

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

**COMO O COMPORTAMENTO HUMANO E AS DIFERENÇAS  
CULTURAIS IMPACTAM NO SUCESSO DOS PROJETOS  
DAS ORGANIZAÇÕES APÓS ESTAS SOFREREM OS  
PROCESSOS DE FUSÃO OU AQUISIÇÃO.**

**RICARDO COSTA DE ALMEIDA**

**São Paulo  
2012**

**RICARDO COSTA DE ALMEIDA**

**COMO O COMPORTAMENTO HUMANO E AS DIFERENÇAS  
CULTURAIS IMPACTAM NO SUCESSO DOS PROJETOS DAS  
ORGANIZAÇÕES APÓS ESTAS SOFREREM OS PROCESSOS DE  
FUSÃO OU AQUISIÇÃO.**

**Trabalho de conclusão de curso de  
Monografia apresentado ao Programa de  
Pós-graduação Lato Sensu da Escola de  
Administração da Universidade  
Presbiteriana Mackenzie, como requisito  
parcial para a obtenção do Título de Gestão  
de Projetos.**

**São Paulo  
2012**

## Resumo

Este trabalho tem por meio de rico referencial teórico, o objetivo identificar o melhor formato de gestão tanto pelas organizações quanto por seus representantes em situações de fusão ou aquisição. Avaliar como os conflitos culturais, fatores de motivação humana, comunicação e gestão de pessoas interferem diretamente no rendimento de seus funcionários no ambiente de projetos. Além disto, analisar as melhores estratégias visando à orientação das pessoas para a alta performance através da análise comportamental, valorização do capital intelectual, liderança e aplicação das áreas da gestão do conhecimento e gestão de mudanças. Por meio desta pesquisa permitiu-se concluir que a combinação de todos os elementos até então citados juntamente com própria motivação e colaboração dos indivíduos permite que o ambiente organizacional possa ser mais bem modelado e desta forma fazer com que as equipes se tornem mais eficientes no desenvolvimento dos seus projetos.

**Palavras Chave:** Gestão; Motivação; Comunicação; Ambiente; Performance; Liderança; Eficientes.

## **Abstract**

This work has through rich theoretical framework, the objective of identifying the best format for both management organizations and by their representatives in the event of a merger or acquisition. Evaluate how cultural conflicts, human factors motivation, communication and people management directly affect the performance of their employees in environment projects. Moreover, analyzing the best strategies aimed at guiding people to high performance through behavioral analysis, valuation of intellectual capital, leadership and application of the areas of knowledge management and change management. By means of this research allowed to complete that the combination of all the elements previously mentioned along with own motivation and collaboration of individuals allows the organizational environment can be much more modeled and thereby cause the teams become more efficient in developing of their projects.

**Keywords:** Management; Motivation; Communication; Environment; Performance; Leadership; Effective.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 Atritos e soluções possíveis.....	17
--	----

## **LISTAS DE FIGURAS**

Figura 1 Melhores Práticas – Fusão ou Aquisição.....	15
Figura 2 Mapeamento e mensuração das sinergias antes da transação.....	16
Figura 3 Pirâmide de Maslow.....	24
Figura 4 Continuum de Envolvimento do Funcionário.....	34

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Objetivos.....	8
1.1.1 Objetivo geral .....	8
1.1.2 Objetivos específicos.....	8
1.2 Justificativa.....	8
1.3 Metodologia.....	11
1.4 Estrutura da Monografia.....	11
2. CONTEXTUALIZANDO O CLIMA ORGANIZACIONAL APÓS O PROCESSO DE FUSÃO OU AQUISIÇÃO. ....	12
2.1 Modelos de Integração.....	13
2.1.2 Planejando os processos de fusão ou aquisição.....	13
2.2 Cultura Organizacional e sua influência.....	14
2.3 Encontrando sinergias para a realização do negócio.....	15
2.4 Fatores Humanos e culturais. ....	16
2.5 Gestão do conhecimento: Administração do conhecimento coletivo.....	18
2.5.1 Gerenciando o conhecimento. ....	19
3. ANÁLISE COMPORTAMENTAL DOS FUNCIONÁRIOS APÓS O PROCESSO DE FUSÃO OU AQUISIÇÃO. ....	21
3.1 Motivação e sua influencia sobre o comportamento humano. ....	22
3.2 Necessidades humanas e suas variações.....	23
3.2.1 Hierarquia de necessidades de Maslow .....	23
3.2.2 O modelo dos dois fatores de Herzberg.....	24
3.3 Como a comunicação interna atua diretamente nestes processos?.....	25
3.3.1 Comunicação de cima para baixo.....	26
3.3.2 Comunicação de baixo para cima.....	26
3.3.3 Ferramentas da comunicação interna. ....	27
3.4 O elemento humano e a sua importância para o sucesso do negócio.....	27
3.5 Interesses da organização X redução de pessoas ( <i>Downsizing</i> ). ....	28
4 O IMPACTO DAS LIDERANÇAS SOBRE AS EQUIPES. ....	30
4.1 Modelos de liderança.....	31
4.2 Como liderar a equipe para a alta perfonce .....	33

5 O IMPACTO DA GESTÃO DE MUDANÇAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO DENTRO DAS EMPRESAS .....	37
5.1 Como a gestão de competências e a gestão de mudanças promovem o alinhamento estratégico .....	39
5.2 Gestão conhecimento e sua interferência no sucesso da organização .....	40
6 CONCLUSÃO .....	42
Referências Bibliográficas .....	45



## **1 INTRODUÇÃO**

O estudo tem por objetivo abordar os principais conflitos gerados após a realização do processo de fusões e ou aquisições de empresas, tendo como enfoque a análise comportamental dos funcionários envolvidos em todos os níveis hierárquicos bem como a questão das diferenças culturais de ambas as instituições para que desta forma possamos analisar os seus impactos no sucesso dos projetos a serem conduzidos por esta nova organização criada.

### **1.1 OBJETIVOS**

#### **1.1.1 Objetivo geral**

- Avaliar como os conflitos gerados dentro dos processos de fusão e aquisição bem como as diferenças culturais de ambas as empresas podem impactar nos sucessos dos projetos da nova organização formada.

#### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Avaliar como as diferenças culturais das duas organizações envolvidas no processo pode impactar nas tomadas de decisão dos projetos;

- Identificar quais as principais dificuldades sentidas por todos os colaboradores da empresa formada (destaque para os funcionários membros de equipe) e ainda, identificar quais são as premissas para a existência da comunicação eficaz dentro da organização;

- Identificar a importância dos gestores no sucesso dos processos de fusão e aquisição;

### **1.2 Justificativa.**

Os processos de Fusões e Aquisições conforme Barros (2003) surgiram da necessidade de maximização do valor da empresa e fortes motivações do corpo diretivo, sendo a segunda em detrimento a primeira e desta forma podendo trazer maior valor ao acionista.

Notadamente, as empresas enxergam outras vantagens além do ganho emergente de uma maior fatia de mercado, mas também outros ganhos econômicos como: redução de custos operacionais, aumento do poder de barganha junto aos clientes e fornecedores e principalmente a eliminação de um concorrente direto. Além destes fatores, o acréscimo de

lucro também pode ser resultado da maior eficiência da operação, visto que neste momento os recursos serão unificados.

As duas últimas décadas do século XX foram estabelecidas pela intensificação dos processos de fusão e aquisição nos mais diversos países do globo. Estes processos obviamente provocam inúmeras e intensas reações dentro das organizações dentre elas, as alterações nos processos de gestão e por consequência a forma como os colaboradores passam a enxergar a nova empresa que se estabelece.

Para Barros (2003, p.17) “Trata-se de um fenômeno que tende a continuar. Em todos os setores econômicos, o processo de fusões e aquisições tem sido motivado pela lógica competitiva, que pressupõe saltos tecnológicos e busca de novos mercados”.

No Brasil, Abdo (2011) relata que conforme dados da Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG), entre os meses de janeiro a março de 2011 foram registradas 167 fusões e aquisições sendo este o melhor resultado da história desta pesquisa. Isso ainda se dá pelo fato do mercado ainda se encontrar bastante pulverizado principalmente com a existência de muitas pequenas e médias empresas que na tentativa de maior espaço ou até mesmo se manterem no mercado buscam o estabelecimento destas parcerias ou integrações.

Obviamente que estas integrações provocam a construção de um novo ambiente de grandes incertezas por parte de todos os envolvidos no processo, desde os acionistas e corpo diretivo até e principalmente os funcionários que estarão lidando diretamente com o dia a dia da organização que a partir deste instante estará em busca da construção de uma nova identidade ao menos em teoria.

Barros (2003) destaca que possíveis mudanças na Cultura Organizacional podem e devem ocorrer visto que a mesma caracteriza-se pela história da organização, como a mesma se adapta aos ambientes em que se posiciona. Com isso, após um processo de fusão e aquisição muitos elementos estranhos passam a ser englobados a nova cultura podendo afetá-la tanto em aspectos positivos como negativos.

O que passa a ser a destacado como fator de grande relevância para o sucesso deste processo de integração são as pessoas. O estabelecimento de uma nova cultura organizacional e um ambiente favorável para o crescimento depende principalmente do processo de comunicação muito bem feito pelos gestores e conseqüentemente de uma boa aceitação de suas equipes.

Assim, os administradores eficazes preocupam-se mais com a comunicação do que os ineficazes. As pessoas que não têm confiança em suas habilidades de comunicação sejam orais ou escritas, tendem a evitar todo tipo de situação de comunicação. Essa tendência seria uma grave desvantagem para qualquer

administrador que quisesse incrementar o desempenho de sua unidade (BATEMAN; SNELL, 2006, p.494).

Neste momento, uma comunicação interna bastante eficaz e equalizada dentro das empresas se faz necessária para que todos os membros que a compõe estejam alinhados. É muito importante que, nesta fase inicial de junção, todos os colaboradores tenham a mesma informação e de preferência que sejam comunicados por meio de seus superiores e não por meio de outros canais. Este tipo de abordagem traz mais segurança aos envolvidos e os faz sentir realmente importantes perante a instituição.

Destacam-se algumas dificuldades, visto que segundo Barros (2003) os processos de fusão são na maioria consideradas aquisições, aonde a suposta empresa adquirente atua como predadora e não demonstra desta forma qualquer interesse no processo de junção e nos seus eventuais impactos.

Surgem aqui algumas incertezas por parte das pessoas que já estão acostumadas a um modelo de gestão definido, o repúdio pela chegada de novos companheiros na formação de suas equipes e aos quais tem uma metodologia de trabalho diferente, a insegurança quanto a sua permanência no trabalho e principalmente as mudanças organizacionais e de gestão a serem implementadas com esta nova reconfiguração.

Para a efetivação de um processo menos traumáticos para os envolvidos surge a necessidade da aplicação do processo de gestão de mudança, este é responsável por administrar as ações e interações das várias partes interessadas na medida em que a empresa procura alterar o seu estágio atual para um outro com vista para o futuro.

Hoje o mundo se encontra na nova era do conhecimento aonde as pessoas são valorizadas e categorizadas por meio do capital humano, este sendo subitem importante dentro do capital intelectual.

Gestão de conhecimento é o conjunto de práticas que visam revelar e aproveitar os recursos intelectuais de uma empresa – a fim de empregar integralmente o potencial intelectual de seus funcionários. A gestão do conhecimento consiste em encontrar, revelar, partilhar e, em síntese, capitalizar os mais preciosos recursos de uma organização: os conhecimentos, as habilidades, a sabedoria e os relacionamentos das pessoas. Os administradores de conhecimento encontram esses recursos humanos, ajudam as pessoas a colaborar e aprender e a produzir novas ideias e a aproveitar essas ideias em inovações de sucesso (BATEMAN;SNELL, 2006, p. 10)

Stewart (2004) menciona o conhecimento como principal matéria-prima para os resultados econômicos. Desta forma, o Capital Intelectual é responsável pelo ganho de competitividade das empresas no mercado cada vez mais acirrado e os colaboradores passam a ser ou ao menos deveriam ser encarados como criadores de novos ativos para a organização e não apenas como ferramentas para a entrega de produtos ou serviços.

Desta forma, o estudo tem por objetivo abordar os principais conflitos gerados após a realização do processo de fusões e ou aquisições de empresas tendo como enfoque a análise comportamental dos funcionários envolvidos em todos os níveis hierárquicos bem como a questão das diferenças culturais de ambas as instituições para que desta forma possamos analisar os seus impactos no sucesso dos projetos a serem conduzidos por esta nova organização criada.

### **1.3 Metodologia.**

A pesquisa foi realizada estritamente de forma teórica, tendo como enfoques principais, a Análise do Comportamento Humano, Cultura e Clima Organizacional, Gestão da Comunicação, Gestão de Mudança, Modelos de Liderança e algumas teorias motivacionais para que após a junção destes conteúdos através de um processo analítico algumas conclusões possam ser obtidas visando desta forma o desenvolvimento de equipes de melhor produtividade e o estabelecimento de um clima organizacional mais harmônico e estruturado para a obtenção de resultados.

### **1.4 Estrutura da Monografia**

Este trabalho está estruturado em cinco sessões mais conclusão e visando a sustentação desta pesquisa foram utilizados alguns autores que por sua credibilidade, são dados como pilares deste estudo, dentre eles, destacam-se: Chiavenato com questões ligadas ao comportamental humano, Barros, por meio da contextualização dos processos de fusão ou aquisição e questões ligadas à cultura organizacional, Bateman e Snell com abordagens referentes à comunicação e modelos de liderança e Fleury por questões ligadas a gestão do conhecimento, sendo estes grandes referencias deste objeto de estudo. Além destes, outros autores não menos importantes encontram-se na fomentação deste trabalho como: Stewart, Robbins, Davis e Newstrom, dentre tantos outros.

## **2. CONTEXTUALIZANDO O CLIMA ORGANIZACIONAL APÓS O PROCESSO DE FUSÃO OU AQUISIÇÃO.**

As organizações no atual mundo globalizado muitas vezes necessitam de alguma nova estratégia ou reposicionamento de mercado para manterem-se vivas no mundo competitivo.

Nesta situação, muitas delas, ao invés de direcionarem investimentos nas estruturas existentes para ampliar estes horizontes, buscam novas orientações do mercado por meio dos processos de fusão ou aquisição. Sendo estas medidas adotadas como a mais práticas, a empresa a ser incorporada já conta com seu prestígio histórico e todo o reconhecimento do mercado por onde atua.

Os processos de fusão e aquisição nada mais são do que o agrupamento de duas ou mais empresas para originar uma nova. Nestas situações, ocorre uma junção das operações, das estruturas de capital e pessoas, além das estratégias de negócio. Normalmente a realização destes tipos de transação está atrelada a alguma estratégia de mercado, como:

- Ampliação do mercado aonde a mesma atua com melhoria nos seus custos de produção;
- Facilitar sua entrada em mercados desconhecidos;
- Limitar a entrada de novos concorrentes;
- Reduzir o risco;
- Ter acesso a novas tecnologias;
- Agregar novos produtos ao seu portfólio de negócios.

Segundo Barros (2003) os processos de fusão e aquisição permitem por meio do conceito de maximização de valor, o aumento de lucratividade ao acionista, ampliação do market share e redução dos níveis de incerteza visto que facilita sua entrada ou ampliação em mercados que dificilmente conseguiria maior penetração por outros formatos de investimento. Obviamente, esta situação vai de encontro aos interesses da parte adquirente no caso de aquisições ou de ambas as partes no processo de fusão. Contudo, outro conceito também abordado pelo autor é de que mesmo nos processos de fusão, estes são caracterizados como aquisições, aonde na maioria das vezes as empresas de maior porte utilizam da sua força de identidade para se prevalecer sob a outra de forma predadora e não demonstrando nenhum interesse no processo de integração e nos eventuais impactos ao não se efetuar tal planejamento. O clima organizacional está dentre os itens que sofrem maior impacto devido ao choque cultural resultante das diferentes formas de atuação no mercado, valores, visão de negócio, etc.

## **2.1 MODELOS DE INTEGRAÇÃO.**

Sob o ponto de vista da gestão do conhecimento, essas integrações visam à incorporação de bases externas do conhecimento por meio do aprendizado mútuo, principalmente pelo meio tácito através das pessoas. O conhecimento e aprendizagem estão intimamente ligados e a absorção deste conhecimento não se encerra após a realização do negócio, mas sim se inicia já que é necessário captar as ideias da empresa adquirida ou incorporada. A transferência do conhecimento não se trata de uma atividade simples, quanto mais tácito o conhecimento, maior a complexidade e risco o que traz efetivamente valor para a empresa.

Dentro dos modelos de integração cultural destaca-se Kay e Shelton (apud Barros, 2003) com quatro possibilidades: Interdependência Operacional, Absorção de uma empresa pela outra, fusão de iguais e transformação de uma empresa nova.

Outra classificação de relevância é destacada por Evans, Pucik, Barsoux (apud Barros, 2003) avaliando as estratégias de integração nas seguintes categorias: Absorção, Preservação, Integração cultural, Transformação e Movimento Reverso.

Contudo, o modelo a ser destacado no estudo que se segue é o da Mescla Cultural de Barros (2003), este sendo o mais utilizado nos processos de fusão, aonde as melhores práticas de cada empresa seriam supostamente utilizadas na formação de uma nova cultura organizacional. Os processos de integração têm uma fase média de maturação de 24 meses. A empresa precisa tomar uma série de medidas como definir equipe/gerente de integração, esta deve ser composta por componentes das duas empresas com competências funcionais e interpessoais e com um líder bem definido capaz de remover obstáculos e garantir a comunicação entre as duas organizações. Além disso, segundo Barros (2003) a organização precisa planejar os primeiros 100 dias, prever a contratação de consultorias e avaliar resultados. Apesar de ser a visão idealizada principalmente pelos executivos, esta não acaba sendo predominantemente a visão obtida pelos funcionários das hierarquias inferiores que destacam sim a predominância de uma cultura sobre a outra.

### **2.1.2 Planejando os processos de fusão ou aquisição.**

Nestes processos que de alguma forma envolvem integração, o planejamento é extremamente salutar desde a fase inicial de negociação, já que é possível estimar o porte da instituição a ser formada bem como estabelecer os novos desafios e metas que esta enfrentará mesmo antes da conclusão do negócio e sua posterior constituição formal.

O *Due diligence*, conhecido em português como Diligência Devida, consiste justamente nesta etapa inicial responsável por providenciar possíveis levantamentos sobre a empresa adquirida, no entanto este processo hoje dá apenas enfoque aos riscos financeiros e quantitativos. A ausência de profissionais que analisem outros aspectos como o potencial dos clientes, experiência dos profissionais, aceitação de mercado, tem feito com que muitas transações se tornassem verdadeiramente traumáticas após suas concretizações (Price Waterhouse Coopers, 2009).

É importante entender que ambas as estruturas possuem, muitas vezes, modelos distintos no tratamento dos clientes, fornecedores, colaboradores, velocidades diferentes de trabalho, controles, expectativas de desempenho dentre outras tantas características. Desta forma o próprio processo de fusão e aquisição pode induzir a formação e consolidação de uma nova cultura. Essa mudança cultural pode ser um problema nos processos que tem como objetivos incorporar conhecimento e até mesmo no potencial criativo das duas organizações envolvidas.

## **2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA.**

Barros (2003) menciona a cultura organizacional como algo extremamente dinâmico e que está em constante construção e mutação em resultado de inúmeros fatores influenciadores como as interações sociais, as estruturas e processos organizacionais e seus valores. Os fundadores das empresas têm um papel importante na formação desta cultura, visto que eles desenvolvem formas próprias na resolução de problemas bem como estabelece os princípios que são eles importantes para a sustentação da organização. Desta forma, afeta o processo de aquisição, porque implica em integração forçada entre elementos estranhos, visto que ambas as organizações são constituídas de diferentes crenças, valores, expectativas, motivações e normas, o que pode resultar em estranhamentos e conflitos.

Ela é certamente um item influenciador de destaque, visto que age tanto como elemento de comunicação como também instrumento de articulação. A forma como cultura é percebida e interpretada pelos colaboradores caracteriza o clima organizacional. Estas interpretações podem ser boas ou ruins e influenciar diretamente na motivação das equipes e seu grau de satisfação e desempenho. É também por meio da pesquisa de clima organizacional que as empresas identificam as falhas e desenvolvem aspectos de melhoria em processos de fusão ou aquisição já que, também age como indicador analisando como as mudanças afetam

a organização por meio do mapeamento das reações dos funcionários como na sua confiança, motivação para execução das tarefas e desenvolvimento de novas ideias.

### 2.3 ENCONTRANDO SINERGIAS PARA A REALIZAÇÃO DO NEGÓCIO.

Conforme relato da *Aquisitions Consultoria Empresarial* (s.d), existem vários itens que devem ser abordados antes da realização do negócio visando garantir uma operação menos traumática dentre eles temos: a comunicação, conhecimento de todos interessados no negócio, alinhamento estratégico das partes envolvidas a fim entender os reais benefícios da integração, formação de equipes que serão responsáveis diretas pela integração das empresas e o desenvolvimento interno após a concretização do negócio. Conclui-se por meio das informações da *Price Waterhouse Coopers* (2009), que além da preocupação com as sinergias financeira e operacional, as instituições também devem se preocupar com a integração das pessoas, sistemas e processos de negócio. Das pesquisas por ela realizada, apenas 38 % dos entrevistados confirmaram ter realizado o mapeamento das possíveis sinergias antes da realização da fusão. Desta forma não há como efetivamente desenhar um plano de ação para obtenção de resultados sem um maior trauma dos envolvidos.

A abordagem destes itens principais pode ser resumida pela figura abaixo.

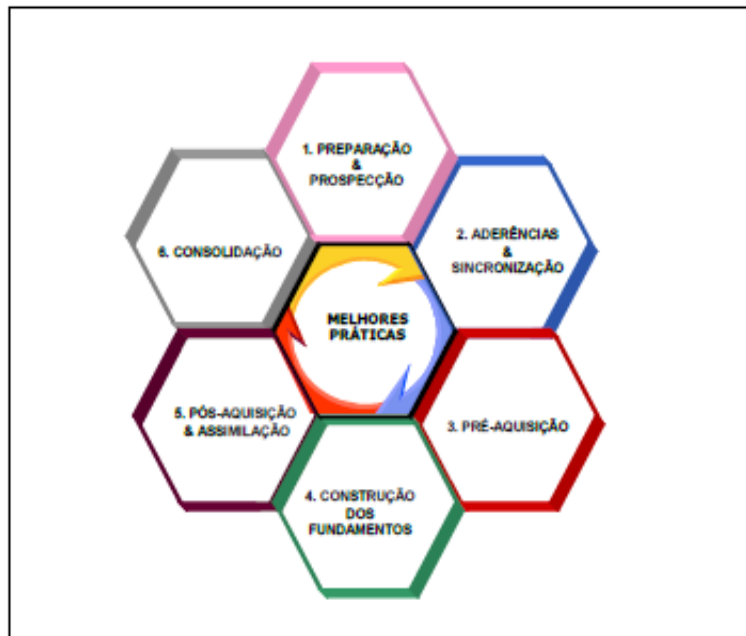


Figura1: Melhores Práticas – Fusão ou Aquisição  
Fonte: Aquisitions Consultoria (s.d, p.4)



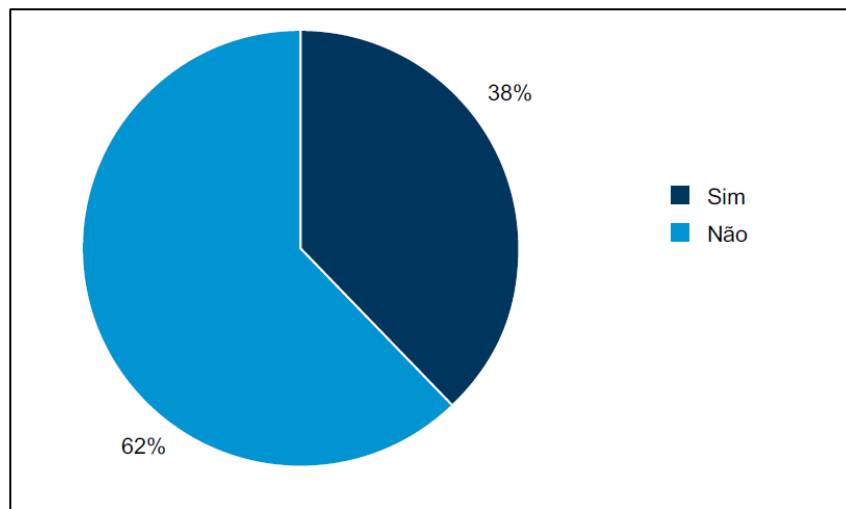


Figura 2: Mapeamento e mensuração das sinergias antes da transação.  
 Fonte: Price Waterhouse Coopers (2009)

O excesso de otimismo e uma superestimação para a realização da transação pode impactar diretamente no seu sucesso. Itens importantes como: questões culturais, mapeamento de lideranças, comunicação e gestão de pessoas precisam ser abordados na fase de implementação para garantir o bem estar dos colaboradores envolvidos e conseqüentemente a sua produtividade no trabalho.

#### **2.4 FATORES HUMANOS E CULTURAIS.**

Neste contexto apresentado, Benedicto e Silva (2008) menciona que a retenção de pessoas e conseqüentemente o conhecimento, requer uma atenção especial, já que normalmente pouco do mesmo é realmente formalizado e mantido em registros. A maior parte dos históricos se concentram nas mãos dos próprios colaboradores por meio de suas experiências profissionais. Portanto a busca da criação de uma nova base única de conhecimento e o estabelecimento de uma sinergia capaz de favorecer a troca de informações com o melhor de cada uma das companhias será premissa de vital importância neste processo integrativo.

Em contrapartida existem inúmeros fatores que podem inibir esta transferência de conhecimento necessária para real execução do negócio. As divergências culturais, a tensão criada pela entrada de novos funcionários que possuem conhecimento ou perfil diferente da equipe em questão, a instabilidade do clima organizacional provocada pelas mudanças e até mesmo as incertezas quanto à empregabilidade fazem com que o processo torne-se traumático

se não bem assistido e assessorado. Logo, o sucesso dependerá da receptividade da nova cultura a ser instalada e também do clima reinante na empresa. É necessário também entender que as mudanças dentro do ambiente corporativo são extremamente difíceis e que requerem paciência e cautela por parte dos estrategistas que implementam o negócio.

Ou seja, o aspecto humano é o principal fator a ser abordado e compreendido dentro deste estudo que tem como finalidade identificar quais as preocupações, incertezas e necessidades daqueles que estão envolvidos neste processo. Apesar da atuação e do vínculo empregatício com as empresas adquirentes, as pessoas por muito tempo ainda pensam pertencer à antiga empresa adquirida ou incorporada. Vale ressaltar que todo e qualquer tipo de mudança gera instabilidades que devem ser identificadas e sanadas pela organização. A garantia de estabilidade e a sensação de que as suas necessidades continuaram sendo supridas pelo emprego é muito importante para que o colaborador mantenha o foco na execução das suas atividades e consequentemente na sua produtividade.

Abaixo se abordam algumas questões conflitantes e soluções possíveis que podem ser tomadas perante as pessoas durante o processo de integração. Incentivar o compartilhamento e geração de ideias, aproximação de diferentes níveis hierárquicos para trocas de experiências e aumento da tolerância são fatores que se destacam na construção de um ambiente organizacional mais produtivo.

Atrito	Soluções possíveis
falta de confiança mútua	construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
falta de tempo e de locais de encontro; idéia estreita de trabalho produtivo	criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências
status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento	avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
falta de capacidade de absorção pelos recipientes	educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura de idéias
crenças de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos; síndrome do "não inventado aqui"	estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte
intolerância com erros ou necessidades de ajuda	aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber de tudo

Quadro 1: Atritos e soluções possíveis.

Fonte: DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.117-118

Segundo Bateman e Snell (2006), tiros únicos e certos não são os métodos mais indicados na realização de mudanças nas organizações de sucesso, geralmente muitas situações necessitam de atenção simultânea, esta podendo ser empreendida pelo conceito de

mudança organizacional total, com praticas que interfiram no âmbito comportamental e do pensamento visando o sucesso na disseminação de novas ideias e o crescimento da instituição ao longo do tempo.

Sob este aspecto, o papel da liderança responsável é compreendido não somente como aquele como voltado para resultados, mas sim o atingimento dos mesmos da maneira correta. Entender que é possível equalizar as necessidades do negócio com os anseios e objetivos de cada membro da equipe. Manter o foco, motivá-la e fazê-la entender que todas as mudanças propostas são benéficas para instituição e também para a mesma, através da geração de novas oportunidades de crescimento e aprendizado com novos colegas de trabalho. Este é o grande desafio dos gestores nos momentos de agitação e instabilidade.

Todos os pontos até então abordados serviram de base para compreensão de questões comportamentais, como as lideranças podem impactar favoravelmente sob suas equipes nestes momentos de instabilidade e conseqüentemente como reorganizá-las através da comunicação e mudanças estruturadas.

## **2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO: ADMINISTRAÇÃO DO CONHECIMENTO COLETIVO**

Beckman (1999) entende que gestão do conhecimento é a formalização das experiências, conhecimentos e expertise, de forma que se tornem acessíveis para a organização, e esta possa criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para seus clientes (apud BENEDICTO; SILVA, 2008, p. 43).

O mercado hoje exige que a oferta de novos produtos seja cada vez mais ágil, com maior qualidade, e por isso cobra velocidade das organizações para que as mesmas tenham oportunidade de sobrevivência. Com isso, atividades focas em pesquisa e desenvolvimento são cada vez mais valorizadas pelas empresas. As instituições hoje se diferenciam pelo que sabem.

*Geração de um negócio a partir do conhecimento em si:* as empresas que fazem uso intenso da informação muitas vezes tornam-se distribuidoras de informações. A IBM, por exemplo, fatura mais com a venda de serviços para computador do que com a venda de equipamentos em si; a Ryder não só aluga caminhões como também vende logística gerencial (Stewart, 2004, p. 21)

O cenário mercadológico é constituído por uma dinâmica aonde os competidores copiam, melhoram e até mesmo reduzem os preços dos produtos, mas só aquele que for capaz de inovar constantemente estará à frente de seus concorrentes. Para Davenport e Prusac (1998), os aspectos intangíveis que adicionam valor aos produtos e serviços são todos

baseados em conhecimento: habilidade técnica (Know-how), projeto de produto, apresentação de marketing, criatividade e inovação (apud BENECDITO; SILVA, 2008, p. 41).

Neste contexto, por administração do conhecimento entende-se o processo de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja a partir de esforços a partir de esforços internos à organização, seja a partir de processos que extrapolam suas fronteiras (FLEURY; OLIVEIRA, 2004 p. 144).

O conhecimento é oriundo dos indivíduos e não das organizações, estas têm o papel de direcioná-lo e convertê-lo a seu favor e desta forma gerar valor. Contudo é importante ressaltar que o indivíduo trabalha sob o regime coletivo e isso traz uma visão de que não é uma simples troca de conhecimentos teóricos entre funcionário e organização para que as atividades sejam realizadas. A instituição na verdade proporciona um ambiente de grupo para que este conhecimento se junte as demais partes individuais, para que por meio de uma equipe exista um desempenho geral.

As competências essenciais da empresa são baseadas principalmente em conjuntos de know-how coletivo (ou conhecimento coletivo que também é tácito) desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem que “cruzam” conjuntos de conhecimentos individuais, unidades individuais isoladas e parcerias com outras organizações, que são ganhos e aperfeiçoados pela prática de trabalho e que devem possuir uma natureza dinâmica para atender às demandas contínuas do mercado (FLEURY; OLIVEIRA, 2004 p. 147).

Apenas para enquadrar o que está sendo estudado, vale abordar que para Davemport e Prusac (apud BENEDICTO; SILVA, 2008), existem algumas formas para geração do conhecimento dentre elas aquisições ou fusões entre empresas.

### **2.5.1 Gerenciando o conhecimento.**

Os colaboradores já não estão sendo mais avaliados pelas tarefas que executam, mas sim pelos resultados que as mesmos atingem. A gerência antigamente era responsável apenas por delegar atividades e cobrar a execução das mesmas. Quando a capacidade intelectual do ser humano passou a ser questionada, a responsabilidade dos gerentes também mudou. Hoje o modelo requer bem menos burocracia. Conforme Stewart (2004), os trabalhadores do conhecimento são capazes de planejar e organizar vários aspectos sem a necessidade de interferência direta de seus gestores. Desta forma, o que ficou por responsabilidade do administrador foi gerenciar o conhecimento, agir como facilitador de sua equipe e medi-la pelo seu conhecimento.

Para Benedicto e Silva (2008), codificar e coordenar o conhecimento é formatar o conhecimento organizacional de forma a torna-lo de fácil acesso a quem necessita do mesmo, dando importância as informações relevantes.

Segundo Davemport e Prusac (1998) a melhor forma de transferir o conhecimento é contratar pessoas experientes e ágeis e deixa-las conversar com outras pessoas. (apud BENECDITO; SILVA, 2008, p.46). Hoje as empresas demandam a maior parte do tempo de seus funcionários para a realização de suas atividades, deixando pouco espaço para troca de ideias que efetivamente gerem transferência de conhecimento.

Cabe ao gestor neste novo modelo estimular as interações entre os indivíduos e fazer com que compartilhem dos seus conhecimentos. A gestão do capital intelectual ainda é um mundo recém-descoberto, onde são poucos que entendem a sua verdadeira dimensão e forma de aplicação deste valioso ativo intangível. Ainda não se é dado o devido valor ao mesmo, já que não se podem medir os ganhos proporcionados pelo cérebro. Mesmo em dias contemporâneos ainda são raras as instituições que tentam contabilizar o valor intelectual que possuem, mas as poucas organizações que saíram na frente penderam para um maior sucesso no futuro.

Hoje para Stewart (2004) ter ideias trata-se do ativo mais importante, já que não requer nem ao menos treinamento, mas apenas estímulo gerencial para que seus subordinados possam estruturá-las de forma organizada. Infelizmente, os funcionários ainda são tratados pelas empresas por meio dos custos que geram e não pelo valor que agregam.

### **3. ANÁLISE COMPORTAMENTAL DOS FUNCIONÁRIOS APÓS O PROCESSO DE FUSÃO OU AQUISIÇÃO.**

Conforme mencionado anteriormente, os indivíduos podem manifestar diferentes reações comportamentais mediante aos cenários que são a ele apresentados. No caso, o que está sendo analisado são os seus comportamentos mediante situações de mudança.

Segundo Chiavenato (2000), com esta nova Teoria das Relações Humanas surge o conceito do Homem Social que tem seu comportamento ligado diretamente aos fatores motivacionais, pelas suas necessidades humanas, satisfações por meio dos grupos que interagem e as normas sociais a ele impostas. Dentro do ambiente de trabalho os grupos são influenciados pelo estilo de liderança e supervisão que tenha a capacidade de influenciar e obter a lealdade de seus subordinados e desta forma atingir altos índices de desempenho.

O comportamento humano, logo é influenciado tanto por fatores internos (personalidade, percepções próprias e motivação), quanto por fatores externos (fatores organizacionais, sociais e políticos, aceitação dos grupos, etc.).

As mudanças que uma empresa passa durante os processos de fusão e aquisição pode ser muitas vezes comparada a montanha russa, dada as possíveis variações de comportamento dos indivíduos envolvidos no processo. Bolby (1982) menciona que existem quatro fases que constituem a analogia psicológica sobre este processo e resumem-se em:

Primeira Fase: “torpor ou aturdimento” a pessoa não admite o fato acontecido de que a empresa a qual o empregado fez um contrato psicológico morreu.

Segunda Fase: Caracteriza-se pela saudade, supervalorização do passado e o início das diferenças.

Terceira Fase: Sentimento de desespero e desorganização interna, A percepção das diferenças é aguçada. O sentimento entre “nós e eles” fica muito forte. Trata-se do ponto mais crítico do processo de junção e aonde as tomadas de decisão quanto ao processo de integração terão mais relevância neste processo.

Quarta Fase: reorganização. As pessoas buscam enxergar novos desafios e oportunidades mesmo carregadas de saudade da antiga organização. Dentro das organizações as diferenças devem ser apontadas e trabalhadas para que sejam transformadas em oportunidades.

O atordoamento ocasionado por estes processos de mudança determinam a intensidade de cuidados com as pessoas envolvidas, bem como a procura de elementos para ampliar a

compreensão do processo junto aos mesmos. Esta combinação fará com que a transação torne-se mais gerenciável e até mesmo menos traumática do ponto de vista humano.

### **3.1 MOTIVAÇÃO E SUA INFLUENCIA SOBRE O COMPORTAMENTO HUMANO.**

Davis e Newstrom (2001), também aponta que a motivação influencia diretamente o comportamento humano e se dá tanta importância ao mesmo, porque embora sendo apenas um fator interno, geralmente atua sobre as necessidades dos indivíduos. O autor, ainda menciona que conforme estudo de David McClelland, da Universidade de Harvard, os elementos culturais como: família, escola, religião e livros fará com que o indivíduo direcione a sua motivação para diferentes enfoques, como os mencionados abaixo (apud DAVIS; NEWSTROM, 2001).

Motivação para a realização: são indivíduos que tem força para superar desafios e obstáculos para atingir objetivos. A pessoa sempre busca desenvolvimento e crescimento profissional. Trabalha extremamente focada quando sabe que lhe será dado crédito em razão de seu esforço. Tendem a se associar com pessoas focadas em alta performance (apud DAVIS; NEWSTROM, 2001).

Motivação para a afiliação: relacionamento com bases sociais. O rendimento no trabalho está atrelado ao seu relacionamento com os colegas e quando elogiadas por atitudes favoráveis ou pela cooperação (DAVIS; NEWSTROM, 2001).

Motivação para a competência: são impulsionados para a realização de atividades com alta qualidade. Os colaboradores nesta situação buscam o domínio da tarefa e aproveitam a sua própria experiência na execução da mesma. Cobram alta qualidade com os quais interage no dia a dia profissional. A preocupação com o rendimento é tão grande que acaba por deixar as relações humanas em segundo plano (DAVIS; NEWSTROM, 2001).

Motivação para o poder: As pessoas nesta situação querem criar impacto em suas organizações e assumem grandes riscos, normalmente se tornam grandes administradores de forma legítima por meio da liderança através do sucesso (DAVIS; NEWSTROM, 2001).

Desta forma, por meio das forças motivacionais acima, o gestor pode melhor compreender as atitudes de cada empregado e melhor aproveitá-lo na estruturação da equipe e na divisão das atividades alocando-os de forma mais proveitosa.

### 3.2 NECESSIDADES HUMANAS E SUAS VARIAÇÕES.

Valores humanos tais como realização e crescimento são principalmente do tipo incremental. Para conseguir a satisfação no trabalho do empregado A, não é necessário toma-lo do funcionário B. Para chegar a satisfação no departamento C, não se precisa retirá-la do departamento D. Semelhante, a dignidade humana pode ser construída sem que seja tirada de ninguém (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 36).

Os indivíduos precisam ser tratados com habilidade e a devida atenção profissional. É preciso entender que os mesmos possuem necessidades específicas que precisam ser supridas para que possam trabalhar mais satisfeitos e conseqüentemente mais produtivos. Estas se dividem em físicas básicas, como: água, comida, repouso e secundariamente as de caráter subjetivo e vinculadas a mente humana como a autoestima e autoconfiança. As necessidades podem mudar para o indivíduo de acordo com o tempo e circunstancia em que o mesmo está envolvido. As necessidades secundárias variam de intensidade entre as pessoas e até para a mesma pessoa, já que correspondem a comportamentos específicos.

Logo em seguida serão abordadas duas das principais teorias sobre as necessidades humanas: Hierarquia de necessidades de Maslow e o modelo dos dois fatores de Herzberg.

#### 3.2.1 Hierarquia de necessidades de Maslow

A ilustração por meio da hierarquia de necessidades de Maslow (apud DAVIS; NEWSTROM, 2001) pode indicar as prioridades humanas e fazer compreender que à medida que as necessidades primárias são atendidas o individuo busca maior ênfase nas secundárias. A hierarquia das necessidades estabelece cinco níveis. As necessidades do nível 1 (físicas) e 2 (segurança) são de ordem mais baixa e os níveis 3 (sociais), 4 (estima) e 5 (auto realização) são de ordem mais alta.

1. Físicas: comida, água, sexo, abrigo.
2. Segurança: proteção contra ameaças ou privações.
3. Sociais: amizade, amor.
4. Estima: reconhecimento social, status, autoestima.
5. Auto realização: exploração de todo o seu potencial, tornar-se tudo que é capaz por meio de suas capacidades.

A auto realização é o conceito mais abordado por esta teoria. Maslow explica que a maioria das pessoas exercem suas atividades com uma enorme reserva de potencial não explorada. Desta forma, conclui-se que o ambiente de trabalho deva fornecer condições como treinamento, autonomia, desafios e oportunidades de crescimento profissional. Os



colaboradores ainda hoje são tratados como mais um custo para operação dos negócios e não como um mecanismo de alto potencial para obtenção de receitas.



Figura 3: Pirâmide de Maslow  
Fonte: SERRANO, (2011)

### 3.2.2 O modelo dos dois fatores de Herzberg.

Frederick Herzberg (apud DAVIS; NEWSTROM, 2001) dividiu duas amplas categorias que afetam as pessoas no desempenho em seus cargos. Estas são: fatores de manutenção ou higiênicos e os fatores de motivação.

Fatores de higiênicos: resume-se nas condições gerais de trabalho, como remuneração, relações com os colegas, condições de trabalho. Estes fatores, se não atendidos podem deixar os colaboradores infelizes, se bem administrados os mesmos abandonaram a insatisfação, contudo não estarão plenamente satisfeitos ou motivados na execução de suas tarefas.

Fatores de motivação: são as oportunidades que a realização do seu trabalho podem lhe proporcionar como: realização, reconhecimento e possibilidades de crescimento. Quando estes sentimentos estão presentes, significa que o funcionário, está realmente satisfeito e motivado.

### 3.3 COMO A COMUNICAÇÃO INTERNA ATUA DIRETAMENTE NESTES PROCESSOS?

A Comunicação Interna tem como grande objetivo trabalhar o conceito de Cultura Organizacional quando as empresas que se unem contam cada qual com uma cultura particular, gerando um choque entre ambas. Neste cenário a Comunicação Interna deve ficar muito atenta, pois essa nova cultura oriunda de duas empresas diferentes pode gerar descontentamento do público interno. Um dos papéis da Comunicação Interna é zelar pela Cultura Organizacional e garantir por meio das ferramentas disponíveis que os funcionários estejam conscientizados e atualizados sobre as mudanças.

A comunicação é, sem dúvida, um dos elementos mais importantes para que o sucesso do negócio possa ser atingido. Todos os *stakeholders* precisam estar envolvidos. Embora, as empresas tenham a visão de que os funcionários sejam leais e dispostos a colaborar nestes processos de transformação, se faz necessário promover o gerenciamento de expectativas destas pessoas e entender os efeitos emocionais que estes processos promovem.

A comunicação com os diferentes *stakeholders* das empresas envolvidas em F&A é um dos principais aspectos apontados como chave para o sucesso da operação. Ao longo do desenvolvimento da pesquisa sua importância nos diversos momentos do processo ficou evidenciada, especialmente quando foi analisada sob a perspectiva dos funcionários, ou melhor, do público interno (BARROS, 2003, p. 43).

Os colaboradores tem uma grande preocupação com a manutenção de seus empregos e por isso ficam extremamente ansiosos quanto ao seu futuro profissional. Outro ponto a ser considerado é a sua visão sobre o negócio dependendo do local onde o mesmo está alocado dentro da estrutura da organização. Administrar todas estas variáveis e desta forma manter os índices de produtividade e entusiasmo dependem justamente da capacidade de comunicação da empresa, principalmente dos líderes. Entender que o ato de comunicar, significa demonstrar respeito e consideração para com seus funcionários, já que suas vidas profissionais também fazem parte da operação.

Por todos estes motivos, a importância de comunicar exatamente os objetivos da transação, a estratégia desenhada para atingimento de resultados, informar com agilidade as decisões tomadas, evitar o sigilo sempre que possível e quando não justificar, a divulgação das novas estruturas e a rotina com que estas e demais informações forem divulgadas serão responsáveis pelos níveis de aceitação do negócio pelos funcionários.

Bateman e Snell (2006) revela que ser um bom comunicador é uma habilidade extremamente importante aos administradores e líderes, contudo, a comunicação deve ser ministrada por toda a organização.

Logo em seguida serão destacados dois modelos de comunicação (de cima para baixo e de baixo para cima) em que o objetivo é o fluxo de informação em todos os níveis hierárquicos da organização.

### **3.3.1 Comunicação de cima para baixo.**

São os fluxos de informação que partem dos níveis mais altos até o mais baixos na hierárquica de uma organização. Ela é responsável por divulgar por toda a instituição as informações importantes, estimular a identificação dos funcionários com a empresa e as decisões que direcionaram o rumo da organização.

Um problema destacado por Bateman e Snell (2006) neste modelo de comunicação é justamente a existência da filtragem, já que a informação passa por muitas pessoas que acrescentam suas palavras e interpretações e isto acaba por distorcer a informação. As empresas hoje estão justamente tentando eliminar este problema através da redução dos níveis hierárquicos e com isso uma menor perda ou distorção da informação.

Outra questão abordada neste modelo e que também deve ser bastante considerada é a falta de comunicação ou abertura entre líderes e suas equipes para que exista o tráfego de informação. Muitos administradores retêm as informações quando na verdade é importante repassá-las para suas equipes. Em tempos de instabilidade e incerteza como, por exemplo, em processos de fusão e aquisição, os funcionários ficam extremamente ansiosos e a comunicação entre as lideranças e seus funcionários é importante para que os últimos não tomem medidas precipitadas.

### **3.3.2 Comunicação de baixo para cima.**

Trata-se do processo reverso em que os níveis mais baixos repassam informações aos níveis mais altos da hierarquia. Este tipo de comunicação permite que os administradores fiquem sabendo do que ocorre na organização e recebam ideias de seus funcionários. Este modelo oferece a possibilidade para que gestor e subordinado troquem informações e desta forma fortaleçam um relacionamento de mão dupla.

Mas os administradores devem também *motivar* as pessoas a fornecer informações valiosas. As comunicações úteis de baixo para cima devem ser reforçadas, não punidas. A pessoa que tenta conversar com o administrador a respeito de um problema não deve ser repudiada. Uma política anunciada de portas abertas deve realmente abrir as portas. Além disso, as pessoas devem confiar em seu supervisor e saber que o administrador não irá sentir rancor se elas lhe fornecerem alguma informação negativa (BATEMAN; SNELL, 2006, p. 497).

A comunicação de baixo para cima oferece os mesmos problemas da situação anterior. Os subordinados também omitem informações, cometem erros de filtragem, têm receio de

levar certas informações por falta de confiança ou até mesmo para não envolverem os seus chefes no problema. Desta forma os administradores podem ficar sem saber de problemas importantes.

### **3.3.3 Ferramentas da comunicação interna.**

Os gestores, nos dias hoje, sabem que precisam utilizar todos os mecanismos de comunicação disponíveis para atingir os resultados esperados. Saber identificar qual a melhor ferramenta a ser utilizada garantirá o sucesso na transmissão da informação e evita com que os seus subordinados caiam em interpretações errôneas.

Como já abordado anteriormente, o exercício da comunicação em situações difíceis é o que pode diretamente reduzir os impactos negativos junto aos receptores.

São vários os veículos formais que as organizações dispõem e são utilizados para a realização da comunicação interna, assim como: relatórios, circulares, boletins, folhetos completos, folders, jornais, revistas, manuais de instrução, apostilas.

Segundo Rego (1986, p. 63), os canais formais "são os instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes e que visam a assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa (normas, relatórios, instruções...)".

A comunicação informal é dada pelas conversas paralelas, rumores e fofocas que ocorrem dentro da organização por meio de seus funcionários. Para Rego (1986, p. 63), "todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controladas pela administração."

A rádio peão (grapevine) é a rede social de comunicações informais que ajuda as pessoas a interpretar a organização, traduzindo as mensagens formais da organização em "linguagem de funcionário" e vinculando informações que o sistema formal omite ou prefere que fiquem acobertas. Por outro lado, a comunicação informal pode ser destrutiva quando fofocas e boatos irrelevantes proliferam e danificam as operações (BATEMAN; SNELL, 2006, p.63).

Uma organização sem fronteiras na comunicação é justamente aquela que não impõem barreiras para que as mesmas trafeguem em todos os níveis da hierarquia. A informação simplesmente está disponível para todos que precisam dela.

## **3.4 O ELEMENTO HUMANO E A SUA IMPORTÂNCIA PARA O SUCESSO DO NEGÓCIO.**

Os processos de fusão ou aquisição envolvem vários elementos que foram situados ao longo do estudo, contudo é preciso entender que este tipo mudança gera instabilidade e de que a aceitação pelos elementos humanos é o que determinará o sucesso do negócio. Existe uma

enorme evasão de capital intelectual no início destas transações justamente pela falta de clareza sobre os detalhes do negócio e na transmissão da nova missão e valores da empresa constituída. Além disso, é preciso entender se os colaboradores estão efetivamente felizes e se farão todos os esforços para que a organização possa mudar. A análise destas situações permitirão que os executivos adotem as melhores estratégias para implementação da nova cultura organizacional, bem como adotar medidas de recursos humanos com o enfoque para manutenção das pessoas. Os colaboradores que normalmente estão felizes com a situação atual podem ser mais resistentes às mudanças, já os insatisfeitos podem enxergá-las como oportunidade de melhoria.

Mecanismos como a comunicação eficaz e periódica conforme anteriormente citado, normalmente reduz os níveis de ansiedade, principalmente quando informado às pessoas o que realmente é esperado delas. Criar alguns incentivos para que elas se comportem da forma desejada, motivá-las e convencê-las por meio de um processo participativo para tomada de ação e considerando suas opiniões, as farão enxergar que agora são parte de uma instituição maior e mais desafiadora. Estas, já são medidas capazes de reduzir os níveis de incerteza. O moral é resultante do estado motivacional da pessoa, à medida que as necessidades forem satisfeitas existe a elevação da moral o que estimula a colaboração. Ele ainda é responsável pelas atitudes das pessoas e depende do clima das relações humanas e se desenvolve quando há entrosamento, comunicação de qualidade e um nível de supervisão satisfatório. Por outro lado o moral baixo é acompanhado pelo desinteresse, negação, pessimismo, problemas nas relações de trabalho. O moral consequentemente é resultado do grau de satisfação do indivíduo. A preocupação com este elemento, principalmente na integração cultural garantirá maior estabilidade no clima organizacional, já que este é o que condiciona o comportamento dos indivíduos e por consequência no seu rendimento no trabalho (Chiavenato, 2000).

Forças de trabalho mais satisfeitas proporcionam inúmeras vantagens às organizações, inclusive com redução da rotatividade, custos com ações judiciais e até mesmo na oferta de produtos de melhor qualidade.

### **3.5 INTERESSES DA ORGANIZAÇÃO X REDUÇÃO DE PESSOAS (*DOWNSIZING*).**

Logicamente os processos de integração também visam ganhos de eficiência na operação dos negócios. Isto implica diretamente na redução do quadro de funcionários. Este processo requer enorme cautela visto que apensar dos cortes muitas vezes serem esperados, sempre geram desconforto e hostilidade. A demissão de pessoas, nem sempre representa a

melhor alternativa para a organização, já que em inúmeras situações a mesma se vê obrigada a trazer seus antigos empregados de volta e quando os mesmos já não se encontram mais disponíveis, se vêem obrigadas muitas vezes a repor seus postos de trabalho com mão-de-obra menos qualificada e sem o histórico profissional necessário.

O planejamento é sempre a melhor saída em casos de reduções de custos. O primeiro passo importante para que a reestruturação seja bem-sucedida é integrar o downsizing com as estratégias em longo prazo da empresa. A empresa deve determinar qual a direção que esta tomando e quais empregados são necessários Para garantir o futuro desejado. A empresa deve identificar e proteger indivíduos com alto potencial (DUBRIN, 2003, p.366).

O *downsizing* justamente por ser um conjunto de ações planejadas para a eliminação de cargos e posições na estrutura é visto de diferentes maneiras por aqueles que participam do processo. Alguns intensificam ainda mais a sua rotina de trabalho, outros tem queda de produtividade e outros se querem sofrer qualquer tipo de reação mantendo a sua produtividade nos patamares de rotina. Mesmo sendo uma pratica comum para as empresas por permitir a redução de custos se esta levada de forma extremada pode trazer inúmeras desvantagens ao negócio como perda do espírito de equipe e de recursos experientes. Para os colaboradores que tiveram seus empregos mantidos, segundo Bateman e Snell (2006), se desperta um comportamento denominado “*síndrome do sobrevivente*”. Estes lidam com cargas de trabalho mais intensas, carregam um sentimento de insegurança com relação aos seus empregos e chefes, tornam-se pessoas mais concentradas em si e avessas a risco.

Elaborar avaliações de desempenho e a utilização da opinião de recursos sêniores permitirão com que mais tarde, por meio de um embasamento justo os melhores profissionais sejam mantidos. Ofertar planos de demissão voluntária ou realocação interna, também, são alternativas. Esta é sempre uma equação difícil visto que junção de estruturas sempre impacta na sobreposição de pessoas.

#### 4 O IMPACTO DAS LIDERANÇAS SOBRE AS EQUIPES.

O papel da liderança sempre foi importante nas organizações para motivar, orientar e dirigir as equipes visando o atingimento das metas dentro da organização. No cenário antigo da administração, a liderança significava exclusivamente motivar os trabalhadores para que os objetivos pudessem ser alcançados. Nos dias atuais os administradores precisam ser bons em mobilizar as pessoas para que elas também possam contribuir no processo de planejamento. Direcionar pessoas para o trabalho em equipe é na verdade aplicar outro modelo de liderança, onde o bom trabalho é fruto do bom trabalho em equipe.

Liderar é estimular pessoas a terem alto desempenho. É dirigir, motivar, e comunicar-se com os funcionários, individualmente e em grupos. Liderar envolve o contato diário e próximo com as pessoas, ajudando-as a se orientar e inspirando-se a atingir as metas da equipe e da organização. Liderar ocorre em equipes, departamentos, divisões e também no topo das grandes organizações (BATEMAN; SNELL, 2006, p. 16-17).

Os administradores modernos além da liderança exercem também a influência positiva, direcionando suas equipes para que os objetivos possam ser alcançados.

A liderança constitui um aspecto muito importante da administração, mas não é tudo. É exigido dos administradores planejar e organizar, por exemplo, mas o papel principal de um líder é influenciar os outros para buscarem, de maneira entusiástica, objetivos definidos. Isto significa que bons líderes podem ser maus administradores, caso seus planejamentos precários façam com que seus grupos movam-se nas direções erradas. Embora consigam fazer com que seus grupos atuem, não conseguem fazê-lo dentro de direções que melhor atende aos objetivos organizacionais (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 150).

Hoje a nova tendência para as organizações é de uma estrutura menos hierarquizada e mais sinergia entre os funcionários que formam as equipes. Os novos gestores exercem atividades na área estratégica, tática e também operacional. Existe a necessidade de serem completos, conhecer bem a empresa, produzir resultados e interagir com clientes internos e externos, estas estão entre as funções dos líderes modernos. Conforme Bateman e Snell (2006), os melhores gerentes são “líderes trabalhadores”, não tem visão limitada do negócio, põe a mão na massa e com isso geram valor.

Os administradores necessitam de um conjunto de habilidades para o atingimento de metas e por consequência o sucesso do negócio. Estas habilidades para Bateman e Snell (2006) são divididas em técnicas, interpessoais e de comunicação e habilidades conceituais e de decisão. Estas se resumem rapidamente abaixo:

- a) Habilidade técnica: desempenho de tarefas que requerem método ou processo.

- b) Habilidades interpessoais e de comunicação: como o administrador trabalha com as pessoas. Envolve a compreensão das pessoas e entender as suas necessidades. Em resumo, motivar, entender e comunicar.
- c) Habilidades conceituais e de decisão: consiste em solucionar os problemas por meio conhecimento e técnicas que podem refletir sobre as estratégias da organização. Consistem no desenvolvimento de estratégias, planejamento, avaliação de cenários.

Todas estas características e funcionalidades são postas a prova na rotina do administrador. É justamente nas situações de dificuldade como a abordada por este estudo sobre fusões e aquisições que muitas delas são avaliadas. O cenário é extremamente desafiador e requer da liderança o emprego de todas estas habilidades para que o mesmo fique ao seu favor. Os administradores não são necessariamente grandes líderes, contudo estas posições lhe proporcionam a oportunidade de liderar. Esta capacidade, portanto separa os grandes administradores dos medíocres. Os modelos de liderança correto e a habilidade de gerenciar conflitos serão fatores preponderantes para o sucesso.

#### **4.1 MODELOS DE LIDERANÇA**

O sucesso não é resultante exclusivamente da habilidade de gestão dos líderes, mas também como os seus seguidores se comportam. A capacidade de influenciar e avaliar as situações para utilizar a abordagem correta é o que definirá o sucesso do líder e não um modelo engessado de gestão.

Segundo os defensores da abordagem situacional da liderança, não existem traços e comportamentos universalmente importantes. Eles acreditam que os comportamentos eficazes de liderança variam de uma situação para outra. *O líder deve primeiro analisar a situação e depois decidir o que fazer.* Em outras palavras, observar antes de liderar (BATEMAN; SNELL, 2006, p. 401).

Desta forma relaciona-se moral ao clima organizacional, visto que o ambiente ofertado pela organização condiciona o comportamento de seus membros. A liderança é necessária em todos os tipos de organização, contudo existem vários estilos de comportamento do líder. Para tanto Chiavenato (2000), destaca alguns modelos, dentre eles:

Liderança autocrática: Trata-se daquele líder que centraliza as decisões e impõe as suas ordens ao grupo. Trata-se de um estilo mais tenso e agressivo. Não demonstram a sua satisfação. O trabalho só se desenvolve na presença desta liderança e os subordinados na ausência de seus líderes demonstram seus sentimentos reprimidos e até mesmo agressividade por conta deste modelo de liderança (Chiavenato, 2000).



Liderança Liberal: O líder delega todas as funções ao grupo, porém, sem controle algum. As tarefas se desenvolvem ao acaso em um modelo de produção deficiente. Neste modelo forma-se uma equipe altamente individualista e de baixo respeito para com o seu líder (Chiavenato, 2000).

Liderança democrática: Este conduz, orienta o grupo e promove a participação democrática. Líderes e subordinados promovem a comunicação espontânea, sincera e cordial. O trabalho mostra-se suave e seguro. Existe um senso de responsabilidade e comprometimento pessoal, forte integração e um clima de satisfação dentro da equipe (Chiavenato, 2000).

Chiavenato (2000), após confrontar estes modelos, menciona que os de maior produtividade se enquadram no modelo autocrático e liberal. No entanto, no modelo liberal a produção é feita com um maior nível de qualidade pelos subordinados. O modelo democrático, não é exatamente o mais atraente quando falamos de rendimento, a tomada de decisão pode ser lenta, ou os subordinados outorgarem tudo para a liderança.

Importante destacar que para administradores modernos, a combinação entre desempenho (modelo autocrático) e relacionamento (modelo democrático), se faz ideal para o atingimento de grandes resultados com menos rotatividade e insatisfação dos funcionários. Cabem às organizações entenderem que necessitam de diversos modelos de liderança, ao invés de acharem que existe um modelo melhor. Quando se fala de vantagem competitiva, acredita-se que os líderes eficazes variam de comportamento de uma situação para outra.

Para tanto, o líder necessita de carisma. Nos dias de hoje o modelo mais procurado pelos jovens é justamente esse, aonde seus seguidores precisam enxergar entusiasmo e desafios quando na execução de suas tarefas.

Ter carisma é ser dominador e autoconfiante, ter forte convicção na retidão de suas crenças, criar uma aura de competência e sucesso e comunicar altas expectativas e confiança nos seguidores. Os líderes de transformação mudam as coisas, transformando-as do que poderiam ser no que são, ou seja, traduzem uma visão em realidade. Fazem isso por meio de carisma, dispensando uma atenção individualizada aos seguidores, estimulando-os intelectualmente, formando e comunicando sua visão, construindo a confiança e tendo um autoconceito positivo (BATEMAN; SNELL, 2006, p. 411).

Para Bateman e Snell (2006), assim como os administradores não necessariamente são bons líderes, seus subordinados não são também necessariamente bons seguidores, já que estes tem a capacidade de pensar com propriedade e de se comprometerem com as metas da organização. O entusiasmo e comprometimento, além de suas capacidades que vão além do

esperado fazem com que sejam importantes para a organização e até mesmo almejem cargos de liderança em um momento posterior.

#### **4.2 COMO LIDERAR A EQUIPE PARA A ALTA PERFORMANCE**

Para Maximiano (2004, p. 291) “O que liga o líder aos seguidores é uma tarefa ou missão. Sem esse componente, não há liderança, apenas influência ou popularidade”.

O líder sobre tudo precisa ser eficaz, sendo avaliado pelo grau de satisfação e produtividade dos seus seguidores. Em muitas situações a eficácia da liderança é subjetiva, sendo esta definida pela percepção dos liderados e das instituições.

Para Robbins (2005), culturalmente as organizações acreditam e por isso selecionam pessoas de fora destas para ocuparem cargos de liderança justamente por conta das suas experiências, sendo estas muitas vezes o fator mais importante para a ascensão em um cargo de confiança. Mas o que efetivamente se pode concluir é de que não somente a experiência leva a liderança eficaz e por consequência o rendimento. Muitos líderes surgem com oportunidades que lhes são concedidas e estes por sua vez retribuem por meio de resultados, muitas vezes até inesperados. A experiência é claramente valorizada porque uma situação passada pode ser altamente aproveitada em um cenário futuro, porém o que não é levado em conta é de que os recursos são diferentes, a cultura e a metodologia de negócio das organizações também e por isso nem sempre as experiências passadas podem ajudar na obtenção de resultados semelhantes.

Segundo Robbins (2005), outro aspecto é de que os líderes eficazes, conseguem por meio da sua influência, flexibilizar o comportamento dos seus subordinados, fazendo que por meio da liderança transformacional saiam da mediocridade e se transformem em seguidores eficazes. Logicamente, características como a inteligência, maior habilidade verbal, sociabilidade e o poder de compreensão são características que aumentam o poder e a confiança dos gestores sobre seus diretos, orientando-os na execução das tarefas.

Para Petracca (1992), “líder e liderados encontram-se numa relação de influência recíproca. Os liderados são colaboradores que exercem a liderança” (apud Maximiano, 2004, p. 289-90). Desta forma o líder só exerce poder sob o liderado se oferecer vantagens sendo de cunho moral para os liderados fiéis ou benefícios financeiros para aqueles que o seguem visando apenas o interesse.

Os líderes escalam seus favoritos dentro dos grupos e também realizam as famosas avaliações de desempenho e por meio destas investem seus recursos naqueles que proporcionarem os melhores resultados.

As grandes lideranças, também avaliam qual o grau de influencia de seus subordinados na tomada de decisão, conforme modelos abordados anteriormente. Robbins (2005), no entanto, aborda a questão do modelo líder-participação onde existem regras a serem seguidas pelos líderes e forma de decisão participativa que é encorajada em cada situação. Este modelo força um alto grau de sinergia entre subordinados e líder promovendo assim a eficácia, cabendo ao líder avaliar cada situação a ele apresentada dosando em cada situação o poder de influência do grupo na tomada de decisão.

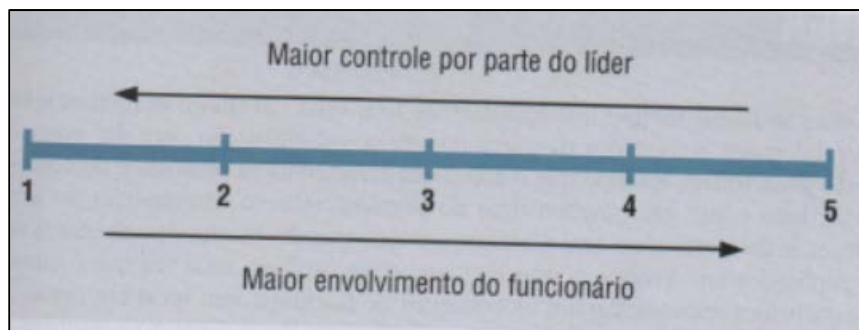


Figura 4: Continuum de Envolvimento do Funcionário  
Fonte: Robbins (2005, p.383)

Para Maximiano (2004), o meio influencia o comportamento do líder e dos liderados, sendo a conjuntura responsável por definir o modelo de liderança a ser aplicado, sempre ponderando questões culturais e de comportamento. O bom administrador é aquele que consegue identificar a conjuntura no qual está inserido, principalmente nos aspectos relacionados a cultura para que desta forma possa aplicar o melhor modelo de liderança naquele cenário.

A montagem de equipes eficazes consiste, muitas vezes, em um árduo processo para as lideranças já que a escolha da matéria-prima (pessoas) é algo extremamente difícil. Em muitas situações os gestores são auxiliados até mesmo por seus subordinados na escolha de novos integrantes para a estrutura. Cada membro deve ser selecionado e treinado de modo a trazer uma real contribuição para a equipe. No cenário contemporâneo, muitas empresas já disponibilizam inúmeros recursos até mesmo de cunho tecnológico que auxiliam os administradores na identificação das habilidades necessárias dos indivíduos que passaram a integrar as suas equipes.

Para Bateman e Snell (2006), as equipes eficazes se constituem por três características, sendo: o resultado produtivo, quando a equipe atinge ou excede os parâmetros esperados, quando os membros destas têm a satisfação na realização de suas atividades, através da participação criativa e inovação, e, por fim, a manutenção do comprometimento ao término de cada projeto. Manter as equipes motivadas e unidas após longas jornadas, sendo estas muitas vezes cansativas é sem dúvida um dos grandes desafios para os gestores.

Outro aspecto importante a ser observado pelas lideranças são os conflitos entre grupos e dentro das próprias equipes. Muitos entendem que a criação de um ambiente de conflito pode estimular a criatividade e a inovação, contudo, o clima de tensão muitas vezes gerado devido a forte competição interna pode ocasionar situações destrutivas, trazendo fortes impactos negativos sob as organizações. Estimular a comunicação e a cooperação tem se mostrado como medidas eficazes para a criação de equipes mais integradas e focadas em objetivos comuns.

Os conflitos entre equipes são inevitáveis e cabe a elas juntamente com o seus gestores avaliar a melhor forma de administra-los. Diariamente os gestores lidam com as dificuldades interpessoais, ciúmes, indisciplina, conflitos estratégicos dentre tantas outras situações. Cabe justamente a eles gerenciar os conflitos por meio da identificação, ação e acompanhamento dos mesmos. Outra sugestão sempre recomendada pela área de Recursos Humanos é impedir que os conflitos se formem ou acreditar que os mesmos se acabem sozinhos, estes devem ser mitigados antes que cresçam.

Lembrando que, conforme Bateman e Snell (2006), estimular a competição saudável é importante para o crescimento do grupo e até mesmo necessário em tempos de recursos escassos.

O estabelecimento de metas se faz importante tanto para a motivação individual, quanto da equipe. Para Bateman e Snell (2006, p.460) “O propósito geral da equipe deve ser traduzido em metas específicas e mensuráveis de desempenho”.

Sempre que possível, além das premiações individuais por rendimento é sim importante premiar o grupo, logicamente que em situações em que os integrantes tenham atividades interdependentes.

Se o desempenho da equipe puder ser mensurado e validado, as recompensas em equipe podem ser dadas de acordo com isso. Não é fácil mover-se de um sistema de recompensas baseado em desempenho individual para um sistema de recompensas baseado em desempenho de equipe. Às vezes, as recompensas baseadas em equipes podem ser acrescentadas às recompensas baseadas em desempenho individual já existentes (BATEMAN; SNELL, 2006, p. 461).

Muitas equipes fracassam justamente por acreditarem que são assim chamadas por conta de reunirem algumas pessoas. Estas, em várias ocasiões, são postas para trabalhar sem nenhuma orientação ou treinamento correto.

## **5 O IMPACTO DA GESTÃO DE MUDANÇAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO DENTRO DAS EMPRESAS**

As organizações estão inseridas em um novo mundo, em que dinâmica das necessidades e dos mercados é cada vez mais ágil e mutante. O desenvolvimento de novas tecnologias obrigam as organizações a terem respostas mais rápidas a estas necessidades. Para muitas destas situações, as empresas optam justamente pelos processos de fusão ou aquisição visando justamente respostas mais rápidas ao mercado e desta forma possam se perpetuar e até mesmo crescer no cenário competitivo.

Operar e tomar decisões em ambientes mais competitivos e incertos é um dos grandes desafios para as empresas, que devem basear as suas operações em modelos organizacionais que sejam mais flexíveis e com condições de regular, de maneira automática, as suas ações para que assim, possam se adaptar melhor aos ambientes (BENEDICTO; SILVA, 2008, p.11-12).

Flexibilizar as estruturas organizacionais e promover a aprendizagem rápida, permite aos líderes destas empresas uma melhor condução nas mudanças mediante as necessidades exigidas. No entanto, estas mudanças tem se feito necessárias em tempos cada vez mais curtos de espaço. Estas impactam diretamente na vida das pessoas, sendo muitas vezes de forma negativa. Cabe às instituições criarem mecanismos para a amortização destes impactos e desta forma aumentar a receptividade de seus colaboradores a situações de mudança.

Desenvolver a cultura da organização para melhor recepcionar mudanças, principalmente em casos onde novas culturas estão sendo incorporadas e gerar um clima de cooperação entre pessoas e grupos não é uma tarefa fácil para as empresas. No entanto, se promovido consegue melhorar significativamente questões de desempenho e competitividade na execução das tarefas designadas. Isto para as empresas significa melhorar sua eficiência em custos de operação, estimular a criatividade e ambição de seus colaboradores, obtenção de melhores resultados nos novos projetos propostos que visam o crescimento da empresa, dentre outros benefícios.

Outra questão, não menos importante é a gestão do conhecimento. O novo cenário de negócios global tem como prioridade a informação, esta permite a tomada de decisão de forma ágil e descomplicada e graças às novas tecnologias da comunicação está mais acessível e fácil de interpretada.

Informação e tecnologia da informação têm sempre desempenhado papéis tanto na definição quanto na execução de uma estratégia. Têm um papel a representar no aperfeiçoamento da definição de estratégias competitivas, na capacidade de executar essas estratégias e execução permaneçam sincronizadas entre si e com ambiente competitivo. À medida que a integração da estratégia e sua execução tornam-se o desafio organizacional mais importante, o papel da informação como uma

ferramenta essencial para chegar a essa integração torna-se mais claro. Ao focalizarem a informação, as empresas passam a poder abordar a formal pela qual serão capazes de obter desempenho superior, e transformar a estratégia em alguma coisa concreta e operativa (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 26).

Muitas empresas têm em seu valor estratégico o foco na informação, estas, contam com enormes bancos de dados que armazenam imensos volumes de informações não estruturadas como transações de negócios. Contudo, estas mesmas instituições ainda sentem dificuldade em identificar o real potencial do gerenciamento da informação e perceber como através dela atingir melhores resultados.

Para Castells (1999), a capacidade de processamento, de uso da informação, de comunicação e de geração de conhecimento são fatores determinantes para a melhoria e o aumento da competitividade empresarial. Assim é que o grau de competitividade de uma empresa dependerá, principalmente, da maneira como a organização empregará os seus recursos para acessar, comunicar e utilizar a informação no controle e na auto-regulação das suas atividades, ou seja, como e quanto a empresa conseguirá adaptar-se e utilizar-se dos princípios cibernéticos no seu modelo organizacional (apud BENEDICTO; SILVA, 2008, p. 13).

Analisando este cenário é possível entender que as mudanças organizacionais estão também diretamente ligadas à aprendizagem. Desta forma, a nova orientação das organizações é por estimular o saber e não mais controlá-lo, esperando apenas do seu funcionário obediência e desempenho estabelecidos em contrato.

Para Benedicto e Silva (2008) o conhecimento operacional embora continue importante, hoje se caracteriza como ultrapassado se não alinhado ao seu conceito de uso. Isto possibilitou que antes meros subordinados executores de tarefas passassem a questionar o que estavam realizando e por meio destas reflexões puderam estimular habilidades que muitas vezes eram inatas. As ideias agora passam a ser tratadas com importância e valorizadas quando ofertadas pelos funcionários, independente do nível hierárquico que ocupam. Isto se chama estimação pelo capital intelectual.

O conhecimento hoje é responsável pela geração de valor para a empresa e diferenciação salarial aos colaboradores, em outras palavras, o nível de instrução permite elevação dos ganhos, já que por meio da instrução, o trabalho torna-se mais inteligente e eficiente. Inversamente aqueles que ficaram para trás no seu desenvolvimento, ou seja, a mão de obra não qualificada teve redução significativa nos seus rendimentos.

Os colaboradores, antes resignados apenas as suas tarefas, hoje participam ativamente do planejamento das empresas e compartilham com seus gestores a responsabilidade nas decisões que são tomadas. Vistos apenas como despesas necessárias para a realização do negócio, atualmente são tratados como parte integrante e responsável na obtenção de

resultados e são tratados como ativos de grande valia para as organizações e, muitas vezes, detentores conhecimentos indispensáveis ao negócio.

## **5.1 COMO A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE MUDANÇAS PROMOVEM O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO**

O mundo moderno apresenta importantes desafios as empresas, que são obrigadas a estar sempre preparadas para se adaptarem às mudanças constantes e muito rápidas das tecnologias. A todo minuto surgem novas invenções em todas as áreas do conhecimento humano, que só não ocorrem em maior quantidade porque muitas organizações ainda não estão dispostas a fazer grandes transformações e acabam por cercear a criatividade de seus empregados. (ROCHA, 2009, p.6-7)

A atual dinâmica dos mercados faz com que as empresas tenham a necessidade de criar estruturas muito mais flexíveis, para que sejam capazes de acompanhar as novas demandas. Pensando nesta linha de raciocínio, as organizações estão cientes de que precisam incentivar as inovações para aprimorar seu portfólio de produtos ou serviços e assim manterem-se no cenário competitivo global. Como abordado anteriormente e também destacado por Rocha (2009) o desafio está justamente na criação de um ambiente que incentive as transformações. Flexibilizar a gerencia e a própria estrutura organizacional, passa a ser a grande celeuma do novo modelo estratégico para as organizações.

A febre do momento é obter o máximo de informações possíveis do cliente para tê-lo na mão. Mas que mão você estendo ao cliente, para criar nele uma imagem e um relacionamento de confiança? Não, não estou falando do blábláblá do “quem somos”, que invariavelmente diz que somos os melhores e maiores. Falo de dar ao cliente algo que lhe permita tirar conclusões de como você é. Ou gostaria de ser. (PERSONA, 2003, p. 20).

Investigar o cenário interno da empresa, visando redução dos níveis de burocracia e incentivar seus colaboradores a darem ideias que possibilitem um ambiente mais criativo e estimulante são medidas primordiais para empresas que querem conquistar novos clientes ou até mesmo sobreviver.

Rocha (2009), também destaca que a criação de valor econômico para as empresas, hoje são impulsionadas pela inteligência artificial e a inserção de pessoas dentro das equipes que saibam quebrar paradigmas. São estes os recursos que possibilitaram novos negócios e por consequência posicionarão a empresa em situação de vanguarda.

As instituições começaram a refletir sobre os negócios e passaram a levar em consideração as competências necessárias para que consigam se manter competitivas. Pensando nisto, a área de RH deixa de ser uma simples ferramenta de captação para agora ser



tratada como um instrumento que assessora os gestores na escolha na montagem de suas estruturas.

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber, agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem ser agregadoras de valor econômico para a organização e de valor social para o indivíduo (FLEURY; OLIVEIRA, 2004 p 190).

Relacionando o parágrafo anterior, o que se propõe, é a introdução do modelo de Gestão por Competências onde os esforços são coordenados na criação de equipes homogêneas e que sejam capazes de atingir os objetivos específicos que são propostos. Este modelo, que surgiu como uma alternativa moderna para gestão permitiu por meio do mapeamento de competências nortear os gestores nas medidas que necessitam serem tomadas visando o aprimoramento de suas equipes.

Entender a empresa como conjunto de recursos é uma perspectiva que proporciona ao estudioso e ao praticante da administração a possibilidade de efetivamente identificar e desenvolver recursos que serão significativos para o desempenho superior da empresa, colocando portanto um papel proativo na execução dessas tarefas. Entretanto, os desafios colocados são ainda maiores, principalmente relacionados a “quais” são os recursos estratégicos e “como” desenvolvê-los (FLEURY; OLIVEIRA, 2004 p 125).

## **5.2 GESTÃO CONHECIMENTO E SUA INTERFERÊNCIA NO SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO**

Gerar e transferir conhecimento são sem dúvida hoje, um caminho vital para a sobrevivência das organizações que hoje dependem da informação. A nova economia movida pelas inovações oriundas do conhecimento e das novas tecnologias sabe que precisa se ajustar a situações de competitividade daí a grande necessidade de estímulo das organizações que a constitui. Fleury e Oliveira (2004) mencionam que quando foi compreendido a real utilidade do conhecimento na geração de ideias e produtos que gerassem valor agregado, este passou a ser tratado como um importante ativo para as organizações.

Nonaka e Takeuchi (1995), afirmam que o processo de criação de um novo conhecimento envolve as seguintes dimensões: aprendizagem, externalização do conhecimento, lições aprendidas, pensamento criativo, pesquisa, experimentação, descoberta e inovação. Muitas atividades organizacionais podem contribuir de forma decisiva para potencializar a criação de um novo conhecimento como: formulação e operacionalização da estratégia; inteligência competitiva; pesquisa e desenvolvimento – P&D; processos de mudança organizacional; reengenharia de negócios – BPR; benchmarking; processos decisórios em geral (apud BENEDICTO; SILVA, 2008, p. 47).

Um dos aspectos ligados à gestão do conhecimento, conforme Benedicto e Silva (2008) está nas competências essenciais que a empresa possui. Aquilo em que ela tem como seu diferencial e por isso proporciona uma experiência única ao cliente.

A Gestão do conhecimento, o processo de criação do conhecimento e aprendizagem organizacional, surgem como um novo desafio, repletos de oportunidades para as organizações. A obtenção, geração, distribuição, e uso do conhecimento serão, cada vez mais, vistos como vantagem competitiva para as organizações, em um ambiente de rápidas mudanças e foco em processos estratégicos (BENEDICTO; SILVA, 2008, p 50).

Para Kogut e Zander (1993), a empresa consiste em um estoque de conhecimento que codifica informações para uso prático. O que vai ser fator preponderante para o sucesso é justamente a sua eficiência neste processo de transformações em ideias que lhe gerem valor (apud FLEURY; OLIVEIRA, 2004).

Após os conceitos abordados até então neste capítulo, permite-se concluir que mudanças são requeridas continuamente e que para que estas se processem de forma segura e eficiente são necessárias competências de seus líderes e liderados. A gestão do conhecimento possibilita tramitar entre os campos da gestão de competências e de mudanças e desta forma trazer uma percepção de como de estes conceitos estão alinhados na estratégia das organizações e também possibilita compreender o comportamento humano e suas peculiaridades em situações de fusão e aquisição, assunto este mais específico e abordado por este estudo.

## 6 CONCLUSÃO

Claramente, as lideranças têm papel fundamental nestes processos conturbados aonde existe um choque cultural entre duas organizações. Em muitas situações avalia-se que a melhor possibilidade de se formar uma nova instituição é por meio da designação de um novo líder totalmente arbitrário a ambas as partes, mas este cenário não é o mais comum entre os processos fusões e aquisição de grande porte.

As operações, tanto do ponto de vista da gestão quanto do negócio, podem ser consideradas amigáveis ou hostis, dependendo da posição ocupada pelas pessoas. Na perspectiva do negócio, as operações hostis são aquelas em que a empresa comprada não tem performance suficiente para sobreviver e mesmo contra a vontade do top management a aquisição é feita (BARROS, 2003, p. 20-21).

Partindo para as estruturas menores da organização, fica como objetivo inicial definir quais serão os responsáveis por transmitir os anseios primordiais. É de suma importância que esta comunicação seja feita de forma muito clara e aberta aos funcionários para não gerar um clima de instabilidade emocional entre os mesmos. O que justamente a instituição não precisa neste momento é de colaboradores desmotivados e inseguros com relação ao seu futuro. Promover integrações, principalmente de cunho cultural entre as organizações é o grande desafio para que seja possível estabelecer a convivência entre os envolvidos no processo.

Os colaboradores internos preocupam-se com a manutenção de seu emprego e sentem-se, particularmente, ansiosos e inquietos com o seu futuro pessoal. Em segundo lugar, vêem e entendem a operação de maneiras diferentes, variam conforme o lugar ocupado na empresa. Ou seja é comum ter várias visões sobre o mesmo processo, dependendo do ponto de inserção do indivíduo na estrutura organizacional, como, por exemplo, na alta gerência, na média ou no nível operacional.

Gerenciar esse conjunto de variáveis e manter a dedicação, o entusiasmo e a produtividade do corpo social dependem, em grande parte, da capacidade de comunicação da empresa, especialmente das lideranças (BARROS, 2003, p. 43).

Para estruturação de novas equipes após um processo de fusão ou aquisição se faz necessária à utilização de um formato de liderança ética e responsável, que tenha capacidade de identificar as potencialidades de cada membro da equipe e com estas equacionar o melhor formato para execução das atividades que envolvem o escopo da área. Identificar potencialidades diferenciadas e trabalha-las na formação de grupos que visem atender as necessidades do negócio fazem parte do cenário que engloba situações da Gestão de Mudanças e Gestão de Competências abordadas por este trabalho.

Equipes motivadas começam por um líder motivado. Robbins (2005) destaca que não existem líderes sem seguidores. Este não só saberá transmitir os interesses da organização, mas como atingi-los e proporcionar o ferramental correto a fim de garantir que seus

subordinados possam executar suas atribuições de forma tranquila e consistente, estes conhecidos como líderes servidores. As organizações buscam cada vez mais em seus representantes, não apenas interlocutores de suas necessidades com o poder formal para alguma tomada de decisão, mas sim peças que orientem os rumos dos negócios aos seus funcionários, que saibam identificar novas potencialidades nos mesmos, que proporcionem possibilidades de crescimento tanto profissional, quanto intelectual.

Por outro lado cabe aos indivíduos buscar a compreensão estratégica que envolve os negócios da empresa onde trabalha. Situações de fusão ou aquisição também podem fazer partes deste contexto, por isso, discutidas neste trabalho. Entender os princípios que impactaram na realização do negócio para que de alguma forma se envolvam positivamente. Daí destaca-se a grande importância do capital intelectual e o grande valor econômico que o conhecimento hoje agrega nas organizações.

A gestão do conhecimento apresenta uma importante contribuição para a compreensão de como os recursos intangíveis podem contribuir a base de uma estratégia competitiva, assim para a identificação dos ativos estratégicos que irão assegurar resultados superiores para a empresa no futuro (FLEURY; OLIVEIRA, 2004 p. 19).

É extremamente natural que o ser humano responda primeiramente com insegurança a qualquer tipo de mudança, principalmente as de grande impacto no seu cotidiano e que ameassem de alguma forma o seu estilo de vida. No caso o primeiro questionamento a ser feito é com relação a sua estabilidade dentro desta nova configuração.

Quando o meio-de-campo fica confuso, há quem permaneça alerta e acabe levando a bola. Por isso momentos de dificuldade também são momentos para reflexão. Para olhar de fora e pensar no que mudar dentro. Não são os maiores nem os mais fortes que sobrevivem as crises. Ficam os que correm para se adaptar (PERSONA, 2003, p. 104).

A motivação de cada indivíduo na fase inicial do processo é de vital importância para que organização continue a trilhar um caminho consistente em seus negócios evitando quedas nos resultados globais durante o período de transição.

De forma conclusiva, entende-se que a obtenção de resultados, principalmente em situações de instabilidade organizacional, no caso fusões ou aquisições depende de uma combinação de vários elementos. Dentre eles, foram destacados: a importância da comunicação eficaz, líderes formadores de equipes e não mais apenas representantes institucionais, a valorização do capital intelectual tanto pelas organizações quanto pelos próprios indivíduos, a novas habilidades de gerir mudanças e competências essenciais dentro das organizações e por fim a capacidade do próprio colaborador em motivar-se com as suas

atividades. Estes são elementos que se bem combinados e trabalhados dentro do ambiente organizacional podem trazer sucesso aos projetos.

Por trata-se de uma pesquisa de cunho teórico, embasado pela leitura de inúmeros autores formadores de opinião, fica para possível continuidade deste estudo a realização de uma pesquisa em caráter exploratório, por meio de entrevistas e ou pesquisas, visando desta forma a obtenção de dados e por meio destes estatísticas numéricas para a comprovação do estudo aqui apresentado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABDO, Miguel. **O momento das fusões e aquisições no Brasil**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/administracao-e-negocios/o-momento-das-fusoes-e-aquisicoes-no-brasil/45839/>. Acesso em: 11 set.2011, 12:13:00.
- ACQUISITIONS CONSULTORIA EMPRESARIAL. **Fusão e Aquisição para uma Vantagem Competitiva** – Melhores Práticas. São Paulo (s.d) Disponível em: <[http://www.acquisitions.com.br/pdf/fusao\\_aquisicao.pdf](http://www.acquisitions.com.br/pdf/fusao_aquisicao.pdf)>. Acesso em 11 jun. 2012, 10:00:30.
- BARROS, Betania Tanure. **Fusões e Aquisições no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.. **Administração: Novo Cenário Competitivo**. 2.ed..São Paulo: Atlas, 2006.
- BENEDICTO, Gideon Carvalho; SILVA, Cândido Ferreira. **Aprendizagem e Gestão do Conhecimento**. Fundamentos teóricos e experiências práticas. Campinas: Editora Alínea, 2008.
- BOLBY, J. **Formação e rompimento de laços afetivos**. São Paulo: Martins Fontes, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2. ed.. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W.. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Afiliada, 2001.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Leaning, 2003, p.366.
- FLEURY, Maria Tereza L.; OLIVEIRA, Moacir de Miranda .. **Gestão Estratégica do Conhecimento** – Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. 3ed.. São Paulo: Atlas, 2004.
- MATOS, Pedro Verga; RODRIGUES, Vasco. **Fusões e Aquisições** – Motivações, Efeitos e Política. São João do Estoril: Principia, 2000.
- MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. 6ed.. Rio de Janeiro: Campos, 1994.
- ORSI, Ademar. Gestão do Conhecimento em Fusões e Aquisições: Fatores Críticos. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 8, n. 22, p. 46-56, set./dez. 2006.

- PERSONA, Mario. **Gestão de Mudanças Em Tempos de Oportunidade**. São Paulo: Futura, 2003.
- PRICE WATERHOUSE COOPERS. **Integração pré e pós Fusões e Aquisições no Brasil, 2008-2009**. São Paulo, 2009. 27 p. Disponível em: < <http://www.pwc.com.br/pt/estudos-pesquisas/assets/resp-pesq-ceo-08.pdf>>. Acesso em 14 jun.2012, 14:12:00.
- REIS, D.R.; SERTEK, Paulo. **Gestão de Mudança e Comportamento Ético nas Organizações**. Disponível em: <<http://www.ief.org.br/artigos/gest.pdf>>. São Paulo, 2002, Acesso em: 18 ago.2012, 19:05:00.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração – Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROCHA, Lygia Carvalho. **Criatividade e Inovação – Como adaptar-se às mudanças**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- SERRANO, Daniel P.. **Teoria de Maslow – A Pirâmide de Maslow**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>. Acesso em: 13 jun.2012, 13:15:00.
- STEWART, Tomas A. **Capital Intelectual – A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**.12 ed.. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.