



**UnB – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**  
**Departamento de Administração**  
**Curso de Graduação em Administração a distância**

**ALZENEIDE WANDERLEY BATISTA**

**IMPACTOS GERADOS PELA FUSÃO ORGANIZACIONAL  
DAS EMPRESAS CFP/CIBRAZEM/COBAL  
NOS EMPREGADOS DA CONAB, EM PALMAS – TO**

**Palmas – TO**  
**2011**

**ALZENEIDE WANDERLEY BATISTA**

**IMPACTOS GERADOS PELA FUSÃO ORGANIZACIONAL  
DAS EMPRESAS CFP/CIBRAZEM/COBAL  
NOS EMPREGADOS DA CONAB, EM PALMAS – TO**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. João Batista Drummond Câmara

**Palmas – TO  
2011**

**ALZENEIDE WANDERLEY BATISTA**

**IMPACTOS GERADOS PELA FUSÃO ORGANIZACIONAL  
DAS EMPRESAS CFP/CIBRAZEM/COBAL  
NOS EMPREGADOS DA CONAB, EM PALMAS – TO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**ALZENEIDE WANDERLEY BATISTA**

Dr. João Batista Drummond Câmara  
Professor-Orientador

Dra. Tatiane Paschoal  
Professora Supervisora

Dr. José Carneiro da Cunha  
Oliveira Neto  
Professor-Examinador

Brasília, 03 de dezembro de 2011

**Palmas – TO  
2011**

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo identificar os aspectos positivos e negativos gerados pela fusão das empresas, Companhia de Financiamento da Produção (CFP), Companhia Brasileira de Armazenamento (Cibrazem) e Companhia Brasileira de Alimentos (Cobal) nos empregados da Superintendência Regional da Conab, em Palmas, Tocantins. Para tanto, buscou-se conhecer como os empregados vivenciaram o processo de mudança organizacional e como transcorreu a fase de transição e as adaptações as mudanças implantadas. A fusão de empresas é definida como uma operação de ordem financeira e jurídica, que une organizações, com idêntico ou diferente segmento jurídico. Atualmente, esta é uma estratégia que vem sendo bastante utilizada por grandes empreendedores, em função das grandes transformações econômicas ocorridas no mundo contemporâneo, como por exemplo, o fenômeno da globalização, que imprime nova dinâmica as organizações e aos negócios. Vale ressaltar que a pesquisa desenvolvida por este estudo atingiu aos objetivos inicialmente propostos, pois dentre outros aspectos constatou ser de grande relevância que o processo seja realizado da forma mais transparente possível, para os empregados da organização.

**Palavras-Chave:** Fusão. Organização. Trabalho.

## **ABSTRACT**

*This study aimed to identify the positives and negatives generated by the merger of companies, Production Financing Company (CSC), Companhia Brasileira Storage (Cibrazem) and Brazilian Food Company (Cobal) the employees of the Regional Conab in Palmas, Tocantins. To this end, we sought to know how the employees experienced the process of organizational change and how the transition went and adaptations of the changes implemented. The merger is defined as an operation of financial and legal, joining organizations, with the same or different legal segment. Currently, this is a strategy that has been widely used by high achievers, according to the great economic transformations occurring in the contemporary world, for example, the phenomenon of globalization, which prints new dynamic organizations and businesses. It is noteworthy that the research developed in this study achieved the goals originally proposed, because among other things found be of great importance that the process is carried out as transparently as possible to employees of the organization.*

**Keywords:** Fusion. Organization. Work.

Dedico ao meu esposo, Aldenor Noletto Bezerra Neto, e a minha filha, Fernanda Wanderley Bezerra, pela compreensão e paciência, durante esta jornada gratificante, que é a concretização dos meus estudos profissionais.

Agradeço a Deus pela oportunidade e o privilégio de vivenciar esta experiência, e por ter me dado força e perseverança para trilhar esta jornada de conquista dos meus ideais. A minha família e ao meu marido Aldenor Noleto Bezerra Neto, por acreditarem em meu potencial e sempre me apoiarem e incentivarem na busca de novas realizações.

“O valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso, existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis”.

Fernando Pessoa



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	09
1.1	Problema .....	10
1.2	Objetivo Geral.....	11
1.3	Objetivos Específicos.....	11
1.4	Justificativa .....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1	Conflitos Desencadeados nos Processos de Fusão.....	13
2.1.1	Conceitos de Conflito.....	13
2.2	Mudança Organizacional .....	14
2.2.1	Conceitos de mudança organizacional .....	15
2.3	Cultura e Poder nas Organizações .....	17
2.4	Gestão de Pessoas em Processos de Aquisição - Fusão .....	18
3	METODOLOGIA .....	20
3.1	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa.....	20
3.2	Caracterização da Organização do Objeto de Estudo .....	21
3.3	Participantes do estudo .....	22
3.4	Instrumentos da Pesquisa .....	22
3.4.1	Roteiro da entrevista utilizada.....	23
3.4.2	Questões da entrevista semi-estruturada .....	23
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	24
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	25
4.1	Estudo de Caso: Os impactos gerados pela fusão organizacional das empresas CFP/CIBRAZEM/COBAL nos empregados da Conab, em Palmas,TO, 25	25
4.2	Análise das entrevistas realizadas com os empregados .....	25
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	32
5.1	Recomendações Futuras.....	33
	REFERÊNCIAS .....	35

## 1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças de gestão, pelas quais passam as organizações, na atualidade, têm exigido muito dos empregados, gerando efeitos e desgastes que acabam por refletir na saúde destes. As organizações, tanto públicas quanto privadas, em algum momento precisaram repensar a maneira de gerir tais ações, bem como seu corpo funcional.

Nesse cenário organizacional, tal exigência torna-se natural, fazendo-se necessário, portanto repensar, reestruturar e realinhar as ações a serem empreendidas. Pois, essa nova percepção envolve mudanças de postura, conduta, normas e procedimentos, que se estendem a todos os setores e são desenvolvidos pelos diversos escalões da organização.

Dentre as mudanças pelas quais passam as organizações está à fusão de empresas, fenômeno que tem se tornando bastante frequente na atualidade, devido principalmente ao processo de globalização<sup>1</sup> dos negócios. Pois, vive-se um novo tempo, com mudanças cada vez mais velozes e intensas, no ambiente das organizações e nas pessoas, caracterizadas por tendências que envolvem “globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade” (CHIAVENATTO, 1999, p. 27).

Desta maneira, a fusão de empresas é caracterizada por “uma operação de ordem financeira e jurídica que une duas ou mais sociedades, de mesmo segmento jurídico ou diferente” (REBOUÇAS, 2011, p. 1). Na efetivação desse processo de fusão é feita uma aglutinação de todo o patrimônio das empresas participantes, gerando assim um novo empreendimento empresarial jurídico.

Conforme o art. 288 da Lei nº 6.404<sup>2</sup>, de 15 de dezembro de 1976, denominada de Sociedade por Ações, a “fusão é a operação pela qual se unem

---

<sup>1</sup> O fenômeno da globalização “tem muitos significados diferentes para muitas pessoas diferentes” (THUROW, 2003, p. 2), mas na abordagem em foco, o conceito que mais se aproxima é o que se refere ao processo de integração econômica caracterizado principalmente “por sua multidimensionalidade, que se refere, evidentemente, à dimensão das trocas de bens e serviços, mas também, à mobilidade da produção de bens e serviços e à circulação dos capitais financeiros” (MICHALET, 2003, p. 15).

<sup>2</sup> Posteriormente, a Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007, alterou, revogou e introduziu novos dispositivos a lei das Sociedades por ações (Lei nº 6.404/1976), estendendo as Sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras (MARÇAL, 2008).

duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”.

Esta tendência ocorre devido à concorrência de mercado e à necessidade de reduzir custos operacionais à empresa, como forma de manter o produto competitivo no mercado consumidor. Para manter a competitividade de seus produtos e serviços, e ampliar a distribuição destes, muitas empresas lançam mão de estratégias econômicas.

Assim, o processo de fusão em uma organização trata-se de uma mudança organizacional de grande magnitude, gerando impactos que poderão prejudicar a organização e seus colaboradores por muito tempo.

A mudança organizacional é tratada por Wood. Jr. et.al (1995, p. 190), como “ qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

Mediante o exposto, este estudo tem por objeto a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), empresa pública vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), especificamente sua Superintendência Regional em Palmas, Tocantins. Esta organização passou por uma reestruturação há 21 anos, quando então houve um processo de fusão de três empresas que resultaram na criação da atual Companhia, ocasionando mudanças significativas no cotidiano do corpo funcional.

## **1.1 Problema**

Mediante todos os aspectos que envolve o processo de fusão nas organizações, percebe-se que muitos dos empregados da Superintendência Regional da Conab, em Palmas, encontram-se desmotivados no ambiente de trabalho, gerando dificuldades nas relações interpessoais e que poderá interferir no desempenho destes profissionais. Diante dos problemas pontuados, têm-se como problemática de pesquisa quais são os impactos gerados pela fusão das três empresas, Companhia de Financiamento da Produção (CFP), Companhia Brasileira

de Armazenamento (Cibrazem) e Companhia Brasileira de Alimentos (Cobal) nos empregados da Conab, em Palmas, Tocantins.

## **1.2 Objetivo Geral**

Identificar quais foram os impactos, gerados pela fusão das empresas, Companhia de Financiamento da Produção (CFP), Companhia Brasileira de Armazenamento (Cibrazem) e Companhia Brasileira de Alimentos (Cobal) nos empregados da Superintendência Regional da Conab, em Palmas, Tocantins.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar quais os aspectos negativos e positivos, decorrentes do processo de fusão, na percepção dos empregados.
- ✓ Identificar quais os fatores que foram mais marcantes, para os empregados durante o processo de fusão da Conab.
- ✓ Verificar como ocorreram as adaptações dos empregados às novas funções assumidas.

## **1.4 Justificativa**

A justificativa para escolha desse tema surgiu a partir do interesse em estudar, conhecer, analisar e mensurar os impactos decorrentes da reestruturação pela qual passou a atual Superintendência Regional da Conab, em Palmas, Tocantins, após o processo de fusão das empresas Companhia de Financiamento da Produção (CFP), Companhia Brasileira de Armazenamento (Cibrazem) e Companhia Brasileira de Alimentos (Cobal), realizado em 1991.

Nesse contexto, este estudo torna-se relevante pelo fato de buscar conhecer a percepção dos empregados, que vivenciaram o processo de fusão e continuam trabalhando na nova empresa, a Conab. Já que, atualmente, é bastante comum perceber certo grau de insatisfação por parte destes empregados, que às vezes apresentam comportamentos e atitudes, que num primeiro momento parecem estar associados aos reflexos da mudança organizacional, que vivenciaram durante o processo de transição da fusão para a nova estrutura funcional.

Desta maneira, torna-se preponderante identificar estes pontos por meio de estudo de caso, o qual poderá contribuir sobremaneira, para a organização traçar ações, que visem a amenizar esses desconpassos, resgatando a identificação dos profissionais com a empresa, além de favorecer as relações interpessoais e conseqüentemente tornar o ambiente de trabalho mais harmonioso tanto por parte dos empregados, como também para os clientes e parceiros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conflitos Desencadeados nos Processos de Fusão**

Fusões geram a necessidade de unificação de estratégias e conceitos, para formar uma organização forte, com o surgimento de equipes multifuncionais, que com pouco tempo de convivência e relacionamentos deverão trabalhar por objetivos e metas em comum. Estes fatores acabam gerando conflitos pelo relacionamento de pessoas com capacidades e habilidades diferentes e também quanto à diferenças culturais.

Nesse ambiente de trabalho uma nova cultura organizacional será formada e poderá ser dolorosa para muitos repercutindo nas relações interpessoais. Novos valores, novas condutas, regras, missão, processos serão implantados e serão exigidos de todos. A nova cultura, por mais que seja imposta, será validada apenas quando for integralmente aceita. É uma questão de comportamento, de aceitação. A imposição servirá apenas para tornar o processo de transição mais longo e desgastante.

Os empregados precisam saber qual será o impacto que as mudanças promoverão na sua rotina de trabalho, na sua carreira e nos planos pessoais. Quanto maior for a transparência nesse processo menor será a resistência a ele.

#### **2.1.1 Conceitos de conflito**

Para Hampton, conflito pode significar várias coisas “competição, oposição, incompatibilidade, irrecondicionalidade, luta, discussão, discordância”. O autor define o conflito como “um processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses” (HAMPTON, 1991, p. 297).

Nesse contexto, verifica-se que no ambiente de trabalho, inclusive corporativo, os conflitos são inevitáveis já que as pessoas com bagagens e habilidades diferentes, tomam decisões e buscam alcançar os objetivos dos projetos

de maneira diferente, além de possuírem diversas expectativas, emoções e pensamentos incompatíveis, somadas à dinâmica de constantes mudanças dos projetos (VERMA, 1996).

Moscovici (1995, p. 6). entende que “A trajetória do grupo pode ser entendida como uma contínua sucessão de conflitos [...] As mudanças no grupo, seu crescimento e desenvolvimento resultam do modo como os conflitos são enfrentados e resolvidos”.

Para melhor compreensão de como os conflitos são enfrentados e resolvidos, vale destacar o posicionamento de alguns autores, que abordam a questão do conflito como destrutivo e também construtivo. Nessa abordagem é possível identificar que o conflito construtivo é aquele que pode “acarretar benefícios”, oferecendo aos envolvidos uma chance de identificar problemas e oportunidades, melhorando a criatividade, promovendo a integração de novos membros no grupo e refletindo na melhoria das relações de trabalho (SCHERMERHORN, 1999, p. 269).

Em relação ao conflito destrutivo, o mesmo autor explica que é quando o indivíduo “age prejudicando a pessoa, grupo ou organização e contribuem para aumentar faltas e rotatividades no emprego” ( SCHERMERHORN, 1999, p. 270).

Robbins e Coulter (2007) ressaltam que os conflitos podem trazer fatores negativos, dificultando o alcance das metas e objetivos dos projetos, quando geram tensão excessiva entre os envolvidos, desviam a atenção dos reais objetivos dos projetos e, criam situações que resultam em desperdícios de tempo e esforços.

Para Nascimento e El Sayed (2002, p.47), “conflito é fonte de idéias novas, podendo levar a discussões abertas o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista e valores”.

Como os conflitos são inerentes ao ser humano cabe ao gestor administrar seus níveis e evitar que se tornem negativos para organização e para o bem-estar das pessoas envolvidas, de forma a não se reverter em danos para a organização.

## **2.2 Mudança Organizacional**

As mudanças organizacionais fazem parte do cotidiano das empresas e envolvem todos os níveis da organização. O desafio de conduzir essas

transformações passa por muitas dificuldades, antes, durante e após o período de mudança.

O sucesso da implantação para a mudança vai depender do grau de aceitação ou resistência dos integrantes da organização. Assim sendo, os elementos culturais também podem surgir como obstáculos a realização de fusões e das aquisições, haja vista que “Valores e crenças, muitas vezes antagônicos, são confrontados no processo de consolidação das formas de atuar, sentir e pensar dos indivíduos com relação ao ambiente interno e externo” (BECKER, 2004, p. 194).

Para Silva e Vergara (2003) um dos principais problemas referentes as mudanças organizacionais diz respeito a dificuldade que a organização tem de comunicar seus objetivos. Os mesmos devem ser compreensíveis a todos, fazendo que sejam assimilados e que principalmente possam adotar as mudanças.

### **2.2.1 Conceitos de mudança organizacional**

Ao buscar conceituar a questão das mudanças dentro das organizações, vale pontuar a concepção de Morgan (1996, p. 53) sobre a temática: “as organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se à circunstâncias ambientais”.

Cardoso e Serralvo ( 2009, p. 63) ressaltam que “o mundo das organizações e da sociedade em geral apresenta níveis elevados de complexidade, oscilações, instabilidade, auto-organização e profundas mudanças”, sugerindo assim um olhar mais crítico em relação às mudanças a serem implementadas .

É notório que as mudanças no ambiente organizacional são influenciadas pela relação entre indivíduos e a organização, que refletem na estrutura, na estratégia e na dinâmica das organizações. Vasconcelos et al (2004, p. 16) reafirmam isso quando caracterizam a Mudança Organizacional como um processo de criação coletiva, através do qual os membros de uma dada coletividade inventam e fixam novas maneiras de jogar o jogo social da cooperação e do conflito, negociando interesses e instaurando uma nova estrutura e uma nova ordem social.



Na verdade não é apenas a mudança técnica que ocorre, novos comportamentos são assumidos e percebidos no novo sistema organizacional.

Segundo Wood Jr. et.al (1995, p. 190), a mudança organizacional é “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impactos em partes ou no conjunto da organização”.

Corroborando com tal perspectiva, Bastos e Santos (2007) veem a mudança organizacional como fonte geradora de tensão e ansiedade, tornando-se assim foco de percepções negativas.

Vergana e Pinto (1998, p. 69) relatou a questão da resistência dos indivíduos em situações de transição e mudança. Para eles, a resistência a “mudança é um movimento inerente ao grupo na sua tentativa de preservar os padrões de comportamento já testados”.

Entretanto, vale ressaltar que em qualquer processo de mudança torna-se preponderante a necessidade de considerar que a organização é composta por indivíduos e grupos envolvidos, os quais formam frequentes e intensas relações internas e externas (CÂNDIDO & ABREU, 2002).

Além desses aspectos, há que se considerar ainda que “os indivíduos, vistos como grupos ou unidades, estão no foco de maior atenção”, sendo que o “desafio para as organizações é conseguir que as prioridades daqueles diversos influenciadores sejam convergentes com a sua estratégia institucional e que essa, portanto, resulte e dê certo” (MARTINS & PAZ, 2000, p. 7).

Uma frase oportuna que vem corroborar com os diversos conceitos acerca da mudança organizacional é a de Silva e Fleury (2000, p. 28) “ a mudança desarranja tudo o que já está resolvido”.

Na percepção de Naves et.al (2000, p. 64), quaisquer “mudanças a serem implementadas precisam ser compreendidas e aceitas pelas bases da organização, sob pena de desperdiçar esforços e idéias, pois sem a participação e comprometimento não há mudança efetiva e positiva”.

Desta maneira, as mudanças devem ocorrer de forma programada para minimizar as incertezas e angústias que são inerentes aos processos de mudança. É preciso alinhar as necessidades da organização com os anseios de seus colaboradores, favorecendo a adesão dos empregados ao novo papel institucional.

### 2.3 Cultura e Poder nas Organizações

As mudanças tem sido uma constante no dia a dia das organizações, devido a necessidade de uma reestruturação para se tornarem empresas mais competitivas, num mercado no qual se busca cada vez mais pela excelência em suas ações, além ainda de questões relacionadas com a sua sobrevivência, haja vista que na economia globalizada, os níveis de exigência são cada vez maiores e as competições sempre mais acirradas.

As organizações precisam preparar-se para as mudanças em níveis estruturais, devendo-se considerar que as mesmas interferem, de maneira significativa, nas relações de poder, nos valores, nas crenças, nos anseios e interesses das pessoas que serão envolvidas nesses processos, manifestando-se de várias maneiras nos comportamentos dos seus funcionários.

Por esse motivo, faz-se necessário abordar esses temas neste trabalho já que a fusão é um processo de grande mudança estrutural e também atendendo à recomendação de Pettigrew (1987) que defende que tanto a cultura quanto o poder devem ser considerados numa situação de mudança organizacional.

Segundo Bertero (1996), a cultura não se realiza no ambiente interno da organização sem a manifestação do poder, que é responsável pela articulação dos elementos culturais que favorecem a integração. Essa integração é muito importante para que a organização alcance a adesão de seus colaboradores nas mudanças que implementará.

A partir dos conceitos formulados por Foucault (1979, p. 5), os efeitos do poder podem se conhecidos, em suas manifestações de pessoa à pessoa, bem como o regime interior desse poder dentro das empresas. O autor explica que o poder não possui existência independente, pois ele constitui um processo em que certas ações modificam outras. O exercício do poder para ele “não exige consentimento, nem acarreta perda de liberdade, nem transferência de direitos. Uma relação de poder só se articula diante da liberdade do outro e de sua criatividade, em resposta às ações de poder”. Embora a violência e o consentimento possam acompanhar e quase sempre acompanham o exercício do poder, eles não constituem a sua essência.

Também é relatado pela literatura que há existência de subculturas na organização, como dito pelos autores Meyerson e Martin (1987) sendo que comportamentos, valores e interesses são distintos em determinadas áreas e instâncias de poder e que nas situações de mudança organizacional, os padrões existentes podem gerar divergência entre essas subculturas, que por sua vez podem acarretar situações de aceitação ou resistência dos membros da organização.

#### **2.4 Gestão de Pessoas em Processos de Aquisição – Fusão**

A gestão de pessoas possui, nos processos de aquisição, um papel importante porque poderá ser facilitadora da internalização das novas estratégias, por parte dos empregados da nova organização. Desta forma, torna-se necessária uma readaptação à nova cultura organizacional, bem como a assimilação de novas formas de trabalho e das novas mudanças tecnológicas resultantes desse processo. Muitas vezes essas adaptações são dolorosas porque exigem novas maneiras de ser e de trabalhar, em face do novo contexto organizacional.

Nesse contexto, “por modo ou método de gestão entende-se o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado” (CHANLAT, 2000, p.119).

De acordo com Gerpott & Bloch (1992) nos processos aquisitivos a gestão de pessoas envolvem medidas que podem ser classificadas em diretas e indiretas. A primeira refere-se à maneira como os novos gerentes disponibilizam as informações para os empregados da empresa adquirida sobre as mudanças, referente aos aspectos de expectativas gerenciais, podendo ser classificadas como gerenciamento interpessoal de recursos humanos e são realizadas principalmente no local. As medidas indiretas têm como propósito a influência comportamental e se apresentam em forma de um sistema para recompensar os empregados da firma comprada e são classificadas como gerenciamento estrutural de recursos humanos.

Conforme Schweiger, Csiszar e Napier (1993) os maiores problemas enfrentados pelos empregados nos processos de aquisição são a incerteza e insegurança, o que podem resultar em traumas, absenteísmo, rotatividade e baixo

moral. Em função disso, Schweiger et al (1993) sugerem algumas ferramentas para estabilizar a força de trabalho nas organizações, que são:

- a) comunicação eficaz e honesta, que ajuda os empregados a um correto planejamento e ajuste às mudanças que os afetam,
- b) contrato de retenção, usado para manter as pessoas chaves por um período pré-específico de tempo, e
- c) serviços de apoio, o que inclui seminários em gerenciamento do estresse, reuniões em pequenos grupos, aconselhamento individual, negociação com mudanças pessoais, entre outras (SCHWEIGER et al., 1993).

Para Barros e Cançado (2003) os principais desafios enfrentados pela empresa compradora se apresentam na fase de integração. Para elas gerenciar o processo de substituição de pessoas pode ter efeitos danosos para aquisição ou pode facilitar os ajustes que, na maioria da vezes ocorrem na fase de integração.

Segundo Mcintyre (2004) o departamento de gestão de pessoas é tratado como importante agente de mudanças no alinhamento do capital humano em todos os estágios da aquisição. Assim, conforme explica o mesmo autor pode ocorrer falhas na gerência de duas dimensões da integração: a integração humana e integração de tarefa, o que colabora para a diminuição das chances de sucesso.

A integração humana refere-se ao processo de combinar atividades e procedimentos para maximizar e melhorar o desempenho, enquanto que a integração de tarefa abrange a combinação de atributos culturais e alocação de recursos para um aumento das habilidades (MCINTYRE, 2004).

Nesse contexto, vale ressaltar que o treinamento para que os empregados possam assumir as novas responsabilidades e funções também é uma etapa de grande importância na gestão de pessoas. Para a maioria dos estudiosos (GIL, 2001; BOLANDER; SNELL; SHERMAN; MILKOVICH; BOURREAU, 2000) o processo de treinamento possui basicamente quatro grandes etapas: levantamento das necessidades, planos e projetos, execução do treinamento e avaliação dos resultados.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

Os métodos de procedimentos constituem as etapas mais concretas da investigação de um estudo e tem como finalidade mais restrita a explicação geral dos fenômenos menos abstratos. O que se pressupõe uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular (LAKATOS & MARCONI, 2003).

Assim, a metodologia expõe as etapas concretas da investigação a ser estudada, devendo-se, portanto definir o modo de obtenção dos dados que sustentarão a pesquisa, ou seja, qual será o procedimento adotado. Pois, a pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 1999, p. 42).

Este estudo se constituiu primeiramente de um levantamento bibliográfico a partir de referências específicas na área de fusão organizacional, especificamente sobre os processos de transformação organizacional e os impactos decorrentes das ações de reestruturação da referida fusão, para embasamento teórico do tema em foco.

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, porque se apóia no princípio de uma análise crítica dos resultados estudados, para compreensão dos impactos percebidos, pelos empregados da organização pesquisada.

Em relação à abordagem de natureza qualitativa, conforme Lakatos e Marconi (2003, p. 126), explica que “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processo interativos pelo contato direto, procurando compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo”.

Para Gaskell (2002, p. 65) a pesquisa qualitativa “fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação”. Em função disso, o objetivo desta pesquisa é de natureza descritiva, já que:

Preocupa-se em descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente se manifesta. Assim, os resultados são expressos na forma de transcrição de entrevistas, em narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos, diários pessoais, dentre outras formas de coleta de dados e informações (TRIVINOS, 1987, p. 128-130).

O método utilizado neste estudo foi o da pesquisa de campo, mediante a observação de fatos e coletas de dados no local onde ocorreram os fenômenos. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 75) a pesquisa de campo é aquela “em que se observam e coletam-se os dados diretamente no próprio local em que se deu o fato em estudo, caracterizando-se pelo contato direto com o mesmo, sem interferência do pesquisador, pois os dados são observados tal como ocorrem, espontaneamente”.

Após a coleta de dados foi realizada a interpretação dos dados, tendo como base a fundamentação teórica, para permitir a compreensão dos fatos que foram identificados na pesquisa de campo.

### **3.2 Caracterização da Organização do Objeto de Estudo**

A Conab é uma empresa pública, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), criada por meio de Decreto Presidencial e autorizada pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, suas atividades tiveram início em 1º janeiro de 1991. Trata-se, portanto de uma empresa oficial do Governo Federal, que está encarregada de gerir as políticas agrícolas e de abastecimento, visando assegurar o atendimento das necessidades básicas da sociedade, preservando e estimulando os mecanismos do mercado.

Nesse contexto social, a Conab tem por missão “Contribuir para a regularidade do abastecimento e garantia de renda ao produtor rural, participando da formulação e da execução das políticas agrícolas e de abastecimento” (CONAB, 2011, p. 1).

A Conab atua em todo o território nacional, por meio de suas superintendências regionais localizadas nas capitais dos estados da federação. A empresa dispõe de um Conselho de Administração que fica no topo da hierarquia organizacional, seguida pelo Conselho Fiscal e uma Diretoria Colegiada. Além disso,

a empresa possui quatro diretorias subordinados à presidência da organização: Operações e Abastecimento, Política Agrícola e Informação, Administrativa e Financeira com suas respectivas assessorias e superintendências (CONAB, 2011).

Atualmente, a Superintendência Regional da Conab, no Tocantins, dispõe de 41 empregados, dentre os quais cinco participaram da pesquisa.

### **3.3 Participantes do Estudo**

A amostra selecionada para este estudo se constitui de cinco empregados da Superintendência Regional da Conab de Palmas (TO), que foram escolhidos pelo critério de acessibilidade e principalmente por representarem as três empresas que se fundiram por ocasião da criação da Conab, em 1991.

### **3.4 Instrumentos da Pesquisa**

Para a realização deste estudo foram utilizados os seguintes instrumentos de pesquisa:

a) Fontes documentais da organização com informações sobre missão, objetivos e estrutura organizacional da empresa; fornecidos pela Conab;

b) Entrevista com perguntas abertas e fechadas, destinada aos empregados selecionados a participarem deste estudo;

c) Entrevista semi-estruturada aplicada ao referido grupo de empregados da Superintendência Regional da Conab de Palmas, TO, com local, data e horários definidos para a realização da pesquisa, que buscou pontuar as seguintes informações:

- a) Identificar os dados demográficos e funcionais;
- b) Identificar os aspectos positivos e negativos do processo de fusão;
- c) Identificar os pontos mais marcantes da fusão na percepção dos empregados;
- d) Avaliar como ocorreu o processo de adaptação às novas funções;
- e) Avaliar como se manteve as relações interpessoais após a fusão.

### **3.4.1 Roteiro da Entrevista utilizada**

#### **3.4.1.1 Variáveis demográficas e ocupacionais dos empregados**

- 1) Sexo:
- 2) Estado Civil:
- 3) Idade:
- 4) Escolaridade:
- 5) Organização de origem:
- 6) Jornada de Trabalho:
- 7) Regime do Contrato de Trabalho:
- 8) Área de atuação:
- 9) Tempo de empresa: \_\_\_\_ anos.

#### **3.4.2 Questões da entrevista semi-estruturada**

As questões da entrevista foram elaboradas levando-se em consideração os aspectos mais significativos decorrentes da fusão organizacional e buscando obter todas as informações pertinentes a fusão das empresas CFP, CIBRAZEM e Cobal, conforme destacados a seguir:

- 1) Quais os aspectos negativos e positivos que você considera que são decorrentes do processo de fusão?
- 2) Descreva como foi o processo de fusão, destacando os pontos mais marcantes para você.
- 3) Como foi o processo de adaptação às novas funções?
- 4) Quais foram os impactos do processo de fusão no ambiente organizacional? Você considera que esses impactos foram negativos ou positivos?
- 5) Como você descreve as relações interpessoais dos empregados após a fusão?



### 3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de dados

A coleta de dados foi realizada no período de 10 a 14 de outubro de 2011, por meio da aplicação individualizada de entrevista sobre as variáveis demográficas e ocupacionais, além ainda da entrevista semi-estruturada. A duração das entrevistas foi em média de 35 minutos. Os dados foram coletados na sede da Superintendência Regional da Conab e os resultados foram transcritos integralmente, conforme o processo denominado de transcrição absoluta (MEIHY, 1996).

Após a transcrição das entrevistas, os dados foram submetidos à análise de conteúdo, seguindo os critérios pontuados por Bardin (2004, p. 47) e que consiste em procedimentos sistemáticos e objetivos, relativos à descrição do conteúdo das mensagens, “indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Desta maneira, conforme o mesmo autor, o objetivo da intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Estudo de Caso: Os Impactos Gerados pela Fusão Organizacional das Empresas CFP/CIBRAZEM/COBAL nos empregados da CONAB, PALMAS, TO.**

Na análise e reflexão deste trabalho, inicialmente, buscou-se agrupar as informações mais relevantes fornecidas pelos empregados que participaram da pesquisa de campo, por meio de entrevistas individuais, no que se concerne aos impactos decorrentes do processo de fusão das empresas Companhia de Financiamento da Produção (CFP), Companhia Brasileira de Armazenamento (Cibrazem) e Companhia Brasileira de Alimentos (Cobal), realizado em 1991 e que resultaram na atual Conab.

Nesse contexto, vale lembrar conforme já supracitado, que os cinco empregados participantes desta pesquisa são do sexo masculino, e todos eles têm mais de 25 anos de serviços prestados à empresa, ou seja, conheceram, participaram e vivenciaram todo o processo de transição da fusão das três empresas na atual Conab, estando atualmente lotados na Superintendência Regional do Tocantins, em Palmas.

### **4.2 Análise das entrevistas realizadas com os empregados**

Na análise em foco, cabe salientar que foram escolhidas e agrupadas as categorias das falas identificadas em temas que foram recorrentes nos relatos dos entrevistados.

A opção por tal método de análise foi inspirada em Bardin (2004, p. 100) “Os temas que se repetem com muita frequência são recortados do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registro dos dados”.

Assim sendo, os dados estão dispostos, em conformidade com os pressupostos definidos pelo mesmo autor e representados a seguir.

**Questão 1:** Quais os aspectos negativos e positivos que você considera que são decorrentes do processo de fusão?

**E 1:** Aspectos negativos: Não houve um critério de seleção para os empregados, houve loteamento dos cargos de confiança e transferência de muitos empregados para outros Estados.

**E 2:** Aspectos negativos: Adaptação ao novo sistema de administração, já que os chefes em sua maioria vieram de outras empresas fusionadas, disputa pelo poder entre pessoas das três empresas, benefícios adquiridos em uma empresa não sendo repassado para as pessoas de outra empresa, gerando ciúmes e conflitos.

Aspectos positivos: Segurança em razão da folha de pagamento do salário ter passado integralmente para o Tesouro Nacional. A inclusão de novas atividades para a empresa. A possibilidade de crescimento individual nesta nova empresa, em razão das novas atribuições. O reconhecimento da necessidade do Governo desta nova empresa. A implantação de um novo PCCS, com ganhos reais e valorização dos empregados, levando em consideração sua experiência e tempo de serviço.

**E 4:** Aspectos negativos: num primeiro momento todos os aspectos foram negativos, pois estávamos vivendo um momento político de mudanças, e a ideia central do governo daquela época, era unir três empresas em uma só, sem nenhum planejamento e preparação, principalmente dos empregados, já que a nova empresa sofreria uma redução drástica de empregados, e por essa razão, gerou-se muitas incertezas, perseguições, descontentamentos e demissões injustificadas.

Aspectos positivos: com o passar dos anos, com muito trabalho, muitos desgastes e descontentamentos de toda ordem, houve uma superação, com destaque para a dedicação do quadro de pessoal, hoje a empresa CONAB recuperou a sua credibilidade, e representam um grande esteio do governo federal na área de abastecimento do país, com ênfase nos aspectos sociais.

**E 5:** Aspectos negativos: o trauma dos empregados demitidos, a perda de várias unidades armazenadoras, a falta de sintonia entre os empregados das empresas fusionadas.

Aspectos positivos: a facilidade de acesso para o público externo, com a fusão em uma só empresa, de todos os segmentos da área de armazenagem e abastecimento do país.

No questionamento relacionado aos aspectos negativos decorrentes da fusão das empresas, pôde-se constatar pela percepção dos entrevistados, que estes foram os mais impactantes. Os termos trauma e tensão foram recorrentes nas falas, demonstrando todo o sentimento de angústia, insegurança e pavor frente às mudanças vivenciadas. Essa constatação vem confirmar o que já havia sido

afirmado por Bastos e Santos (2007) de que a mudança organizacional é fonte de tensão e ansiedade, sendo foco de percepções negativas.

Estudiosos como Silva e Vergara (2003, p. 13) também consideram a questão emocional em situações de mudança “Mudança organizacional é, essencialmente, algo que mobiliza as emoções dos indivíduos”. O aspecto pontuado por esses autores é constatado no relato de **E 2**, que refere-se aos demais empregados como “inimigos a serem combatidos” ressalta bem o clima de conflito existente durante o processo de transição da fusão das empresas.

Além disso, conforme Hampton (1991, p. 297) explica “a existência de conflito pode ter vários significados e interesses”. Essa situação está caracterizada na fala do entrevistado **E 2** “Benefícios adquiridos em uma empresa não sendo repassados para as pessoas de outra empresa, gerando lamentações, ciúmeira, conflitos, disse me disse”.

Na fala de **E 3** também evidencia-se a questão da frustração: “empregados altamente revoltados e tensos devido as demissões e pela situação econômica precária que passávamos naquela ocasião”.

**Questão 2:** Descreva como foi o processo de fusão, destacando os pontos mais marcantes para você.

**E 2:** Foi traumático e doloroso, em razão da implantação de um PDVI — Plano de Desligamento Voluntário Incentivado. Embora o plano fosse intitulado Desligamento Voluntário, ocorreu situações em que as pessoas ficaram fora do quadro de sua área de trabalho, gerando medo e em alguns casos os chefes deram a entender que estes [...] seriam demitidos, praticamente sem seus direitos. Com receio [...] muitos empregados chegaram a conclusão de que seria melhor entrar no PDVI [...] do que ser mandado embora com os poucos direitos. [...] Não houve critérios para a escolha das pessoas que seriam aproveitadas na nova empresa. Não se julgou competência, conhecimento, estudo, etc.

**E 3:** A fusão nos obrigou a se instalar em um prédio da empresa fusionada, COBAL, onde encontravam-se vários empregados revoltados pela tensão devido as demissões envolvendo somente empregados dessa instituição.

**E 4:** [...] as atividades eram completamente divergentes, não tínhamos regras e normativas para contemplar as ações da nova empresa, tínhamos três normativas, três planos de cargos, três patrimônios em todo o Brasil, [...] cada um lutando para manter os padrões e modos de operação das empresas de origem [...] não houve nenhuma preparação do corpo funcional e nem planejamento adequado.

**E 5:** Houve uma perda muito grande de empregados e arquivos técnicos, principalmente com relação às Unidades Armazenadoras, ou seja, o desaparecimento de projetos arquitetônicos dos prédios, equipamentos e da parte elétrica, o que até hoje está dificultando a execução dos serviços de reforma das Unidades Armazenadoras.

No quesito relacionado aos pontos mais marcantes do processo de fusão, os entrevistados demonstraram reflexos de uma mudança organizacional que não foi precedida de um planejamento e de uma preparação dos empregados, conforme relata **E 4**: “as atividades eram completamente divergentes, não tínhamos regras e normativas para contemplar as ações da nova empresa, tínhamos três normativas, três planos de cargos, três patrimônios”.

Essa situação contrapõe o que é defendido por Xavier e Dornelas (2006, p. 12-13), “a mudança está relacionada a um programa intensivo de ações que deve ser precedido de um planejamento” que defende a transformação proposta e demonstra suas necessidades e vantagens e prepara a organização para o que virá.

A característica de resistência, que é inerente a qualquer mudança organizacional, está explícita no relato de **E 4**: “Cada um lutava para manter os padrões e modos de operação das empresas de origem”. Tal depoimento reforça o que Vergana e Pinto (1998, p. 69) “a resistência a mudança é um movimento inerente ao grupo na sua tentativa de preservar os padrões de comportamento já existentes”. A questão da resistência está explícita também na fala de **E 2** “Tivemos que nós adaptar ao novo sistema de administração, já que os chefes em sua maioria vieram também das outras empresas fusionadas, gerando ciúmes, conflitos, resistências”

### **Questão 3:** Como foi o processo de adaptação às novas funções?

**E 3:** [...] após a fusão não consegui me adaptar em nenhuma função, por ter sido imposto a mim assumir atividades nunca antes desenvolvida, com alto teor de responsabilidade, sem participação de nenhum tipo de treinamento.

**E 4:** [...] confuso, recebemos alguns treinamentos, na base da improvisação e na troca de experiências, nos acertos e nos erros, no aprender fazendo, [...] a mão de obra foi se adequando para atender aos programas do governo ao longo destes anos.

**E 5:** A adaptação não foi difícil, tendo em vista que no início, a maioria dos empregados permaneceram realizando praticamente as mesmas atividades. Com o decorrer do tempo e com as novas necessidades da empresa, é que

foi realizando novas atividades, atividades estas, com nova roupagem, mas já eram realizadas por uma ou outra das empresas fusionadas.

**Questão 4:** Quais foram os impactos do processo de fusão no ambiente organizacional? Você considera que esses impactos foram negativos ou positivos?

**E 1:** O impacto foi negativo, pois durante muito tempo vivemos as culturas das empresas fusionadas.

**E 2:** Inicialmente foram muito negativos. O novo traz insegurança; medo e desconfiança. O empregado de uma nova empresa a princípio era um "inimigo" a ser combatido, em função principalmente do almejado cargo de chefia. A briga por poder foi acirrada, os hábitos e costumes de cada um, bem como os salários que cada empresa pagava aos seus funcionários também foi motivo de ciúmeira, lamentações e disse me disse. No decorrer dos anos essa situação foi se adequando, não visualizo problemas relativos ao processo de fusão na atualidade.

**E 3:** [...] Devido à falta de um planejamento, para a fase que antecedeu a fusão, a nova empresa fusionada (Conab) sofreu com a desorganização operacional e pessoal, [...] as atividades que antes eram desenvolvidas por empregados lotados nas respectivas empresas, começaram a serem realizadas pelos empregados das outras empresas fusionadas, sem experiência e treinamento específicos. Outro aspecto negativo foi à exclusão de técnicos experientes das empresas fusionadas, para assumirem cargos de chefia.

**E 4:** Impactou negativamente, [...] geraram insatisfação de toda ordem, salários diferentes e incompatíveis para as mesmas funções, direitos diferenciados, [...] pois cada acordo coletivo apresentava vantagens e desvantagens em relação um ou outro, portanto, regra diferenciada, achatamento salarial, falta de treinamento, falta de pessoal qualificado, fatos que refletem até os dias atuais e que culminaram com um quantidade grande de ações trabalhistas na justiça.

**E 5:** Na teoria e na intenção da direção da nova empresa, é que o novo esquema organizacional da empresa fosse diferente dos já existentes das empresas fusionadas, mas na prática, na maioria dos programas considerados novos, executados na nova empresa, já eram executados antes, o que houve foi uma nova roupagem, ou seja, nomes diferentes e aprimoração de algumas ações. A introdução de novas ações foi uma consequência da implantação dos programas do Governo Federal, a partir do ano de 2003.

**Questão 5:** Como você descreve as relações interpessoais dos funcionários após a fusão?

**E 1:** Ficou um clima muito tenso, porque não sabia mais qual seria o destino da Conab.

**E 2:** Atualmente não vejo problemas interpessoais relativo especificamente a fusão. Na Conab como um todo, devido a maioria dos empregados terem mais de 25 anos, com direitos adquiridos e as chefias se perpetuando por anos a fio, isto se torna desgastante, gerando problemas interpessoais.

**E 3:** Atualmente as relações com os colegas de trabalho são as melhores possíveis. Algumas divergências que por ventura venha ocorrer não há relação com o processo de fusão.

**E 4:** Hoje, já bastante superada, mas ao longo destes anos, houve uma intensa identificação das pessoas com as ex-empresas, a formação e defesa de grupos, tínhamos o grupo da ex-Cobal, da ex-Cibrazem e da ex-CFP, e mais adiante com o retorno de muitos empregados pela Justiça, aí acrescentou o grupo dos reintegrados e dos anistiados, de forma que hoje, entendo que já não é tão forte, e com a volta de mais empregados, os concursos que foram realizados e a incorporação de novas atividades, estão ajudando a consolidar o grupo da Conab.

**E 5:** As relações interpessoais no início foram difíceis, [...] a direção da empresa na época, contribuiu muito para que essas relações interpessoais não fossem melhores, porque houve um descontentamento de muitos empregados, da distribuição dos benefícios que cada empresa possuía. Não foi repassada harmonicamente para todos os empregados, verificou-se o favorecimento dos empregados de uma empresa, em detrimento dos empregados das outras, o que gerou vários processos judiciais, com finalidade de reparar os erros administrativos, praticados pela direção da empresa na época. Podem até não admitirem, mas é a realidade.

Além dos aspectos já pontuados, vale destacar ainda que os entrevistados apresentaram opiniões comuns em relação aos pontos positivos da fusão, principalmente no quesito sobre a melhoria salarial e o acesso a mais benefícios, que foram estendidos a todos os empregados da nova organização.

Dois entrevistados focaram com veemência, que no primeiro momento da fusão, apenas os pontos negativos foram percebidos, sendo que um deles expressou os termos, traumático e doloroso em relação ao momento vivido tanto pelos que permaneceram na empresa, quanto aos que foram transferidos e mais ainda aos que foram demitidos.

Outros aspectos relatados como pontos negativos e que foram identificados pela maioria foram: existência de perseguições, descontentamentos, incertezas, demissões injustificadas, falta de sintonia entre os empregados, disputa de poder, ciúmes e conflitos.

Em relação ao quesito para identificar os pontos mais marcantes foi citado que após a fusão a empresa implantou o Plano de Desligamento Voluntário Incentivado, onde os empregados podiam solicitar o pedido de demissão sem a perda de seus direitos, mas nos “bastidores” da empresa o que se ouvia era que quem não aderisse ficaria fora de sua área de trabalho, podendo inclusive vir a

perder o emprego, tal fato ocasionou um clima de grande pressão, insegurança e perseguição.

Sobre a adaptação às novas funções a maioria dos entrevistados afirmou direta ou indiretamente que as atividades eram aprendidas no momento de executá-las e os treinamentos eram superficiais. Apesar de algumas pessoas terem permanecido em atividades semelhantes, na Conab eram delegadas novas tarefas institucionais, onde muitas vezes os empregados não eram habilitados para tal função, mas que acabavam aprendendo a partir da execução das mesmas.

Em relação aos impactos percebidos sobre o ambiente organizacional, pôde-se perceber pelo relato dos entrevistados, que a insatisfação dos empregados foi bastante acentuada, haja vista que apesar das melhorias salariais as discrepâncias entre os salários recebidos por empregados de mesmo nível hierárquico e com o mesmo tempo de serviço eram grandes. Além disso, esse fato acabou resultando em um número considerável de ações trabalhistas, causando desconforto, lamentações e ciúmes entre os empregados. Dois dos entrevistados descreveram que a Conab e seus empregados vivenciaram, inicialmente, um processo de desorganização operacional e pessoal, que influenciou negativamente o ambiente organizacional.

Quanto às relações interpessoais um dos entrevistados revelou que inicialmente o empregado de outra empresa era considerado pela maioria como um "inimigo a ser combatido" principalmente se ele era e/ou estava cotado para algum cargo de chefia, o que acirrava ainda mais a briga por poder e distanciava as pessoas uma das outras. Outra questão pontuada durante as entrevistas diz respeito à diversidade cultural, que inicialmente, também contribuiu para dificultar as relações interpessoais.



## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve por objetivo identificar os aspectos positivos e negativos gerados pela fusão das empresas, Companhia de Financiamento da Produção (CFP), Companhia Brasileira de Armazenamento (Cibrazem) e Companhia Brasileira de Alimentos (Cobal) nos empregados da Superintendência Regional da Conab, em Palmas, Tocantins.

A partir de tal premissa buscou-se conhecer como os empregados vivenciaram o processo de mudança organizacional, ou seja, como transcorreu a fase de transição e as adaptações as mudanças implantadas, sob a percepção dos mesmos.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental, onde foram elencados alguns conceitos defendidos por autores renomados com o objetivo de confrontar alguns elementos, presentes nesses conceitos, com os aspectos identificados na entrevista semi-estruturada aplicada aos cinco empregados representantes das três empresas fusionadas.

Por meio da análise de conteúdo dos dados revelados pela entrevista observou-se que a mudança teve impactos significativos e prioritariamente negativos sobre os membros da organização.

É importante salientar, que todos os entrevistados foram unânimes em suas colocações ao se referirem aos aspectos negativos do processo de fusão, ressaltando como tendo sido bastante difícil – “doloroso, traumático” –, e que refletiu nas relações interpessoais do quadro funcional da organização. Em nenhum momento das entrevistas, houve qualquer referência positiva por parte dos entrevistados, sobre o fato de o processo de transição da fusão ter transcorrido de maneira harmoniosa ou cordial.

Durante a realização da pesquisa de campo, percebeu-se que os entrevistados opinaram espontaneamente sobre toda a problemática que foi o processo da fusão organizacional. Em função dos resultados obtidos pela pesquisa pode-se considerar que o objetivo da mudança, neste trabalho caracterizado como “fusão”, na visão de Cândido e Abreu (2002, p.12), que é o de “trazer satisfação e harmonia no ambiente de trabalho, proporcionando as devidas condições para a

autoestima e realização das pessoas, e, concomitantemente gerando maior eficiência, eficácia e efetividade nas organizações” não foi atingido.

É possível afirmar também, que não houve um planejamento eficiente para alinhar as demandas das instituições aos recursos humanos existentes, postura essa que deve ser adotada por qualquer organização. Pois, conforme McIntyre (2004), durante o processo de fusão faz-se necessário a criação de um departamento de gestão de pessoas, como agente de mudanças e que visem especificamente o alinhamento do capital humano.

Além disso, é preciso que haja uma gestão eficiente no que se concerne às dimensões referentes à integração das tarefas e integração humana, para garantir o sucesso das mudanças implantadas. Em relação a estes preceitos organizacionais, constatou-se que essas dimensões não foram contempladas no processo de transição da fusão em estudo, conforme evidenciada na fala do entrevistado **E 3** “Inicialmente sofremos uma desorganização operacional e pessoal”. Em vista do exposto, concluiu-se que certamente essa postura da organização dificultou sobremaneira à adaptação e principalmente a adesão dos empregados ao programa de fusão implantado nas empresas CFP, Cibrazem e Cobal, aos novos papéis institucionais.

## **5.1 Recomendações Futuras**

Na finalização deste estudo, vale considerar que é de fundamental importância a postura da organização frente ao processo de mudanças, que envolve a fusão organizacional. Já que pelo estudo realizado, ficou evidenciado que tudo que é novo pode gerar sentimentos de angústia, incertezas e medos. E todos esses fatores foram identificados pelos entrevistados do estudo.

Assim sendo, recomenda-se que durante um processo de mudança organizacional, as empresas envolvidas sejam as mais transparentes possíveis aos seus empregados, no sentido de mantê-los devidamente informados dos procedimentos a serem implementados e sempre que possível, envolvê-los no processo, o que poderá contribuir para diminuir as dificuldades que as organizações geralmente têm encontrado para conseguir adesão aos novos modos de gestão e de

trabalho. Vale pontuar também, que a organização que agir dessa forma estará também tornando o processo de transição o menos traumático a quem o vivencia.

Como recomendação para melhoria dos processos atuais da empresa resultante da fusão, Conab, sugere-se que a organização busque implementar novas práticas de gestão, direcionadas a minimizar os efeitos negativos e impactantes resultantes nos empregados que vivenciaram tal experiência.

Nesse sentido, pode-se adotar uma política de recursos humanos mais ousados de forma a identificar as principais habilidades e potencial humano, alocando tais empregados em setores que se aproximem de seu perfil profissional. Além ainda de desenvolver programas de educação continuada voltada aos interesses do profissional, mas focado também nas áreas de conhecimento e interesse da organização.

E por último, fica a sugestão para o desenvolvimento de pesquisas sobre a gestão de pessoas em processos de mudança organizacional, bem como o estudo de estratégias gerenciais, que possam ser mais bem utilizadas em situações semelhantes.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, J. D. Análise dos aspectos organizativos nas fusões e aquisições de empresas. In: XX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1996 : Angra dos Reis). Anais... Rio de Janeiro : ANPAD, 1996. p. 357-372.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3ª ed. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.
- BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1974.
- BARROS, Betania Tanure de (org). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BASTOS, A. V. B.; SANTOS, M. V. **Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional**. RAE. S.Paulo, v. 47, n. 3, p. 27-39, jul./set. 2007.
- BECKER, G. V. **O papel da Gestão de Pessoas em Processos de Fusões e Aquisições de Empresas**. ENANPAD, 26., 2002. Anais.. Salvador.
- BERTERO, C. **Mudança organizacional e processo decisório**. Revista de Administração de Empresas. [S.l.], v.2, n.16, p. 29-40, 1996.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BUONO, Anthony F.& Bowditch James. **The human side of mergers and acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations**. 2. ed. San Francisco.
- BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**, da Sociedade por Ações. Legislação Informatizada - Lei nº 6.404, de 15 de Dezembro de 1976 - Publicação Original. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6404-15-dezembro-1976-368447-publicacaooriginal-1-pl.html>> Acesso em: 20/out/2011.
- CALDERÓN, Patrícia A. L. **Treinamento e desenvolvimento intercultural: experiências e vivências em organizações brasileiras**. 2001. Dissertação de Mestrado em Administração Pública - EBAP/FGV, Rio de Janeiro. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. **O processo de implantação de novas tecnologias e a busca da sinergia entre indivíduo e organização.** Revista de Ciências da Administração – RCA. v. 4, n. 8, jul./dez. 2002.

CARDOSO, O. O.; SERRALVO, F. A. **Pluralismo metodológico e transdisciplinaridade na complexidade: uma reflexão para a administração.** Revista de Administração Pública – RAP. v. 43, n.1, p. 49-66, jan./fev. 2009.

CHANLAT, J. F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In E. Davel & J. M. Vasconcelos (Orgs.). **Recursos humanos e subjetividade.** Petrópolis: Vozes, 2000, p. 118-128.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** – o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal** – como agregar talentos à empresa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CUCHE, Denys. **A Noção de cultura nas Ciências Sociais.** Bauru: EDUCS, 1999.

COX, Taylor & BLAKE, Stasy. **Managing cultural diversity:** implications for organizational competitiveness. Academy of Management Executive, vol.5, n.3, p. 45-56, 1991.

DEAL, t. & Kennedy, A. corporate culture: **The rites and rituals of the corporate life.** Massachusetts. Addison-Wesley, 1982.

FERRARI, L. F. **Aquisições, Fusões e Incorporações:** estudo de uma solução para o desenvolvimento empresarial na área da globalização. 1996. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia e Administração, 1996.

FLEURY, M.T.; FISCHER R.M. **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1992.

FOUCAULT, M. Soberania e disciplina. In: **Microfísica do poder.** Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FRAGA, V. F. Challenges of spin-offs/mergers: an example in Brazilian culture. International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, Volume 5, Issue 9, 2005, pp.71-80. Article: Print and Electronic (PDF File; 1.902MB).

\_\_\_\_\_. **Gestão pela formação humana:** uma abordagem fenomenológica. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Projeto de desenvolvimento intercultural**: uma estratégia nos serviços globais. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, vol.32, n.5, p.99-124, set./out. 1998.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo : Makron/ McGraw-Hill, 1991.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e de grupos. In: M.W. Bauer & G. Gaskell (orgs.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem, e som**. Um manual prático (pp.64-89). Petrópolis: Vozes, 2002.

GEERTZ, C. **A Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GERPOTT, T.; Bloch, B. **Strategic human resource management for the integration of foreign acquisitions**. Journal of Management Development, 11(5), 3-15. 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HANDY. C. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. Tradução de Ricardo Gouveia. São Paulo: Saraiva, 1994.

HAMPTON, D. R. **Administração**: comportamento organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

HERNANDEZ, J.M. da C.; CALDAS, M.P. **Resistência à mudança**: uma revista crítica. Revista de Administração de Empresas. [S.l.], v.41, n.2, p.31-45, abr./jun. 2001.

HOLANDA, Fátima. **Liderança para competitividade**: Gestão Estratégica da produtividade, do Relacionamento e da Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

KUCHENBECKER, N. F. **Estratégia de crescimento e mudança estrutural**: o caso da empresa Brasilsat Harald S.A. Curitiba, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6ª ed. Atlas. São Paulo, 2003.

MARÇAL, Márcio. **A nova lei das Sociedades Anônimas**. Artigo. Disponível em: <<http://www.abvcap.com.br/Download/Artigos/295.pdf>> Acesso em: 20/out/2011.

MARTIN, J. Cultures in organizations : three perspectives. Oxford : Oxford University Press, 1992.

MARTINS, J. L. T. P.; PAZ, M. G. T. **Poder e comprometimento em tempo de mudança organizacional**: estudo de caso de uma empresa pública de serviços de informática. RAUSP.v. 35, n. 4, p. 61-71, out./dez. 2000.

MAYO, Elton. **The Human Problems of a industrial civilization**. New York: MacMillan, 1933.

MICHALET, Charles-Abert. **O que é mundialização?** São Paulo: Edições Loyola, 2003.

MYRDAL, G. **O valor em teoria social**. São Paulo : Pioneira, 1965

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

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MCINTYRE, T. L. **A model of levels of involvement and strategic roles of human resource development (HRD) professionals as facilitators of due diligence and the integration process**. Human Resource Development Review, 3(2), 173-182, 2004.

MEYERSON, Debra; MARTIN, Joanne. **Cultural change**: an integration of three different views. Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, p. 623-647, nov. 1987.

MEIHY, J. C. S. B. **Definindo história oral e memória**. Cadernos CERU, v.5 s.2, p.52-60, 1996

MOSCOVICI, Serge. Prefácio. In: GUARESCHI, Pedrinho; JOVCHELOVITCH, Sandra. **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1995.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. Administração de conflitos. In: **Capital humano**. Curitiba: Bom Jesus, 2002.

NAVES, F. L.; MAFRA, L. A. S.; GOMES, M. A. O.; AMÂNCIO, R. **Diagnóstico organizacional participativo**: potenciais e limites na análise de organizações. Revista Organização & Sociedade – O&S. v. 7, n. 19, set./dez. 2000.

ODENWALD, Sylvia B. & MATHENY, William G. **Impacto global: Tendências Mundiais em Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Futura. 1996.

PETERS, T. & WATERMAN, Jr. In **Search of excellence**. New York: Farper & Row, 1982.

PETTIGREW, A., R. WOODMAN e K. CAMERON. **Studying organizational change and development: challenges for future research**. Academy of Management Journal. 44: 4, 697-714, 2001.

REBOUÇAS, Roberto. **Fusão de Empresas**. Artigo. Disponível em: <http://www.infoescola.com/economia/fusao-de-empresas/> Acesso em: 18/nov/2011.

ROBBINS, Stephen P. & COULTER, Mary. **Management**. Alabama: Prentice-Hall, 2007.

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

SAHLINS, M. **Cultura e razão prática**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

SCHERMERHORN, John R. HUNT, G. James, OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHWEIGER, D. M., Csiszar, E. N., & NAPIER, N. K. **Implementing international mergers and acquisitions**. Human Resource Planning, 16(1), 1993, p. 53-70.

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

SILVA, J. R. G; VERGARA, S. C. **Sentimentos subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.43, n.3, p.10-21.

SILVA, S. M.; FLEURY, M. T. L. **Aspectos culturais do uso de tecnologias de informação em pesquisa acadêmica**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP. v. 35, n. 2, p. 19-29, abr./jun. 2000.

THUROW, Lester C. **Fortune Favor the Bold**. New York: HarperCollins Publishers, 2003.



VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. **Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz.** RAE Eletrônica. v. 3, n. 2, art. 25, jul./dez. 2004.

VERMA, Vijay K. **Human Resource Skills for Project Manager.** Pennsylvania: PMI, 1996.

VERGARA, S. C.; PINTO, M. C. S. **Cultura e mudança organizacional:** o caso Telerj. Revista de Administração Contemporânea – RAC. v. 2, n. 2, p. 63-84, mai./ago. 1998.

WETLING, Rose M.; PALMA, R. Nilda. **Diversity in the Workforce:** a Literature Review. Diversity in the Workforce Series. Graduate School of Education, University of California at Berkeley. Report. 1, Dec. 1997, Disponível em: <http://ncrve.berkeley.edu/A11InOne/mds-934.html>.

WOOD JR., T. (coord.) **Mudança Organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.