FUSÃO EMPRESARIAL: O DESAFIO DO GESTOR NO PROCESSO DE UNIFICAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

André Silva do Nascimento[1]
Gabriel Rodrigues Rasquinho[2]
Lucas Flores Thomaz Aquino[3]
Walter Rubini Boneli da Silva[4]

RESUMO

Este trabalho analisa as competências e habilidades necessárias ao gestor em um processo de Fusão e Aquisição, metodologia e mudanças comportamentais, bem como os autores e obras mais citadas, nos periódicos acadêmicos e lacunas encontradas sobre o comportamento do gestor em meio ao processo de Fusão Organizacional. O problema motivador deste trabalho foi encontrar as habilidades e competências que o gestor organizacional deverá desenvolver para o sucesso da introdução e gestão da nova cultura organizacional. Este estudo contribui para o entendimento da unificação da cultura organizacional após a efetivação de uma fusão empresarial, servindo de apoio e orientação aos administradores e de modelo para futuras fusões organizacionais. O método utilizado foi a pesquisa qualitativa através da análise do questionário aplicado com 25 gestores e líderes de organizações. Como principal resultado encontrado após as análises deste trabalho, está à necessidade do gestor possuir habilidades humanas, tais como motivação, liderança, boa comunicação, entre outras.

Palavras-chave: Fusão e Aquisição; Mudanças Organizacionais; Comportamento; Gestor; Habilidades.

ABSTRACT

This paper analyzes skills and abilities that are necessaries to the manager in the process of Fusion and Acquisition, methodology and behavioral changes, as well as authors and more cited books in academic journals and gaps found on the managers' behavior at the the Organizational Melting process . The motivating problem of this work was to find the skills and competencies that organizational manager should develop for the successful introduction and management of new organizational culture. This study contributes to the understanding of the unification of organizational culture after the execution of a corporate fusion, serving as a support and guidance to managers and a model for future organizational mergers. The method used was qualitative research through the questionnaire analysis applied to 25 managers and leaders of organizations. The main result found after the analysis of this work is the necessity of the manager having human skills such as motivation, leadership, and good communication, among others.

[1] Graduando do curso de Administração no Centro Universitário Adventista de São Paulo – UNASP/SP E-mail: asngf@hotmail.com
[2] Graduando do curso de Administração no Centro Universitário Adventista de São Paulo – UNASP/SP E-mail: gabriel.rasquinho@hotmail.com
[3] Graduando do curso de Administração no Centro Universitário Adventista de São Paulo – UNASP/SP E-mail: luckslucas@hotmail.com
[4] Professor orientador mestre em direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP. E-mail: wrubini@hotmail.com.br

Keywords: Fusion and Acquisition; Organizational changes; Behavior; Manager; Skills.

INTRODUÇÃO

No mundo globalizado do século XXI, considerada a fase mais atual do capitalismo, consiste basicamente em uma integração mundial no campo social, cultural, político e, principalmente, econômico. A economia mundial funciona, na maioria das vezes, no molde neoliberal. Desse modo, cada vez mais são priorizadas a competitividade e a produtividade e isso requer redução de custos e aumento de lucro. Dessa forma, a globalização influência a fusão de empresas, devido à necessidade das organizações se adequarem e competirem no mercado desenvolvido.

Com objetivos socioeconômicos, tributários, divergências entre sócios, estratégias, abertura de capital e outros motivos, as transações envolvendo fusões sempre tiveram um reflexo considerável na economia.

As razões para a aquisição de uma empresa influenciam de maneira decisiva a escolha da estratégia de integração adotada pela empresa compradora (BARROS; CANÇADO, 2005). Essa estratégia, por sua vez, determinará o grau de mudança tanto na empresa adquirida como na adquirente.

Vale destacar que uma dessas mudanças está relacionada ao choque cultural entre as empresas, objeto de análise deste estudo. O administrador deverá ser capaz, em ambientes organizacionais que ocorram na fusão, de enxergar através do mercado globalizado e competitivo, as vias por onde terá que conduzir sua organização da melhor forma.

Este trabalho contribui para uma melhor compreensão dos processos de unificação da cultura organizacional após a efetivação de uma fusão empresarial, servindo de apoio e orientação aos administradores e de modelo para futuras fusões organizacionais, ajudando no desenvolvimento da nova cultura.

Como objetivo geral para realização foi determinado identificar e analisar as competências e habilidades necessárias que o gestor deverá conhecer e implantar dentro da nova organização a fim de obter sucesso e excelência no processo de unificação da cultura organizacional.

Dentro do objetivo geral, foram ramificados os objetivos específicos, que têm como alvo pesquisar e estudar os conceitos de fusão, cisão, incorporação, transformação de empresas e da cultura organizacional, identificar a importância do gestor para a organização e

seus colaboradores e estudar as possíveis mudanças que a organização virá a sofrer no âmbito comportamental em seu processo de fusão.

Este estudo busca analisar a relação que uma organização pode estabelecer com os funcionários através da comunicação interna sobre os motivos relacionados à fusão, sem gerar crises internas e mantendo, acima de tudo, um bom relacionamento com os clientes, portanto, em meio à unificação destas culturas o gestor deverá desenvolver quais habilidades e competências para o sucesso da gestão da nova cultura organizacional?

REFERENCIAL TEÓRICO

Dentro do mercado competitivo, a busca e necessidade das organizações se tornarem cada vez mais competitivas fazem com que as mesmas busquem estratégias para alcançarem seus objetivos.

Entre essas estratégias, estão a fusão, aquisição e incorporação, que podem ser empregadas com os mesmos sentidos, conforme Bulgarelli (2000). Portanto, para fusão, entende-se tanto a junção de duas ou mais sociedades resultando em uma nova, ou a incorporação de uma pela outra.

Quando falamos em Fusão Empresarial, sabemos que ambas ou mais culturas organizacionais serão atingidas, de todas as organizações envolvidas.

Segundo Chiavenato (2010) a cultura organizacional, ou corporativa, é definida como o "conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização".

Ao introduzirmos a cultura dentro do plano da organização, dos setores, dos níveis e hierarquias internas, Schein (2009) menciona que, “pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo”, portanto, dentro do hábito tradicional e costumeiro de pensar e fazer as coisas, que são os grupos que devem aprender ou assimilar para que possam ser aceitos no contexto e definições da empresa.

Os gestores dentro do ambiente organizacional buscam ao longo dos anos, difundir e desenvolver uma forma de cultura politicamente correta, partindo dos conceitos de cultura de qualidade e um bom serviço e/ou produto aos clientes. Esse tipo de metodologia proporciona suposições de que existam culturas piores ou melhores, culturas fortes ou fracas, motivando a elaboração de conceitos de que o tipo de cultura influenciará a eficácia de uma organização.

A cultura desempenha diversas funções em uma organização. Primeiramente, possui o papel de definir fronteiras, criando distinções entre uma empresa e outra. Segundo, proporciona um sentido de identidade aos membros da organização. Em terceira teoria, facilita de forma concreta, o comprometimento e empenho com algo maior do que os interesses dos indivíduos. Quarta, estimula a estabilidade do sistema social imposto pela liderança e diretoria da organização. Quinto funciona como sinalizador de sentido e mecanismo do controle, orientando e dando formas ao comportamento dos subordinados. Portanto, concretizar que a cultura define as regras do jogo dentro da empresa.

A cultura organizacional é diretamente responsável pela identidade da organização. Quando ocorrem fusões, aquisições ou incorporações de empresas, gerando, assim, multiplicidades de formas e uma grande diversidade de culturas, são evidenciadas, os poderes que a cultura provoca dentro do meio e seus colaboradores.

Segundo Robbins (2012), a liderança é definida como a capacidade de influenciar conjunto de pessoas para o alcance de metas, objetivos e capacidade de desenvolvimento coerente das atividades.

Ao deparar-se com essas situações que envolvem diferentes culturas e climas organizacionais, Srour (2005) define que acontece um choque cultural, onde "seu refluxo desorienta os agentes, coloca as atividades do dia a dia em compasso de espera, chega a deflagrar agudas resistências", colocando em evidência os padrões e culturas envolvidas no processo.

Devido à globalização e ao avanço constante da tecnologia em nossos dias, as mudanças ocorrem com frequência nas empresas, entretanto elas tornam-se mais agressivas e profundas quando estão relacionadas a um processo de fusão, tanto no quesito organizacional ou dentro do conceito de cultura pessoal e interpessoal.

Esses diferentes aspectos alocam aos gestores novas funções. De acordo com Child (2005), "organizar, depende menos de previsões do tipo estrutural, tais como regras e descrições formais de função". O gestor depende muito mais de uso da inteligência pelos indivíduos e da iniciativa destes em adaptar o que fazem e como fazem ao serem exigidos.

Conforme Vicente e Tomás (1997), gestor é a pessoa que tem a responsabilidade e a capacidade de tomar iniciativas, que dão vida, alimentam, melhoram e inovam o funcionamento da organização.

O gestor precisa criar habilidades e competências para entender as mais difíceis e múltiplas situações, tanto do micro quanto o macro ambiente ligado à organização. As

habilidades técnicas e conceituais são fundamentais para o gestor organizacional, pois, neles estão concentradas as tarefas de criar e operacionalizar as organizações e empresas que estarão gerindo, seus produtos e/ou serviços.

Fayol (1973) afirma que no sistema clássico o gestor é caracterizado por suas funções e delegações dentro da organização: é o colaborador responsável pela tradução dos objetivos propostos pela organização e trabalha através do planejamento, da organização, da liderança e do controle, a fim de atingir tais objetivos.

A origem da palavra habilidade (do latim habilitate) é o grau de competência de um indivíduo comum em frente a um determinado objetivo. Conforme Katz (1955), uma habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado.

Afirmando o relato acima Voltaire cita que ter habilidade significa ser "mais do que capaz, mais do que instruído", pois mesmo aquele que houver lido e presenciado tudo sobre um determinado assunto, pode não ser capaz de reproduzir a ação na prática com êxito. Habilidade assim seria um indicativo de capacidade, particularmente na produção de soluções para um problema específico.

Reiterando os estudos de Katz, existem 3 tipos de habilidades importantes para o desempenho administrativo bem-sucedido: as habilidades técnicas, humanas e conceituais, conforme mencionadas no contexto abaixo:

Habilidades técnicas estão entrelaçadas com a capacidade de execução do trabalho, e também o total controle do conhecimento específico para realização de um trabalho operacional.

Complementando, Chiavenato (2000) afirma que habilidade técnica é aquela que consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para o desempenho de tarefas específicas, por meio da experiência e educação. E é de grande valia para o setor operacional da organização.

As habilidades humanas são aquelas que estão ligadas ao bom relacionamento no meio organizacional, e gestores com tais habilidades conquistam a confiança e afeto de seus colaboradores, e consequentemente, desenvolvem equipes eficientes e eficazes.

E por último as habilidades conceituais, que são necessárias para andamento do projeto, são as habilidades fundamentas aos empresários, presidentes e CEOs de uma organização, são capazes de manter a visão da organização como um todo, e por causa disso influenciam de forma direta o direcionamento e plano estratégico da empresa.

A junção dessas três habilidades em sua essência é de suma importância para a gestão do administrador na organização. Quanto mais o gestor sobe posições hierárquicas na empresa menos utilizará as habilidades conceituais. Em contrapartida, nas gestões inferiores, o administrador terá que desenvolver mais as habilidades técnicas, pois precisará trabalhar constantemente com problemas operacionais na organização.

Para maior compreensão das características e aspectos de um gestor de qualidade foram aprofundados os estudos em relação às habilidades, conhecimentos e atitudes dos administradores na esfera organizacional, e neste momento surge o conceito de competência.

Para Fleury e Fleury (2001), competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Rabaglio (2001) diz que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas.

No processo de mudança organizacional, decorrente de uma F&A, é evidente que ocorra a existência de comportamentos de resistência dos envolvidos, de ambas as empresas. A palavra resistência possui como significado, "ato de resistir; habilidade ou poder de não ser afetado ou prejudicado por alguma coisa; força que um corpo exerce contra o movimento de outro corpo". (PARKER & STAHEL, 1998).

Nesse processo, existem alguns passos para que o gestor extraia as premissas substanciais e que consiga identificar o melhor nas pessoas e colaboradores. Primeiramente, o gestor é o responsável por colocar-se à frente do processo e, acreditar na mudança, da forma como se apresenta. Outro importante aspecto é conseguir fazer com que as pessoas que fazem parte da organização, conheçam as reais necessidades e objetivos da F&A e as estratégias que a organização tomará para alcançar os resultados, inicialmente propostos. Relacionado às habilidades necessárias ao gestor, para atuar no processo de diferentes culturas e comportamentos, destacamos o conhecimento da realidade da organização e de suas pessoas, como um todo, e a possibilidade de trabalhar com características de cultura organizacional de distintos modelos. Independente de qual seja o modelo predominante decorrente de uma F&A, é preciso que o gestor tenha a consciência de que ele não é o único presente, visto que não há relação de exclusão entre os mesmos.

A realização de estudos no processo de globalização e constante desenvolvimento para alavancar resultados e buscar uma maior competitividade organizacional buscam identificar

sua importância no âmbito social e empresarial, assim como trazer a compreensão acerca dos processos que as empresas envolvidas em F&A, identificando os possíveis problemas e dificuldades para resolução destas situações. As informações obtidas através de estudos acerca deste contexto visam trazer estimulo às empresas, que possivelmente poderão sofrer uma F&A.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Para alcançar os resultados pretendidos, o procedimento adotado será a pesquisa científica e bibliográfica através da análise de dados e resultados, disposta em livros, artigos científicos, *sites* confiáveis e situações ocorridas dentro das organizações.

Os sujeitos de pesquisa foram administradores, gestores e líderes organizacionais com ampla experiência profissional, que já encontraram-se diante de situações que envolvam fusão empresarial. Foi realizada abordagem de 25 gestores, segundo a proposta deste estudo, obtendo informações preciosas e assertivas que colaborassem com um desempenho satisfatório da pesquisa.

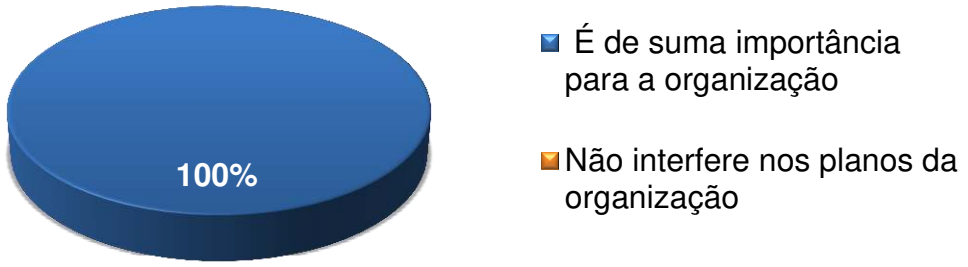
Para a coleta e organização dos dados, foi aplicado um questionário fechado, qualitativo, contendo vinte e cinco questões, podendo ou não ser acrescentadas com respostas diferenciadas das propostas pelos autores do questionário.

Gil (2010) comenta que, a análise de dados tem por objetivo primordial organizar sistematicamente os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação.

A partir desta afirmação e através dos dados coletados nos questionários aplicados são realizadas e apresentadas respostas fundamentadas nas experiências dos gestores e líderes com quem realizamos a pesquisa.

Como primeira questão, foi perguntado ao gestor se ele acredita que a cultura organizacional é de suma importância para o desenvolvimento e sobrevivência de uma empresa, e como resultado obtivemos os seguintes dados:

Figura 1: Relevância da Cultura Organizacional



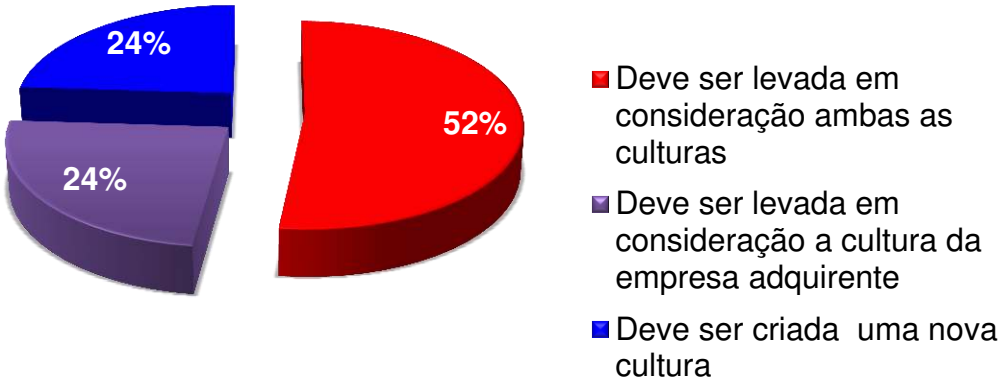
Fonte: Autores da pesquisa

Ao realizarmos esta pergunta, verificou-se a real importância da cultura organizacional de uma empresa, com 100% de exatidão entre os entrevistados confirmando que cultura é de suma importância para a organização. Este dado confirma as ponderações de Dias (2003) e Robbins (2005), quando dizem que a cultura organizacional influência diretamente na redução da rotatividade de funcionários, cria distinções entre as organizações, proporciona identidade aos membros da organização, estimula a estabilidade do sistema social, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um e a integração interna.

Dessa forma, se a organização possuir uma cultura forte e bem estabelecida, ela influenciará positivamente, caso não for bem estabelecida, ela influenciará negativamente.

Na segunda pergunta foi questionado se no processo de fusão empresarial, ambas as culturas devem ser levadas em consideração, e as respostas dos entrevistados foram transcritas da seguinte forma:

Figura 2: Qual cultura levar em consideração no processo de F&A.



Fonte: Autores da pesquisa

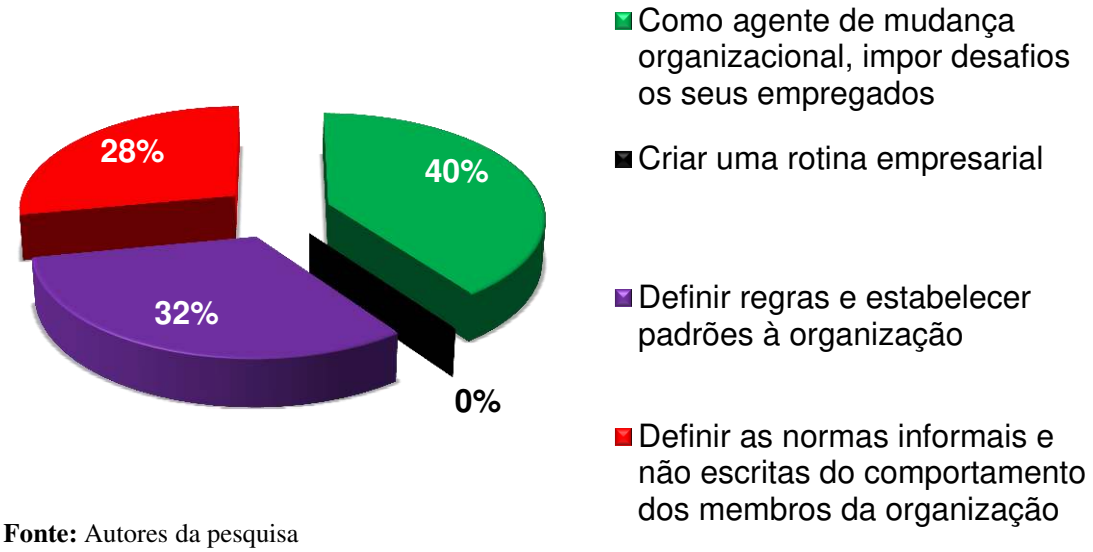
Na segunda questão, onde o foco era distinguir qual cultura utilizar num processo de F&A, houve uma diversificação nos resultados, contudo, a alternativa que afirma a consideração de ambas as culturas deve ser levada em consideração foi a mais escolhida entre os gestores, com 52% dos votos. As duas opções restantes, a de criar uma nova cultura e levar em consideração a cultura da empresa adquirente, empataram ambas com 24% das opiniões dos entrevistados.

Assim sendo, isto nos revela que mesmo que a empresa adquirente queira introduzir sua cultura sobre a empresa alvo, argumentando que se deve seguir um padrão organizacional ou, em contra partida, optar por uma cultura nova e diferenciada, deve-se levar em conta os colaboradores, pois, como já relatado neste trabalho por Robbins *et al* (2012), que dizem que a cultura organizacional é sistema de valores compartilhados pelos colaboradores e membros de uma organização, diferenciando assim, uma organização da outra.

Levando em conta os colaboradores, das duas empresas, absorvendo o melhor de cada cultura através do compartilhamento de ideias, valores e estruturas, a organização em si descobrirá uma nova cultura que agrade a todos seus colaboradores, assim formando identidade, crenças e hábitos novamente únicos.

Na sequência, foi avaliada a maior importância da cultura organizacional em uma empresa, surgindo a terceira questão deste trabalho.

Figura 3: Importância da Cultura Organizacional



Fonte: Autores da pesquisa

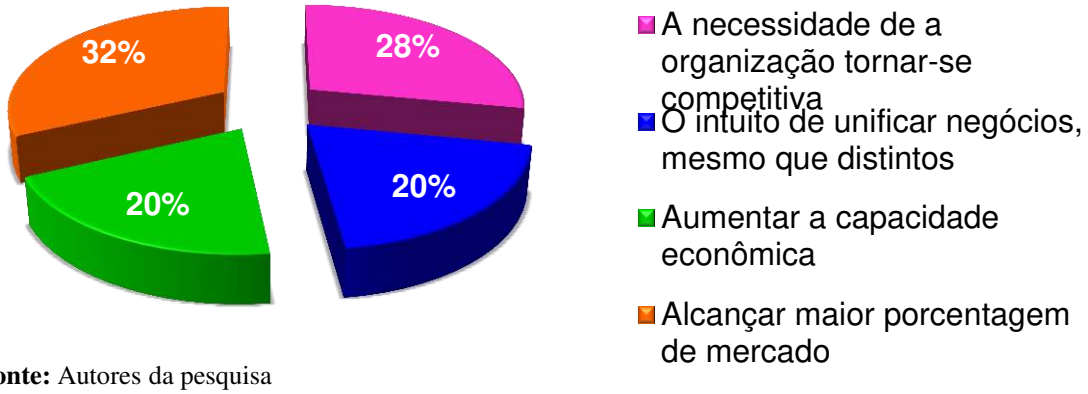
Dentre as opções estabelecidas na terceira questão, a que mais foi assinalada pelos gestores foi a definição de cultura organizacional como agente de mudança organizacional impor desafios aos seus empregados, com 40% de preferência, logo em seguida foi escolhida a opção que define cultura como regras que estabelecem padrões à organização, com 32%, em terceiro, com 28% está definir as normas informais e não escritas do comportamento dos membros da organização, e sem nenhuma escolha está a opção de a cultura organizacional criar uma rotina administrativa.

Mesmo partindo do pressuposto que todas as opções estão coerentes e não se contradizem do real motivo de uma cultura organizacional, a opção escolhida pelos gestores se caracteriza pela mais completa e eficaz, conectando-se a definição de Chiavenato (2010), que define cultura organizacional como o conjunto de hábitos, crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização.

Quando se cria expectativas e metas, os colaboradores motivados criam o desejo de alcançá-las, assim aparecendo os desafios organizacionais relatados na terceira questão, e esses desafios se multiplicam num processo de F&A, em todos os setores possíveis de uma empresa, aumentando as chances de superação e metas.

Para enfatizar e compreender o real sentido de uma fusão organizacional foi realizada a quarta questão, que indaga qual o foco principal para a realização de uma fusão organizacional, os entrevistados responderam o seguinte:

Figura 4: O porquê de se realizar a F&A



Fonte: Autores da pesquisa

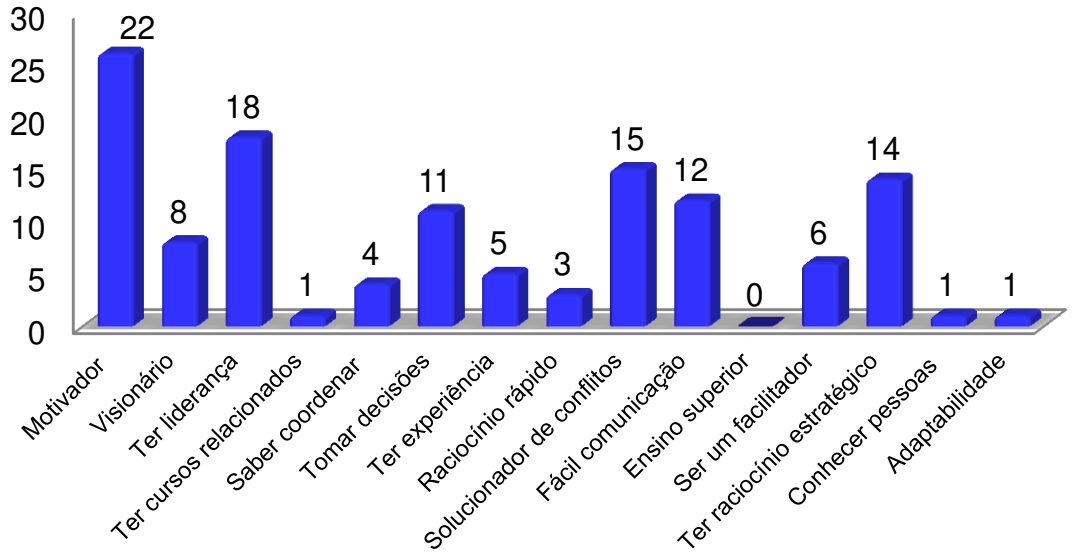
Fica evidente quão alta é a competitividade e globalização do mercado organizacional, a busca por espaço no mercado e na preferência do consumidor faz com que empresas juntem forças para alcançar tais objetivos.

Para alcançar este espaço e uma maior porcentagem no mercado, segundo os entrevistados, é o motivo de se realizar as F&A está opção com 32% foi a que se sobressaiu, porém, com um índice pequeno de vantagem, a necessidade de a organização torna-se competitiva, o intuito de unificar negócios, mesmo que distintos e aumentar a capacidade econômica da organização apresentaram porcentagens significativas, 28%, 20% e 20% respectivamente.

Entende-se que o maior motivo de uma F&A é o objetivo de alcançar maior porcentagem de mercado, pois a globalização influência a fusão de empresas devido à necessidade das organizações se adequarem e competirem no mercado desenvolvido.

Como foco principal deste trabalho, foi realizada a quinta questão, que buscava encontrar as habilidades requeridas a um gestor para a implementação e coordenação de uma mudança na cultura organizacional e F&A, nesta questão, os gestores poderiam escolher apenas 5 opções de habilidade, dentre as 15 oferecidas no questionário, as mais votadas foram representadas na figura abaixo:

Figura 5. Habilidades necessárias de um gestor.



Fonte: Autores da pesquisa

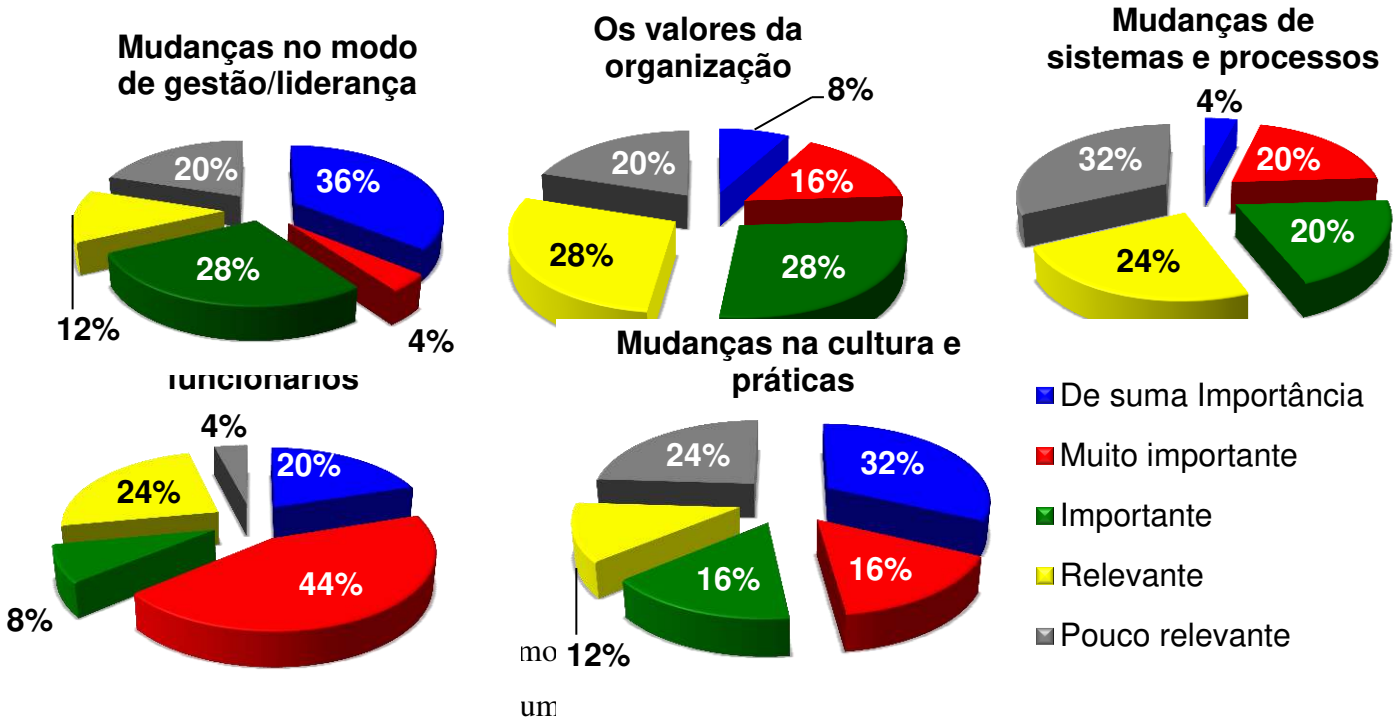
A quinta questão tinha como objetivo descobrir quais as reais habilidades e competências necessárias a um gestor para gerir um processo complexo e difícil como o de F&A, com cada experiência e vivência, os gestores opinaram dentre quinze habilidades apenas cinco que eles consideravam primordiais, tendo como maior habilidade a de ser motivador 22 votos; ter liderança 18; solucionador de conflitos 15; raciocínio estratégico 14; fácil comunicação 12; saber tomar decisões 11; ser visionário 8; ser um facilitador 6; ter experiência 5; saber coordenar 4; ter raciocínio lógico 3; ter cursos relacionados, conhecer pessoas e adaptabilidade com 1 ambas e ter ensino superior não recebeu nenhum voto dos entrevistados.

Observamos que as maiores habilidades necessárias a um gestor para conseguir gerir o processo de fusão são as habilidades humanas, que segundo Katz (1955), consistem na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz.

Os gestores que desenvolverem tal habilidade, e forem capazes de ganhar a confiança e afeto de seus colaboradores, como ter um bom relacionamento no meio organizacional, desenvolverão equipes eficientes e eficazes não só no processo de F&A e sim em toda vida útil da organização.

O questionamento feito na sexta pergunta foi a de qual área que recebe maior impacto num processo de fusão organizacional, após o levantamento dos dados colhidos das respostas dos gestores e líderes, obtivemos os seguintes resultados:

Figura 6: Dificuldades enfrentadas no processo de F&A



empenhar suas habilidades e competências para melhoria. Foram formuladas cinco opções e, solicitado aos gestores que assinalassem em grau de importância, 1 para o mais importante e 5 para o menos importante.

Obtivemos os seguintes resultados, em primeiro lugar como de suma importância, as mudanças no modo de gestão/liderança com 36%, em seguida, como muito importante, está à integração com novos funcionários, obtendo 44% das respostas dos entrevistados.

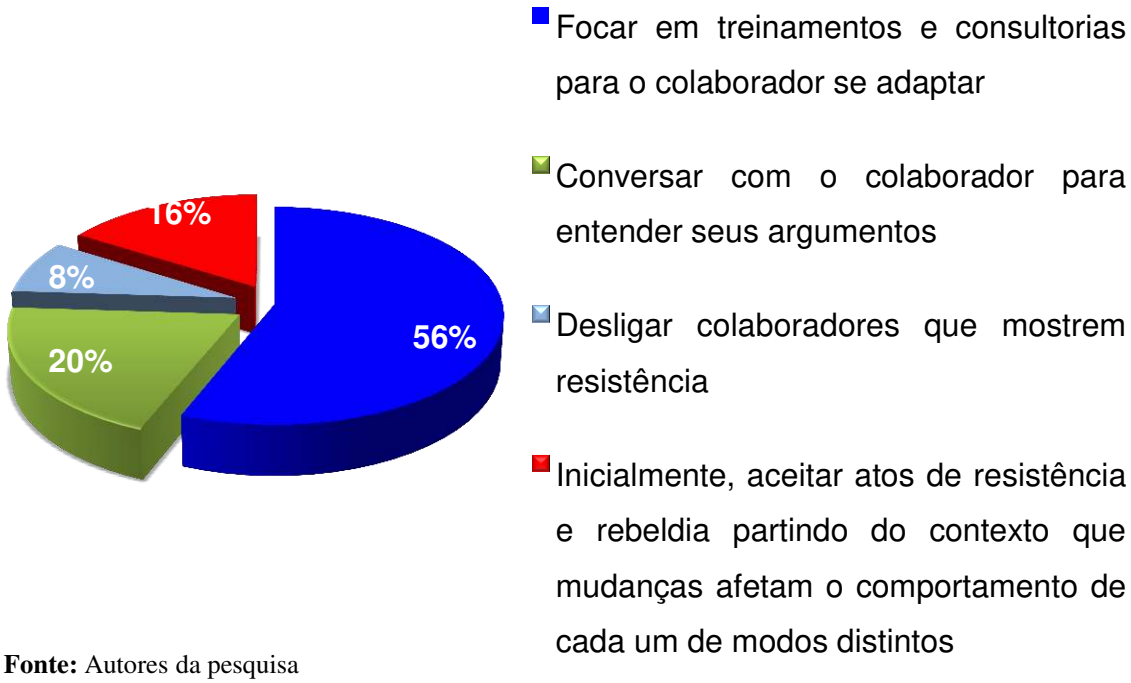
No terceiro grau de dificuldade, definido como importante, houve um empate entre as mudanças no modo de gestão/liderança e os valores da organização, ambas com 28% dos votos. Em penúltimo lugar, como relevante, encontram-se os valores da organização, com 28% das opiniões. Classificado como menos relevante nas dificuldades encontradas foi avaliada a mudança de sistemas e processos de uma organização, com 32% de votos.

As mudanças na cultura e práticas da organização não obteve relevância em nenhuma métrica abordada, entretanto, vale ressaltar que por ficar com níveis homogêneos em todas as métricas, é importante ao gestor se atentar a esse possível problema.

Observamos também que intrinsecamente ligada às mudanças no modo de gestão/liderança está a integração de novos funcionários, pois, a gestão influenciará diretamente o comportamento dos colaboradores, tanto positivamente como negativamente. Em contrapartida as mudanças de sistemas e processos ficaram em disparado como menos relevante, pois, se você tem uma gestão eficaz e colaboradores alinhados e decididos em superar o desafio da F&A, os processos e os sistemas se encaixarão naturalmente, sem um trauma ou maiores dificuldades.

Como sétima pergunta deste trabalho, foi questionado o que se deve fazer caso haja resistência dos colaboradores em uma provável nova cultura e qual deve ser a conduta do gestor perante esse desafio.

Figura 7: O que se deve fazer com colaboradores resistentes



Fonte: Autores da pesquisa

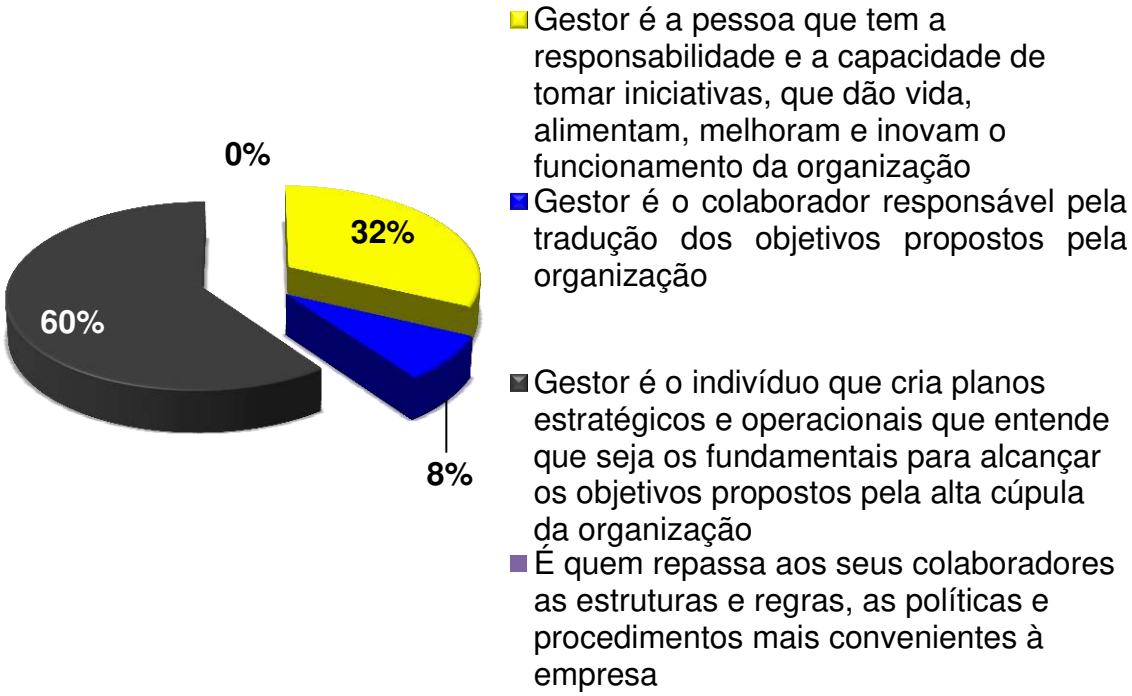
Junto com as dificuldades no processo de F&A, existem aqueles colaboradores que não se adéquam Às novas formas de gerenciamento da empresa, então o gestor deve tomar alguma atitude sobre isto, com este foco a nona questão nos mostrou que forçar em treinamentos e consultorias para o colaborador se adaptar é a melhor opção de gerenciamento, com 56%, em seguida com 20%, está a conversa com o colaborador para entender seus argumentos de resistência. No terceiro tópico com 16%, está a aceitação de atos de resistência, pelo menos no começo do processo, partindo do contexto que mudanças afetam o

comportamento de cada um. E por último com apenas 8%, está o desligamento dos colaboradores que mostrem resistência.

Verificou-se a importância da compreensão do gestor com seu colaborador, auxiliando em tudo que for possível, pois, como já descrevemos neste trabalho, o processo de F&A proporciona incertezas e ameaças que podem afetar os colaboradores de diversas maneiras. Treiná-los para compreender e superar tal processo juntamente com uma conversa aberta e franca é a melhor maneira de conseguir a confiança e respeito.

Finalizando o questionário, na oitava questão foi solicitado aos gestores que definissem a principal função de um gestor, as definições foram transcritas em ordem de escolha na figura a seguir:

Figura 8: O que é ser um gestor



Fonte: Autores da pesquisa

Nossa última questão trata-se da identificação da principal definição de qual é a função de um gestor. Como resultado, obtivemos com 60% sendo o indivíduo responsável em criar planos estratégicos e operacionais, entendendo ser os fundamentais para alcançar os objetivos propostos pela diretoria da organização. Em segundo lugar está o indivíduo com a responsabilidade e capacidade de tomar iniciativas, que dão vida, alimentam, melhoram e

inovam o funcionamento da organização, com 32%. Em terceiro, com 8% a definição que o gestor é o colaborador responsável pela tradução dos objetivos propostos pela organização, e sem nenhuma indicação ficou a definição de quem repassa aos seus colaboradores as estruturas e regras, as políticas e procedimentos mais convenientes à empresa.

Verificou-se em todas as alternativas que a função de um gestor é orientar e guiar seus colaboradores num objetivo já traçado, porém, como diferencial na opção mais citada, foi que além de gerenciar e guiar para um objetivo já proposto, o gestor ideal cria subobjetivos e planos desvinculados com os da organização para chegar às metas pré-estabelecidas, e com esta liberdade de criação e direção, o gestor converge esforços organizacionais e individuais em prol de um objetivo mútuo conforme Barnard (1971).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou pesquisar as publicações cientificas disponíveis sobre fusão empresarial e o desafio do gestor no processo de unificação da cultura organizacional, com o intuito de contribuir e auxiliar para um melhor entendimento destes processos envolvendo as empresas e seus colaboradores, resultando em uma análise qualitativa, na formulação de um questionário, aplicado a 25 gestores e líderes de organizações.

Utilizando-se de critérios de pesquisa, principalmente com ênfase em autores, obras, metodologias, periódicos acadêmicos e artigos científicos, observou-se a real necessidade de explorar o tema relacionado aos gestores em processos de unificação de organizações em todos seus aspectos como, comportamento dos colaboradores, introdução e junção de culturas organizacionais e as principais habilidades e competências que o gestor deve obter para resolução de possíveis conflitos, tanto humanos ou operacionais.

Constatou-se que apesar de terem sido identificados na análise diversos autores e obras acerca do tema já citado e que essas informações são relevantes assim como as metodologias abordadas, notou-se a existência de lacunas, que possivelmente podem ser preenchidas com base na elaboração do presente estudo. Na realização deste estudo, é válido ressaltar a inexistência de limitações em seu desenvolvimento, devido à grande quantidade de informações disponíveis nas fontes de pesquisa.

Diante do contexto, os resultados apresentados nesse trabalho visam ser referência e contribuir para a realização de futuras pesquisas acadêmicas, para o auxílio e maior entendimento de futuros pesquisadores a respeito do processo de fusão e aquisição de

organizações, assim como o conhecimento relacionado aos gestores e suas capacidades e competências no desenvolvimento dos problemas apontados para a unificação de culturas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo – SP. Editora Atlas, 1971. Pág. 321

BARROS, B. T.; CANÇADO, V. L. Aquisições: um perfil das operações no Brasil. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: vol.45 n.2, abr./jun. 2005

BULGARELI, Waldirio. **Fusões, Incorporações e Cisões de Sociedades**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração** – 6 ed. Rio de Janeiro, 2000.

CHILD, John. **Organização, princípios e práticas contemporâneas**. Trad. Beatriz Sidou, São Paulo: Saraiva, 2005.

DIAS, R. **Cultura Organizacional**. Campinas: Alínea, 2003. p. 151.

FAYOL, H. **Administração industrial e general.** São Paulo: Atlas, 1973.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5 no.spe. Curitiba, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010>.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KATZ, R. L. **Skills of an effective administrator.** Harvard Business Review, jan.fev.1955, p. 33-42.

PARKER, J.; STAHEL, M. **Password**: English Dictionary. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências.** 4 edição. São Paulo: Educator, 2001.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 536.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. Trad. Rita de Cássia Gomes. São Paulo: Editora Pearson, 2012.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e liderança**. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009. p. 02-80

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas organizações:** o desafio das formas de gestão. 2 ed. São Paulo: Editora Campus, 2005. p. 100-220.

VICENTE, Antônio V. TOMÁS, José Luis L. **Política de empresa**: el gobrierno de La empresa de negócios. Barcelona: Eunsa, 1997. 266 p.