Philips, especificamente, de forma a descrever como ocorreu o processo e evidenciar as diferenças culturais entre ambas as empresas;
- Coletar dados, por meio de entrevistas, de forma a verificar se a seguinte hipótese será ou não confirmada: o processo de incorporação, tal como foi efetuado, contribuiu negativamente para os aspectos motivacionais no comportamento dos funcionários da Dixtal, uma vez que estes, em sua maioria, evidenciam um comportamento reacionário à incorporação;
- Ainda por meio dos dados coletados, identificar os possíveis motivos para a resposta dos funcionários da Dixtal à incorporação;
- Responder à questão-problema que fundamenta o desenvolvimento deste trabalho: em que medida o processo de incorporação da Dixtal pela Philips contribuiu para os aspectos motivacionais dos empregados da empresa adquirida: positiva ou negativamente?

1. ORGANIZAÇÕES

De acordo com Chiavenato (2010), “as organizações são verdadeiros seres vivos. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver.”

1.1 ORIGEM E FINALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Para Coelho (2004), as organizações existem pois todos precisamos de bens e serviços para dar continuidade à nossa sobrevivência e são elas as responsáveis pela produção destes bens e serviços. Desta forma, a existência das organizações se deve às necessidades e desejos da sociedade e do mercado.

Com referência à origem das organizações, Coelho (2004) afirma que:

“Na Antigüidade, roupas e víveres eram produzidos na própria casa, para os seus moradores; apenas os excedentes eventuais eram trocados entre vizinhos ou na praça.[...] Alguns povos da Antigüidade, como os fenícios, destacaram-se intensificando as trocas e, com isto, estimularam a produção de bens destinados especificamente à venda. Esta atividade de fins econômicos, o comércio, expandiu-se com extraordinário vigor.” (COELHO, 2004, p. 5).

A partir do exposto, depreende-se que as organizações, tais como as conhecemos hoje, ganharam complexidade e volume e, cada vez mais, expandem sua atuação, impulsionadas pela alta competitividade e exigência da sociedade.

1.2 CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO

Faz-se importante destacar a diferença entre organização e estrutura organizacional. A primeira é a união de pessoas, idéias, ideologias e recursos para atingir objetivos. A segunda trata da forma como esta organização será racionalizada, seus métodos e estruturação para agir.

Dentre inúmeros conceitos, destaca-se a definição de Pffeffner & Sherwood (*apud* Santos, 2001), que define organização como uma associação de indivíduos que se dedicam a tarefas complexas, e estão entre si relacionados por um consciente e sistemático estabelecimento de consecução de objetivos, mutuamente aceitos.

Pode-se citar também o conceito desenvolvido por Cury (2000) a partir da união de conceitos de autores diversos: “(...) a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. (CURY, 2000, p. 116).

Outro conceito de organização é proposto por Meireles e Paixão (2003). Eles relacionam a idéia de estrutura complexa de Gareth Morgan, à idéia de artefato de Herbert Simon de chegam ao seguinte conceito:

“[...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.).” (MEIRELES, 2003, p. 46).

Meireles (2003) divide este artefato complexo em cinco questões básicas: Quem? Como? Com quê? O quê? Por quê?

- O “quem” é o *humanware*: conjunto de pessoas requeridas pelo artefato;
- O “como” é o *software*: tecnologia procedimental, a maneira de fazer as coisas;
- O “com o quê” é o *hardware*: conjunto de recursos materiais (incluindo financeiros): equipamentos, máquinas, valores escriturais, créditos e valores;
- O “o quê” é o foco: alvo de toda ação administrativa desenvolvida no interior do artefato;
- O “por quê” são os imperativos determinantes: fonte da ação humana e administrativa: apetites, sentimentos, interesses, atitudes, hábitos, cultura, crenças, valores, princípios.

1.3 CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Cury (2003) classifica as organizações segundo três critérios: flexibilidade, complexidade e evolução histórica.

A Organização pode ser definida segundo sua capacidade de ser mais ou menos flexível. Organizações menos flexíveis tendem ao estilo de organização burocrática. Organizações mais flexíveis tendem ao estilo de organização adhocrática. Os conceitos de burocracia e adhocracia foram desenvolvidos, respectivamente, por Max Weber e Alvin Toffler.

Complexidade não significa necessariamente tamanho, porte: uma grande empresa pode ser menos complexa que uma pequena empresa. O conceito de complexidade está ligado aos processos internos da organização, à sua estrutura e à forma por meio da qual ela age.

Cury (2003) divide as empresas em três tipos segundo sua complexidade:

- Empresa de 1º tipo: empresa tradicional, de tecnologia simples, de produção rotineira, de ambiente estável, mecanicista, com ênfase em suas próprias atividades;
- Empresa do 2º tipo: empresa um pouco mais complexa, tanto no que diz respeito à tecnologia utilizada quanto no que se refere ao cenário de produção, não tão programável, de ambiente de certa complexidade, com ênfase no indivíduo, procurando motivá-lo no trabalho;
- Empresa do 3º tipo: empresa de tecnologia de ponta, às vezes nova, de ambiente de alta incerteza, turbulento, de alta interdependência entre suas diversificadas áreas, com ênfase grupal, buscando a mobilização da força de trabalho, induzindo a uma abordagem adhocrática e contingencial, com estruturas predominantemente temporárias.

2. RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

O desenvolvimento das relações interorganizacionais começa a ser destacado nos estudos organizacionais na década de 1970, com enfoque mais evidente no setor público norte-americano. A alegação para estes estudos era a de que, dada a complexidade de administração de serviços públicos, a prestação de serviços somente poderia ser assegurada mediante a cooperação e coordenação de diferentes agências públicas com diferentes mandatos e missões.

“Redes de relações interorganizacionais poderiam surgir como associações temporárias ou de longa duração, de agências especializadas que cooperassem entre si na solução de problemas complexos envolvendo a coordenação de várias especialidades.” (ARAÚJO, 2000, p. 503).

Com o tempo, o destaque passou da esfera pública para a industrial, comercial, envolvendo alianças entre organizações na busca da pesquisa e desenvolvimento,

principalmente em decorrência dos avanços tecnológicos, na década de 1980. Outro fator que propiciou esta mudança de enfoque foi a invasão dos mercados americanos e europeus por construtores japoneses (principalmente na indústria de automóveis). Araújo (2000) destaca que o enfoque na qualidade levou à redução de fornecedores e à desintegração vertical das grandes indústrias, e os estudos sobre o sistema japonês mostravam a importância da cooperação na coordenação econômica. Surgem então, organizações temporárias em determinados setores industriais, sendo que alguns destes setores se especializam formando cadeias cooperativas de bens e serviços, o que pode ser observado em alguns estudos citados pelo autor, como decorrência da aglomeração geográfica de setores industriais.

De acordo como o autor, a necessidade de coordenação econômica leva as organizações a pensarem além de suas fronteiras.

“Por outras palavras, a conjugação da especialização dos activos, conjuntamente com o oportunismo e racionalidade limitada dos agentes económicos, bem como a frequência das transações, cria potenciais contingências na execução de arranjos contratuais que se ajustem ao contexto específico de uma determinada relação.” (ARAÚJO, 2002, p. 509)

Percebe-se assim, que a complexidade dos acontecimentos que influenciam nas decisões organizacionais leva a uma mudança de atitude dos gestores na tentativa de sobreviver, sobretudo frente à competitividade cada vez mais acirrada e expansiva. Os efeitos da globalização da economia, o acirramento da competitividade e maior exigência dos mercados tem levado as empresas a novos desafios e transformações que muitas vezes não conseguem realizar individualmente.

2.1 BREVE HISTÓRICO DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

SCHEIN (*apud* Ferrari, 1996) localizou os primeiros indicativos de colaboração durante a época do reinado de Alexandre Magno, Rei da Macedônia. Aproximadamente no ano 324 a.C., ao não encontrar resistência em uma de suas tantas conquistas, Alexandre conseguiu a conquista do povoado de Partia (ao sudoeste do Mar Cáspio) com uma fusão dos governos e culturas, fusão conquistada de maneira lícita e honrada.

O mesmo autor destaca que no século XVI houve vários casos de fusões durante um tempo de constituição do Monte de Piedade em Nápolis, muito comuns nesta

época entre bancos. Outro registro que marca a história das fusões ocorreu em 1513 com o livro de Nicolas Maquiavel, intitulado “O Príncipe”, que continha as formas em que se baseavam alguns governantes de épocas diversas para chegar ao poder, entre elas as fusões-aquisições.

No Ocidente, ao início do século XVII, na época de dominação colonial do império britânico para a exploração das riquezas das colônias inglesas, a coroa inglesa teria incentivado a formação de interesses econômicos consolidados em vários empreendimentos (fatores financeiros, habilidade mercantil, transporte marítimo etc.). A primeira empresa holding do Ocidente, a East India Trading Company, foi criada em 1640 e se manteve operante até o começo do século XIX, dominando o comércio entre as linhas britânicas e o subcontinente asiático (RASMUSSEN,1988). Esta foi a primeira tentativa de consolidação de grupos econômicos com uma administração consolidada e objetivos definidos. E, por isso, na descrição do autor, “teve enorme repercussão na história econômica e inspirou tanto Malthus, os Mills, Adam Smith, David Ricardo, como, posteriormente, Lord John Maynard Keynes, nas suas teorias do capitalismo e a formação de riquezas” (RASMUSSEN, 1988, p. 48).

Outro exemplo histórico apresentado pelo mesmo autor retrata a *holding* ou *zaibatsu mitsui*, que foi considerada a maior *holding* do mundo na sua época, criada em 1623 permanecendo com um forte controle econômico até 1945, quando o General Mc Arthur a desmontou assim como a outros conglomerados de acordo com a lei antitruste dos Estados Unidos.

Estas *holdings* tiveram grande importância por terem sido estruturadas de formas semelhantes ao que se tem ainda hoje: *holdings* diversificadas que investem em vários tipos de atividades; *holdings* financeiras e *holding* industriais.

Em 1962, depois da assinatura do acordo de paz entre o Japão e as forças aliadas, os antigos *zaibatus* formaram novas alianças econômicas dentro dos moldes pré-guerra, mas sem as famílias dominantes que antes controlaram estas *holdings* poderosas. Mas não foi somente no Japão, também nos Estados Unidos houve o surgimento e desenvolvimento de grandes *holdings*.

Aliás, o Japão e os Estados Unidos foram os que mais utilizaram o modelo microeconômico da *holding* para consolidar grupos econômicos e formar sofisticadas estruturas de mando para viabilizar gigantescos conglomerados como a *International*

Telegraph and Telephone Company (ITT), a *General Electric Holding (G.E.)*, a *General Motors Holding (G.M.)*, a *Westinghouse Holding* e, naturalmente, os famosos mercados financeiros de Wall Street. (RASMUSSEN, 1988).

A participação do cenário norte americano também teve grande importância na história das *holdings*. No século XVII, com a corrida da conquista do leste americano inicia-se a formação dos trusts ferroviários, que davam estrutura logística aos transportes dos produtos agrícolas para processamento alimentício de Chicago e Detroit. Esses trusts ferroviários representavam uma força econômica muito poderosa e foi considerada por muito tempo, “sem escrúpulos e sem ética”.

Embora não seja um bom exemplo a ser tomado na história das *holdings*, elas representaram:

“o início desta ferramenta microeconômica no novo mundo, nos Estados Unidos, e de fato fez escola para outras consolidações na área financeira e industrial, de onde vieram os grandes grupos econômicos que hoje ainda formam a liderança nas finanças mundiais e na indústria automobilística.” (RASMUSSEN, 1988, p. 52).

Outro marco importante na história das *holdings* emerge do poder contido nos grandes *trusts* americanos, o que forçou o próprio governo norte-americano a obedecer ao *lobby* intensivo destes conglomerados e a fazer concessões e favores a esses grupos. Surge então, em 1939, a lei *antitrust*, entre outras que vieram depois, responsável por evitar monopólios e controlar o domínio dos grandes conglomerados que dominaram o mercado por muito tempo fazendo acordos de preços e de divisão de segmentos mercadológicos, impedindo o desenvolvimento de pequenos e médios empreendimentos.

2.2 O CENÁRIO BRASILEIRO

No Brasil, com a vinda de multinacionais na década de 1960, iniciou-se a formação de *holdings*, embora o interesse pelo governo brasileiro e pelas empresas privadas somente acentuou-se recentemente, principalmente no âmbito econômico (RASMUSSEN, 1988). Algumas das razões que propiciaram a aceitação de consolidações no Brasil foram:

- a) os governos militares (depois da revolução de 1964) promoveram e facilitaram a formação de grupos econômicos no Brasil para enfrentar as estruturas poderosas das multinacionais;
- b) havia poucas empresas da iniciativa privada que se propunham a investir no Brasil, cerca 22% eram multinacionais e quase 50% do parque industrial era propriedade do Estado;
- c) os grupos econômicos brasileiros passaram a investir em diversificação horizontal e a estrutura paternalista as empresas brasileiras eram familiares e representavam o maior obstáculo para a utilização dos modelos da empresa holding.

Segundo RASMUSSEN (1988), o desenvolvimento do conceito de grupos econômicos no Brasil se deu com as imigrações portuguesa, italiana, espanhola e do Oriente Médio no século XVIII. Este movimento imigratório, segundo o autor, se deu pouco antes e imediatamente após a Segunda Guerra Mundial e trouxe talentos técnicos e acadêmicos muito bem preparados que fugiram das pressões políticas e religiosas da pré-guerra e da crise econômica do pós-guerra para o “paraíso brasileiro”.

Pode-se observar que o contexto mundial nesta época era diferente do que ocorreu no Brasil. Segundo o autor algumas razões levaram outros países (normalmente os mais desenvolvidos) a optarem pelas fusões, aquisições e incorporações, com as seguintes características:

- a) a globalização da economia levou ao desaparecimento das fronteiras físicas e alfandegárias entre os países;
- b) desregulamentação e fim dos monopólios estatais nos países emergentes e nos países de primeiro mundo;
- c) crescente valorização da qualidade e da tecnologia como essenciais para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações;
- d) tendência a terceirização de setores que não contenham conteúdo tecnológico estratégico,
- e) no Brasil, o Plano de Estabilização da economia brasileira ainda não convenceu definitivamente o empresariado e a classe acadêmica.

No Brasil, o desenvolvimento de fusões, aquisições ou incorporações, a exemplo do que acontece no exterior, tem se mostrado, a alternativa mais viável de crescimento porque reduz o custo de entrada no mercado, o que é confirmado pelo grande número de transações (BRITTO, 2002). O autor destaca alguns exemplos de união de empresas no Brasil, ressaltando as privatizações que se iniciou pelas grandes empresas do setor siderúrgico, químico e petroquímico. Destaca-se que os principais investidores nessas transações têm sido bancos de investimento e os fundos de pensão, entidades cujo interesse se alterna entre o retorno sobre o investimento puro e simples e uma liderança efetiva da gestão da empresa, de um negócio ou de um segmento específico de atividades.

De acordo com as estatísticas da KPMG, pode-se observar a evolução dos processos de fusões e aquisições no Brasil desde 1980 conforme já mencionado tem se elevado, mas a partir de 1996 mesmo com as dificuldades econômicas, as atividades de associação se mantêm elevadas, mostrando que mesmo com as dificuldades de integração e com o insucesso de muitos casos, as fusões e aquisições ainda podem ser consideradas como uma estratégia que vem sendo buscada por grande número de empresas brasileiras ou que desejam investir no Brasil.

Além das regulações internacionais, o Brasil já desenvolveu mecanismos de controle de monopólio. O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) funciona no Ministério da Justiça, órgão responsável por autorizar ou não as fusões. Uma das atividades do CADE envolve exames de atos de concentração econômica tais como fusões, aquisições, joint ventures ou incorporações. Este controle no Brasil foi instituído pela Lei federal 8.884 de junho de 1994, a lei de Defesa da Concorrência.

3. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: CULTURA, MOTIVAÇÃO E RELAÇÕES DE PODER

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura tem sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional. (ROBBINS, 2002), ou seja, o que as pessoas fazem nas organizações e como o comportamento dos indivíduos afeta o desempenho das empresas.

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Robbins (2002), a cultura organizacional é equivalente a “uma percepção comum compartilhada pelos membros de uma organização; um sistema de valores compartilhado”.

A cultura é composta, basicamente, pela experiência comum de um grupo. No nível organizacional, pode-se dizer que a cultura existe quando há uma “grande história compartilhada”. Em particular, a cultura organizacional é muito importante na medida em que determina a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa.

Perguntar-se sobre as coisas que a organização valoriza é a melhor maneira de compreender sua cultura. Esta, por sua vez, constitui-se como elemento estável e difícil de mudar uma vez que representa o aprendizado acumulado de um grupo. Em nível organizacional, a cultura representa “os modelos mentais compartilhados que os membros de uma organização adoraram e admitiram como corretos”. (SCHEIN, 2007, p. 36).

A cultura organizacional apresenta-se como algo descritivo, ao passo que a satisfação como trabalho é algo passível de avaliação. Consideram-se fortes aquelas culturas nas quais os valores essenciais da organização são intensamente atacados e amplamente compartilhados, refletindo, desta forma, um comprometimento dos membros com os valores essenciais da organização.

De acordo com Robbins (2002), dentro do conceito de cultura, são possíveis ainda o estabelecimento dos seguintes conceitos:

- Cultura dominante: aquela que expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização;
- Subculturas: miniculturas dentro da organização, geralmente definidas por designações de departamento e separação geográfica;
- Valores essenciais: valores básicos ou dominantes compartilhados por toda a organização.

3.2 A RELEVÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS DE INCORPORAÇÕES OU FUSÕES

A cultura constitui a principal fonte de identidade organizacional e importa na medida em que decisões tomadas sem que se tenha consciência das forças culturais operantes na organização podem ter consequências imprevistas e indesejáveis. Muitas vezes, a falha em se reconhecer as realidades da própria cultura faz com que a empresa gaste grandes somas de dinheiro e esforço por um ganho muito pequeno.

Em contextos de incorporações, fusões, parcerias ou *joint ventures*, as questões culturais são substancialmente mais visíveis, sendo que um de seus aspectos disfuncionais é a barreira que pode representar a estes processos. Outrora, as vantagens financeiras ou a sinergia de produtos norteavam as decisões sobre aquisições e fusões. Atualmente, a compatibilidade de culturas é a maior preocupação, pois os processos só funcionarão se as culturas se compatibilizarem.

Verifica-se que, em geral, nos casos em que as culturas devam ser integradas ocorrem três padrões possíveis de interação: separação, dominação ou mistura.

- **Separação:** mantem-se as culturas separadas como, por exemplo, no caso de conglomerados que permitem às subsidiárias a manutenção de suas identidades. É necessário, nesse caso, o “alinhamento de culturas”, a fim de que os interesses de uma não atravessem os interesses da outra;
- **Dominação:** uma cultura domina a outra. Explícito, em alguns casos, quando uma empresa adquire outra;
- **Mistura:** aclamada como “resultado almejado”, propõe que se use o melhor da duas culturas, entretanto, o estudo da prática revela algo mais complexo e questionável. Pode ser feita por meio da criação de um novo conjunto de valores sobreposto, o qual é “vendido” às várias unidades culturais. Outra maneira de se colocar em prática a mistura cultural é a organização comparar seus sistemas e procedimentos com os das empresas integrantes, filtrando o que é considerado externamente como a melhor prática a fim de criar e padronizar novos procedimentos na organização resultante (benchmarking).

Raramente o resultado proposto pela alternativa de mistura cultural é atingido pois, em geral, nenhuma companhia tratou deste assunto conferindo-lhe a devida importância, não reconhecendo em que ponto está a sinergia e como obter vantagem a partir dela. A importância da cultura é reconhecida, mas não é avaliada suficientemente para que se localizem as sinergias e conflitos.

Tais iniciativas visam a preservação da “imagem pública” da fusão cultural, mas não se pode concluir que as culturas se misturaram a partir da padronização dos procedimentos. Em geral, a resistência às mudanças na nova organização é decorrente do fato de as questões culturais não serem consideradas no momento em que se busca tomar decisões sobre processos.

A manutenção de segredo durante as negociações que tem como consequência a incorporação ou fusão de uma companhia constitui um dos fatores que não permite uma prévia avaliação cultural formal. Após anunciado o processo já efetuado formalmente, é de extrema importância que se faça uma auto-avaliação de ambas as culturas, ou seja, deve-se levar em conta as principais certezas compartilhadas e os valores que não se deseja comprometer. Esta compreensão cultural cruzada é obtida por meio do diálogo.

“Colher os *insights* culturais nesse nível requer ou a participação de ambas as culturas, com a verdadeira transferência de funcionários para a outra organização durante certo período de tempo, ou a criação de diálogos que permitam que os membros das duas culturas tragam à tona suas diferenças.” (SCHEIN, 2007, p.173).

A importância conferida à cultura varia de acordo com o estágio evolutivo em que se enquadra a organização.

Empresas “jovens” e em fase de crescimento visam estabilizar e proliferar a cultura que acreditam ser a base de seu sucesso. Em geral, novas organizações estão sob o controle de seus fundadores e, conseqüentemente, sua cultura reflete as crenças e valores destes.

Organizações de “meia-idade” são caracterizadas por já terem contado com diversas gerações de gerentes indicados, em sua maioria, por acionistas (externos). Nesse caso, é mais provável que a empresa evolua se constituindo por múltiplas unidades e que cada uma destas desenvolva uma subcultura própria.

Em empresas “antigas”, os elementos culturais não evoluem, mas se adaptam e modificam, tornam-se cada vez mais inadequados e a cultura passa a representar um obstáculo às mudanças. A cultura se transforma em um impedimento às novas estratégias requeridas pelas mudanças de ambiente que, por sua vez, requerem novas respostas.

A estabilidade da cultura é uma de suas características mais relevantes e um dos principais fatores que resultam na resistência de uma organização às mudanças.

“Os membros de um grupo querem se agarrar às suas certezas culturais porque a cultura dá sentido à vida e a torna previsível. Os seres humanos não gostam de situações caóticas, imprevisíveis, e trabalham duro para estabilizá-las e “normalizá-las”. Por esse motivo, qualquer possível mudança de cultura cria grande ansiedade e resistência. Se quiser mudar algum elemento de sua cultura, você deve reconhecer que estará atacando algumas das partes mais estáveis de sua organização.” (SCHEIN, 2007, pp. 40-41).

As certezas culturais compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história formam em conjunto a cultura. Tal definição compreende não somente os funcionários internos a uma determinada organização, mas como esta organização se vê em relação a seus vários ambientes. A cultura organizacional engloba: questões de sobrevivência externa, questões de integração interna e certezas profundas.

Uma estratégia de aquisição tem de se ajustar à cultura existente, ou seja, a cultura organizacional deve nortear a estratégia de aquisição, tendo-se em consideração que em grande parte das organizações o pensamento estratégico é fortemente influenciado por suas “certezas culturais”, mas isto nem sempre acontece.

3.3 MOTIVAÇÃO

A motivação pode ser definida, basicamente, como a interação do indivíduo com a situação, ou ainda, “como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. (ROBBINS, 2002, p. 151).

Identificam-se como elementos que constituem a motivação:

1. **Intensidade:** quantidade de esforço empregado;
2. **Direção:** qualidade do esforço empregado em direção aos objetivos organizacionais;
3. **Persistência:** medida de tempo durante o qual o esforço é empregado (ou seja, quantidade de tempo em que o indivíduo mantém seu esforço empregado).

3.4 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Destacam-se como modelos de teorias motivacionais os que seguem descritos:

- **Teoria da hierarquia das necessidades** (baseada na pirâmide de Maslow): propõe a existência de cinco tipos de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Na medida em que cada necessidade é satisfeita, a necessidade subsequente passa a dominar até que se atinja o estado (patamar) de auto-realização no qual há a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, auto desenvolvimento e alcance do próprio potencial.

Esta teoria supõe que não é possível que nenhuma das necessidades seja completamente satisfeita e que a motivação é extinta a partir do momento em que a necessidade é considerada como “saciada”. Dessa forma, para promover a motivação do indivíduo, faz-se necessário conhecer em que estágio da pirâmide este se encontra para que se possa focar a satisfação nesse ponto ou em seu imediatamente superior.

Podem-se verificar na pirâmide de Maslow a existência de:

1. **Necessidades de nível baixo:** necessidades que são satisfeitas externamente; necessidades fisiológicas e de segurança;
2. **Necessidades de nível alto:** necessidades que são satisfeitas internamente; necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

- **Teoria X e Y:** proposta por Douglas McGregor, afirma que ser humano pode ser concebido positiva ou negativamente.

A teoria X propõe a premissa de que os funcionários não gostam de trabalhar, são preguiçosos, evitam a responsabilidade e precisam ser coagidos para mostrar desempenho. A teoria Y afirma que os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, buscam responsabilidades e podem demonstrar auto-orientação. (ROBBINS, 2002, p. 153).

Fazendo um paralelo com a estrutura apresentada por Maslow, os indivíduos que se enquadram na teoria X são dominados pelas necessidades de nível baixo ao passo que os enquadrados na teoria Y tem as necessidades de alto nível como dominantes.

- **Teoria dos dois fatores:** Proposta por Frederick Herzberg afirma que a satisfação com o trabalho está associada a fatores intrínsecos e a insatisfação, a fatores externos. Ele sugere que a motivação pode advir da ênfase em fatores diretamente associados ao trabalho e aos resultados obtidos por meio dele.

Com base nesta teoria, cabem aqui a definição que se apresenta abaixo de fatores vinculados à motivação dos funcionários:

Fatores higiênicos: Aqueles fatores como, políticas da empresa, administração, supervisão e remuneração que, quando adequados, tranquilizam os trabalhadores. Enquanto estes fatores estiverem apropriados, as pessoas não ficarão insatisfeitas (ROBBINS, 2002, p. 155). Vale ressaltar que tranquilidade não está diretamente vinculada à motivação. Os fatores higiênicos referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto este trabalha, englobando as condições físicas e ambientais do trabalho. A expressão “higiene” reflete seu caráter preventivo, profilático e necessário.

3.5 RELAÇÕES DE PODER

De acordo com Krausz (1991), “poder é a capacidade potencial de influenciar as ações de indivíduos ou grupos no sentido de atuarem de uma determinada maneira”. Para Robert Dahl, cientista político americano, citado em Morgan (1996), o poder envolve habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita. Afirma ainda que o poder está ligado à dependência do influenciado para com o influenciador, ficando assim, restrita a cada caso o tipo, a fonte ou a base de poder.

Tomando-se por referência as formas de relacionamento entre aquele que detém o poder e aquele que é influenciado por este, pode-se categorizá-lo em cinco pontos distintos, a saber:

- **Poder de recompensa** – submissão obtida com base na capacidade de distribuição de recompensas vistas como valiosas pelos outros;
- **Poder coercitivo** – baseado no medo, na capacidade do detentor de distribuir punições e sanções;
- **Poder legítimo** – é o poder que uma pessoa recebe como resultado de sua posição na hierarquia formal da organização;
- **Poder de referência** – influência baseada na posse, por uma pessoa, de traços pessoais ou recursos desejados;
- **Poder de especialista** – influência baseada em habilidades específicas ou em conhecimentos.

A origem destas formas de poder é tratada por Krausz (1991) de maneira a conceituá-las em:

- **Personalidade** – ligada aos traços pessoais (liderança, qualidade física, mental, discurso, segurança moral);
- **Propriedade (riqueza)** – fornece um aspecto de autoridade, segurança de propósito;
- **Organização** – a mais importante fonte de poder nas sociedades modernas, tem relação importante com o poder condicionado. Aceita-se, sem discussão, que há necessidade de organização toda vez que se procura ou se necessita de poder;

Morgan (1996) enumera em quatorze pontos distintos as fontes de poder, a saber:

- **Autoridade formal** – um tipo de poder legitimado que é respeitado e conhecido por aqueles com quem se interage;

- **Controle sobre recursos escassos** – toda organização depende, para perpetuar-se, de um fluxo adequado de recursos, uma habilidade de exercer o controle sobre qualquer um desses recursos e pode, assim, oferecer importante fonte de poder;
- **Uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos** – estes instrumentos, em muitas situações, são o resultado e o reflexo de uma luta pelo controle político;
- **Controle do processo de tomada de decisão** – considerando as organizações como um sistema de tomada de decisões, o indivíduo ou grupo que possa agir de modo claro no processo de tomada de decisão tem o poder de exercer uma grande influência na organização;
- **Controle do conhecimento e da informação** – controlando o conhecimento e a informação, uma pessoa pode sistematicamente influenciar a definição das situações organizacionais e criar padrões de dependência;
- **Controle dos limites** – monitorando e controlando as transações de interface bilaterais (grupos de trabalho, departamentos, organização e o ambiente entre outros), as pessoas são capazes de obter considerável poder;
- **Habilidades de lidar com incerteza** – organização implica certo grau de interdependência de tal forma que situações descontínuas ou imprevisíveis, em algum lugar da empresa, têm consideráveis implicações para o funcionamento das demais partes. A habilidade de lidar com essas incertezas dá ao indivíduo, grupo ou subunidade considerável poder no todo;
- **Controle da tecnologia** – a tecnologia aumenta as habilidades humanas de manipular, controlar e se impor sobre o ambiente;
- **Alianças interpessoais, redes e controle da organização informal** – as alianças interpessoais, redes e controle da organização informal podem proporcionar a um indivíduo informações, *a priori*, de desenvolvimentos que sejam

importantes aos seus interesses e exercer várias formas de influência interpessoal;

- **Controle das contra-organizações** – estabelecimento e controle daquilo que pode ser chamado de contra-organizações (sindicatos);
- **Simbolismo e administração do significado** – a habilidade que tem uma pessoa para persuadir os demais e a idealizar realidades que sejam mais interessantes para alguém perseguir;
- **Sexo e administração das relações entre os sexos** – muitas organizações são dominadas por valores relacionados a um dos sexos e distorcem a vida organizacional a favor de um sexo em relação a outro. A habilidade de controlar e gerenciar as relações entre os sexos é uma forma de poder;
- **Fatores estruturais que definem o estágio da ação** – é extremamente importante distinguir entre manifestações superficiais e a estrutura profunda e real do poder;
- **O poder que já se tem** – o poder é caminho para o poder e, com freqüência, é possível usá-lo para adquirir mais poder ainda.

Com relação às formas de ação do poder, Robbins (2002) afirma a existência das seguintes táticas para utilizá-lo:

- **Razão** – utilização de fatos e dados para elaborar uma apresentação lógica ou racional das idéias;
- **Amabilidade** – utilizar a estratégia de elogios, um clima de boa vontade, postura humilde, amigável antes de fazer um pedido;
- **Coalizão** – obtenção de apoio para a idéia de outras pessoas na organização;
- **Afirmação** – abordagem direta e vigorosa, como o pedido de aceitação sumária da requisição, repetidos lembretes, ordens para o cumprimento do pedido e a citação das regras que exigem obediência;

- **Autoridade superior** – utilizar uma estratégia de obtenção do apoio das pessoas, dos níveis mais altos da organização;
- **Sanções** – utilização de recompensas e punições como promessas ou ameaças em relação a salários, avaliação de desempenho ou promoções.

Robbins (2002) também destaca o comportamento político na organização, por meio do qual, os indivíduos criam nichos para o exercício de sua influência. Ele o define da seguinte maneira: “são atividades que não são requeridas como parte do papel formal na organização, mas que influenciam, ou tentam influenciar, a distribuição de vantagens e desvantagens dentro dela”.

4. MUDANÇAS ADVINDAS DA AQUISIÇÃO ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2005, p. 425) define que “mudança é a passagem de um estado para o outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura”. Wood (2000) corrobora ao definir que mudança é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

4.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM A CULTURA

A possibilidade de mudança da cultura de uma organização é tema recorrente para diversos autores, dada a sua dificuldade de administração tanto para os responsáveis pela determinação das estratégias do negócio quanto para os executores de tarefas dentro da companhia, ou seja, o operacional. Para Chiavenato (1999), o processo de mudança cultural da organização é facilitado quando há a ocorrência de um ou mais dos seguintes pressupostos:

1. Crise dramática: choque advindo de situações tais como uma dificuldade financeira repentina, mudanças tecnológicas conduzidas pela concorrência ou a perda da fidelização de um grande cliente, por exemplo. Tais tipos de acontecimentos promovem o abalo do *status quo* vigente até então na companhia, evidenciando a importância da cultura atual;

2. Modificação de liderança: o papel de um novo líder é fundamental para a criação de um conjunto de valores que tenha o poder de responder satisfatoriamente a uma crise;
3. Organização “jovem” e de pequeno porte: a maturidade da empresa e seu tamanho são fatores determinantes para que ocorra a mudança cultural. Quanto mais “jovem” é a empresa, mais facilmente sua cultura poderá ser modificada, assim como quanto menor for o seu porte, mais tranquila será a tarefa da administração para divulgar os novos valores;
4. Cultura fraca: a partir do momento em que há uma cultura sólida na organização, haverá também indivíduos fortemente comprometidos com a manutenção dos valores, dificultando o processo de mudança. Já organizações que possuem uma cultura relativamente “fraca” são mais facilmente transformadas;

Ainda para Chiavenato (1999), devem ser consideradas as sugestões abaixo mencionadas para que a mudança cultural ocorra de forma satisfatória:

1. Dirigentes deverão demonstrar uma conduta positiva;
2. Criação de novas histórias, rituais e símbolos em substituição aos atuais;
3. Promoção e apoios aos funcionários que adotem os novos valores;
4. Reorganização dos processo de socialização de forma a mantê-los em linha com os novos valores;
5. Alteração da sistemática de recompensas a fim de que seja obtida a aceitação dos novos valores;
6. Substituição de normas informais por novas regras formalizadas;
7. Mescla de sub culturas pré-existentes a partir da realização de transferências, rotação de cargos e/ou demissões;
8. Utilização da participação de funcionários objetivando o trabalho com o consenso de grupos e, conseqüentemente, obtendo a criação de um clima altamente confiável na companhia.

É indiscutível que o fator humano (as pessoas que fazem parte da organização) é o que dá sentido à existência do negócio, uma vez que os indivíduos são os responsáveis pelo desenvolvimento da cultura. Por este motivo, o processo de mudança pode ser tanto facilitado como dificultado à medida que se tecem as reações do grupo às alterações propostas.

Não se faz possível à organização realizar testes sobre um processo de mudanças sem levar em conta a transformação cultural resultante a partir da participação e comprometimento do grupo em sua totalidade. Dessa forma, a mudança cultural não deve adotar formas estranhas à organização a fim de que haja um real comprometimento e motivação em relação à seus objetivos. Sejam reais ou imaginárias as ameaças que se originam a partir da verificação pelo grupo do processo de mudança, seus efeitos sempre serão consistentes e manifestar-se-ão na resistência que o grupo passa a impor ao processo.

Todo o projeto que for forçado ou imposto poderá causar instabilidade no grupo, uma vez que “os símbolos que são criados para dar sentido à vida, e que são uma forma de manifestação desse sentido, são quebrados, negados ou substituídos” (Freitas, *apud* VERGARA; PINTO, 1998).

4.2 A RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Até mesmo em organizações dispostas a mudar poderá haver resistência à mudança.

“As pessoas resistem à mudança quando consideram que suas conseqüências são negativas. Embora as pessoas sejam diferentes em termos de sua disposição em antever conseqüências negativas, e mesmo quando suas razões pareçam lógicas ou até equivocadas a quem está de fora, as pessoas não resistem automaticamente às mudanças. As pessoas resistem às mudanças por alguma razão e a tarefa do gerente é tentar identificar essas razões e, quando possível, planejar a mudança de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir as percepções errôneas.” (COHEN & FINK, 2003, p.350).

Em geral, as pessoas apresentam resistência à mudança considerando que este processo lhes ocasionará prejuízos não apenas por questões psicológicas mas também pelo fato de a maioria das ações de gerenciamento da mudança ocasionar, pelo menos para alguns, mais trabalho, salários menores ou, até mesmo, demissão. Conseqüentemente, a resistência é apresentada como a maior dificuldade para a implementação de mudanças. Tem-se, aqui, um fenômeno multifacetado no qual é possível identificar uma situação em que há resistência à mudança até quando os indivíduos possam vislumbrar vantagem com ela (GREY, 2004).

A resistência é classicamente apontada pela literatura acadêmica como um dos principais fatores de oposição à ocorrência de um processo de mudança com sucesso. Kotter e Schlesinger (*apud* CHIAVENATO *et al*, 2005) indicam seis métodos para que se possa romper com a barreira imposta pela resistência à mudança:

“Comunicação e educação: A resistência à mudança pode ser superada ou reduzida por meio da prévia comunicação às pessoas, para ajudá-las a compreender a lógica e a necessidade da mudança. A comunicação de idéias e do projeto de mudanças ajuda as pessoas perceber a necessidade da mudança e a lógica inerente a ela. O processo de comunicação pode envolver reuniões, discussões, apresentação a grupos, relatórios e memorandos. Se a fonte da resistência é a falta de comunicação ou precária informação, a informação deverá esclarecer todas as dúvidas e a resistência tenderá a cessar. Cada gerente deve preparar uma apresentação audiovisual, explicando as mudanças e suas razões para os grupos de pessoas envolvidas em exposições e reservar tempo para os debates e dúvidas. E repetir perseverantemente essa apresentação durante meses a fio para vários grupos. A confiança mútua e a credibilidade ajudam a eliminar a resistência à mudança.

Participação e envolvimento: Antes que a mudança aconteça, as pessoas precisam estar inseridas no processo. É difícil uma pessoa resistir a uma mudança de cuja decisão tenha participado ativamente. Os iniciadores da mudança devem envolver os resistentes em algum aspecto do projeto e da implementação da mudança, bem como ouvir atentamente suas sugestões. A resistência é neutralizada com um esforço participativo de mudança. As pessoas envolvidas passam a participar intensamente como sujeitos ativos e não meramente como sujeitos passivos. Isso representa uma profunda mudança na filosofia e na cultura organizacional, pois a participação e o envolvimento emocional das pessoas é uma posição eminentemente democrática.

Facilitação e apoio: A resistência potencial pode ser contornada, concedendo facilitação e apoio no sentido de ajudar as pessoas a se ajustarem à mudança. Essa estratégia pode incluir aconselhamento, treinamento interno nas novas funções, planos de desenvolvimento e aquisição de novos conhecimentos e novas habilidades para preparar as pessoas para a inovação. A

organização municia seu pessoal com as ferramentas e técnicas sobre como fazer a mudança e a inovação. Simplesmente, a organização divulga entre seus funcionários a tecnologia – o saber fazer, isto é, o *know-how* – da mudança. Cada gerente é instruído e educado sobre o comportamento de mudança e inovação e passa a instruir e educar seus subordinados. Com isso, o gerente transforma-se de controlador, supervisor e, conseqüentemente, autocrata em educador, orientador, líder, motivador, *coach*, comunicador e multiplicador dos esforços de mudança. Assim, se o motivo da resistência à mudança é o temor, medo ou ansiedade, o aconselhamento, a terapia e o treinamento em novas habilidades podem ajudar. Os agentes de mudança oferecem esforços apoiadores para reduzir a resistência.

Negociação e acordo: Outra maneira de lidar com a resistência é oferecer algo de valor em troca da mudança. A organização oferece aos resistentes ativos ou potenciais certos incentivos para compensar a mudança. A negociação e acordo constituem uma forma de barganha que é indicada quando fica claro que alguém vai sair perdendo com o resultado da mudança e quando seu poder de resistência é bastante representativo. Um gerente pode negociar com colegas ou subordinados um acordo escrito discriminando o que eles receberiam em troca e quando e qual o tipo de cooperação deveria receber deles. Os acordos negociados evitam resistências, embora possam também envolver custos elevados. A negociação é necessária quando a resistência vem de uma fonte poderosa. Sua desvantagem é o custo.

Manipulação e cooptação: Em muitas situações, pode-se lançar mão de tentativas secretas para influenciar as pessoas. A manipulação significa a utilização seletiva de informações e a estruturação consciente de eventos. Ela se refere a tentativas de influenciar disfarçadamente as pessoas. A distorção de fatos para torná-los mais atraentes, a sonegação de informações indesejáveis e a criação de falsos rumores para induzir as pessoas a aceitar as mudanças são exemplos de manipulação. Por outro lado, a cooptação é uma forma de manipulação com participação. Trata-se de uma tentativa de conquistar os líderes dos grupos de resistência oferecendo a eles papéis-chave nas decisões sobre mudança para obter sua aquiescência. Cooptar um indivíduo é dar a um de seus líderes, ou a alguém que o grupo respeita, um papel importante no projeto ou na implementação da mudança. Não se

trata de uma forma de participação, porque os iniciadores da mudança não desejam receber sugestões do cooptado, mas simplesmente seu endosso ou anuência.

Coerção: Finalmente, a resistência pode ser tratada de forma coercitiva por meio da ameaça explícita ou implícita (como perda do cargo ou da promoção), demissão ou transferência de pessoas. É o uso de ameaças diretas ou do uso de forças contra os resistentes. Quando a rapidez é essencial e as mudanças não são populares, a coerção pode ser a única alternativa pela frente. O emprego da coerção é arriscado, pelo fato de que as pessoas ficam profundamente magoadas e ressentidas quando são forçadas a mudar. Suas vantagens e desvantagens são semelhantes às da manipulação e cooptação.” Kotter e Schlesinger (*apud* CHIAVENATO *et al*, 2005, p. 442)

Para Hernandez e Caldas (2001), não há uma solução universal a ser adotada com relação à resistência à mudança, considerando-se que esta reação se constitui em um dos possíveis comportamentos do indivíduo quando percebe a ocorrência da mudança. Sendo assim, estes autores enumeram alguns pressupostos e contra pressupostos que podem ser adotados para o estudo da temática da resistência à mudança. São eles:

1. Pressuposto: A resistência à mudança é algo que irá ocorrer durante todo e qualquer processo de transformação.

Contra pressupostos: A resistência à mudança é um fenômeno incomum o qual deverá acontecer apenas mediante condições excepcionais.

Ao se evitar ou procurar prevenir a resistência, contribui-se para sua ocorrência ou agravamento.

O fenômeno da resistência é concebido pelos “poderosos” nas situações em que se sentem desafiados.

2. Pressuposto: A resistência constitui fator nocivo à organização. Os seres humanos são naturalmente propícios à resistência.

Contra pressupostos: A resistência pode ser considerada como saudável e positiva.

A resistência pode ser considerada culpada apenas como justificativa para processos de integração mal elaborados.

3. Pressuposto: Faz parte da natureza humana ser resistente a mudanças.

Contra pressuposto: O anseio por mudança é inerente ao ser humano. Entretanto, é não raramente vencido pelo receio em relação ao desconhecido.

4. Pressuposto: O indivíduos que exercem funções operacionais na organização são os mais propensos à resistência à mudança.

Contra pressuposto: O comportamento resistente pode ser adotado tanto pela área gerencial quanto pela operacional.

5. Pressuposto: A resistência à mudança é um fenômeno “de massa”.

Contra pressuposto: A resistência tanto pode ser um fenômeno individual quanto grupal, de maneira que pode ser variável de um indivíduo para o outro em decorrência de fatores tanto pessoais quanto situacionais.

Para o estudo da mudança organizacional, além de analisar as causas da resistência é imprescindível identificar quais grupos e indivíduos tem maior propensão a resistir à mudança e qual(is) a(s) razão(ões) de ocorrência deste comportamento (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Ainda no âmbito do comportamental, Chiavenato (2005) define que a resistência à mudança pode ser originada a partir de aspectos lógicos, psicológicos ou sociológicos, conforme segue:

“Aspectos Lógicos: a resistência lógica decorre do tempo e do esforço requerido para uma pessoa se ajustar à mudança, incluindo novos deveres e tarefas que precisam ser aprendidos. Estes são os reais custos impostos às pessoas. Quando se acredita que a mudança será favorável no longo prazo para as

pessoas, elas certamente se mostrarão predispostas a pagar o investimento de curto prazo.

Aspectos Psicológicos: a resistência psicológica é “lógica” em termos de atitudes e sentimentos das pessoas a respeito da mudança. As pessoas podem sentir medo do desconhecido, desconfiar da liderança do gerente ou perceber que sua segurança no emprego está ameaçada. Mesmo que a organização não creia que haja justificativas para esses sentimentos, eles devem ser reconhecidos como reais.

Aspectos Sociológicos: a resistência sociológica é a “lógica” em termos de interesses de grupos e valores sociais envolvidos. Os valores sociais são forças poderosas, e devem ser cuidadosamente considerados. Existem coalizões políticas, valores sindicais opostos e valores de diferentes comunidades que podem afetar o comportamento das pessoas diante das mudanças. No nível de pequenos grupos, por exemplo, existem colegas de trabalho que podem ser demitidos por causa de mudanças. As pessoas podem indagar se a mudança é consistente em seus valores sociais ou se elas matem o espírito de equipe.” (CHIAVENATO, 2005, p. 439)

Cabe aos agentes responsáveis pelas implementações das mudanças atentarem a estes aspectos de forma a saber qual postura adotar para a intervenção e interação com os indivíduos que constituem quadro de funcionários da companhia.

4.3 A RESISTÊNCIA À MUDANÇA PELA VISÃO DO INDIVÍDUO

Todos os indivíduos, independentemente da posição hierárquica que possuam na empresa, são parte integrante do grupo organizacional, sendo responsáveis desde a produção até a transformação do ambiente. Todavia, de acordo com Vergara e Silva (2003), nenhum indivíduo é capaz de exercer seu papel como sujeito integrante da organização se não se faz possível que expresse o que é verdadeiramente ou que esteja engajado naquilo que faz.

Apesar da racionalidade que embasa a necessidade de mudança por parte de uma empresa devido a uma circunstância interna ou externa, é imprescindível levar em conta a subjetividade dos funcionários, uma vez que, deixando de lado esta

consideração, o agente responsável pelas mudanças pode transparecer descaso, falta de preocupação com as particularidades de cada um, dando origem a um processo de resistência ao novo *modus operandi*.

É tarefa extremamente delicada alterar conceitos do que para os funcionários da organização era considerado como normal, afinal a rotina que tem na empresa faz parte de suas vidas, tendo-se em consideração que é naquele ambiente que o indivíduo passa a maior parte do seu dia. Assumindo-se o papel que as organizações tem na vida contemporânea, é de se esperar que quaisquer mudanças atinjam diretamente a identidade dos indivíduos de forma a promover uma alteração significativa no modo como estes concebem suas relações com o mundo bem como com a própria organização na qual estão inseridos (VERGARA; SILVA, 2003).

Uma nova postura profissional é requerida aos funcionários a partir do momento em que novos procedimentos e políticas são adotados. A mudança organizacional deve ser concebida também como uma alteração da estrutura das relações previamente estabelecidas, conforme Vergara e Silva (2003) definem, quanto ao relacionamento: do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da sociedade com a organização, do indivíduo para com a sociedade e do indivíduo consigo mesmo.

É simplista a concepção que trata a gestão de mudanças como um problema a ser solucionado, dando ênfase excessiva à racionalidade para tratar este tema. Tal tratativa não leva em consideração a ambiguidade e os paradoxos que compõem a organização, classificando as reações emocionais à mudança como questões de menor importância. De acordo com Vergara e Silva (2003), este tipo de postura ocorre pelos seguintes motivos:

- A equipe gerencial considera que o correto e mais viável é o descarte das manifestações emocionais, uma vez que estas são irracionais, paradoxais e contraditórias, tornando-se irrelevantes;
- Aos indivíduos é difícil a expressão de sentimentos no ambiente organizacional, pois as culturas organizacionais são desenvolvidas de forma a constituírem uma verdadeira blindagem contra emoções;
- A gerência, focada no cumprimento de metas e execução de tarefas, definem os aspectos emocionais como pontos difíceis de serem articulados;

- O ambiente organizacional não fornece oportunidade aos membros que o compõem para a análise e entendimento de seus sentimentos assim como dos sentimentos alheios, no que diz respeito à vida organizacional, em geral, e à mudança, em particular.

A adequação dos indivíduos à mudança exige que estes concebam uma nova visão de si mesmos, novas identidades e novas formas de se relacionar com o mundo. Tais concepções não são possíveis se aos indivíduos não for permitido a compreensão e manifestação de seus sentimentos bem como a vivência dos medos e angústias ocasionados pela mudança.

Hernandez e Caldas (2001) destacam a importância de se estudar os aspectos da resistência à mudança de forma a adotar uma orientação voltada ao indivíduo e às percepções deste diante do processo. Os autores em questão consideram que a maior parte dos estudos leva em consideração que todos os indivíduos resistem de forma homogênea à mudança, não levando em conta as percepções individuais que cada um pode projetar diante do processo de mudança as quais, por sua vez, resultam em reações que não se manifestam de forma padrão. Tal conceito sobre resistência também não leva em conta o conceito de que a realidade deva ser compreendida como um fenômeno pessoal, fundamentado nas necessidades e experiências individuais. Dessa forma, as ações e reações do indivíduo estariam baseadas na realidade tal como lhe é concebida, não na realidade objetiva e racional acerca dos fatos.

A fim de que se obtenha uma melhor compreensão acerca do exposto anteriormente, ainda segundo Hernandez e Caldas (2001), a percepção pode ser definida como processo por meio do qual o indivíduo pode selecionar, organizar e decodificar os estímulos provenientes do ambiente que o circunda de forma a criar representações coerentes acerca da realidade. Desta maneira, podem ser considerados três estágios componentes do processo de percepção, a saber:

1. Estágio da seleção dos estímulos: conceito de que os indivíduos tendem a buscar as mensagens do ambiente de forma seletiva, descartando aquelas com conteúdo ameaçador e aceitando aquelas que lhes pareçam agradáveis. Sendo assim, este processo seria capaz de explicar porque os indivíduos podem não perceber problemas a serem resolvidos ou ainda não serem capazes de identificar suas possíveis soluções;

2. Estágio da dinâmica de percepção: equivale à organização dos estímulos recebidos. Considera que os indivíduos são capazes de organizar regularmente os estímulos recebidos de forma categorizada para depois recuperá-los como um todo. Cada indivíduo organiza os estímulos que percebe de diferentes formas e esta é uma consideração extremamente relevante para o estudo das situações de mudança organizacional.
3. Estágio da interpretação perceptual: também é individual uma vez que é condicionado às expectativas de cada indivíduo oriundas de suas experiências anteriores, da quantidade de interpretações que pode antever e até mesmo de seus interesses no momento da percepção do estímulo.

O processo de percepção está diretamente relacionado tanto à quantidade quanto à qualidade dos estímulos interiores e exteriores percebidos pelo indivíduo. O resultado da combinação destes dois tipos de estímulos resulta em representações distintas e individuais da realidade, de forma que os estímulos exteriores são todos aqueles proporcionados pelo ambiente e detectados pelos sentidos, ao passo que os estímulos interiores são aqueles que se originam das predisposições (expectativas, motivos, lições aprendidas etc.), originadas em experiências anteriores.

Hernandez e Caldas (2001) propõem um modelo para o entendimento da resistência às mudanças de forma individual, composto por sete estágios:

1. Exposição à mudança ou à inovação: é o primeiro contato do indivíduo com a intenção de mudança ou com as informações sobre sua ocorrência. Tais intenções ou informações podem chegar ao conhecimento do indivíduo por meio de canais formais ou informais existentes na organização (“rádio corredor” ou “rádio peão”);
2. Processamento inicial: comparação efetuada pelo indivíduo levando em consideração os seguintes fatores – atributos percebidos da mudança x consequências previstas x expectativas e comportamentos adotados no passado;
3. Resposta inicial: aceitação ou rejeição inicial apresentada pelo indivíduo a qual poderá ser passiva ou ativa. Podem-se verificar três possíveis resultados para este processo: percepção de baixa consistência, moderada consistência ou alta consistência;
4. Processamento estendido: avaliação mais meticulosa efetuada pelo indivíduo em relação à mudança proposta. Como resultado deste estágio, o indivíduo pode

- definir a mudança como oportunidade, ameaça ou, em algumas situações, como oportunidade e ameaça simultaneamente;
5. Aceitação e resistência emocionais: formação de emoções, estados mentais e comparações, conscientes e inconscientes, geralmente automáticas, entre a situação real e a situação almejada. Caso a mudança proposta seja percebida como oportunidade, as emoções que se apresentam são positivas; caso seja percebida como ameaça, negativas;
 6. Integração do modelo: as emoções e respostas cognitivas geradas no estágio anterior são integradas pelo indivíduo;
 7. Conclusão: de acordo com este modelo, o indivíduo poderá adotar quatro diferentes possibilidades de posturas diante da mudança, a saber: resistência, decisão de superar a resistência, indecisão e adoção (ou teste) da mudança.

4.4 A RESISTÊNCIA À MUDANÇA NA ESFERA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Silva e Vergara (2003) apontam o alinhamento entre colaboradores no que concerne à comunicação compreensão, assimilação e execução dos objetivos como a maior dificuldade encontrada por gestores durante processos de mudança.

Faz-se necessário que, além da divulgação de novos valores, exista uma preocupação de se ajustar a realidade da organização à mudança cultural. Vergara e Pinto (1998) afirmam que a mudança cultural deva ser embasada por formas que sejam “espelho” da realidade da empresa de forma a tornar os indivíduos motivados e comprometidos com os objetivos. Se isto não ocorre, ocorrerá sempre a resistência dos indivíduos integrantes do processo.

Para se compreender a realidade organizacional é necessário considerar as diversas variáveis situacionais que controlam o processo de percepção e avaliação das mudanças. Fatores como a cultura organizacional, solidariedade grupal, crenças compartilhadas, existência de conflitos internos, necessidade de conformidade, comprometimento da alta gerência com o processo de mudança, inércia organizacional, tipo de poder existente na organização e na estrutura organizacional, podem exercer influência sobre a percepção individual e influenciar a adoção de comportamentos resistentes (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

A cultura organizacional pode ter cristalizado nos membros da organização valores que influenciarão na forma como estes percebem o processo de mudança. A

resistência a uma nova cultura que valorize os mesmos pontos da cultura já existente na organização é fatalmente menor. Entretanto, mesmo que haja pontos em comum nas culturas, é possível que existam indivíduos que resistam às mudanças como forma de desafio ou destaque “político”.

Com relação à dinâmica intergrupal, é de se esperar que, em uma organização em que haja conflitos de interesses entre determinados grupos, os membros de um destes grupos aceitem mais facilmente às mudanças propostas por um grupo aliado rejeitando aquelas propostas por grupos rivais.

4.5 A MUDANÇA CULTURAL ORIGINADA DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO EMPRESARIAL

De acordo com Tanure e Cançado (2005), no que concerne à análise de processos de aquisição, são aspectos relevantes: os valores praticados; os mitos e os ritos organizacionais; as políticas que impulsionam e distorcem os princípios existentes; eventuais mudanças ou ajustes de cultura feitos no passado e as características e visões dos líderes.

É consenso para vários estudiosos que a integração é uma das etapas mais relevantes neste processo, uma vez que tem fundamental importância para o sucesso do processo de aquisição. É neste ponto do processo que há maior destaque para as divergências de cultura e, por este motivo, é demandado um planejamento meticuloso desta etapa. Barros (*apud* Tanure; Cançado, 2005) destaca, durante o período de integração, três tipos de aculturação: a assimilação, a mescla e a pluralidade.

Na assimilação, fica nítida a existência de uma cultura dominante. A empresa adquirida passa por grande mudança ao passo que pouco se altera na empresa adquirente. A empresa adquirente impõe seus procedimentos, seus sistemas e sua cultura à adquirida.

Durante a ocorrência da mescla, ocorre um moderado grau de mudança entre ambas as culturas coexistentes. Teoricamente, faz-se possível o alcance de equilíbrio entre elas, entretanto, na prática, uma delas tende a dominar, sutil ou ostensivamente. Há ainda a possibilidade de a cultura organizacional ser alterada pelo processo de convivência e de questionamento, resultando em uma terceira cultura.

Na pluralidade cultural, ocorre pouca alteração na cultura da empresa adquirida, pois a empresa adquirente exerce pouca influência sobre aquela. Caracteriza-se pela convivência de diferentes culturas durante um processo de transição. A tendência é que a empresa adquirente passe a interferir com o passar do tempo na adquirida, sendo que este movimento é caracterizado basicamente pela inserção na empresa adquirida de novos sistemas de acompanhamento e controle.

Conforme já tratado anteriormente, a comunicação constitui importante ferramenta para lidar com a resistência à mudança. Segundo Barros (*apud* Tanure; Cançado, 2005), cabe à comunicação o exercício de importante papel com diferentes objetivos ao longo das várias fases das operações de fusão e de aquisição. Primeiramente, ela objetiva informar a todos de maneira abrangente, visando minimizar especulações e, conseqüentemente, inseguranças e inquietudes que podem prejudicar a performance dos funcionários. Em um segundo momento, o papel da comunicação será o de indicar o direcionamento de ações bem como divulgar valores e princípios que direcionarão o funcionamento da nova organização.

Ainda na fase de negociação, prévia ao processo de aquisição, os gestores (agentes da mudança) deverão verificar todos os fatores que poderão influenciar o ajuste organizacional, antevendo a futura dinâmica cultural e preparando um plano de ação para a abordagem das questões relacionadas à resistência à mudança.

Vale ressaltar que a empresa adquirente tem de conhecer claramente sua própria cultura para agir durante o processo de integração, não sendo suficiente, para o processo de avaliação cultural, conhecer tão somente a cultura da empresa adquirida.

5. GESTÃO DE PESSOAS DURANTE PROCESSOS DE AQUISIÇÃO

Uma das principais causas do insucesso das operações de aquisição é a má administração da gestão de pessoas, caso não sejam levados em conta durante o processo de integração fatores tais como: o choque provocado pelo encontro de duas culturas, o delicado processo de comunicação, o intercâmbio de habilidades e competências e o clima tenso gerado na empresa que é incorporada (BARROS, 2003).

Ainda segundo Barros (2003), nos processos de aquisição, as alternativas de gestão das pessoas variam conforme as estratégias de integração adotadas. Fato de ocorrência muito comum, independente da estratégia adotada para a incorporação, é a

diferença de concepções entre o alto escalão da gerência e os demais níveis hierárquicos que integram a empresa. Na grande maioria das vezes, a gerência tem a percepção de que o processo é amigável, compreendendo que o processo de integração ocorrerá de forma completa e natural, sem sinais de sofrimento. As demais pessoas, entretanto, não consideram este processo como amigável, mas sim como lento e permeado de incertezas. Há o surgimento do conceito de “perdedores e ganhadores” e, conseqüentemente, o de dor e sofrimento.

As operações que envolvem a integração de empresas podem ser avaliadas como amigáveis ou hostis, dependendo do ponto de vista resultante da posição ocupada pelo indivíduo na empresa. Sob a perspectiva do negócio, operação hostil é toda aquela em que a empresa adquirida não possui saúde financeira para se manter operante e, mesmo contra a vontade do gerente geral, a aquisição é feita. Em casos como este, a sensação de sofrimento por parte dos indivíduos que compõem o quadro da empresa é potencializada (BARROS, 2003).

De acordo com Lorange e Roos (1996), há seis conflitos principais relativos à administração de recursos humanos durante os processos de integração:

- A determinação dos administradores que serão responsáveis pela integração: quem deve ser escolhido e para qual posição deve ser escolhido;
- A transferência de recursos humanos, ou seja, quem será o “controlador” de um administrador em particular;
- O tempo que será gasto pelos gerentes que estão incumbidos da integração, o qual será destinado ao intercâmbio entre as tarefas operacionais e estratégicas;
- A análise de desempenho dos recursos humanos envolvidos no processo de integração;
- O questionamento da lealdade desses recursos humanos, ou seja, contrapõe-se a empresa resultante do processo de integração x a “empresa-mãe”;
- O planejamento de carreira dos administradores que participaram da integração: como eles poderão evoluir em suas respectivas carreiras ao participarem de um processo de integração;

A realização de um processo de integração requer concentração de esforços no momento presente para o atingimento de resultados no futuro. Em geral, isso ocasiona redução, a curto prazo, dos resultados da operação em decorrência do uso estratégico dos recursos para a efetividade da integração (LORANGE; ROOS, 1996).

As pessoas designadas para ter participação ativa nos processos de integração devem estar em condições de atender às exigências de mercado, tendo-se em consideração que a atividade operacional não poderá parar. Ocorrem erros durante a realização destes processos devido, em grande parte, à falta de cooperação entre as organizações, fazendo-se necessário, dessa forma, que a organização estabeleça um processo de avaliação de desempenho, o qual proporcione a tomada de decisões para ações corretivas nos momentos em que o negócio enfrenta situações críticas em relação a seus recursos humanos (LORANGE; ROOS, 1996).

Os processos de fusões, aquisições ou transições organizacionais geralmente são acompanhados por mudanças de grande impacto estrutural e cultural, as quais podem resultar em fatores tais como: resistência à mudança e sentimentos de raiva, medo, confusão, frustração e alienação entre os funcionários. O fator da incerteza e outras emoções igualmente negativas ocasionam reflexos negativos dentro da organização, tais como a perda da auto-estima, do comprometimento, da motivação, da confiança na empresa, sabotagem e queda da produtividade (LORANGE; ROOS, 1996).

A manutenção dos bons funcionários é fator de fundamental importância para que a aquisição seja realizada com sucesso. Além de se fazer com que as pessoas-chave da organização permaneçam nela, é de extrema importância que seja mantido o ambiente que propiciou à organização tornar-se uma empresa de sucesso, tomando-se o cuidado de saber qual é este ambiente antes de se concretizar o processo de aquisição (KEY, 1992).

5.1 O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO PÓS-INCORPORAÇÃO

Os fatores que envolvem o processo de aquisição vão muito além do valor de retorno esperado do valor pago pela empresa adquirente, de forma que o obstáculo maior do processo é, de certa forma, a implementação. Faz-se redundante afirmar que uma má administração do processo de integração pode levar por água abaixo até mesmo a melhor das estratégias de compra. Pontos de fundamental importância tais como: o relacionamento com clientes, empregados e fornecedores são constantemente abalados durante o processo de integração, de forma que este tipo de conflito pode vir a abalar o valor de mercado da empresa (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002).

Ainda de acordo com Coopeland, Koller e Murrin (2002), os processos de fusões e aquisições geralmente ocasionam sentimentos de incerteza e stress em ambas as organizações envolvidas. Quando a transação é divulgada, muitos colaboradores ficam receosos em perder seus empregos e, como decorrência disso, deixam de lado seu entusiasmo pelo trabalho. Geralmente, o passar do tempo poderá levar a uma maior calma no ambiente organizacional, mas faz-se importante a definição, o mais rápido possível, o nível administrativo superior responsável por minimizar as perturbações. Outro fator essencial a ser verificado pela empresa adquirente é a identificação das “pessoas-chave” que fazem parte do quadro da empresa adquirida, de maneira a retê-las para que se dê continuidade adequadamente aos processos já em andamento na empresa. Uma vez que estes indivíduos sejam convencidos dos benefícios decorrentes da incorporação, eles podem vir a ser representantes úteis em toda a organização.

Key (1992) destaca que, quanto antes as certezas quanto ao destino da organização puderem ser comunicadas, mais cedo o ambiente de calma se estabelecerá. Dessa forma, é de extrema importância que a comunicação constante e franca com todos os empregados seja estabelecida, pois esta atitude auxiliará na minimização do medo e do ressentimento que podem ser ocasionados pela falta de transparência. Uma vez que forem definidos novos objetivos e uma nova visão para a empresa, os indivíduos poderão concentrar suas energias para o futuro.

Os ganhos de sinergia poderão ter seus reflexos atrasados caso a reestruturação das empresas decorrente da integração levar muito tempo para ser concluída ou ainda nem ocorrer caso esta reestruturação não visar a integração de departamentos. Caso a reestruturação não seja feita de forma rápida e eficiente, além de a sinergia não aparecer, as empresas terão de arcar com os custos adicionais da integração ineficiente, ou seja, com os problemas decorrentes de se ter de administrar duas culturas diferentes, separadas e conflitantes, o que, por sua vez, resultará em maiores custos administrativos, em índices de rentabilidade ruins ou em prejuízos. A reorganização das empresas que fazem fusões ou aquisições constitui ponto fundamental para que se obtenha o sucesso da empresa conjugada e quanto mais rápida for a ocorrência da integração, mais rapidamente se evidenciará a sinergia (MARTELANC; PASIN; CAVALCANTE, 2005).

Destacando-se ainda as considerações de Martelanc, Pasin e Cavalcante (2005), podem ser destacados alguns pontos principais considerados como desafios do processo de integração pós-aquisição:

- A manutenção da continuidade normal dos negócios e das atividades;
- A integração das diferentes culturas organizacionais;
- A adesão por parte dos funcionários e executivos aos novos programas e processos estabelecidos de forma a reter os colaboradores mais importantes;
- A manutenção do foco dos funcionários em suas tarefas e responsabilidades;
- A constante informação dos funcionários sobre as mudanças que virão a ocorrer;
- A integração dos benefícios e das políticas de remuneração.

Esses pontos a serem superados podem se converter em grandes problemas para o processo de integração das empresas, podendo ser ainda a principal causa do não-estabelecimento da sinergia que se esperava entre as empresas bem como do fracasso da transação de incorporação (MARTELANC, PASIN e CAVALCANTE, 2005).

É preciso que se realize um diagnóstico tanto da cultura quanto das estruturas administrativas de ambas as empresas, incorporada e incorporadora, a fim de que se obtenha um prognóstico relativo à possibilidade de sucesso das empresas durante e após o processo de incorporação e para que se possa determinar o valor da sinergia que será gerada (MARTELANC, PASIN e CAVALCANTE, 2005).

6. HISTÓRICO DA INCORPORAÇÃO DA DIXTAL PELA PHILIPS

Em 12 de junho de 2008, o *newscenter* Philips, área de sua página alocada na internet, divulga:

PHILIPS ADQUIRE DIXTAL BIOMÉDICA E AMPLIA PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE MONITORAMENTO DE PACIENTES E CUIDADOS CRÍTICOS

Negócio marca importante passo da Philips para expandir sua presença no mercado de Cuidados com a Saúde em economias emergentes

São Paulo, abril de 2008 – Para ampliar sua linha de produtos para cuidados críticos e oferecer soluções desenvolvidas especificamente para as necessidades das instituições de saúde em mercados emergentes, a Philips anunciou em maio deste ano a aquisição da Dixtal Biomédica e Tecnologia, líder na fabricação de equipamentos hospitalares para monitoramento de pacientes,

anestesia, ventilação e eletrocardiograma, bem como outros sensores para medição de sinais vitais.

O negócio marca outro importante passo da Philips para expandir sua presença no mercado de Cuidados com a Saúde em economias emergentes de grande crescimento, após as aquisições anteriormente anunciadas das empresas de saúde Shenzhen Goldway Industrial, na China, e VMI Sistemas Médicos, no Brasil. Ao comentar o negócio, Daurio Speranzini Júnior, vice-presidente sênior de Cuidados com a Saúde da Philips para a América Latina, disse: “os mercados emergentes representam uma oportunidade real para que o negócio de Cuidados com a Saúde da Philips continue crescendo. Se considerarmos apenas a América Latina, esse segmento é estimado em aproximadamente 1,2 bilhão de euros, e cresce duas vezes mais que a média das regiões desenvolvidas. Adquirir a Dixtal nos ajuda a tirar ainda mais proveito desse crescimento”.

O acordo com a Dixtal também reforça a presença da Philips no mercado global de “cuidados críticos” – ou seja, equipamentos médicos usados para cuidar de pacientes que passam por doenças ou ferimentos graves. Speranzini Júnior explica: “no hospital, um componente-chave do cuidado crítico é o monitoramento dos pacientes e a Philips já tem uma posição de liderança nesse segmento em todo o mundo. A compra não apenas amplia nosso portfólio ao incluir os produtos de preço econômico e médio da Dixtal, mas com este movimento teremos acesso a outros componentes importantes: máquinas de anestesia e produtos de ventilação invasiva. Essa aquisição completa os movimentos recentes da Philips no negócio de ventilação não-invasiva por meio da compra, no início deste ano, da empresa americana Respironics. Como a Dixtal e a Philips utilizam o mesmo canal de distribuição para chegar aos hospitais, esperamos sinergias significativas vindas desta colaboração”.

Fundada em 1978, a Dixtal é uma empresa privada do setor de saúde, com sede em São Paulo. A companhia emprega aproximadamente 300 pessoas, a maioria no Brasil, das quais 60 são dedicadas à pesquisa e desenvolvimento. “Na Dixtal, nosso compromisso com inovação e evolução dos produtos, aliado à nossa paixão em servir às pessoas, ajudou a nos tornarmos uma empresa líder em equipamentos médicos no Brasil. Desde o começo, há 30 anos, nosso foco é ajudar os hospitais a oferecer melhor em cuidados críticos. Acreditamos que combinar nossa cultura e capacidades com aquelas de uma empresa global como a Philips nos ajuda a servir melhor à sociedade e a expandir nossa presença na América Latina e mais além”, avalia Albert Holzacker.

Nos últimos quatro anos, a Dixtal triplicou suas receitas. Após completar a aquisição, o crescimento deve acelerar ainda mais conforme a Philips alavanca os fortes contatos da Dixtal com hospitais e distribuidores locais, enquanto a Dixtal tira proveito da presença global da Philips. A Philips tem presença significativa no segmento de cuidados críticos por meio de sua posição de

liderança no mercado global de monitoramento de pacientes, que em 2007 era estimado em cerca de US\$ 3 bilhões, ou aproximadamente 2 bilhões de euros.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DAS PARTES

A fim de se obter uma noção geral das características de ambas as empresas, foi feita uma consulta ao histórico destas por meio do qual se pode obter uma idéia de como as partes do processo de incorporação que se apresentam neste trabalho definem-se.

A Dixtal foi fundada em 1978, com o propósito de implantar e desenvolver no Brasil soluções eficazes para a área de saúde. Desde o início, a Dixtal tem se destacado por usar avançada tecnologia e por manter contato próximo com o cliente, resultando em um crescimento sólido e constante ao longo de sua história.

O primeiro produto da Dixtal foi um termômetro digital de alta velocidade e precisão. O caminho natural foi o desenvolvimento do primeiro monitor multiparamétrico microprocessado do Brasil. Em seguida, vieram as novas linhas de monitores fisiológicos multiparamétricos, eletrocardiógrafos, oxímetros, capnógrafos, Sistema de Gestão Clínica, Prontuário Eletrônico, Central Fisiológica e muito mais.

Sempre focando nas oportunidades de forma sistêmica, a Dixtal continua a pesquisar e desenvolver novas e avançadas soluções em ritmo acelerado.

Por produzir soluções de alta confiabilidade na área de saúde, pregar e implementar a excelência, a Dixtal foi certificada pelas normas ISO 9000:2000 e Boas Práticas de Fabricação - BPF (*Good Manufacture Practice* - GMP), atendendo às normas e recomendações nacionais e internacionais.

A Dixtal possui sedes em três cidades brasileiras. A fábrica fica em Manaus e as demais atividades são desenvolvidas em São Paulo e Porto Alegre. Com uma equipe de aproximadamente 250 colaboradores, a Dixtal detém a liderança absoluta de sistemas avançados de monitorização no mercado brasileiro.

Para garantir maior proximidade com o cliente e efetivo suporte de alto nível, a Dixtal conta com 30 representantes credenciados no Brasil e no exterior. Alguns desses representantes trabalham com a Dixtal há mais de 20 anos.

A Philips do Brasil é uma subsidiária da Royal Philips Electronics da Holanda e atua no país há 88 anos. Líder dos mercados locais de eletroeletrônicos, equipamentos para recepção de TV por assinatura via satélite, eletrodomésticos portáteis, produtos para cuidados pessoais e iluminação, a Philips do Brasil atua ainda nos setores de telecomunicações, informática e equipamentos médico-hospitalares.

A Royal Philips Electronics da Holanda é líder global em saúde, iluminação e produtos de consumo e estilo de vida, oferecendo inovações, serviços e soluções por meio da sua promessa de marca *Sense and Simplicity*. Com sede na Holanda, a Philips possui aproximadamente 123.800 funcionários em mais de 60 países. Com um volume de vendas de 27 bilhões de euros, a empresa é líder de mercado em equipamento para diagnóstico médico por imagem e monitoramento de pacientes, soluções em iluminação com base na eficiência energética, produtos de cuidados pessoais e para a casa, bem como eletrônicos de consumo.

7. METODOLOGIA

Para que se obtivessem os objetivos propostos neste trabalho, utilizou-se a metodologia descrita nos subitens a seguir.

7.1 TIPO DE PESQUISA

O estudo proposto neste trabalho possui característica descritiva, uma vez que discorre de forma detalhada sobre cultura organizacional, comportamento organizacional, motivação dos indivíduos que compõem a organização mediante situações de incorporação e sobre as reações dos funcionários mediante aos processos de mudança organizacional, lançando-se mão, para isso, da análise da percepção dos funcionários da empresa Dixtal perante o processo de incorporação pela Philips, campo de aplicação da pesquisa. A partir de então, foi possível usar todo o conteúdo teórico para interpretar e explicar a realidade vivenciada na empresa, fator este que caracterizou este trabalho também como explicativo.

Conforme taxionomia proposta por Vergara (2004), este trabalho foi suportado pelos tipos de pesquisa a seguir:

- Pesquisa bibliográfica: reunião de material teórico necessário para a compreensão do assunto;

- Pesquisa documental: verificação de materiais não publicados, de propriedade exclusiva das empresas envolvidas;
- Pesquisa de campo: realização de entrevistas como base para a coleta de dados na empresa campo de estudo;
- Estudo de caso: apresentação da empresa e da situação que aborda o problema elucidado por meio do conteúdo teórico.

7.2 UNIVERSO DA AMOSTRA

O universo desta pesquisa foi compreendido por, aproximadamente, 250 funcionários da empresa Dixtal, dos quais 04 (quatro) representaram a amostra, de acordo com a acessibilidade e intencionalidade.

Sob a concepção de Vergara (2004):

“Acessibilidade, longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles.

Intencionalidade é constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população.” (VERGARA, 2004, p. 51)

7.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

A seleção dos sujeitos seguiu como critério os cargos ocupados por estes (nível operacional: analistas e auxiliar) bem como o tempo de serviço de cada colaborador na empresa Dixtal, uma vez que foram priorizados funcionários que já estavam na organização antes da aquisição ou que foram contratados durante ou logo após o início deste processo, os quais puderam acompanhar e sofrer as consequências da incorporação.

7.4 COLETA DE DADOS

Para que a coleta de dados ocorresse de forma eficaz, realizou-se uma pesquisa bibliográfica por meio da verificação de livros e artigos que abordam os temas: cultura

organizacional, comportamento organizacional, motivação e mudanças organizacionais oriundas de processos de aquisição.

Pesquisou-se, também, documentos das empresas, incorporada e incorporadora, Dixtal e Philips, respectivamente, relativos ao processo de aquisição e à caracterização mercadológica de ambas as empresas.

Baseando-se nessas informações, foi elaborado um questionário para a aplicação da entrevista semi-estruturada, ação esta necessária à obtenção de informações mais detalhadas, destaque dos aspectos mais importantes e descrição mais precisa da situação exposta no estudo de caso, uma vez que os entrevistados foram “atores” no cenário da investigação.

7.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados desta pesquisa foram tratados de forma qualitativa, por meio da análise de seu conteúdo. Dessa forma, todo o referencial teórico e documental obtido foi utilizado como base para a análise das informações coletadas nas entrevistas.

7.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O método limitou-se à seleção de alguns funcionários para a entrevista, tendo-se em consideração a impossibilidade de se entrevistar os colaboradores em sua totalidade. Além disso, muitos dos funcionários indagados sobre a possibilidade de serem entrevistados se recusaram a participar da pesquisa, mostrando-se resistentes a colaborar com o trabalho por medo de divulgação interna na empresa dos dados coletados ou certa desconfiança em relação à entrevistadora, uma vez que esta é oriunda da Philips, empresa incorporadora, e ocupa posição gerencial atualmente. A intenção anterior para a realização da pesquisa de campo na empresa Dixtal era a aplicação de questionário, o que não foi possível devido ao número reduzido de funcionários dispostos a fornecer as informações questionadas. Entretanto, mesmo com um número reduzido de participantes, 04 (quatro) no total, as limitações foram superadas e a pesquisa, concluída.

8. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

8.1 OBSERVAÇÃO PRELIMINAR

A partir da aquisição pela Philips, a empresa Dixtal, nacional e familiar, sofreu sob os impactos das mudanças advindas da incorporação por uma multinacional. Dentre

estes impactos, podem-se destacar os dois de maior repercussão: a mudança cultural e a consequente desmotivação de seus funcionários.

A incorporação trouxe mudanças significativas para o ambiente organizacional da empresa Dixtal. Entre elas, podem ser citadas: apesar de similares, os produtos e negócios não eram os mesmos, o que dificultou a integração dos funcionários de ambas as empresas; a reformulação de alguns setores provocou *downsizing* (processo que, em um curto espaço de tempo, envolve demissões, achatamento da estrutura organizacional, reestruturação, redução, monitoramento e auditoria de custos); com a aquisição, novas formas de trabalho surgiram por meio da implementação de novos sistemas operacionais internacionalizados como, por exemplo, o SAP, exigindo dos funcionários da Dixtal dedicação para a transição de processos e aprendizagem da nova operação; com a reestruturação das rotinas de trabalho, a gestão também mudou, com a contratação de novos gestores e/ou transferência de gestores da Philips para a Dixtal.

Esse conjunto de mudanças abriu espaço para focos de resistência com influência da cultura organizacional que permeava a Dixtal anteriormente à aquisição, bem como para uma desmotivação dos funcionários diante do processo de incorporação, fatores estes expostos por meio do questionário aplicado aos funcionários da Dixtal.

8.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Para a coleta das informações, foi elaborado um roteiro de entrevista, levando-se em consideração os objetivos intermediários deste trabalho, com o intuito de se alcançar resposta para o problema proposto: em que medida o processo de incorporação da Dixtal pela Philips contribui para os aspectos motivacionais dos empregados da empresa adquirida: positiva ou negativamente?

Foram entrevistados 04 (quatro) funcionários da empresa Dixtal, cujos cargos são: 01 (um) auxiliar de expedição; 02 (dois) analistas de *service* e suporte ao cliente; 01 (um) analista de marketing.

A entrevista foi formulada de forma a coletar informações em 3 (três) blocos principais: o primeiro, que engloba as questões de 01 até 04, aborda as mudanças decorrentes do processo de mudança e seus impactos sobre os funcionários da Dixtal; o segundo, que engloba as questões de 05 a 08, trata do processo de incorporação, seus efeitos e as impressões dos funcionários da Dixtal sobre sua evolução, e o terceiro,

composto das questões de 09 a 11, trata das reações dos funcionários à incorporação, visando identificar os possíveis motivos para a resposta comportamental destes indivíduos ao processo.

8.2.1 IMPACTOS DAS MUDANÇAS DECORRENTES DA INCORPORAÇÃO

A entrevista foi iniciada, solicitando-se aos funcionários que manifestassem sua opinião sobre a percepção da empresa antes da aquisição, tendo a liberdade de destacar pontos positivos e/ou negativos. A intenção dessa introdução foi a de descrever elementos relevantes para o colaborador os quais permeavam a cultura da Dixtal no período pré-incorporação.

Olha quando eu entrei aqui, eu via que a Dixtal era uma empresa muito família, mas apesar de ser família você via que ela não tinha problemas de comportamento, não tinha problemas do funcionário, acho que por questão de ser família, da forma como antigo dono, o Albert, trabalhava, as pessoas trabalhavam bem, trabalhavam feliz, trabalhavam mais à vontade não saindo do foco da empresa, né, do que realmente tinha que fazer. Aí com a entrada da Philips, mudou um pouco essa parte que acabou sendo uma coisa mais centrada, mas eu não tiro a razão disso tá acontecendo, mas muitas coisas que tinham que acho que seriam importante pro funcionário dentro de uma empresa, não tem mais hoje, né?
(Auxiliar de Expedição)

(...) então, a cultura da Dixtal era bem diferente, você tinha pontos positivos, em ser um ambiente um pouco mais familiar (...) o ponto positivo é justamente o ambiente, o ambiente era muito mais tranquilo, a bem dizer, de se trabalhar(...) (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

*Então, tinham pontos muito positivos, era uma empresa familiar, bem familiar, e bem centralizada na liderança (...)
quando você trabalha numa empresa familiar, o legal é que assim, como todo mundo dá palpite em tudo, todo mundo se sente um pouco responsável pelo sucesso, e isso era muito legal, porque quando ia ter uma licitação grande, todo mundo focava pra aquilo, não precisava falar: "olha gente, vamos focar no resultado...", não, não precisava falar, porque a gente queria*

ganhar, porque a gente queria crescer, a gente se sentia parte da empresa, do negócio, donos do negócio também, então ninguém precisava falar “olha, é...”, como é falado na Philips, vocês tem que ter intrínseco o valor de que vocês são donos do negócio, em uma empresa familiar, você não precisa disso, assim, nesse caso de desenvolvimento, tem empresas familiares que fica aquele chefe lá encima e você não tem contato com ele, mas aqui, é..., a gente se sentia realmente dono do negócio, porque o diretor, o dono, ele deixava a porta aberta e falava, olha se quer... o que você acha mais bonito, colocar lá no stand azul ou amarelo, você acha mais legal pintar o monitor de branco ou de verde, então todo mundo, “ah, vamos ajudar a fazer licitação”, quando tinha licitação grande aqui, não é igual na Philips, que só uma pessoa lê e só uma pessoa assina, e aí vai para um departamento que é uma coisa meio fria(...) (Analista de Marketing)

Entende-se que o modo de se pensar a empresa como família foi abalado. A organização como local em que o indivíduo passa a maior parte do seu dia-a-dia já não é (na verdade, não pode, tendo-se em consideração a diferença cultural entre empresa adquirente e a adquirida) ser concebida como “extensão de sua casa”, “de sua família”, fato este que foi apresentado como um ponto positivo pelo entrevistado. Manifesta-se aqui um possível indicador de que a reação à alteração deste ponto apresentado pelos entrevistados como positivo anteriormente à incorporação possa ser motivo para uma reação negativa à incorporação, uma vez que, retomando-se o conceito teórico exposto anteriormente: “os símbolos que são criados para dar sentido à vida, e que são uma forma de manifestação desse sentido, são quebrados, negados ou substituídos” (Freitas, *apud* VERGARA; PINTO, 1998). Destaca-se que o tratamento de alguns processos pela compradora como a realização de licitações, por exemplo, antes definido como tarefa conjunta da empresa, agora é concebido como rito extremamente individualizado que, na opinião da entrevistada, não surtirá os mesmos efeitos de antes.

(...) na Dixtal você tinha, o Albert, ele tinha lançado um logo que foi bem no final assim da transição, aliás no início da transição, que era Collaborative Evolution, e ele sempre frisava, sempre enfatizava essa questão da colaboração que através da colaboração a gente vai evoluindo a fim de atingir as metas, e a gente atingir os objetivos que são propostos né, e um ponto forte, um ponto positivo que na minha opinião era marcante na Dixtal era

justamente isso, esse espírito de colaboração entre os setores, a Assistência Técnica que ajudava Marketing, que ajudava P&D, que ajudava Compras e todo mundo se ajudava e não tinha essa divisão de centro de custos, tinha a discriminação de centro de custos, mas não tinha esse individualismo aguçado como tem hoje né, então, isso era um fator positivo (...) (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

(...) as pessoas são menos cobradas por números, então isso possibilita que tenha menos rivalidade entre os setores (...) (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

Aqui, para ambos entrevistados, destaca-se como ponto positivo anterior à aquisição o fato de existir um espírito de colaboração entre setores, o qual foi profundamente abalado, resultando em certa rivalidade decorrente da divisão de custos e necessidade de se evidenciar resultados (lucros) de forma individualizada após a aquisição pela Philips.

No que concerne a pontos negativos citados pelos funcionários, temos opiniões que não foram tão enfatizadas como os pontos positivos o foram durante a entrevista. Destacam-se aqui, certa objetividade por parte da Philips, o que auxiliaria a execução do trabalho e a abertura para o mercado externo, fator este que uma empresa tida como familiar não era capaz de oferecer na mesma escala que uma multinacional, segundo a opinião de uma entrevistada.

(...) por ponto negativo que, por ser uma empresa familiar, a Dixtal não tinha como você, por exemplo, provar por $a+b$ que precisava de... contratar mais uma pessoa pro seu setor, isso dependeria do humor do dono da empresa, então é, esse é o ponto negativo, da Dixtal antes (...) (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

(...) O que era muito ruim: é que a gente não lidava com o mundo externo, a gente não sabia o que era uma multinacional, o que é ter contato com o exterior, o que que tá... programas X de educação fora do país, não a gente não tinha a menor idéia... quando vinha alguma pessoa aqui, de algum outro país, fazer alguma negociação, os donos que falavam inglês, por exemplo, que foi um problema muito grande que a gente teve, quase

ninguém falava inglês aqui, e quando vinham os donos, é..., o pessoal de fora aqui, fazer algum tipo de negociação que vinha geralmente, quem atendia eram os donos, porque eram as únicas pessoas que falavam inglês, o resto... ninguém falava, mas ninguém achava que era importante, porque a gente achava que era todo mundo igual a gente, não era, era completamente diferente, a gente vivia meio que “fechado”, a empresa familiar, ela tranca você (...) (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

Nesta primeira questão, as respostas dos funcionários evidenciam claramente o choque cultural entre empresa de caráter familiar x multinacional. As opiniões revelam determinado incômodo com relação à padronizado imposta pela Philips concebida então como frieza por parte dos funcionários.

Após a verificação dos pontos positivos e negativos pré-incorporação, foi questionado aos funcionários quais foram as mudanças mais evidentes verificadas na Dixtal após a incorporação pela Philips. Seguem pontos principais destacados:

(...) o que ficou mais evidente foi esse individualismo, né? Dos setores, essa divisão ficou algo muito evidente, a cultura de uma empresa brasileira que começou num fundo de quintal pra uma cultura de uma empresa multinacional é algo que traz diferenças significativas todo mundo sente isso (...) (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

(...) Bom, a mudança de cultura foi bem clara porque quando a pessoa é cobrada por resultados, você tem uma diferença muito maior porque as coisas começam a ficar... as pessoas começam a apertar mais os outros setores, então a relação com os outros setores diminui, dependendo se alguém fizer alguma coisa que afeta o seu resultado você já cobra de uma forma mais incisiva, o ambiente já fica um pouco mais pesado, mais carregado, e por outro detalhe também a cooperação entre setores fica diferente, a Dixtal tinha uma cultura de Colaborative Evolution, né... você cresce se você ajudar o seu setor também, e a Philips não tem isso, você cresce se você se promover, se mostrar números pro seu gestor, e o que os outros pedem que o seu gestor não tá

sabendo, você não precisa ajudar, a bem dizer, é isso (...)
(Analista de Service e Suporte ao Cliente)

(...) na Philips não, cada um faz o seu papel aquela metade, ah sei lá, não chega nem a ser a metade, mas uma partezinha do processo, aí vem o outro e faz uma outra parte e você não vê a outra parte saindo ali na ponta e pensa: "Meu, como é que pode um negócio desses?", você quer ir lá dar palpite, mas você não pode porque não é mais o seu serviço e já tem outro chefe ali(...)
(Analista de Marketing)

A individualização de tarefas, a parte se sobressaindo ao todo e a necessidade de se adequar ao trabalho de uma forma totalmente diferente, com princípios que não partilhavam da idéia de colaboração mútua entre indivíduos e setores (*Collaborative Evolution*, princípio amplamente difundido na cultura da empresa anteriormente à incorporação pela Philips, citado por mais de uma vez pelos entrevistados) causa desconforto aos funcionários. Além de se ter uma concepção de trabalho totalmente diferente da então proposta pela cultura familiar da Dixtal, agora observa-se, de acordo com os relatos, certa necessidade de conflito entre departamentos a fim de que os resultados da empresa sejam atingidos. Nota-se aqui que a cultura organizacional pode ter cristalizado nos membros da organização valores que influenciarão na forma como estes percebem o processo de mudança, conforme exposto durante capítulo sobre os impactos das mudanças organizacionais.

A terceira questão visa estabelecer um comparativo entre Dixtal e Philips, solicitando aos funcionários que destaquem as principais semelhanças e diferenças que lhes é possível identificar entre as empresas. Quanto às semelhanças, é unânime a opinião dos entrevistados quanto à inexistência delas. Destaque para um trecho da opinião da Analista de Marketing entrevistada, no qual fica clara a insatisfação com a falsa impressão transmitida pelo dono responsável pela venda Dixtal aos funcionários. Esta quebra de expectativa de um funcionário que já estava integrado à então cultura vigente na empresa, resulta, conseqüentemente, em insatisfação:

Ah, semelhança... eu não consigo enxergar muito bem, porque eu acho que são empresas muito diferentes. O dono da empresa quando vendeu disse que a Philips era a empresa mais parecida com a Dixtal do mercado, e todo mundo acabou comprando essa

idéia e depois descobriu que não era bem assim, que a empresa é extremamente diferente (...) (Analista de Marketing)

Quanto às diferenças, estas sim apontadas em maior escala, podemos destacar:

Olha, diferenças, diferenças, eu vejo que tem muitas..., semelhanças, eu não consigo enxergar muito assim, pra ser sincero, diferenças praticamente nos processos em si hoje os processos são mais burocráticos do que antes, né, antigamente para você resolver determinados problemas, você não tinha tantos empecilhos como você tem hoje, né, então hoje, antes de você, é..., resolver um problema diretamente com o cliente, você tem que passar por etapas que antes não tinha, e essas etapas dificultam o processo, dificultam o atendimento final e no final das contas o cliente, ele não tinha, ele não tem conhecimento disso e, na maioria das vezes, ele não entende isso, né? E até mesmo não é uma obrigação do cliente entender esse tipo de coisa, o cliente quer é ser atendido e ponto final, né? Essa é a principal diferença, porque antes não tinha tanta burocracia como tem hoje. (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

Semelhança, não vi nenhuma, sinceramente... Agora, diferenças existem bastante, a forma de trabalhar da Dixtal era uma coisa, a Dixtal, ela procurava, por exemplo, no nosso ramo, no segmento, né, de equipamentos médicos, a Dixtal, ela ganhava mercado através de clientes públicos, vendendo produtos mais baratos, a Philips, não, ela quer ganhar mercado através de produtos premium, que são produtos mais caros, mas que você, pra fazer dinheiro, vai vender menos, mas vai fazer o mesmo tanto de dinheiro do que, né, a bem dizer, todo o trabalho que a Dixtal tinha, além dessa diferença tem a diferença cultural, de fato, tem aquele, aquela coisa de colaboração entre um setor e outro. (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

Na parte de processos, eu também vejo uma diferença absurda, é muito papel pra nada, é muita reunião pra nada, é muita gente, muito cargo que você não consegue entender o porquê da existência daqueles cargos todos, pra que tanto cargo pra chegar na mesma coisa... Eu, de verdade, até hoje não consigo entender

o porquê de tanto cargo, e pra que tanta gente ter tanto cargo e aqui não, era um que era chefe de todo mundo (...) quando a gente começou a ter contato com o pessoal da Philips, é... um pessoal que, assim, é muito diferente, eles eram, são... muito focados em resultados, no trabalho deles, no resultado deles, e eles não paravam muito é... pra... ou pra conversa ou pra outro tipo de coisa, e sim eram muito certinhos e cumpriam muito direitinho o horário deles, coisa que a gente não fazia, a gente trabalhava a noite inteira, e fazia de tudo e depois no outro dia não vinha, aí descansava pra entregar o resultado, na Philips eu não vejo isso acontecer, é completamente diferente a cultura e assim, o jeito do pessoal contratado da Philips, o pessoal contratado da Philips,(...) (Analista de Marketing)

Os excertos anteriores indicam que são evidentes aos funcionários da Dixtal a burocratização dos processos após a incorporação pela Philips o que, de certa forma, é apontado por um dos entrevistados como fator responsável por índices de insatisfação de clientes antes atendidos pela Dixtal; diferentes enfoques para produtos com a mesma funcionalidade: Dixtal (*low end*), Philips (*high end*); atuação em mercados diferentes (clientes públicos, por parte da Dixtal x clientes privados, por parte da Philips); burocratização de cargos que implica em atraso para a tomada de decisões e, mais uma vez, o foco na tomada de decisões de forma individualizada, descartando o princípio de colaboração mútua tão internalizado pelos funcionários da Dixtal. Estas opiniões deixam transparecer que, contrariamente ao que a teoria afirma sobre considerar a cultura pré-existente da empresa adquirida para a realização do processo de integração, a Philips, ao realizar a incorporação, não identificou princípios extremamente fortes que permeavam o comportamento dos funcionários da Dixtal, facilmente verificados nestas questões.

Com relação às consequências que as mudanças decorrentes da incorporação trouxeram para a rotina dos funcionários, pode-se verificar as seguintes opiniões:

(...) mudou muita coisa é..., cê precisa fazê um pedido era de uma forma agora é de outra, solicitá um material, cê precisava de uma assinatura agora é de mais de uma, cê a pessoa num tá cê fica perdido aqui não tem... Acho que isso foi meio negativo, porque, por exemplo, se eu preciso de um material hoje, e quem assinaria pelo setor não se encontra na empresa, não teria outra pessoa prá assiná (...) (Auxiliar de Expedição)

(...) as mudanças no meu dia-a-dia elas trouxeram algumas consequências justamente por conta dessa questão de você ter que depender de outros setores, ter que depender de processos para poder fazer com que o processo que tá com você tenha assim... um fim, seja finalizado. É... a gerência atual que nós temos é uma gerência que vem, que traz essa filosofia de uma empresa multinacional, no meu ponto de vista, né? Diferente de antes que a gerência que nós tínhamos anteriormente, ela era uma gerência que nasceu aqui praticamente junto com a empresa, então tinha muito da filosofia da empresa, o mesmo pensamento da empresa, e por conta dessa nova gerência, que tem essa cultura, essa filosofia de uma empresa multinacional, traz os impactos referentes às exigências que são colocadas no dia-a-dia, nos processos, né? Porque para tudo, você tem que gerar um número, para tudo você tem que atingir uma meta e se você não atingir essa meta, não atingir esse número, você é... como posso dizer, você não tá dentro do perfil que a empresa pede, né? E na maioria das vezes a forma como isso é medido não é a maneira mais correta, né? Então, isso é uma consequência, porque você acaba que meio que trabalhando sob pressão a fim de apresentar um número. (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

As consequências que eu sofro no trabalho hoje é um stress maior, primeiro porque as cobranças ficam muito encima de prazos pra coisas que você não tem como entregar naquele prazo, você, por exemplo, eu sou cobrado por equipamentos que eu tenho que analisar em 3 dias, mas ao mesmo tempo eu tenho treinamentos para administrar, suporte para dar para outros setores, suporte para clientes, para representantes, enquanto que eu tenho que ser cobrado só por aquele indicador, que... a minha outra parte do serviço, sei lá, 60% do meu serviço ou mais hoje, eu não tenho indicador, então o indicador que eu posso provar pro meu gestor que eu tô trabalhando e que ele pode provar pro gestor dele que eu estou trabalhando é a análise de equipamentos então acaba, sei lá, o carro na frente dos bois, e o outro problema, aí a consequência que eu vejo na empresa é que o que a Dixtal tinha ganhado de mercado por ser boa em serviços, hoje ela perdeu de mercado porque se tornou igual a Philips em serviços que tinha um antecedente ruim e a Dixtal acabou se tornando como ela, então você tem um atraso maior para prestar serviço e você tem uma colaboração entre setores pior, então é aguarda peças ou problemas que você tem de ter alguém junto pra resolver, junto do cliente para resolver, você não tem essa colaboração mais. (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

(...) no meu dia-a-dia, pra mim não foi tão doído, foi doído assim, quando me tiraram todo o trabalho, toda a perspectiva que eu tinha, profissional naquele momento, de crescimento, aquilo ali foi tirado de mim naquele momento e eu tive que decidir, vou ficar fazendo isso que eles me deram ou vou embora, aquilo foi complicado, aquele primeiro momento, depois que eu aceitei de pegar o trabalho, que eu considerei "ah tá, eu acho que é um desafio e eu acho que eu vou conseguir crescer um pouco e me desenvolver nessa empresa, porque ela é aberta pro mundo, já que ela é aberta pro mundo, mas teve muita gente que não conseguiu fazer isso, então, os meus colegas sofreram muito, eu vi do meu lado pessoas não querendo trabalhar mais, o que dificultava o meu trabalho, porque o outro não queria trabalhar, eu

já tinha entendido que a gente não ia mudar a Philips(...) (Analista de Marketing)

As opiniões manifestadas sobre as consequências apontam para alguns fatores já destacados anteriormente, tais como a maior burocratização de processos pós-incorporação, exemplificada pela demora na coleta de assinaturas e pela dependência de outros setores para a obtenção de resultados para o próprio trabalho, já que agora se tem de obedecer a procedimentos fragmentados entre departamentos, incômodo perante às cobranças gerenciais que atualmente enfatizam a necessidade de se reportar resultados por meio de números que não necessariamente refletem a operação e podem concorrer para atrasos no processo de retorno aos clientes e, conseqüentemente, para a insatisfação destes e ainda a necessidade de se conformar com a nova rotina de trabalho e de divisão de funções imposta pela Philips para se manter no emprego.

8.2.2 DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE INCORPORAÇÃO

O segundo bloco de questões visou a abordagem dos sentimentos e reações dos funcionários no decorrer do processo de incorporação da empresa Dixtal. A primeira questão buscou saber como foi feito o processo de divulgação da incorporação pela Philips. Seguem trechos principais sobre os depoimentos coletados:

Que eu lembro que na época assim a Philips, ela meio que fez uma campanha é... a fim de integrar a Dixtal ao grupo, fazer com a Dixtal se sentisse parte do grupo, e foi difícil, né? Eu lembro que na ocasião, eu acho que tinham 03 termos que eram utilizados: a fase da aceitação, a fase da resistência, é... tem um outro agora que eu não lembro, né? E, na ocasião, a Philips perguntava assim: "em qual fase você está?", né, se você tá na fase da aceitação, se você já aceitou as mudanças, se tá aberto às mudanças, se você ainda tá colocando resistência a essas mudanças. (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

Quando eu cheguei, tinha acabado de ser comunicado a compra, então eu perdi, a bem dizer a comunicação oficial, eu tive presente na primeira reunião entre Philips e Dixtal, quando foi sentado toda a empresa Dixtal com os diretores da Philips, foi uma comunicação num local alugado pra reunião, e aí foi comunicado, foi falado um pouco da história da Philips e que a gente faria parte,

aí surgiu um tempo pra perguntas e respostas, em relação às dúvidas dos funcionários. (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

Quando eu entrei aqui em 2008, já, há pouco tempo já tinha acontecido, acho que, essa parte de informação, mas de quando entrei eles foram fazendo integrações, reuniões falando, ó, a Philips comprou a Dixtal, é, as coisas não vão mudar do jeito que vocês tão achando, a gente vai alocá muita gente, então eles sempre falando dessa forma, mas sempre reuniões, Town Meeting, integração, sempre falando disso. (Auxiliar de Expedição)

Foi aos poucos, não foi de uma vez, primeiro foi um boato e foi horrível porque os diretores, os donos, de novo, chamavam algumas pessoas na sala e falavam: “olha, talvez a gente vá vender”, aí as pessoas saíam e espalhavam para a empresa inteira: “olha, talvez vá ser vendido”, pronto, o pânico já tava instaurado, aí daqui a pouco: “olha, vendemos”, mas chamavam algumas pessoas, não chamavam todo mundo, é, vai começar, o pessoal vai começar a vir aqui, no ano X, não me lembro mais..., e vão começar..., pra algumas pessoas, aí, de novo, elas iam, espalhavam, e o pânico se espalhava X “ao quadrado”, aí depois um dia que ninguém aguentava mais e que tava uma confusão generalizada, os donos chamaram para uma reunião geral e falaram “vamos vender”, chamaram até um representante da Philips, acho que ele tava junto, pra tirar algumas dúvidas (...)
(Analista de Marketing)

Com relação a este tópico, 03 (três) funcionários entrevistados mencionam o processo de divulgação em si da notícia da incorporação, mas sem muitos detalhes. São citadas a realização de reuniões e campanhas de divulgação pela Philips, mas sem nenhum detalhamento ou divulgação de impressões por parte destes, provavelmente pelo fato de serem recentes na empresa. A analista de marketing, funcionária mais antiga entre os entrevistados, destaca o aspectos negativos gerado pela postura inadequada dos donos da empresa adquirida, uma vez que divulgaram a compra apenas a alguns grupos de funcionários em primeiro plano, isoladamente, dando margem a boatos e focas sobre o processo de incorporação, aumentando o ambiente de incerteza e

criando um campo de resistência prévio à chegada dos gestores da empresa compradora à Dixtal, indo na direção contrária à teoria que afirma a que “ a comunicação constitui importante ferramenta para lidar com a resistência à mudança. Segundo Barros (*apud* Tanure; Cançado, 2005), cabe à comunicação o exercício de importante papel com diferentes objetivos ao longo das várias fases das operações de fusão e de aquisição”.

Questionou-se aos funcionários, também, sobre a maneira como as empresas lidaram com os recursos humanos durante o processo de integração. Obteve-se opiniões tais como:

(...) a Philips de alguma forma queria fazer com que a Dixtal se sentisse integrada, né? E era evidente que os gestores, os gerentes mais seniors aí faziam de tudo pra fazer com que isso acontecesse, é... aí já entra mais em jogadas políticas, jogadas de interesses pessoais aí, do que profissionais das pessoas envolvidas, mas a forma como... as tratativas como a Philips dava para poder fazer com que essa integração acontecesse, por tabela já fazia com que a própria Dixtal já se sentisse meio que excluída, meio que diferente, né? Porque a partir do momento em que você começa a promover, a fazer propagandas de “ah, junte-se a nós”, mas se você tá falando muito claro esse tipo de coisa, é porque eu não tô no mesmo grupo, né? A forma como isso foi abordado em algumas vezes fazia com que muitos funcionários se sentissem excluídos, a Philips... a integração de fato ainda não aconteceu, isso, pra começar... um ponto que causou muito, muita polêmica foram questões de RH, de benefícios, isso foi um ponto que trouxe muita, como posso dizer, muita polêmica, referente a isso, por conta de...desse sentimento de exclusão. (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

A Dixtal tinha muito... uma coisa... protagonista, então, quer dizer, você independente das situações externas, você é a pessoa que vai resolver o problema do outro, então todo mundo tinha um pouco de garra disso, então o RH, por exemplo, mesmo que não tinham muitas informações, eles procuravam saber o máximo, brigar o máximo pela gente, e isso a gente sentia na Dixtal. Já na parte da Philips, a gente não tinha muito isso, a Philips, ela entrou com um interesse muito grande em controlar o financeiro da Dixtal, e saber pra onde que tava gastando, não podia ter tanto dinheiro em estoque, embora a gente movimentava esse estoque, tinha

que fazer auditoria em tudo, embora isso ia atrasar o processo, atrasar o atendimento ao cliente, e a Philips teve essa ambição pelo controle, financeiro, de peças, tudo que envolvesse finanças, agora já o funcionário ficou um pouco... um pouco, não, ficou largado, por um bom tempo. (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

(...) sinceramente eu acho que foi tudo abandonado. A empresa comprada, ela, eu acho que, por responsabilidade dos próprios donos, e por omissão da empresa compradora, eu acho que teve os dois fatores, os donos, não quiseram ajudar, realmente ou por falta de experiência, porque também nunca ninguém tinha passado por isso, por falta de experiência e porque eles queriam realmente, eu acho que eles, também, não queriam “largar mão” daqui, e do que eles acabaram de vender, na verdade, eu acho que tem um misto aí de arrependimento, de apego muito grande porque um dos donos era o fundador da empresa, então era o legado dele que ele tava entregando para uma multinacional, então independente da fortuna que ele ia ganhar, independente de tudo, era o suor dele ali, né? Então, ele não saía de perto e ele não conseguia passar pra gente o que tava acontecendo, e a empresa que comprou foi muito omissa porque ela devia ter percebido esse apego (...) (Analista de Marketing)

Neste tópico, destacam-se as opiniões relativas a um sentimento de exclusão provocado nos funcionários da Dixtal pelas campanhas de divulgação do processo de integração pela Philips. O fato de a construção das mensagens apelar enfaticamente para a necessidade de os funcionários da Dixtal se juntarem aos da Philips já deixava claro aos funcionários da Dixtal que estes não faziam parte do mesmo grupo de funcionários da Philips. Outro ponto destacado foi o fato de se evidenciar, por parte da Philips um interesse apenas no controle financeiro da empresa incorporada, deixando de lado ações relativas aos recursos humanos que estavam sendo absorvidos. As ações de integração foram observadas apenas em relação às atitudes do RH da própria Dixtal. Outro fator relevante foi o destaque para a omissão dos gestores da Philips em relação ao processo de integração das empresas, dando margem para a intervenção dos antigos donos da Dixtal exercerem influência sobre os funcionários durante o processo de incorporação.

A terceira questão deste bloco levou os funcionários a refletirem e a exporem suas opiniões sobre a atuação das lideranças tanto da Philips quanto da Dixtal em meio ao processo de incorporação. Seguem as principais opiniões verificadas:

O que eu percebi assim, os gestores, os que estavam aqui, eles, eu acredito que eles estavam na mesma, no mesmo patamar que a gente, na mesma expectativa do que ia acontecer, e pros gestores que estavam aqui, na minha opinião, é..., as coisas ainda estavam meio que misteriosas, meio que uma caixa preta, meio que um campo inexplorado, né, então, eles meio que ficaram na retaguarda, aguardando as coisas irem acontecendo normalmente. Os gestores que estavam vindo da Philips, eles já vieram já com o intuito de trazer mudança, de fazer com que cada setor aqui da empresa obedecesse os critérios, o perfil que a Philips promove pro mundo inteiro, que essa questão de padronização, então, eu via essa diferença, era nítido que, no começo, os gestores, eles não tinham a mesma, a mesma sintonia assim, porque enquanto uns estavam ansiosos ou até mesmo cautelosos naquilo que diziam, naquilo que faziam dentro do setor, tinham outros que já estavam mais, é..., dispostos a atuar frente a essas mudanças, mas a disposição vinha mais por parte da Philips que da Dixtal. (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

Primeiro os gestores Dixtal teve uma época que, a bem dizer, todo mundo ficou perdido, porque eram gestores que eram contratados pra uma empresa familiar, a forma de gerir uma empresa familiar é bem diferente, então a cobrança era menos incisiva porque a cobrança deles era menos incisiva, então quando a cobrança da parte da Philips passou a ser mais incisiva para os gestores, então a gente viu que os gestores ficaram bem perdidos, e aí isso atrasou também todo o nosso processo. Da parte Philips, o que que a gente via é que às vezes vinha alguém com um discurso dizendo "ah, agora nós estamos interessados em vocês, vamos corrigir as situações que temos com vocês, tanto nas questões de RH, salários, benefícios pra igualar, quanto nas questões de dar ferramentas de trabalho pra vocês, nós temos muitas ferramentas...", esse discurso eu ouvi várias vezes, só que isso até hoje não aconteceu 100%. (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

(...) os gestores da Philips, a parte que cuidou da integração daqui, que foi direcionada para cuidar da gestão daqui, eles mandaram alguns gestores para cuidar desse negócio, eu não sei se porque demorou muito pro pessoal aceitar, eu não sei o que que aconteceu, eu sei que chegou o momento em que tinha muita pressa, então eles queriam, a grosso modo, enfiar goela abaixo, de qualquer jeito, que era Philips, que era Philips, que era Philips, e que esse material agora era Philips, que esse mundo agora era Philips e você esquece seu passado, então a gente teve gestores desse tipo e eles estavam com muita pressa de ver a gente integrando e se integrando à empresa, e integrando o..., vou te dizer da parte de material. (Analista de Marketing)

Sobre a atuação dos gestores, as opiniões deixam claro que houve uma falta de esclarecimento por parte dos gestores que eram originários da Dixtal em meio ao processo de incorporação. Fica claro também aos funcionários uma falta de sintonia entre os gestores de forma que, os da Philips visavam a padronização dos processos, não levando em consideração a operação tal como já era praticada. Esta falta de sintonia durante o processo de incorporação teve como consequência, na opinião de um dos entrevistados, o atraso dos processos internos da Dixtal. Há ainda destaque para a falta de interesse em concretização das promessas divulgadas por meio de discursos dos gestores da Philips e a possível falta de planejamento prévio para a execução da integração das empresas, o que culminou em pressa por parte dos gestores da Philips incumbidos de concretizar o processo de integração.

Para finalizar a abordagem deste bloco de questões, questionou-se aos entrevistados sobre o sucesso do processo de integração e suas sugestões para a realização de um processo mais adequado para a Dixtal. Seguem impressões obtidas:

Na verdade assim, bem sucedida pra parte da Philips acho que até foi, pela parte da Philips foi bem sucedida (...) então pra Philips acho que foi bem sucedida, né, pra Dixtal acho que não porque, é o que eu já falei lá, lá atrás, né, muita coisa mudou, muita gente saiu que era bom funcionário. (Auxiliar de Expedição)

(...) no meu ponto de vista, a integração ela foi bem sucedida, sim, no começo tivemos muitas dificuldades por conta de todos esses problemas que eu relatei até agora, e..., e assim, como posso dizer, foi bem sucedida, mas... eu ainda acredito que... que ainda falta algo pra poder concluir toda essa... todo esse processo, que talvez tá mais relacionado a participação do pessoal que é da Dixtal, né? Porque às vezes eu ainda tenho a sensação de que muitos ainda não se sentem Philips, e o fato de você ter essa sensação é porque tem algo que ainda não foi concretizado... (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

(...) não, não foi bem sucedida, e aí o primeiro ponto que... pra ser bem sucedida, você precisava ter alguém que estivesse unicamente dedicado a isso, uma pessoa do RH dedicado somente à integração, então ela ouviria todas as preocupações dos funcionários, o que precisaria ser feito primeiro, tanto nas questões trabalhistas, quais as ferramentas que cada setor precisava pra se integrar, quais eram as dificuldades na conversa entre um setor, entre um modo de trabalhar e o outro modo de trabalhar é... isso não ocorreu, e aí depois também um pouco mais do que discurso, né, a boa vontade das partes em realmente... não a Dixtal tem resistência à Philips, então vamos entender qual que é o motivo da resistência, e do outro lado da Dixtal também, embora exista a resistência, vamos tentar se integrar na Philips, isso não aconteceu, então até hoje você tem funcionários que eram Dixtal tendo uma boa resistência à Philips, e ao mesmo tempo você tem a Philips que não considera a Dixtal como parte dela de fato. Se considerasse, todo mundo tinha salários iguais, todo mundo tinha as mesmas ferramentas, e isso não acontece. (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

Olha eu não posso dizer que ela foi mal sucedida porque ela tá apresentando resultado, então se ela tá dando resultado é porque ficaram algumas pessoas aqui que aceitaram, que são profissionais realmente, que eram profissionais de empresa familiar, mas continuaram sendo profissionais depois da compra, foi difícil para todo mundo, foi..., mas algumas pessoas restaram, essas pessoas que restaram é..., começaram a ter muito contato com o pessoal da Philips, e realmente realizaram uma integração.

Foi da melhor forma? Foi boa? Não foi péssima, foi horrível, mas o resultado meio que se manteve (...) (Analista de Marketing)

Com relação a este tópico, as opiniões não são unânimes, mas todos os funcionários não atribuem o mérito da efetivação da integração a ações da Philips ou até mesmo da Dixtal. Há a opinião de que a integração foi bem sucedida para a Philips, visto que muitos recursos humanos potenciais se perderam em meio a este processo; a de que a integração foi parcialmente bem sucedida, pois ainda há pendências a serem concluídas neste processo; a opinião taxativa de que foi mal sucedida, pois ainda não há igualdade, principalmente no que concerne ao comparativo dos benefícios concedidos aos funcionários da Philips x funcionários da Dixtal e a opinião de que a integração foi bem sucedida graças aos funcionários Dixtal que “resistiram” ao processo e permaneceram na empresa após a incorporação. Destaque para a sugestão de que, para a ocorrência do sucesso da integração, o correto seria haver alguém da área de recursos humanos dedicado exclusivamente ao atendimento da Dixtal, acompanhando o desenvolvimento da incorporação.

8.2.3 REAÇÕES À INCORPORAÇÃO

Neste último bloco de questões, procurou-se enumerar as principais reações dos funcionários da Dixtal após o processo de incorporação, valendo-se, para isso, da contraposição antes x depois com relação a alguns tópicos, a saber:

- Sentimento quanto ao reconhecimento no trabalho

(...) bom, eu vou falar baseado no que eu vejo no meu dia-a-dia, no meu setor, mas, é..., antigamente a Assistência Técnica parece que ela tinha uma importância maior dentro da empresa, e... de alguma forma, todos reconheciam isso, né? E... assim no meu setor, ele não tem muita, não tem um plano de carreira muito bem executado, pra ser executado dentro da Assistência Técnica, porque a pessoa ela entra como, no meu caso, eu entrei como Auxiliar, como Auxiliar Técnico, bom, enfim, entrei como estagiário, de estagiário passei para auxiliar técnico, de auxiliar técnico eu passei a analista e analista eu tô até hoje, né? É... se bem que esse ponto é mais pessoal, está relacionado à gerência que nós temos hoje, então, talvez não seja uma questão de filosofia de empresa, mas antigamente, na época Dixtal, esse

reconhecimento, ele vinha mais rápido, as promoções vinham mais rápido, então, era algo que era nítido essa rotatividade de cadeiras dentro do setor era mais, acontecia com mais fluidez, hoje, hoje isso já não acontece tanto, hoje a Philips, ela reconhece sim, quando você faz o seu trabalho, você recebe sim um “muito obrigado”, né? “Quero fazer um reconhecimento aqui porque fulano trabalhou assim, assim, assado, mas fica apenas em palavras e isso é uma coisa que... é bom você ouvir um elogio? É bom, mas não é elogio que vai pagar as minhas contas. (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

Antes, na Dixtal a gente tinha... até um bom sentimento, primeiro porque o idealizador da nossa parte de trabalho, do nosso setor de Service, ele era o próprio dono da empresa, então a gente ouvia constantemente que o setor de Assistência Técnica era um setor muito importante porque fazia o pós venda, fazia um pré venda, a bem dizer, e era essencial como parte do processo, então, com esse reconhecimento, o funcionário já se sentia mais satisfeito, eu me sentia mais satisfeito, é..., depois, eu vejo que o reconhecimento não existe, primeiro que a ferramenta da Philips pra um reconhecimento, ninguém sabe se funciona, porque, a bem dizer, nunca vi, de fato, alguém receber esse reconhecimento, e depois porque... muitas vezes o elogio fica vago. Às vezes, a gente recebe um elogio do gestor que “ah, gostaria de parabenizar o fulano porque fez tal ação, mas ele nem mesmo sabe o que foi tal ação e qual que é a proporção daquela ação, então, o reconhecimento hoje é alguma uma coisa vaga e pequena e no passado era um reconhecimento maior tanto nessa questão é... porque quem fazia o reconhecimento sabia o que você fazia de fato, como também a gente tinha... participação de lucro era maior era mais possível de chegar e assim por diante... (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

(...) a gente era muito reconhecido pela nossa capacidade de trabalho, pelo nosso conhecimento, pelo o que a gente ganhava é..., em licitações, em atendimento, o cliente elogiava a gente, a gente era super reconhecido nesse ponto. Em salário a gente não era muito reconhecido, mas a maioria das pessoas não brigava muito por isso, porque quando você tem um reconhecimento por parte das pessoas, dos clientes, o salário meio que fica de lado,

você não começa a brigar muito pelo salário e..., depois disso com (pausa), a gente não..., a gente tinha o reconhecimento pelo nosso trabalho, pelo nosso esforço, mas a gente não tinha reconhecimento financeiro, a gente tinha assim, um certo lucro por exemplo, é, quando vendia muito a gente ganhava, então o lucro era dividido. Hoje, eu acho que não é nem reconhecimento pelo salário, porque a gente ganhava tão pouco que a Philips, o que ela fez, ela simplesmente ajustou os salários, ela colocou mais ou menos como é no mercado como é dentro da Philips uns cargos, colocou todo mundo, x pessoas tal cargo, x pessoas tal cargo, e aí ela ajusto aqueles salários que como a gente ganhava muito pouco, eles acabaram ficando maior, de uma certa forma, mas assim você não recebe quase nenhum reconhecimento pelo o que você faz, porque o que você faz, parece que você não fez mais que a sua obrigação (Analista de Marketing)

Principais constatações:

1. Hoje não ocorre a valorização do trabalho por setores, o que ocorria no passado;
 2. A promotabilidade é deliberadamente menor;
 3. Os sistemas de reconhecimento não são claros e não tem relação direta com a recompensa material.
- Relacionamento entre colegas

(...) às vezes a pessoa trabalhava numa forma ou vinha trabalhar alegre, vinha trabalhar entusiasmada, hoje, eu particularmente já não vejo dessa forma, não venho assim. (Auxiliar de Expedição)

(...) entre departamentos, na verdade, talvez tenha tido pequenas mudanças, justamente por conta daquele individualismo que eu havia relatado no início e, com essa briga, com essa questão de defender seu centro de custos, dependendo da situação às vezes, é... a gente pode ser mal interpretado, pelo fato de você querer defender seu centro de custos, querer defender um número pelo qual você trabalha, então às vezes, dependendo da forma, dependendo da situação, você pode ser mal interpretado, interno,

no setor em si, não vi mudanças. (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

No meu setor visto que, a grande maioria, a bem dizer, já estava na Dixtal antes, é um relacionamento ainda bom, mas ainda existem muitas rugas que eu acredito que ocorrem por conta disso, você tinha é... um choque de culturas, então, as pessoas passam a ter que se adaptar a trabalhar com prazos, cobranças etc, ao mesmo tempo que com um estresse e você tem então uma dificuldade de comunicação que não existiam antes. Isso por conta de prazos e dos indicadores. (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

Principais constatações:

1. Motivação para o trabalho em baixa;
 2. Dificuldades de relacionamento decorrentes do estresse das cobranças diárias;
 3. Distanciamento das relações.
- Sistemas de estabelecimento e monitoramento de metas de desempenho

(...) hoje o sistema de metas, hoje eu acho que ele é mais eficaz, ele é mais eficaz porque é... eu acredito que isso também tá mais relacionado com o gerente em si, não com uma filosofia, hoje você no PPM que é o processo que trata essa questão, ele... são colocadas metas pra você que é algo que faz parte do seu dia-a-dia, tem coisas que não faz parte do seu dia-a-dia mas que é colocado como meta que a partir de tal data vai passar a ser, né, então, na minha opinião, é algo mais objetivo do que era antes, porque antes era um negócio mais ou menos assim: "ah, hoje você cuida de monitor, amanhã eu quero que você cuide de ventilação". É uma coisa que era, corriqueira... (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

(...) bom antigamente era 8 e hoje é 80. Nosso indicador antes não era satisfatório, a gente não tinha real visibilidade do processo, e hoje nós temos um indicador que embora já meça mais coisas, ele acaba sendo abusivo em algumas coisas que mede, ao mesmo tempo em que não consegue medir outros fatores que não são mensuráveis ainda, suporte por telefone, o tempo que você gasta com e-mail pra dar suporte, são coisas realmente que não dá pra

medir e aí você acaba tendo uma cobrança abusiva pelo desempenho por outras coisas... pela única coisa que dá pra medir, a bem dizer... (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

A gente não tinha metas, a gente assim, todos, era uma meta comunitária(...) Todo mundo corria atrás dessa meta, todo mundo, a empresa inteira, de alguma forma, corria atrás dessa meta (...). Com a Philips, ela (a meta) é muito particular, então, cada um tem eu objetivo pessoal. Você vale por aquilo que você fez específico naquele ano, se você desviou um milímetro do seu caminho, você não vai ser reconhecido(...) Ainda é complicado você manter o foco naquilo se você tá vendo que tem outra coisa acontecendo ali do seu lado. (Analista de Marketing)

Principais constatações:

1. Sistema de estabelecimento de metas é mais objetivo atualmente;
 2. O controle e avaliação do atingimento das metas anuais ainda não é efetuado de forma justa.
- Oportunidades de progresso profissional

(...) o antes você não crescia pq. não tinha pra onde ir, só se abrisse uma vaga em outro setor, na Philips você sabe que tem, mas a oportunidade não é dado assim tão fácil. (Auxiliar de Expedição)

Era mais fácil porque bastava você criar uma amizade com alguém de outro setor que você tenha interesse, mostrar interesse pra pessoa que você quer trabalhar ali, que você quer mudar de área, e os dois gestores conversariam entre si e iam falar(...) (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

Aí, isso daí é mais fácil falar por números... É... eu entrei aqui em julho de 2008, é..., dezembro eu já recebi um aumento de 46% do salário, depois fui promovido como técnico I, e em menos de um ano promovido como técnico II de novo. Então, entrei aqui em julho de 2008, em 2009, eu já era técnico II, então é..., assim, em menos de 2 anos eu havia tido duas promoções, depois, de 2009

pra frente, quando começou a integrar o RH Dixtal e Philips e aí até 2010 quando foi realmente concluído, estamos aqui em 2013 e eu continuo exatamente na mesma função, a partir daí os únicos aumentos que eu tive de salário foi só proporcional a acordo coletivo. (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

O antes, assim a gente passava por muitos departamentos dentro da empresa, então a gente aprendeu muita coisa(...) Dentro da Philips, você consegue visualizar que existem oportunidades, porém, é uma empresa muito política, então, você percebe que muitos cargos são cargos políticos, não são cargos de trabalho, então, você vai ter que ser bem político pra você conseguir entrar naquele cargo que você vê ali. (Analista de Marketing)

Principais constatações:

1. Sentimento atual de estagnação profissional;
2. O processo para a mudança de cargos atualmente é mais burocrático;
3. Não é transparente a forma pela qual se pode concorrer a um outro cargo;
4. Há necessidade de emprego de estratégias políticas para se conseguir o cargo almejado na empresa.

Os entrevistados foram questionados também com relação aos benefícios oferecidos pela Philips e solicitou-se a eles que fizessem um comparativo entre os benefícios oferecidos anteriormente Dixtal, a saber:

Na verdade assim, eles mudaram o convênio, né, a gente trabalhava com a ... hoje a gente trabalha com a Sulamérica antigamente a gente trabalhava com o... como o... com a Intermédica e mudaram, mas acho que até aí não teve tanta diferença, o convênio é muito bom, não tenho do que reclamar, eles fizeram umas adequações nos salários, acabaram dando umas porcentagens de aumento que não se compara aos funcionários da Philips, mas eles deram, e o vale refeição, eles acabaram adequando aos funcionários que trabalham em Barueri, então quem é de Santo Amaro acabou recebendo a diferença do vale refeição, então até que nessa parte foi legal, eles fizeram de um modo geral, todo mundo recebe isso, a assistência médica é o mesmo, foi até vantajoso nessa parte, mas eu não trocava meu salário baixo pelo o que eu recebo hoje do

jeito que era, viu? (...) Na verdade é assim, é primeiro o sistema de... que ele tinha um sistema que ele deixava a pessoa livre, você fazia o seu horário, sendo que você tinha que cumprir com o que você tinha que fazer no dia, tá, e ele tinha umas formas de premiação, se você tivesse uma idéia legal pra empresa, ele te dava um, se chama Kaizen, né, então eles, eles te... premiavam com esse Kaizen e era reconhecido, eles promoviam várias festas pros funcionários, em sítio, sabe? Coisa bem família, pras famílias participarem, então eu achava muito legal, quando era Dixtal nessa parte. (Auxiliar de Expedição)

Sim, atendem, os benefícios de hoje atendem às necessidades, às minhas particularmente, é... Eram os mesmos benefícios, mas num nível inferior do que é hoje, né, então esse reajuste veio como um ponto positivo também, no que diz respeito à alimentação, vale alimentação, base-salários, é..., assistência médica, odontológica, enfim, eram benefícios que já tinha, só que foi feito, foi dado um upgrade nesses benefícios. (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

A bem dizer, os benefícios em si foram satisfatórios, eu acho que assim, primeiro no ticket refeição, foi maior então isso foi muito benéfico, e o próprio seguro de vida é melhor e assim por diante. Com respeito ao plano de saúde, existe só uma ressalva: embora o plano de saúde hoje é duma empresa melhor, né, talvez maior do que a empresa anterior, o plano anterior era subsidiado 100% pela Dixtal, a gente pagava um valor simbólico de R\$ 1 pra manutenção do plano de saúde, hoje, nós pagamos 30% de toda a consulta que a gente tem, então, financeiramente falando, pelo, a bem dizer, pesando pós e contras, o plano de saúde da Dixtal era melhor, mas pesando tudo, né, todos os benefícios, na Philips é melhor. (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

Em geral, os benefícios concedidos pela Philips aos funcionários da Dixtal, de acordo com a opinião da maioria destes, atende às necessidades mesmo que não iguados, em termos de salário, aos funcionários da Philips e salvo algumas ressalvas relacionadas ao plano de saúde. A análise deste ponto não nos permite dizer que são os benefícios o fator de insatisfação dos funcionários da Dixtal, mas sim as formas de

reconhecimento do trabalho e de convivência e confraternização que eram oferecidas antes e, agora, cessaram.

Para finalizar a entrevista, questionou-se os funcionários sobre o relacionamento com os seus respectivos superiores atualmente e em comparação com o passado. Seguem relatos obtidos:

(...) antigamente, é... eu tinha minha gestora, né... que... ela era do setor, ela tava no setor, então pra tudo que cê precisa, ela tava ali no setor, você chega, fala, ela vê, e já resolve, hoje o meu gestor ele não fica aqui, ele vem aqui ocasionalmente, então às vezes você precisa de alguma coisa é muito complicado, ainda mais se você tem algum problema, às vezes você quer mostrar alguma coisa que tá acontecendo aqui, hoje é muito complicado, pelo menos na parte de Logística, o gestor tá indo lá pra ver o que tá acontecendo, né, ele sempre fala que vai tá vindo, uma vez por semana ou uma vez a cada duas semanas, mas acaba não vindo, fica mais de um mês sem aparecer eu acho que isso é muito... isso dificulta muito, às vezes até a forma de você trabalhar ou querer tá ajudando em alguma coisa, então, mudou bastante nessa parte, no meu modo de ver, eu acho que a gente tá largado.
(Auxiliar de Expedição)

Ah sim, é diferente... A gerência anterior, ela... de alguma forma, ela estava mais envolvida no meu dia-a-dia, o gerente anterior sabia o que eu fazia, a gerência anterior participava mais, diferente do que é hoje, hoje o meu relacionamento com o meu gerente é o mais profissional possível, meu relacionamento com ele não tem nada de coleguismo, não tem nada é... nada relacionado à amizade, nada disso, é..., isso foi um ponto, um ponto forte que eu acho que todo mundo sentiu... (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

O relacionamento é bem diferente no passado primeiro porque antigamente eu tinha um gestor que já havia passado pela minha função, então ele sabia exatamente o que eu fazia, segundo porque embora esse meu gestor hoje, ele é melhor pra medir desempenho, talvez um pouco mais coerente nesse sentido, meu antigo gestor era muito mais humano, né, então pelo lado humano eu tinha muito mais contato, e era muito mais compreendido pelo

meu gestor anterior, esse gestor de hoje, embora ele seja capaz de medir um pouco mais o processo em si, ele tem uma dificuldade enorme com o reconhecimento do funcionário, ele sabe medir o desempenho, mas você está ganhando menos do que deveria e se você está fazendo mais do que você deveria para a sua função, ele não sabe reconhecer, ou não prefere fazer isso, e, também aí em nível pessoal, embora isso não seja um fator obrigatório comum, eu tinha amizade com o antigo gestor e não tenho com esse gestor atual. (Analista de Service e Suporte ao Cliente)

É completamente outro, nem comparação existe porque meu outro chefe era praticamente quase meu pai (...) Era um cara que ele tava presente em todos os momentos da sua vida, para todos os funcionários era assim (...) Eu prefiro o modelo atual, porque assim, eu tenho um distanciamento, eu tenho metas claras e definidas(...).(Analista de Marketing)

Faz-se nítido que as relações entre gestor e subordinados não são mais as mesmas existentes no período pré-incorporação. Hoje, os funcionários destacam a existência inoportuna de um maior distanciamento físico, afinal os gestores se movimentam entre a unidade sede (em Barueri) e a Dixtal (em Santo Amaro), não estando próximos sempre, como era no passado o que, na opinião de um dos entrevistados dificulta muito o andamento dos processos internos no que concerne ao tempo para tomada de decisões. A relação hoje é permeada por um maior distanciamento ideológico também e limitada a aspectos profissionais somente, diferentemente do passado em que havia um relacionamento mais próximo no que concerne a aspectos pessoais.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da contraposição entre os referências teóricos utilizados para o embasamento da análise proposta nesta monografia e os dados obtidos por meio da pesquisa de campo (entrevista) realizada, pode-se afirmar que os objetivos propostos no foram alcançados na medida em que a hipótese formulada: “o processo de incorporação, tal como foi efetuado, contribuiu negativamente para os aspectos motivacionais no comportamento dos funcionários da Dixtal, uma vez que estes, em sua maioria, evidenciam um comportamento reacionário à incorporação” foi confirmada, os motivos que sustentam esta hipótese foram identificados e a resposta à questão-problema que fundamentou o desenvolvimento deste trabalho foi obtida.

Embora a bibliografia utilizada ofereça “receitas” para as tratativas a serem dispensadas às mudanças organizacionais bem como indicações de como se deve realizar um processo de integração cultural de forma satisfatória, cada realidade organizacional irá exigir uma postura diferente, individualizada. Além disso, a resistência ao processo de integração por parte dos funcionários da empresa adquirida não pode ser encarada como exclusivamente nociva, uma vez que pode se converter em fator positivo a partir do momento em que os gestores sabem distinguir os problemas originados durante o processo de aquisição bem como tratá-los corretamente.

A pesquisa de campo demonstrou como os funcionários perceberem o processo de integração como nocivo à empresa Dixtal, destacando as dificuldades para a manutenção dos resultados obtidos anteriormente em meio a um ambiente de trabalho permeado por uma cultura totalmente diversa da então imposta pela empresa adquirente, a Philips. A resposta unânime dos entrevistados é negativa e reacionária ao processo de incorporação, uma vez que este contribuiu negativamente para os aspectos motivacionais dos funcionários na medida em que não levou em consideração o *modus operandi* vigente na empresa antes da compra, o qual, até então, havia surtido em resultados financeiros e de desenvolvimento de recursos humanos positivos.

Pode-se citar como principal motivo da resposta reacionária dos funcionários da Dixtal ao processo de incorporação a questão da individualização extrema de processos, incitando a competição entre departamentos a qual ocasiona a rivalidade entre os setores da empresa, princípios estes totalmente contrários ao espírito de colaboração até tão difundido anteriormente no ambiente corporativo da Dixtal. Além disso, a perda do ambiente familiar até então presente e o fato de os funcionários entrevistados não se

sentirem ainda totalmente integrados à realidade do ambiente corporativo da Philips, ou seja, considerarem-se como excluídos de um mundo do qual lhes é imposto que façam parte constituem outros fatores de extremo impacto no que concerne à postura de negação da incorporação pela Philips.

Ainda de acordo com os dados obtidos por meio das entrevistas, pode-se afirmar que a Philips, por meio de sua gestão, mostrou-se mais preocupada com a efetivação formal da integração das empresas e com a possibilidade de obtenção imediata dos lucros resultantes da incorporação, deixando de lado a interação com os sujeitos ali presentes, em termos de esclarecimento e atenção à subjetividade destes.

Pode-se afirmar ainda que a ausência de esclarecimentos e de uma comunicação clara durante o processo de integração ocasionam incerteza e medo aos funcionários, gerando um ambiente em que há a predominância da falta de diálogo e da sinceridade. É imperativo aos gestores que se pense não apenas na racionalidade de se gerar lucro, ignorando o fato de que os indivíduos têm emoções e que não estão no ambiente organizacional tão somente pela troca de trabalho por dinheiro.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Carlos Eduardo Pires e. *Crenças, Valores e Modelos Mentais*. Disponível em www.camo.com.br/artigos.html. Acessado em: 10 de dezembro de 2012.
- BARROS, B. T. Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. In: CANÇADO, Vera L.; TANURE, Betânia. *Fusões e Aquisições: Aprendendo com a Experiência Brasileira*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 39, n° 1, abr/jun. 1999.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- BRITTO, Jorge. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (orgs.). *Economia Industrial*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CANÇADO, Vera L.; TANURE, Betânia. *Fusões e Aquisições: Aprendendo com a Experiência Brasileira*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 39, n° 1, abr/jun. 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 3° ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: A Teoria e a Prática de Inovar*. Rio de Janeiro: Campos, 2005.
- COELHO, Fábio U. *Manual de Direito Comercial*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. *Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Casos*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. *Avaliação de Empresas - Valuation: Calculando e Gerenciando o Valor das Empresas*. 3. ed. São Paulo: Makron Books Ltda., 2002.
- CURY, Antonio. *Organização e Métodos: uma Visão Holística*. 7° ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- GREY, Christopher. *O Fetiche da Mudança*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 44, n° 1, jan/mar. 2004.
- HERNANDEZ, José M. C.; CALDAS, Miguel P. *Resistência à Mudança: uma Revisão Crítica*. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n° 2, abr/jun. 2001.
- KEY, Stephen L. *Guia da Ernest & Young para Administração de Fusões e Aquisições*. Rio de Janeiro: Record, 1992.
- KRAUSZ, Rosa R. *Compartilhando o Poder nas Organizações*. São Paulo: Nobel, 1991.

- KOTTER, John P.; SCHLESINGER, Leonard A. A escolha de estratégias para mudanças. In: CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: a Teoria e a Prática de Inovar*. Rio de Janeiro: Campos, 2005.
- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. *Alianças Estratégicas: Formação, Implementação e Evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARTELANC, Roy; PASIN, Rodrigo; CAVALCANTE, Francisco. *Avaliação de Empresas: um Guia para Fusões & Aquisições e Gestão de Valor*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- MEIRELES, Manuel. *Teorias da Administração: Clássicas e Modernas*. São Paulo: Futura, 2003.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- RASMUSSEN, Uwe Waldemar. *Holdings e Joint Ventures: uma Análise Transacional de Consolidações e Fusões Empresariais*. 2º ed. São Paulo: Ed. Aduaneiras, 1988.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 9º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SANTOS, Pedro C. *O Processo de Adaptação da Estrutura Organizacional do Banco Central do Brasil no Período de 1964-2000*. Dissertação de Mestrado apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina. <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7627.pdf>>. Acessado em 30 de dezembro 2012.
- SCHEIN, Edgar H. *Guia da Sobrevivência da Cultura Corporativa*. 2º ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.
- VERGARA, Sylvia C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VERGARA, Sylvia C.; PINTO, Mário C. S. *Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ*. Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, v. 2, nº 2, ago. 1998.
- SILVA, José R. G. da; VERGARA, Sylvia C. *Sentimentos, Subjetividade e Supostas Resistências à Mudança Organizacional*. Revista Administração de Empresas. São Paulo, v. 43, nº 3, jul/set. 2003.
- WOOD, Thomaz Jr. *Mudança Organizacional: Aprofundando Temas Atuais em Administração de Empresas*. São Paulo. Atlas, 2000.

SITES CONSULTADOS

<http://scholar.google.com.br/>

www.camo.com.br/artigos.html

<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7627.pdf>

www.philips.com/newscenter

11. APÊNDICE

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Delimitação do perfil dos entrevistados

Cargo Atual/Departamento	Histórico
--------------------------	-----------

Questionário

1. Em sua opinião, como era a empresa antes da aquisição (pontos positivos ou negativos)?
2. Que mudanças você percebeu na empresa após a incorporação(compra)?
3. Quais as principais semelhanças (se houver) ou diferenças (se houver) entre a Dixtal e a Philips?
4. Quais as consequências que as mudanças trouxeram para seu dia-a-dia no trabalho e quais as consequências que você consegue ver na empresa decorrentes das mudanças?
5. Como foi feita a comunicação aos funcionários da Dixtal sobre a incorporação pela Philips?
6. Como as empresas (Dixtal e Philips, comprada e compradora) lidaram com os funcionários em meio ao processo de incorporação?
7. Durante o processo de integração das empresas, o que você percebeu em relação a atuação dos gestores de ambas as partes para com os funcionários?
8. Em sua opinião a integração foi bem sucedida? Se sim, por quê? Se não, quais seriam as práticas para que este processo tivesse sucesso?
9. Qual sua visão sobre os seguintes pontos antes e depois da incorporação:
 - Sentimento quanto ao reconhecimento no trabalho;
 - Relacionamento entre colegas;

- Sistemas de estabelecimento e monitoramento de metas de desempenho;
 - Oportunidades de progresso profissional.
10. Em sua opinião, os benefícios concedidos pela empresa compradora (ticket refeição, seguro saúde etc) foram oferecidos de forma adequada à realidade dos funcionários da Dixtal ou não? Se não, em que medida os benefícios oferecidos antes da incorporação lhe atendiam (bem ou mal) e por quê?
11. Seu relacionamento com seus superiores atualmente é diferente do que você costumava ter no passado? Se sim, em que medida há diferenças (citar pontos em que há diferença neste comportamento).