

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ADRIANA VILLANOVA DE ALMEIDA**

**O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE UMA  
LINHA DE PRODUTOS: O CASO DA KENNAMETAL**

**PIRACICABA**

**2012**

**ADRIANA VILLANOVA DE ALMEIDA**

**O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE UMA  
LINHA DE PRODUTOS: O CASO DA KENNAMETAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção da Qualificação para o título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador: Profa. Dra. Dalila Alves Corrêa

**PIRACICABA**

**2012**

Almeida, Adriana Villanova de.

O papel da gestão de pessoas no processo de aquisição de uma linha de produtos: o caso da Kennametal / Almeida, Adriana Villanova de. - 2012.

166 f.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Dalila Alves Corrêa

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba

1. Aquisições 2. Fusões 3. Gestão de Pessoas I. Corrêa, Dalila Alves. II. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título

**ADRIANA VILLANOVA DE ALMEIDA**

**O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE UMA  
LINHA DE PRODUTOS: O CASO DA KENNAMETAL**

Dissertação apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção da Qualificação para o título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Data de aprovação:

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Dalila Alves Corrêa (Orientadora)  
(Faculdade de Gestão e Negócios -  
Universidade Metodista de Piracicaba)

---

Prof. Dr. André Ofenhejm Mascarenhas  
(Centro Universitário da FEI)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yeda Cicera Osvaldo  
(Faculdade de Gestão e Negócios -  
Universidade Metodista de Piracicaba)

## DEDICATÓRIA

A minha querida mãe por sua luta,  
Ao meu amado esposo Marcelo por seu apoio,  
A minha adorada filha Ana Luiza pela sua existência.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me permitir realizar mais este sonho.

A minha orientadora Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Dalila Alves Corrêa, por sua orientação, incentivo e paciência diante das minhas dificuldades.

Aos meus queridos pais, Amália e Benício (i.m), que foram, e sempre serão meu exemplo de força e retidão.

Ao meu esposo Marcelo, por sua paciência e apoio nos momentos difíceis, sem ele ao meu lado este trabalho não seria possível.

A minha adorada filha Ana Luiza, que veio ao mundo no decorrer desta caminhada, enchendo a minha vida de alegria e amor.

A todos os professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba.

Aos companheiros de mestrado pelos momentos compartilhados.

A empresa Kennametal e a todos seus colaboradores, em especial a gestora de RH, Idelcia Nascimento, pela disponibilidade em receber-me para realizar esta pesquisa.

A todos aqueles que contribuíram de maneira direta ou indireta para que esse sonho se tornasse realidade.

Sem ambição, nada se começa. Sem esforço, nada se completa. (Ralph Waldo Emerson)

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar os papéis desempenhados pela gestão de pessoas em processos de aquisições de empresas. O crescente número de operações de fusão e aquisição como estratégia de crescimento e competitividade, faz emergir uma preocupação com as reais possibilidades de sucesso e fracasso dessas negociações. Considerando que as sinergias que se esperam alcançar nessas transações são fortemente influenciadas por meio da interação entre as pessoas, a gestão de pessoas tem atuação importante nesse processo. A partir de tais constatações o presente estudo foi desenvolvido junto a uma empresa multinacional, com sede no interior paulista, que realizou a aquisição de uma linha de produtos de uma empresa nacional do ramo de máquinas e ferramentas. Busca-se compreender o papel assumido pela gestão de pessoas neste processo de integração, bem como as percepções geradas nos agentes envolvidos. O foco recai sobre a gestão de pessoas neste contexto. A pesquisa é de natureza qualitativa descritiva e exploratória e buscará analisar através da metodologia de estudo de caso. A amostra do estudo foi composta de duas categorias profissionais: trabalhadores natos da empresa adquirente e trabalhadores agregados a partir desta aquisição. Junto a gestora de RH foi aplicada uma entrevista semi-estruturada exploratória, junto aos colaboradores da fábrica e da engenharia foi aplicado um questionário estruturado, e por fim desenvolveu-se um focus group com os gestores. Os resultados do estudo mostram o papel estratégico assumido pela gestão de pessoas neste processo de aquisição.

Palavras-chave: gestão de pessoas, fusão, aquisição, cultura organizacional, integração cultural.



## **ABSTRACT**

The purpose of the present work is to study the Human Capital Management (HCM) role in companies' acquisitions process. The increasing number of Mergers and Acquisitions as a strategy for growing and to increase competitively rises a concern regarding the real success or failure in these negotiations. Considering the fact that the synergy required in these transactions is strongly influenced by people interaction, the HCM has an important action in this process. From these evidences this study was performed in the working context at a multinational company, which headquarter is located in São Paulo, Brazil, which acquired a business unit from a national industry that operates in the machine-tool segment. The authors examined the role of the Human Capital Management in this integration process, from the perception of different agents involved in the transition. This work refers to a case study, which is qualitative, descriptive and exploratory.

The study sample was composed by workers from the acquirer company as well as workers from the acquired company; the Human Resources Manager and also by managers from production and engineering side. The following tools were used to perform the research: semi-structured interview, structured survey and focus group. The results confirm the strategic role assumed by the Human Capital Management in this acquisition process.

**Keywords:** human capital management, merger, acquisition, organizational culture, culture integration, automotive sector.

## LISTA DE QUADROS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Quadro 1 - Razões para as aquisições e problemas em se obter êxito .....    | 19          |
| Quadro 2 - Principais barreiras do processo de integração em F&A .....      | 21          |
| Quadro 3 – Ondas de fusões e aquisições .....                               | 31          |
| Quadro 3 (continuação) – Ondas de fusões e aquisições .....                 | 32          |
| Quadro 4 – Fusões, aquisições e associações .....                           | 35          |
| Quadro 5 – Fusões e aquisições: classificação e principais motivações ..... | 37          |
| Quadro 6 – Objetivos da aquisição .....                                     | 38          |
| Quadro 7 – Definição dos papéis de RH .....                                 | 49          |
| Quadro 8 – As quatro faces de RH .....                                      | 50          |
| Quadro 9 – Elementos da cultura organizacional.....                         | 56          |
| Quadro 10 – Características da cultura organizacional.....                  | 59          |
| Quadro 12 – Instrumentos de Coleta de Dados .....                           | 66          |
| Quadro 13 – Sujeitos da pesquisa e instrumentos de coleta de dados.....     | 74          |
| Quadro 14 – Categorias de análise X questões .....                          | 75          |
| Quadro 15 – Categorias de análise X questões .....                          | 76          |
| Quadro 16 – Categorias de análise X questões .....                          | 77          |
| Quadro 17 – Objetivos estratégicos da empresa adquirente .....              | 81          |
| Quadro 18 – Sistema de valores de negócio da empresa adquirente.....        | 82          |

## LISTA DE FIGURAS

|   | Pág. |
|---|------|
| Figura 1 – Papéis de RH .....   | 22   |
| Figura 2 – Faces de RH .....  | 24   |
| Figura 3 – Total de transações de F&A 2002 a 2011 .....   | 33   |
| Figura 4 – Volume de transações .....   | 33   |
| Figura 5 – Volume de transações por categoria .....   | 35   |
| Figura 6 – Objetivos da aquisição .....   | 42   |
| Figura 7 – Razões que contribuem para o fracasso em aquisições .....                                  | 42   |
| Figura 8 – Fatores de sucesso em uma aquisição .....  | 50   |
| Figura 9 – Preocupação com o elemento humano em aquisições .....                                      | 53   |
| Figura 10 – Segmentação de mercado da empresa adquirente .....  | 80   |
| Figura 11 – Objetivos estratégicos da empresa adquirente .....  | 81   |
| Ilustração 1 - Procedência dos Participantes .....  | 90   |
| Ilustração 2 - Gênero dos Trabalhadores Agregados.....  | 90   |
| Ilustração 3 - Gênero dos Trabalhadores Natos.....  | 91   |
| Ilustração 4 - Faixa Etária dos Trabalhadores Agregados .....   | 92   |
| Ilustração 5 - Faixa Etária dos Trabalhadores Agregados .....   | 92   |
| Ilustração 6 - Escolaridade dos Trabalhadores Agregados.....  | 93   |
| Ilustração 7 - Faixa Etária dos Trabalhadores Natos .....   | 93   |
| Ilustração 8 - Setor/área de Trabalho dos Agregados .....   | 94   |
| Ilustração 9 - Setor/área de Trabalho dos Natos .....   | 94   |
| Ilustração 10 - Processo de Comunicação / Percepção dos Agregados .....                               | 96   |
| Ilustração 11 - Processo de Comunicação / Percepção dos Natos .....                                   | 96   |
| Ilustração 12 - Sensações Vivenciadas.....  | 97   |
| Ilustração 13 - Sensações Vivenciadas.....  | 98   |
| Ilustração 14 - Ações Realizadas pela Gestão de Pessoas / Percepção dos Trabalhadores Agregados ..... | 99   |
| Ilustração 15 - Ações Realizadas pela Gestão de Pessoas / Percepção dos Trabalhadores Natos.....      | 99   |
| Ilustração 16 - Atuação da Gestão de Pessoas na Aquisição / Trabalhadores Agregados                   | 98   |
| Ilustração 17 - Atuação da Gestão de Pessoas na Aquisição / Trabalhadores Natos.....                  | 98   |

## LISTA DE FIGURAS - CONTINUAÇÃO

Pág.

|  |     |
|--|-----|
| Ilustração 18 – Condições da Empresa que podem Ampliar o Sucesso na Integração /<br>Trabalhadores Agregados .....                  | 109 |
| Ilustração 19 – Condições da Empresa que podem Ampliar o Sucesso na Integração /<br>Trabalhadores Natos.....                       | 110 |
| Ilustração 20 - Percepções quanto a interferência da gestão de pessoas na cultura<br>organizacional / Trabalhadores Agregados..... | 114 |
| Ilustração 21 - Percepções quanto a interferência da gestão de pessoas na cultura<br>organizacional / Trabalhadores Agregados..... | 115 |
| Ilustração 22 - Mudança mais marcante na rotina de trabalho após a aquisição /<br>Trabalhadores Agregados.....                     | 117 |
| Ilustração 23 - Mudança mais marcante na rotina de trabalho após a aquisição /<br>Trabalhadores Natos.....                         | 118 |
| Ilustração 24 - Situação atual da integração entre os grupos de trabalhadores /<br>Trabalhadores Agregados.....                    | 120 |
| Ilustração 25 - Situação atual da integração entre os grupos de trabalhadores /<br>Trabalhadores Natos.....                        | 121 |
| Ilustração 26 - Expressão da opinião dos trabalhadores sobre a aquisição / Trabalhadores<br>Agregados .....                        | 122 |
| Ilustração 27 - Expressão da opinião dos trabalhadores sobre a aquisição / Trabalhadores<br>Natos.....                             | 123 |
| Ilustração 28 - da sensação atual dos trabalhadores em relação a aquisição /<br>Trabalhadores Agregados .....                      | 124 |
| Ilustração 29 - da sensação atual dos trabalhadores em relação a aquisição /<br>Trabalhadores Natos.....                           | 125 |

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

F&A – Fusões e aquisições

ARH – Administração de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PcW- Pricewaterhouse Coopers

## SUMÁRIO

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| <b>1. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO</b> .....                                  | 16          |
| 1.1 Contextualização do estudo .....                                    | 17          |
| 1.2 Problema de pesquisa.....   | 20          |
| 1.3 Modelo conceitual do estudo.....                                    | 22          |
| 1.4 Proposições do estudo.....  | 26          |
| 1.5 Objetivos do estudo.....  | 27          |
| 1.5.1 Objetivo geral .....  | 27          |
| 1.5.2 Objetivos específicos.....  | 27          |
| 1.6 Contribuições e justificativas do estudo.....                       | 28          |
| 1.7 Estrutura do trabalho.....  | 28          |
| <br>  |             |
| <b>2. O PROCESSO DE FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS</b> .....             | 30          |
| 2.1 Breve histórico da evolução dos processos de fusão e aquisição..... | 30          |
| 2.2 Fusão e aquisição: conceitos .....                                  | 34          |
| 2.3 Razões e objetivos dos processos de fusão e aquisição .....         | 37          |
| 2.3.1 Absorção de conhecimento a partir de aquisições .....             | 40          |
| 2.4 Etapas de um processo de aquisição.....                             | 41          |
| <br>  |             |
| <b>3. GESTÃO DE PESSOAS: MODELOS E PAPÉIS PERTINENTES</b> .....         | 44          |
| 3.1 Gestão de pessoas: evolução histórica .....                         | 44          |
| 3.2 O novo papel de gestão de pessoas .....                             | 47          |
| 3.3 A gestão de pessoas no processo de aquisição de empresas.....       | 51          |
| <br>  |             |
| <b>4. CULTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSOS DE AQUISIÇÃO E FUSÃO</b> ....  | 55          |
| 4.1 Cultura organizacional.....   | 55          |
| 4.2 Questões culturais em processos de fusão e aquisição.....           | 57          |
| 4.3 Integração pós-aquisição .....                                      | 60          |
| 4.4 Resultantes culturais em processos de fusões e aquisições.....      | 64          |

|   |    |
|---|----|
| <b>5. METODOLOGIA DO ESTUDO</b> .....   | 67 |
| 5.1 Natureza da pesquisa .....  | 67 |
| 5.2 Instrumentos de coleta de dados .....   | 69 |
| 5.2.1 A realização da pesquisa documental.....  | 70 |
| 5.2.2 Entrevista individual.....  | 71 |
| 5.2.3 Questionário.....   | 71 |
| 5.2.4 Focus Group.....  | 72 |
| 5.3 Sujeitos e amostra da pesquisa .....  | 73 |
| 5.4 Variáveis de pesquisa .....   | 75 |
| <br>  |    |
| <b>6. APRESENTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO ESTUDO</b> .....   | 78 |
| 6.1 Empresa adquirente - EATE .....   | 78 |
| 6.2 Empresa adquirida - EADA .....  | 82 |
| 6.3 O processo de aquisição.....  | 83 |
| 6.3.1 O processo social de aquisição.....   | 83 |
| <br>  |    |
| <b>7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS</b> .....  | 85 |
| 7.1 Procedimento de análise .....   | 85 |
| 7.2 Apresentação da entrevista .....  | 85 |
| 7.2.1 Apresentação do respondente .....   | 85 |
| 7.2.2 Papel da Gestão de Pessoas no Processo de Aquisição.....  | 85 |
| 7.2.3 Interação com o Processo de Aquisição .....   | 86 |
| 7.2.4 Desafios do Processo de Aquisição .....   | 86 |
| 7.2.5 Primeiras Ações da Área de Gestão de Pessoas para Integrar o Grupo de<br>Funcionários Adquiridos..... | 87 |
| 7.2.6 Comunicação com os sujeitos envolvidos .....  | 87 |
| 7.2.7 Administração dos Processos de RH .....   | 87 |
| 7.2.8 Integração dos trabalhadores envolvidos.....  | 88 |
| 7.2.9 Conflitos observados durante o processo de integração.....  | 88 |
| 7.3 Caracterização dos participantes .....  | 89 |
| 7.3.1 Procedência dos participantes .....   | 89 |
| 7.3.2 Gênero dos participantes .....  | 90 |
| 7.3.3 Faixa etária dos participantes.....   | 91 |

|   |     |
|---|-----|
| 7.3.4 Escolaridade dos participantes.....   | 92  |
| 7.3.5 Setor/área em que os participantes trabalham.....   | 94  |
| 7.4 Percepções dos trabalhadores sobre o Processo de Aquisição.....   | 95  |
| 7.4.1 Processo de comunicação sobre a aquisição .....   | 95  |
| 7.4.2 Sensação vivenciada.....  | 96  |
| 7.4.3 Ações realizadas pela gestão de pessoas .....   | 98  |
| 7.4.4 Percepções dos colaboradores agregados sobre o papel da gestão de pessoas no processo de aquisição..... | 100 |
| 7.4.5 Percepções dos colaboradores natos sobre o papel da gestão de pessoas no processo de aquisição.....     | 102 |
| 7.4.6 Atuação da gestão de pessoas na aquisição .....   | 104 |
| 7.4.7 Condições da empresa que podem ampliar o sucesso da integração .....                                    | 107 |
| 7.4.8 Percepções sobre mudanças na cultura organizacional .....   | 110 |
| 7.4.9 Interferência da gestão de pessoas na cultura organizacional após a aquisição .....                     | 113 |
| 7.4.10 Mudança mais marcante na rotina de trabalho após a aquisição.....                                      | 115 |
| 7.4.11 Situação atual da integração entre os grupos de trabalhadores natos e agregados .....                  | 118 |
| 7.4.12 Expressão da opinião dos trabalhadores sobre a aquisição .....   | 121 |
| 7.4.13 Expressão da sensação atual dos trabalhadores em relação a aquisição ...                               | 123 |
| 7.4.14 Demais considerações a fazer sobre o papel de RH no processo de aquisição .....                        | 125 |
| 7.5 Apresentação dos participantes .....  | 126 |
| 7.5.1 Papel da gestão de pessoas no processo de aquisição.....  | 127 |
| 7.5.2 Dificuldades Enfrentadas pela Gestão de Pessoas.....  | 129 |
| 7.5.3 Ações Praticadas pela Gestão de Pessoas.....  | 133 |
| 7.5.4 Aspectos da Cultura Organizacional .....  | 134 |
| 7.5.5 Avaliação Geral do Papel de RH.....   | 135 |

## **8. DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS E ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES DO ESTUDO .....**

|   |     |
|---|-----|
| 8.1 Discussão dos resultados obtidos pela análise da entrevista junto a Gestora de RH ..... | 136 |
| 8.2 Discussão dos resultados obtidos pela análise dos questionários .....                   | 140 |



|   |            |
|---|------------|
| 8.2.1 Dados dos trabalhadores .....   | 140        |
| 8.2.2 Caracterização do papel assumido por Gestão de Pessoas no processo de aquisição a partir a partir das percepções dos participantes..... | 141        |
| 8.3 Discussão dos resultados obtidos pela análise do focus group .....  | 144        |
| 8.3.1 Caracterização do papel assumido por Gestão de Pessoas no processo de aquisição a partir a partir das percepções dos participantes..... | 145        |
| 8.4 Análise das proposições do estudo.....  | 147        |
| <br>  |            |
| <b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>  | <b>150</b> |
| 9.1 Contribuições do estudo.....  | 150        |
| 9.2 Limitações do estudo .....  | 151        |
| 9.3 Sugestões para estudos futuros.....   | 151        |
| <br>  |            |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>  | <b>152</b> |
| <br>  |            |
| <b>APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>  | <b>158</b> |
| <br>  |            |
| <b>APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO .....</b>  | <b>160</b> |
| <br>  |            |
| <b>APÊNDICE 3 – ROTEIRO FOCUS GROUP .....</b>   | <b>165</b> |

## 1. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

Uma empresa pode crescer de maneira orgânica ou através de fusões e aquisições, mas a segunda parece estar sendo a estratégia de crescimento mais adotada pelas empresas ultimamente, gerando um movimento de consolidação sem precedentes. Entretanto, fazer a estratégia de aquisição dar certo não é tarefa fácil, uma das dificuldades mais evidentes apontada pela literatura refere-se à gestão de pessoas.

O presente estudo busca explorar o campo de atuação da gestão de pessoas em processos de negociações de empresas pela crença do papel que esta gestão tem para apoiar as chances de sucesso dessas transações.

Inicialmente busca-se contextualizar o estudo apresentando o problema de pesquisa e seus objetivos. Na sequência o referencial teórico de fusões e aquisições é apresentado, bem como as razões, objetivos, etapas, dificuldades e resultados esperados nessas operações.

Na sequência são introduzidos os modelos e papéis de gestão de pessoas, referenciando-os em processos de fusão e aquisição.

Os conceitos de cultura organizacional também são resgatados bem como sua importância em operações de fusão e aquisição, principalmente no que tange a integração e resultantes culturais do processo.

A partir deste momento é tratada a metodologia utilizada no estudo e a apresentação das organizações que irão compor o estudo de caso.

Por último a apresentação e discussão dos dados coletados, seguida das considerações finais.

O estudo de caso visa a obtenção de informações sobre o processo de aquisição com o objetivo de compreender o papel desempenhado pela gestão de pessoas para o sucesso dessa transação.

## 1.1 Contextualização do Estudo

Diariamente, se têm notícia de processos de transações de negócios consolidados através de fusões, aquisições e joint-ventures de empresas, os quais ocorrem nas mais diversas áreas da indústria, varejo, e do setor financeiro.

Segundo pesquisa da Pricewaterhouse Coopers de 2010, nesse ano foi registrado no Brasil recorde absoluto destas transações, se comparado com períodos anteriores. Foram realizados 787 negócios nas mais diversas áreas da economia, sendo que no período de 2002 a 2005 a média foi de 384 transações/ano, e entre 2006 a 2009 com 645 transações/ano.

É possível perceber que a partir de 2010 um novo cenário se configura neste campo. Ainda de acordo com a pesquisa a modalidade predominante nestas transações são as aquisições, representando 55% do seu total e, as fusões e joint-ventures representaram juntas 11%.

O Brasil apresenta um perfil multi setorial nesses processos, com ligeira predominância no setor de tecnologia de informação, seguidos dos setores de alimentos, petroquímica e mineração, serviços, bancos e varejo. Os demais setores tais como, serviços públicos, imobiliários, saúde, construção, transportes, educação e agropecuários foram juntos responsáveis por 46% dos negócios anunciados. (PwC - 2010).

Essa tendência é compreensível, pois em mercados cada vez mais globalizados, manter a competitividade da empresa é um desafio cada vez mais complexo e, um meio visto pelas organizações é adotar estratégias de expansão e fortalecimento por meio de fusões e aquisições - F&As, que constituem em maneira rápida de uma organização crescer.

Para Hitt et al (2007) uma aquisição é uma estratégia pela qual uma empresa compra o controle, ou 100% de outra empresa com a intenção de tornar a empresa adquirida uma subsidiária em seu portfólio.

De acordo com Vermeulen e Barkema (2001), aquisições permitem que as empresas tenham acesso de forma rápida a novos mercados, superando barreiras à entrada, adquirindo maior poder, novos conhecimentos e recursos.

Héau e Barros (2001, p. 54), também apontam as razões para esse fenômeno sob três aspectos:

**Primeiramente** devido às tendências da macroeconomia de maior concorrência, globalização e privatizações.

**Segundo**, oportunidades disponíveis como maior liquidez, e possibilidade de maior retorno aos acionistas e

**Por último**, o fato de uma aquisição ser muitas vezes mais rápida do que o processo de desenvolvimento interno, funcionar como uma estratégia de defesa ou em função de ambição pessoal.

Para Rossetti (2001), dentre a diversidade dos objetivos nas empresas envolvidas em processos de fusões e aquisições, três propósitos são predominantes: ganhos de market share, maior amplitude geográfica de atuação e ampliação de escalas operacionais.

Cano (2002), afirma que F&As são também oportunidades de valorização acionária, resolução de conflitos familiares, ampliação da rede de distribuição, e obtenção de conhecimento acumulado pela adquirida em processo produtivo, tecnologia, gestão ou conhecimento de mercado.

Para Barros (2003), essa é uma tendência que se deve a diversos fatores, dentre os quais a globalização e a necessidade das empresas de se manterem competitivas no mercado.

Orsi (2005) destaca ainda outro motivo importante pelo qual algumas empresas optam por aderir a processos de F&As. Quando existe interesse em novos mercados, algumas empresas preferem adquirir bases externas de conhecimento através de outras organizações que já passaram pelo processo de aprendizado e dispõem de reconhecimento no mercado, ao invés de desenvolvê-lo internamente.

Diante do exposto os motivos que levam as empresas a optar por uma fusão ou aquisição parecem claros. Entretanto, estudos indicam que as chances de sucesso não são maiores que 30%, apesar disso a maioria das grandes empresas de hoje é resultado desses processos. (HARDING e ROVIT, 2005).

De acordo com Marcondes e Vantine (2010), é preciso levar em consideração que o momento é carregado de tensão para os colaboradores, devido ao futuro incerto, e isto ocorre tanto para “quem compra”, como para “quem é vendido”.

Embora existam diferenças entre as diversas fontes, há também um consenso sobre o baixo nível de sucesso em aquisições de empresas.

O quadro 1 indica as razões para aquisições e os problemas para se obter êxito segundo Hitt et al. (2007):

| Razões para as aquisições                        | Problemas para se obter êxito                             |
|--|---|
| Maior poder de mercado                           | Dificuldades de integração                                |
| Transpor barreiras à entrada                     | Avaliação inadequada do alvo                              |
| Custo de desenvolvimento de novos produtos       | Dívida grande   |
| Menor risco de desenvolvimento de novos produtos | Incapacidade de obter sinergia                            |
| Maior diversificação                             | Diversificação excessiva                                  |
| Reformular o escopo competitivo                  | Administradores excessivamente concentrados em aquisições |
| Aprender e desenvolver novas capacidades         | Grande demais   |

**Fonte:** Hitt, et al (2007, p. 191).

**Quadro 1.** Razões para as aquisições e problemas em se obter êxito.

Minadeo e Camargos (2009, p.113) reconhecem limitações para considerar os processos de F&A como simples estratégia empresarial de crescimento, pois se tratam de processos complexos que demandam planejamento e implementação. Desse modo, os autores reconhecem as seguintes dificuldades nestas operações:

**Choques** de culturas corporativas;

**Divergências** e incompatibilidades de estilos de gestão;

**Conflitos** e batalhas políticas pelo poder;

**Dificuldade** de entendimento, pela firma adquirente, das rotinas e capacitações da empresa adquirida;

**Saída** de pessoas estratégicas;

**Recursos** para viabilizar o negócio; perda de foco e de direção;

**Fofocas** e boatos internos;

**Desmotivação** dos funcionários diante do risco de dispensa, pois essas operações geralmente são sinônimas de eliminação de departamentos e *downsizing*; inexistência de objetivos; falta de visão do negócio e dos problemas futuros da nova empresa; estrutura organizacional, publicidade, imagem e relacionamento com fornecedores e clientes.

O presente estudo aborda a gestão de pessoas de uma empresa que realizou um processo de aquisição de uma linha de produtos envolvendo a transferência de trabalhadores da adquirida pela adquirente.

Ao introduzir a gestão de pessoas no contexto da aquisição, particularmente da empresa adquirente, partiu-se do pressuposto que esta gestão exerce papel importante para o sucesso de tal processo.

## **1.2. Problema de Pesquisa**

De acordo com Becker (2002), ainda são escassos os estudos que relacionam gestão de pessoas a processos de F&As, o que reduz a possibilidade de uma análise mais criteriosa do papel estratégico desta gestão sobre esses processos.

Entretanto, estudo realizado por Barros e Cançado (2005) concluiu que uma das principais razões da alta taxa de insucesso de F&A está relacionada a gestão de pessoas, à complexidade de duas ou mais culturas, à transferência de habilidades e competências, a retenção de talentos e sobretudo ao clima quase sempre tenso na empresa adquirida.

Nesta linha, Pereira et al (2006), afirmam que as empresas envolvidas em F&As, costumam pensar demais na negociação financeira e se esquecem das pessoas.

A aquisição envolve a empresa compradora em atividades interculturais que impactam no gerenciamento de recursos humanos, por esse motivo gestão de pessoas ocupa um espaço importante nesses processos. (HOMEM et al, 2009, p. 212).

Para Mota (2009), a transmissão de informações seguras num prazo mais rápido possível, sem deixar que as pessoas sejam tomadas por medo e ansiedade, pode ampliar o sucesso da aquisição. O autor considera que por se tratar de um processo de mudança radical, a área de gestão de pessoas tem condições de representar um diferencial entre o sucesso ou fracasso da F&As, afinal compete a essa área garantir a motivação dos funcionários em contribuir para os objetivos organizacionais.

Pesquisa realizada pela Price Water House Coopers (2008), junto a 100 empresas brasileiras que passaram pelo processo de F&A, até este ano, demonstra que a gestão da expectativa das pessoas merece atenção especial, pois, dados desta consultoria mostram que 25% do capital intelectual envolvido na transação deixa a empresa no início do processo de integração no novo contexto (pós aquisição).

O quadro 2 explicita as principais barreiras do processo de integração apresentadas pela Price Water House Coopers (2008):

| Principais barreiras                       | Porcentagem de respostas |
|--|--------------------------|
| Tempo utilizado na integração              | 23                       |
| Diferenças culturais                       | 21                       |
| Comunicação interna                        | 19                       |
| Gestão de expectativas                     | 15                       |
| Integração operacional (pessoas processos) | 9                        |
| Questões contratuais                       | 6                        |
| Aporte financeiro                          | 5                        |
| Longo prazo no fechamento do negócio       | 2                        |

**Fonte:** Pesquisa de integração em Merger e Acquisitions, 2008 PwC  
**Quadro 2.** Principais barreiras do processo de integração em F&A.

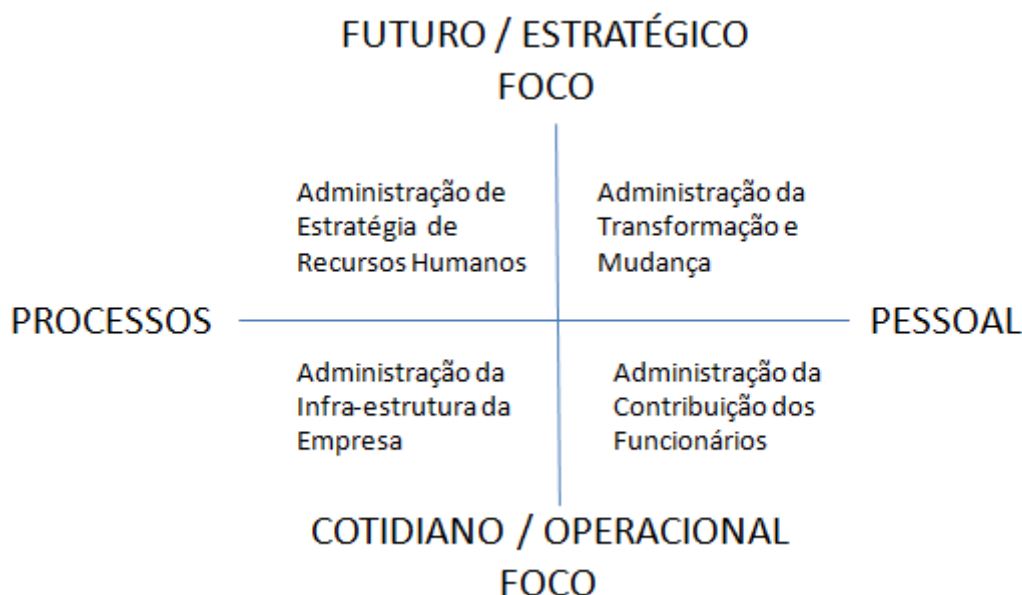
Diante do exposto e reconhecendo que a gestão de pessoas tem um papel potencialmente importante na condução bem sucedida do processo elegeu-se a seguinte questão de pesquisa:

**Quais são as percepções, de diferentes públicos, sobre a atuação da gestão de pessoas em um processo de aquisição de uma linha de produtos que envolveu a transferência de trabalhadores?**

### 1.3. Modelo Conceitual do Estudo

Na ausência de um modelo sistematizado para analisar o papel da gestão de pessoas em um processo de aquisição, bem como considerando a necessidade de delimitar este papel perante a sua abrangência, profundidade, complexidade, duração, dentre outros aspectos, elegeu-se a abordagem de Ulrich (2001) sobre “modelos de múltiplos papéis de RH” conjugada com a abordagem de Barros et al (2010) sobre “faces da ARH” .

Em linhas gerais, a abordagem de Ulrich (2001) define quatro papéis principais que devem ser exercidos pelos profissionais da área de recursos humanos conforme demonstra a figura 1.



**Fonte:** Ulrich (2001), p. 40.

**Figura 1. Papéis de RH.**

O papel da **Administração da estratégia de recursos humanos** ocorre no foco de traduzir as estratégias empresariais em práticas de RH, onde essas auxiliem na realização dos objetivos. Quando participam da definição da estratégia empresarial



os profissionais de RH tornam-se parceiros estratégicos, e nesse caso devem ser capazes de identificar as práticas que fazem com que a estratégia aconteça.

O papel da **Administração da infra-estrutura da empresa** tem sido o mais tradicional refere-se a contratar, treinar, avaliar, promover, enfim gerir o fluxo de funcionários na organização. Considerando o foco estratégico de RH, esse papel tem sido minimizado, entretanto continua a adicionar valor à organização. Nesse contexto os profissionais da área assumem a função de especialistas administrativos.

O papel da **Administração da contribuição dos funcionários** envolve estar ciente dos problemas e necessidades dos colaboradores. O RH deve ser ativo para desenvolver o capital intelectual, compreender as necessidades dos funcionários e procurar atendê-las, aumentando a contribuição global dos mesmos. O capital intelectual torna-se ativo mensurável que reflete nos resultados financeiros da empresa, e a importante tarefa de manter esse capital, cabe ao RH, que deve atuar como defensor dos funcionários.

O papel da **Administração da transformação e da mudança** admite que o RH pode adicionar valor à empresa gerindo transformações e mudanças, principalmente no que se refere ao aspecto cultural. Os profissionais de RH atuam como parceiros empresariais e agentes da mudança auxiliando os funcionários a se livrarem da antiga cultura e se adaptarem a uma nova. As ações dos agentes de mudança incluem a identificação e estruturação de problemas, construção de relações de confiança, solução de problemas e criação e execução de planos de ação.

Barros et al (2010) elaboraram uma proposta sobre as quatro faces da ARH sobre a qual elegeram quatro atuações desta gestão:

**Face do Executor:** refere-se às funções operacionais tais como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, cargos e salários, relações trabalhistas, ou seja é a perspectiva centrada no fazer, o foco é no processo.

**Face do Construtor:** os fundamentos da gestão de recursos humanos são ajustados a fim de apoiar a estratégia da empresa por meio de uma correta política e prática de RH. Atrair, motivar e manter pessoas alinhando os objetivos organizacionais e individuais.

**Face do realinhamento:** atuar de maneira compatível com o ambiente externo, geralmente chamado de gestão estratégica de recursos humanos. O foco da ação de RH deve ser implementar cada nova estratégia.

**Face de direção:** desenvolvimento da capacidade das organizações e das pessoas de prosperar em um mundo de constantes mudanças. O objetivo é criar um contexto organizacional capaz de utilizar a tensão como propulsora do desenvolvimento e não como fontes de conflito.



**Fonte:** Adaptado a partir de Ulrich (2001).

**Figura 2.** Faces de RH.

No caso específico do presente estudo, ao considerar a abordagem de múltiplos papéis de RH, de Ulrich (2001), e das quatro faces de RH de Barros et Al (2010), relacionando-os a processos de F&As buscou-se trabalhar na perspectiva de uma condição ideal de atuação da referida área. Assim, projeta-se que tal atuação deveria ocorrer nas seguintes considerações:

**ARH** como parceiro estratégico ou exercendo sua face de realinhamento, onde deveria atuar desde a fase da elaboração do plano de aquisição da empresa;

**Administração da infra-estrutura** ou face do executor: onde ARH vai avaliar quais são os talentos chaves que devem ser mantidos na nova empresa, quais são as necessidades de treinamento, desenvolvimento ou de redução do quadro funcional;

**Administração da contribuição** dos funcionários ou face do construtor: políticas que visam reter os talentos e o capital intelectual;

**Administração da transformação** ou face de direção: em seu papel de gestor de mudanças, diz respeito a atuação de RH na integração de duas culturas diferentes pós aquisição.

Essa leitura dos papéis de RH também deve passar pelas lentes da cultura organizacional. Afinal, pesquisas demonstram que a ampliação de sucesso das transações de F&A estão relacionadas não somente a gestão de pessoas, mas também a gestão de cultura. O desafio de adquirir e internalizar uma nova competência intercultural recai justamente sobre ARH. (BARROS et al, 2007).

Por essa razão o modelo conceitual de análise do estudo contempla os papéis ou faces de RH sob a influência da cultura organizacional.

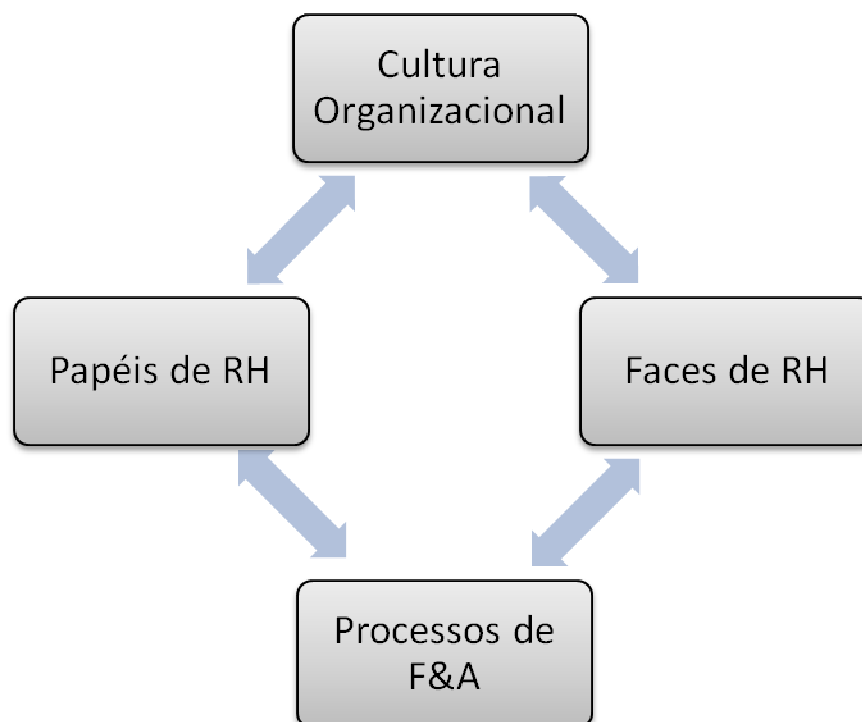


Figura 3. Modelo de Análise do Estudo.

**Nota:** A partir deste momento, o estudo assume a terminologia gestão de pessoas no lugar de RH ou ARH.

Segundo Fischer (1998), o termo gestão de pessoas não é comum na teoria organizacional, apesar de estar bastante difundido entre os profissionais desta área na literatura em geral as definições mais comuns são: sistema, função, área ou setor de Administração de Recursos Humanos.

A visão tradicional do sistema de Administração de Recursos Humanos resume-se a um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência previamente definido pela empresa, não diferenciando o “recurso” humano dos demais. Já o conceito de gestão de pessoas, bastante comum hoje nas organizações, pretende destacar o caráter da ação: “a gestão” e seu foco “as pessoas”, buscando resgatar o caráter humano. O modelo gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões, e instrumentos utilizados pela empresa para interferir e direcionar o comportamento humano no trabalho.

#### **1.4 Proposições do Estudo**

A partir do modelo conceitual anteriormente comentado, foram construídas as proposições do estudo. O papel das proposições é trazer algum tipo de resposta a um problema apontado, além de servir como meio de orientar ações corretoras e buscar mais informações sobre o problema.

Proposições são declarações sobre fenômenos e/ou processos e devem ser capazes de: sugerir questões reais, serem inteligíveis e representarem relações abstratas entre as coisas, fatos, fenômenos ou processos. (MINAYO, 2002, p. 19).

Para Cooper e Schindler (2003, p.57), a proposição é uma declaração sobre conceitos que podem ou não ser confirmados, se referirem a fenômenos observáveis.

Segundo Yin (2001), cada proposição destina atenção a alguma coisa que deveria ser examinada dentro do escopo de estudo.

Desse modo para o presente estudo foram eleitas como proposições:

**Proposição 1:** O papel da gestão de pessoas da empresa adquirente, no processo de aquisição assume características do modelo conceitual de Ulrich (2001) e Barros (2010);

**Proposição 2:** O papel da gestão de pessoas da empresa adquirente, no processo de aquisição assume características parciais do modelo conceitual de Ulrich (2001) e Barros (2010);

**Proposição 3:** O papel da gestão de pessoas da empresa adquirente no processo de aquisição extrapola as características conceituais do modelo de Ulrich (2001) e Barros (2010).

## **1.5 Objetivos do Estudo**

### **1.5.1 Objetivo geral**

Estudar o papel da gestão de pessoas, da empresa adquirente, num processo de aquisição de uma linha de produtos, envolvendo transferência de trabalhadores.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

**Analisar** historicamente a atuação da gestão de pessoas da empresa adquirente, identificando suas ações e posicionamentos;

**Descrever** o processo de aquisição

**Descrever** a atuação da gestão de pessoas no processo de aquisição, a partir das percepções coletadas junto aos profissionais eleitos para a pesquisa;

**Analisar** os dados de pesquisa em relação ao modelo conceitual de Ulrich (2001) e Barros et al (2010) para considerar a gestão de pessoas em processo de mudança.

## **1.6. Contribuições e Justificativas do Estudo**

A elevada competitividade no atual ambiente econômico tem levado empresas a optarem pelas transações de aquisições para crescer e/ou se manter no mercado.

Entretanto, o sucesso desses processos requer a gestão eficiente das grandes mudanças envolvidas nessas transações, e sob esse aspecto a atuação da gestão de pessoas é de grande importância. Geralmente, as empresas preocupam-se com os aspectos contábeis e financeiros que envolvem esse tipo de negócio, mas nem sempre dispensam a mesma atenção ao processo social que envolve as pessoas e, acabam comprometendo o sucesso da operação. O estudo pretende oferecer contribuições no sentido de gerar informações a respeito do papel que a gestão de pessoas assume nestes contextos.

Além disso, foi detectada uma escassez de estudos relacionando ao papel estratégico desta gestão ao sucesso de processos de aquisição.

Destaca-se ainda, a contribuição do estudo para alimentar linha de pesquisa sobre a gestão de pessoas e comportamento humano do Grupo de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas – GEOGEP do Mestrado Profissional em Administração, do qual a estudante e sua orientadora são membros.

A escolha da empresa se deve ao fato de ser uma multinacional com grande representatividade no ramo de ferramentas que alcançou os objetivos desejados com a aquisição de uma unidade de negócios de uma organização que antes era sua fornecedora. O sucesso da transação se deve aparentemente, a forma como ARH conduziu o processo.

Finalmente registra-se o interesse particular da autora sobre o assunto.

## **1.7 Estrutura do Trabalho**

O estudo está estruturado em nove capítulos:

**Primeiro capítulo:** compreende a introdução, a contextualização do estudo, o problema, o modelo conceitual, as proposições, os objetivos, contribuições e justificativas e a estrutura dos capítulos.

**Segundo capítulo** - Apresenta a revisão bibliográfica sobre os processos de fusões e aquisições de empresas.

**Terceiro capítulo** - Apresenta a revisão bibliográfica referente à gestão de pessoas, seus modelos e papéis em processos de fusões e aquisições.

**Quarto capítulo** – Apresenta a revisão bibliográfica sobre cultura organizacional e processos de F&As.

**Quinto capítulo** - Descreve a metodologia de pesquisa, a tipologia do estudo, os instrumentos de coleta de dados; a entrevista, o questionário, o focus group, os sujeitos e a amostra e por último as variáveis de pesquisa.

**Sexto capítulo** – Apresenta as organizações envolvidas no estudo.

**Sétimo capítulo** – São apresentados os dados coletados e análise dos resultados da pesquisa.

**Oitavo capítulo** – Aborda a discussão dos dados coletados e análise das proposições do estudo.

**Nono capítulo** – Aborda as conclusões e considerações finais do Estudo, bem como suas limitações e recomendações para estudos futuros.

## 2. O PROCESSO DE FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS

Este capítulo visa elucidar os conceitos que envolvem os processos de fusão e aquisição, diferenciando-os, as razões e objetivos dessas negociações, bem como os resultados e dificuldades encontradas. Para tanto é composto das seguintes seções: 2.1 Breve histórico da evolução dos processos de fusão e aquisição; 2.2 Fusão e aquisição: conceitos; 2.3 Razões e objetivos dos processos de fusão e aquisição; 2.3.1 Absorção de conhecimento a partir de aquisições; 2.4 Etapas de um processo de aquisição.

### 2.1. Breve Histórico da Evolução dos Processos de Fusão e Aquisição

As origens das atividades de fusões e aquisições remontam do final do século XVIII e início do século XIX com a concentração de capitais proporcionada pela Revolução Industrial (CAMARGOS E BARBOSA, 2003, pag. 18).

No Brasil até os anos 80, eram raros processos de F&A envolvendo grandes empresas, entretanto com a globalização essas práticas passaram a ser mais comuns. (OLIVEIRA et al, 2009, pág. 92)

Segundo Camargos e Barbosa (2003), a teoria das fusões e aquisições ainda necessita de maior entendimento e sistematização, embora sejam várias as ciências sociais que as têm como objeto de estudo, tais como contabilidade, direito economia e administração. A evolução dessas atividades se apresenta em “ondas” com períodos de maior e menor intensidade, de acordo com o quadro 3.

No Brasil, os processos de F&As se intensificaram a partir da década de 90, com a abertura da economia e o advento da globalização. Em pesquisa realizada pela KPMG (2001), é possível classificar a evolução destes processos no país em três momentos:

**O primeiro** vai até 1993, marcado pela abertura da economia, onde se registra grandes fusões e aquisições em setores considerados básicos, como produtos químicos, metalurgia e siderurgia.



A **segunda fase** vai de 1994 a 1997 e teve como marcos o plano real e concentração de negócios financeiros, eletroeletrônicos e autopeças.

A **última etapa** vai de 1998 a 2000, e nela os setores que mais concentraram negociações foram telecomunicações e tecnologia da informação .

| Ondas                                      | Características   |
|--|---|
| <i>The Great Merger Wave (1897 – 1904)</i> | Iniciada com a recuperação da depressão mundial de 1883, perdurou até a depressão de 1904. Teve como características predominantes: as grandes transformações nos transportes, comunicações, tecnologias de manufatura; competição e instituições legais, com consolidações nas indústrias de petróleo, aço, tabaco e outras áreas básicas, além da formação de grandes monopólios.   |
| <i>The Merger Movement (1916-1929)</i>     | O boom do mercado de capitais ajudou os investidores financeiros a consolidar firmas em vários setores, como o de serviços de utilidade pública (elétrico e de gás), o de comunicações e o automobilístico. As fusões de várias empresas em uma única não foram mais permitidas por leis antitruste. Esta onda apresentou mais fusões por integração vertical e diversificação do que a precedente. Foi caracterizada por fusões que visavam ao poder de oligopólio, enquanto a onda precedente caracterizou-se por fusões que objetivavam o monopólio.   |
| <i>The 1960s Conglomerate Merger Wave</i>  | Predominaram as fusões que visavam à diversificação, do tipo conglomerado, com a união de diferentes atividades, como uma resposta às maiores restrições às fusões horizontais e verticais introduzidas pelas alterações nas leis antitruste em 1950. Durante os anos 60, as aquisições foram influenciadas pelo boom do mercado de capitais e encorajadas por inovações nos mecanismos financeiros. Grande parte das F&As desta onda fracassaram porque, via de regra, a produção em conglomerado falha na alocação de recursos e no controle de suas subsidiárias, por ignorar o princípio fundamental de Adam Smith, de que a especialização aumenta a eficiência e a produtividade. |

**Fonte:** Camargos *et al.* (2003, p. 19)

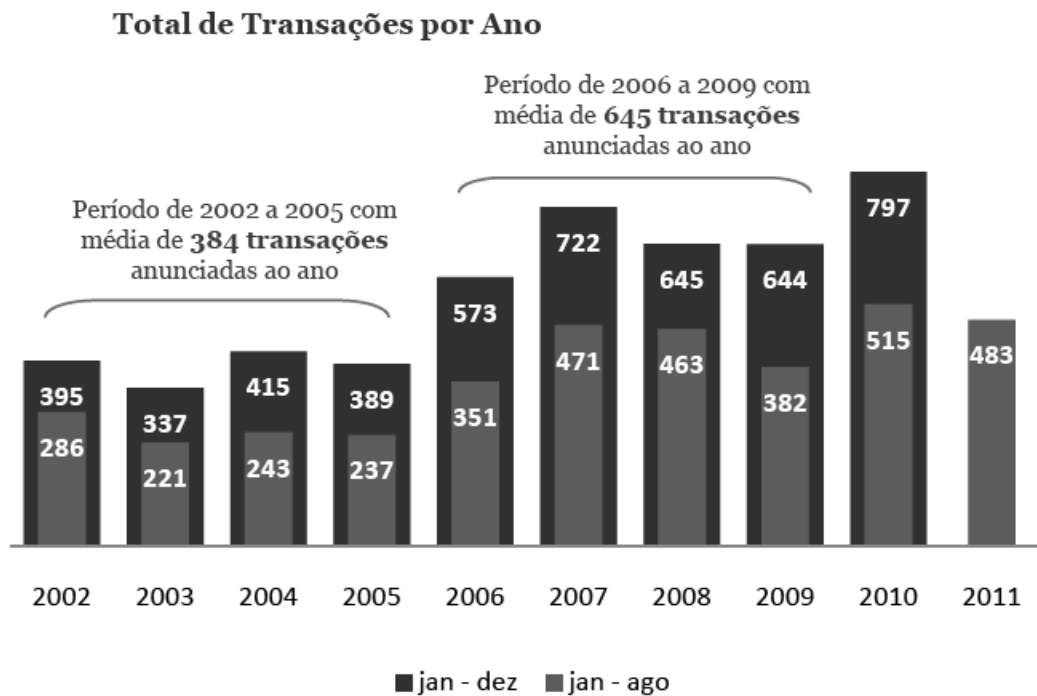
**Quadro 3.** Ondas de Fusões e Aquisições

| Ondas                        | Características  |
|------------------------------|--|
| <i>The Wave of The 1980s</i> | Caracterizada pela expansão empresarial devida não a investimentos em novas plantas ou na própria firma, mas sim à aquisição de outras firmas, em razão do baixo valor das ações no mercado de capitais tornar a aquisição mais barata do que os novos investimentos. O <i>crash</i> da Bolsa de Nova York em outubro de 1987 possibilitou às firmas estrangeiras comprar firmas americanas, o que resultou em uma explosão de aquisições hostis. Além disso, essa onda apresentou um grande número de transações entre firmas de mesmo porte, diferentemente das demais, nas quais predominaram as negociações entre firmas de portes desiguais. Novamente, inovações nos mecanismos financeiros contribuíram para aumentar o número de tentativas de <i>takeovers</i> . O <i>boom</i> das F&As dos anos 80 na economia norte-americana visava principalmente à expansão internacional das grandes corporações multifuncionais, enquanto nos anos 90 esta atividade pode ser vista como uma adequação inteligente a ambientes de negócios em constante mutação, adequação determinada por mercado em retração, reformas governamentais e mudanças tecnológicas. |

**Fonte:** Camargos *et al.* (2003, p. 19)

**Quadro 3 (Continuação).** Ondas de Fusões e Aquisições

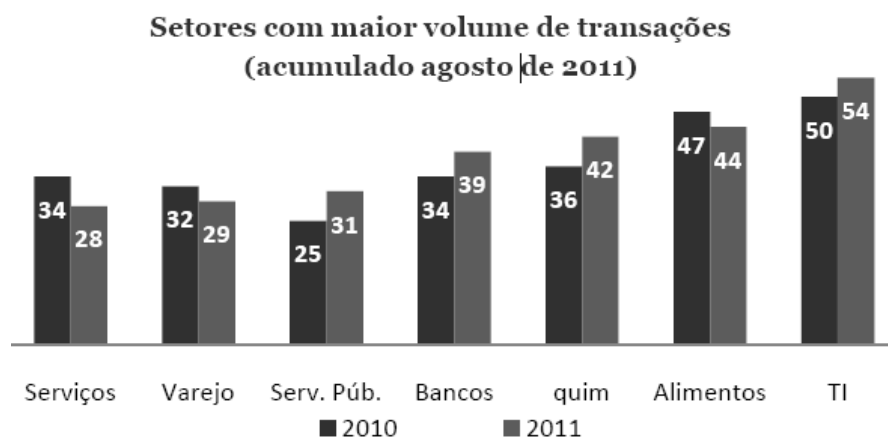
Segundo dados da PwC (2011) a partir do ano 2000 as atividades de fusão e aquisição assumiram um ritmo crescente no país. A figura 3 demonstra que o período de 2002 a 2005 representa uma média de 384 transações/ano, frente ao período compreendido por 2006 a 2009 com média de 645 transações/ano. O ano de 2010 assume um recorde histórico com 797 transações anunciadas e no acumulado de 2001 soma-se 483 transações.



Fonte: PwC agosto 2011.

**Figura 3.** Total de transações de F&A 2002 a 2011.

Com relação aos setores que concentram maior volume de transações TI segue liderando com 54 transações no mês de agosto de 2011, representando 11% do total. Alimentos, química e petroquímica representam 9%, bancos 8% do total, serviços e varejo 6%, e por fim mineração e construção 9% do total de transações, de acordo com a figura 4:



Fonte: PwC agosto 2011.

**Figura 4.** Volume de transações

Para Barros et al (2003) esse é um fenômeno que tende a continuar, motivado pela lógica competitiva que pressupõe saltos tecnológicos e busca de novos mercados.

Certamente as empresas estão sempre em busca de oportunidades de crescimento, seja onde já atuam ou em novos mercados, e os processos de F&A constituem uma importante alternativa quando o objetivo é obter economia de escala e atuação em mercados emergentes.

## **2.2. Fusão e Aquisição: Conceitos**

Embora utilizados de maneira aleatória os termos fusão e aquisição precisam ser devidamente diferenciados. Barros (2003) define fusão como uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores. Já a aquisição determina o desaparecimento legal da empresa comprada.

De acordo com a lei 6.404 das Sociedades Anônimas em seu artigo 227, incorporação ou aquisição é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações. Conforme o artigo 228, fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações.

Além de F&As existem outros tipos de associações estratégicas; Rossetti (2001) as sintetiza de acordo com o quadro 4.

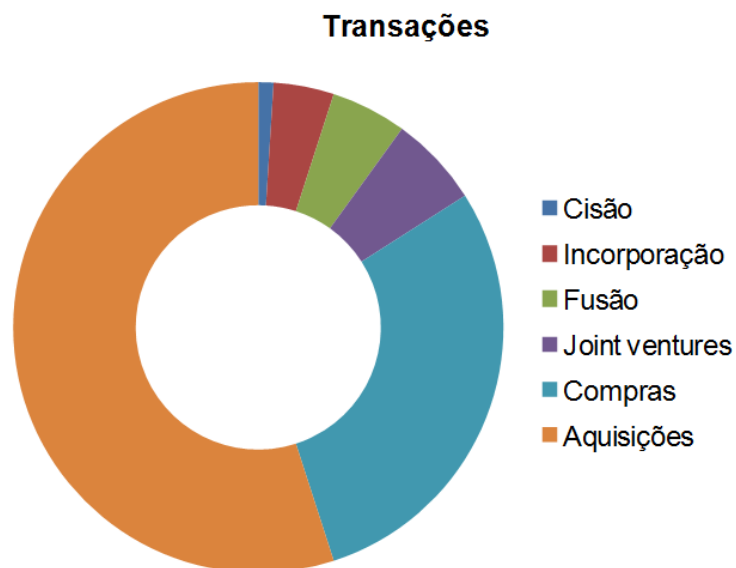
É importante destacar, que de acordo com Barros (2006), o nome que a transação recebe depende também de suas implicações fiscais e contábeis, além das estratégias de relações com o mercado e de comunicação. Isso porque essas transações precisam ser aprovadas pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), que tem por objetivo evitar a formação de cartéis. Dessa forma de acordo com o que se pretende atingir com o negócio as denominações dadas à transação podem mudar.

| Tipologia                        | Descrição   |
|----------------------------------|---|
| <b>Aliança</b>                   | Associação entre duas ou mais empresas que empenham recursos comuns para juntamente desenvolverem uma nova atividade.                 |
| <b>Joint Venture</b>             | Associação de empresas para o desenvolvimento e execução de projetos específicos sem caracterizar sociedade ou nova companhia.        |
| <b>Consórcio</b>                 | Grupo de empresas formado para aquisição de outra empresa, execução de uma obra ou financiamento de um projeto de grande envergadura. |
| <b>Contrato de longa duração</b> | Acordo entre empresas para a execução de atividade comum.   |
| <b>Fusão</b>                     | União de duas ou mais companhias que formam uma única empresa, geralmente sob controle da maior ou mais próspera.                     |
| <b>Aquisição</b>                 | Compra de controle acionário de uma empresa por outra.  |

Fonte: Rossetti (2001, p. 72)

**Quadro 4.** Fusões, aquisições e associações.

Entretanto é possível afirmar que o número de aquisições supera o número de fusões. De acordo com relatório da PWC (2010), as aquisições representam 55% do total de transações anunciadas divulgadas na imprensa. A distribuição do volume de transações por categoria é representada na figura 5.



Fonte: Relatório da PWC (2010).

**Figura 5.** Volume de transações por categoria.

Castro (2010) ressalta que as operações de aquisições são mais comuns que as fusões em função da complexidade da transação, uma vez que as empresas

envolvidas deixam de existir juridicamente, surgindo a necessidade de criar uma nova pessoa jurídica.

Neste estudo o foco será sobre as aquisições, pelo fato de representar a maior parte dos negócios e também por ser o tipo de operação tratada no estudo de caso, quando necessário serão feitas referências às fusões.

Para isso se torna importante diferenciar dois tipos principais de aquisições segundo Hitt, et al (2007):

**Aquisições horizontais:** quando a empresa adquire outra no mesmo ramo de negócios aumentando seu poder de mercado e possibilitando explorar sinergias, definida por Senn (1992) como a capacidade de um adquirente usar suas forças para melhorar o desempenho da empresa adquirida, ou utilizar uma das forças da empresa adquirida para compensar uma fraqueza da sua empresa.

**Aquisições verticais:** refere-se à aquisição por parte de uma empresa de um fornecedor ou distribuidor de um ou mais de seus bens ou serviços.

Nas aquisições horizontais as empresas buscam economias de escala, reforçando a capacidade competitiva da empresa.

As aquisições verticais podem ir de encontro a clientes ou fornecedores e permite maior controle e eficiência na cadeia produtiva.

O informe setorial da agroindústria do BNDES (1999) afirma que devido ao acirramento da concorrência as empresas são forçadas a se reestruturar. Diante disso é comum as empresas adotarem estratégias de crescimento, caracterizado principalmente por alguma forma de diversificação, que pode ocorrer por meio de fusões ou aquisições. A partir dessa constatação o informe apresenta o quadro 5 explicativo:

| <i>Tipo</i>       | <i>Definição</i>  | <i>Possíveis objetivos</i>  |
|-------------------|---|---|
| Horizontal        | Fusões dentro de uma mesma indústria ou segmento  | Obter de economias de escala e escopo<br>Elevação do market-share<br>Penetrar rapidamente em novas regiões  |
| Vertical          | Fusões de empresas que estão à frente ou atrás da cadeia produtiva                              | Maior controle sobre as atividades<br>Proteção do investimento principal<br>Maior facilidade na distribuição dos produtos<br>Assegurar matérias-primas (eventualmente a custos mais baixos) |
| Concêntrica       | Fusões de empresas com produtos ou serviços não similares que apresentam algum tipo de sinergia | Diminuição dos custos de distribuição<br>Diversificação do risco<br>Adquirir rapidamente o know-how no setor<br>Ampliar a linha de produtos<br>Entrar em novos mercados                     |
| Conglomerado puro | Fusões sem qualquer tipo de sinergia  | Diversificação do risco<br>Aproveitar as oportunidades de investimento  |

**Fonte:** Elaboração própria do BNDES a partir de dados da Informação Econômica, v.27, nº 12, dez. 1997.

**Quadro 5.** Fusões e Aquisições: classificação e principais motivações

### 2.3. Razões e Objetivos dos Processos de Fusão e Aquisição

Várias são as justificativas encontradas na literatura como fatores que motivam fusões e aquisições, Barros e Cançado (2005) apontam os seguintes fatores: problemas de desempenho, necessidade de diversificação, aquisição de tecnologia e necessidade de reestruturação.

Para Salgado (2010), o propósito de uma aquisição é criar valor para os acionistas das empresas envolvidas, a partir de uma combinação competências e recursos das duas empresas.

De acordo com Suen e Kimura (1997) os motivos pelos quais as empresas optam por processos de fusão e aquisição podem ser resumidos em três fatores principais: crescimento e diversificação, sinergia e aumento das capacidades. Dessa forma, o crescimento rápido quer seja no tamanho ou em participação no mercado pode ser alcançado já que barreiras de entrada podem ser mais facilmente eliminadas; a sinergia acontece quando as competências das duas empresas se completam; e o

aumento das capacidades ocorre através da combinação da capacidade administrativa, financeira e tecnológica.

A Pesquisa Fusões e Aquisições no Brasil – Experiências e Estratégias, realizada pela Deloitte (2006), apontou que a grande maioria das empresas adquirentes optam por esse tipo de operação com o objetivo de ampliar o portfólio da empresa e aumentar o market share, considerando esses fatores como muito relevantes. O aumento da capacidade produtiva e o acesso a novos canais de distribuição também são fatores considerados importantes. O quadro 6 demonstra os principais objetivos de uma operação de aquisição a partir da pesquisa da Deloitte consultoria (2006):

#### Objetivo da aquisição realizada

| Meta  | Muito relevante | Relevante | Neutro | Pouco relevante | Irrelevante |
|---|-----------------|-----------|--------|-----------------|-------------|
| Ampliação do portfólio da empresa, com produtos e serviços novos ou similares                     | 50              | 22        | 17     | 4               | 7           |
| Aumento de <i>market share</i> e escala para melhorar posição competitiva                         | 50              | 36        | 10     | 3               | 1           |
| Aumento da capacidade de produção   | 29              | 37        | 18     | 5               | 11          |
| Acesso a novos (ou ampliação de) canais de distribuição, áreas de atuação ou fontes de suprimento | 34              | 30        | 24     | 2               | 10          |
| Acesso a novas tecnologias ou tecnologias complementares  | 11              | 22        | 37     | 8               | 22          |
| Diversificação de risco (operação em outros países e outras moedas)                               | 7               | 14        | 36     | 10              | 33          |
| Entrada mais rápida em novo mercado ou país   | 30              | 20        | 19     | 9               | 22          |

**Fonte:** Deloitte 2006, p. 7.

#### **Quadro 6.** Objetivos da aquisição

Héau (2001) explica as razões do crescente número de processos de fusões e aquisições a partir de três fatores principais, desdobrando-os em suas causas:

#### **Tendências da Macroeconomia**

Maior concorrência: em virtude da desregulamentação a concorrência aumentou em toda a parte;

Globalização: para transpor as barreiras de entrada muitas empresas buscam entrar em mercados externos por meio de aquisições;



Privatizações: a onda de privatizações deu origem a importantes processos de F&As, inclusive no Brasil;

### **Oportunidades**

Liquidez: atualmente o aporte financeiro não se constitui um problema quando os investidores apostam no potencial de uma aquisição;

Intermediários financeiros: os banqueiros estão encorajados a agir como corretores para garantir a obtenção de financiamentos;

Mudança de geração: empresas em processo de transição de gerações podem ser mais suscetíveis a aquisições pelo fato de os herdeiros muitas vezes optarem por não dar continuidade ao negócio.

Participação atuante dos acionistas: quando as ações de uma empresa estão em baixa existe sempre a possibilidade de outra empresa ou grupo de investidores sondá-la para aquisição.

### **Problemas Gerenciais**

Prazo: a revolução tecnológica por qual passa o mercado exige das empresas respostas rápidas e por essa razão muitas empresas optam por processos de aquisições em detrimento a se desenvolver internamente.

Riscos: um grande volume investido em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) pode ser um empecilho aos ganhos atuais.

Estratégias de defesa: para não serem compradas muitas empresas fundem-se para se defenderem de empresas estrangeiras.

Orgulho e arrogância: ambição pessoal também pode constituir um importante motivo para aquisições.

Rourke (1992) sintetiza as razões usuais para aquisições em: diversificação, melhor posição no mercado, situações de reestruturação e aquisição de tecnologia.

Em pesquisa realizada por Barros et al (2003) com as 500 maiores empresas brasileiras a partir de 1995, é possível constatar que no Brasil a maioria das

aquisições foi motivada por razões relacionadas ao mercado (59%), como aumento de participação, aquisição de marcas e participação. Posteriormente o estudo aponta razões vinculadas a ganhos de escala (11,7%), apenas 1,3% relacionadas a questões de tecnologia e finalmente 9,1% das empresas adquirentes afirmaram ter efetuado a operação porque as condições de compra (preço) eram favoráveis. No contexto geral a maioria das F&As vai ocorrer a partir de uma combinação desses fatores.

### **2.3.1 Absorção de Conhecimento a partir de Aquisições**

Para Orsi (2005) a excessiva competitividade do mercado leva algumas organizações a optarem por incorporar bases externas de conhecimento a partir de F&A de outras empresas que já passaram pelo processo de aprendizado, isso porque o desenvolvimento de conhecimento internamente pode ter um custo elevado e demorar tempo excessivo.

O grau de cooperação e o acesso à base de conhecimento entre as empresas vai variar em função do tipo de operação; aquisições com frequência permitem um total acesso a base de conhecimento da adquirida.

Entretanto, Orsi (2005) salienta que transferir conhecimento não é tarefa fácil e também depende de aprendizado, portanto adquirir uma empresa de olho em seu conhecimento acumulado pode não ter nenhuma garantia.

A dificuldade é maior quando se trata do conhecimento tácito da empresa adquirida, pois esse conhecimento, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando sua comunicação e compartilhamento difícil.

É necessário considerar também que as aquisições podem ocorrer em empresas relacionadas e não relacionadas, o que vai interferir nas características dos processos de aprendizagem. No caso de aquisições relacionadas há uma propensão maior de interações em torno de conhecimentos interorganizacionais, busca-se os benefícios proporcionados pela sinergia, potencializando o aprendizado entre empresas que antes competiam entre si. Em empresas não relacionadas busca-se o conhecimento existente na adquirida e oportunidades financeiras. (SANTOS, 2009, p. 35)

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), as aquisições podem preencher lacunas específicas de conhecimento, desde que se consiga conciliar as culturas e competências das duas empresas. Os autores chamam atenção ainda para a importância do processo de integração como forma de tornar o conhecimento da empresa adquirida disponível, pois no caso de uma incorporação hostil com lutas internas de poder ou funcionários que foram “vendidos” se sentindo ressentidos, pode não existir uma tendência a cooperação em tornar o conhecimento disponível aos novos donos.

Para Orsi (2005) a maneira como se conduz o processo de F&A é determinante para a futura utilização da base de conhecimento da empresa adquirida, portanto identificar previamente o conhecimento e preparar a mudança cultural é indispensável para gerar os resultados esperados.

De fato, a necessidade das organizações se manterem inovadoras e a capacidade de desenvolver e gerir conhecimento como fonte de vantagem competitiva, faz com que a alternativa de F&A seja cada vez mais atraente para as empresas de alguns setores.

## **2.4 Etapas de um Processo de Aquisição**

Considerando que uma aquisição exerce frequentemente um impacto significativo sobre a lucratividade e a saúde financeira de uma empresa, essas transações merecem planejamento e execução cuidadosos, portanto o planejamento de uma aquisição deve abranger os seguintes tópicos: (BIBLER, 1992).

**Estabelecimento de responsabilidades:** o que pode envolver a formação de uma equipe multidisciplinar, de forma a garantir que os pontos de vista e interesses de cada uma das áreas funcionais sejam considerados;

**Desenvolvimento de um plano de aquisição:** com o intuito de analisar o nível de contribuição que a aquisição irá trazer para realização dos objetivos estratégicos, afinal algumas aquisições podem ocorrer mais para atender objetivos próprios do que para aumentar valor aos acionistas, a existência de capacidade financeira não justifica o investimento;

**Definição dos critérios de aquisição:** com o objetivo de identificar o candidato mais adequado esse *check list* deve levar em consideração o segmento do negócio, o porte, as restrições geográficas, o preço entre outros fatores;

**Identificação dos candidatos em potencial:** deve começar com uma lista de empresas que satisfaçam os critérios, a aplicação de critérios inequívocos ajuda nesse “filtro”, que deve resultar em dez ou quinze candidatos prioritários;

**Estabelecimento de contatos:** como fazer o contato com um candidato atraente que não se sabe se está a venda? Uma abordagem direta é o que funciona melhor, explicando como a empresa candidata foi selecionada, apresentando dados financeiros, marcando um encontro para discussão mesmo que a resposta seja: “Não estamos à venda”.

**Realização da diligência:** confirmada a indicação de interesse alguns questionamentos devem ser feitos: Será que a empresa é de fato tão atraente como parecia? Será possível alcançar os benefícios identificados no início? Se a oportunidade não for adequada a empresa não deve hesitar em desistir, porém muitas vezes o investimento feito de tempo e esforços “induz” os compradores a completar a transação.

**Negociação de termos:** os aspectos relacionados a preço em geral dominam as negociações, porém igualmente importante na negociação de uma aquisição é a preservação de características atraentes e não financeiras da empresa adquirida, tais como patentes, marcas registradas e principalmente funcionários chave.

**Integração pós-aquisição:** o alcance das sinergias identificadas no início da aquisição requer planejamento e depende em grande parte da fase de integração. Porém esse assunto será tratado mais detalhadamente no decorrer do trabalho.

Para Barros et al (2003), as etapas de um processo de aquisição constituem-se em:

**Para quem vender:** a escolha reversa – a primeira etapa será escolher um candidato a partir dos possíveis compradores, entretanto, nem sempre a oferta financeira determina a decisão final, ou seja, quem pagar mais vence. Pois nessas situações a decisão do proprietário será influenciada também por suas percepções sobre crenças e valores dos potenciais adquirentes, a existência ou não de

sobreposição de operações que fatalmente levará a redução no quadro de pessoal, o fato do comprador ser um concorrente com o qual se disputou mercado durante anos, e por fim o valor final da compra.

**Due diligence:** etapa inicial do processo de aquisição, quando são feitos, por parte da adquirente, os levantamentos referente a empresa a ser adquirida, e nesse caso, as questões financeiras se sobressaem. O ideal seria a criação de uma equipe multidisciplinar para cumprir essa etapa do processo, porém o que se observa é a prevalência de profissionais da área financeira, o que leva a se deixar de lado aspectos importantes como recursos humanos, marketing, clientes entre outros fatores. Nessa fase, além de uma equipe multidisciplinar, recomenda-se o mapeamento cultural e do capital humano. Por isso a necessidade de incluir profissionais capacitados para analisar, avaliar e organizar os dados sobre gestão de pessoas visando que essas questões não “comprometam” o sucesso futuro da operação. Muitas empresas tentam manter sigilo nessa fase da operação, o que pode levar a intensificação de rumores e inquietação, por esse motivo uma comunicação clara sugere ser o mais adequado.

**Negociação:** esse processo pode acontecer de maneira profissionalizada com executivos a frente do processo, formados e capacitados para isso, ou de forma personalizada aonde os proprietários conduzem pessoalmente as negociações, e nesse caso o processo tende a ser mais demorado e estressante.

**Integração:** essa é uma etapa do processo fundamental para garantir o sucesso da transação e por isso a mais delicada de todas as fases, uma vez que implica o encontro de culturas organizacionais distintas o que impacta diretamente na gestão.

### **3. GESTÃO DE PESSOAS: MODELOS E PAPEIS PERTINENTES**

O objetivo do capítulo é descrever o processo evolutivo da gestão de pessoas, bem como apresentar a dinâmica de seus papéis ao longo desta trajetória histórica socialmente construída. O capítulo apresenta as seguintes seções: 3.1 Gestão de Pessoas: evolução histórica; 3.2 O novo papel de gestão de pessoas; A gestão de pessoas no processo de aquisição de empresas.

#### **3.1. Gestão de Pessoas: Evolução Histórica**

Nas últimas décadas, o papel da área de recursos humanos tem evoluído de uma dinâmica meramente burocrática, para uma atuação estratégica, numa perspectiva de agregar valor às organizações.

A medida que a concepção sobre o comportamento humano no trabalho foi se redefinindo, de uma visão de controle por meio de estímulos econômicos e punições, para uma visão de autonomia e de vontade própria que busca realização no trabalho, muitos estudiosos passaram a rejeitar a expressão recursos humanos por considerá-la inadequada nesse contexto e, assim passaram a adotar a nomenclatura gestão de pessoas, considerando o trabalhador como uma pessoa integral. (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Para Davel e Vergara (2001) a administração de recursos humanos (ARH), historicamente, tem se apoiado em técnicas, instrumentos e modelos, tratando as pessoas como recursos disponíveis para a produção de bens e serviços.

Independente da expressão adotada, os autores reconhecem que atualmente a gestão de pessoas é atividade fundamental para a sobrevivência e sucesso das organizações, uma vez que as pessoas não fazem parte somente da vida produtiva das organizações, elas inovam, criam e representam vantagem competitiva. (DAVEL e VERGARA, 2001, p. 31).

Dutra(2009, p.30) reconhece três fases no processo evolutivo da área de gestão de pessoas:

**Operacional:** até a década de 1960, onde a gestão de pessoas preocupava-se basicamente com seleção, treinamento, remuneração de pessoal e outras tarefas burocráticas;

**Gerencial:** dos anos 1960 até início dos anos 1980, em que gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional;

**Estratégica:** a partir dos anos 1980, em que a gestão de pessoas passa a assumir papel estratégico na geração de valor para as organizações.

Davel e Vergara (2001) classificam três abordagens de ARH, também de acordo com as transformações sofridas ao longo das últimas décadas:

**Funcionalista:** corresponde a fase da implantação de técnicas, procedimentos e ferramentas; às tarefas funcionais de seleção, treinamento e avaliação, melhoria e manutenção das condições de trabalho.

**Estratégica:** ocorre no final da década de 1970 e início da década de 1980, influenciada pelas forças do ambiente e da competição nacional e internacional, preconizando o alinhamento entre as funções tradicionais e os objetivos estratégicos da empresa.

**Política:** considera questões, sociais, organizacionais e individuais como conflituosas, sendo dever de ARH integrar esses diferentes interesses.

Embora que, historicamente se reconhece estas fases elas não são excludentes, mas socialmente construídas.

Motta e Vasconcelos (2009) consideram dois modelos principais de gestão de pessoas:

**Modelo instrumental:** com um perfil mais conservador e burocrático, tem a função de implantar a estratégia da organização, buscando maximização de resultado econômico e melhor desempenho dos empregados, autonomia controlada e avaliação de respostas aos estímulos oferecidos são outras características desse modelo. A mudança é fruto de decisões centralizadas na diretoria;

**Modelo político de gestão de pessoas:** concebido a partir dos estudos sobre motivação de Herzberg, admite a idéia de conflito e divergência tendo em vista os diferentes interesses dos atores organizacionais. A mudança é considerada uma resposta ao ambiente e os indivíduos percebidos como atores que influenciam essa mudança

As considerações dos autores citados sobre a evolução histórica do papel da ARH mostram semelhanças. Fica evidente que a visão de pessoas como custos e o tratamento dado a elas como recursos foi substituída por uma gestão de pessoas que considera os indivíduos proativos no processo produtivo e fonte de vantagem competitiva. Em função disso é cada vez mais comum ouvir dos dirigentes de grandes empresas a seguinte frase: “as pessoas são o nosso maior ativo”. Porém, na prática, muitas são as vezes em que se pode observar um contexto de contradições.

De acordo com Davel e Vergara (2001), é preciso estabelecer objetivos que criem vantagens competitivas para a organização por meio das pessoas e iguais vantagens para as mesmas.

Lacombe (2005) compartilha da idéia de que a sobrevivência e o progresso de uma empresa dependem em grande parte de sua capacidade de atrair, selecionar, treinar e posicionar as pessoas. Entretanto admite cinco fatores principais que podem levar as organizações a ter comportamentos contraditórios na prática:

A pressão permanente para se obter resultados imediatos;

O treinamento dado aos executivos é voltado quase inteiramente a área financeira;

Os benefícios obtidos com treinamento, avaliação de pessoal e valorização de pessoas só aparecem no longo prazo;

Os relatórios das empresas focalizam muito mais nos custos e resultados financeiros do que nas perspectivas de longo prazo obtidas pela capacitação da sua equipe;

É difícil calcular o retorno dos investimentos feitos nas pessoas.



De qualquer maneira reconhece-se que as organizações estão passando por grandes transformações e estão continua e crescentemente expostas à pressões de produtividade, inovação e velocidade de resposta, por isso o envolvimento e comprometimentos das pessoas passa a ser vital. (DUTRA, 2009, p. 25).

Ulrich (2000) reconhece que cinco desafios do mundo empresarial global demandam uma atuação eficaz da área de gestão de pessoas, de modo que as organizações se mantenham competitivas:

**Globalização:** exige das empresas uma maior capacidade de aprender, colaborar e gerenciar a diversidade, complexidade e ambigüidade;

**Lucratividade por meio do crescimento:** as empresas estão constantemente buscando conquistar novos clientes, desenvolver novos produtos, ser inovadora e compartilhar conhecimentos. Muitas decidem por fusões e aquisições para alcançar esse crescimento desejado, e nesse caso será necessário capacidades específicas, como habilidades para integrar culturas e procedimentos de trabalho de empresas diferentes.

**Tecnologia:** a tecnologia afeta como e onde o trabalho é feito.

**Capital intelectual:** o conhecimento tornou-se fonte de vantagem competitiva, por isso empresa bem sucedidas têm a capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos.

**Mudança contínua:** as empresas precisam ser capazes de detectar tendências emergentes, tomar decisões rápidas, e ágeis na busca de novas maneiras de fazer negócios.

### **3.2. O Novo Papel de Gestão de Pessoas**

Segundo Mascarenhas (2008) nas antigas abordagens de RH associava-se menor relevância ao impacto no fator humano nos resultados empresariais, entretanto, a complexidade atual do ambiente em que as organizações estão inseridas faz emergir o modelo de gestão estratégica de pessoas.

Desse modo, o autor reconhece que “a área de RH pode contribuir para a gestão estratégica com seu conhecimento sobre o capital humano disponível e sobre as práticas de gestão capazes de realizar o seu máximo potencial. (MASCARENHAS, 2008, p. 156).

A fim de preparar a organização para atuar de maneira estratégica, RH também deve assumir sua responsabilidade administrativa, sob esse aspecto Mascarenhas (2008) destaca que o RH deve contribuir para o aperfeiçoamento da infra-estrutura de trabalho na empresa, a fim de aumentar a integração social, melhorar a eficiência e eficácia de processos e reduzir custos.

O autor atribui ainda como função de RH a busca de flexibilidade para desenvolver a capacidade da empresa de aceitar a mudança contínua, realizá-la e desenvolver-se por meio delas.

Mascarenhas (2008) finaliza com uma antiga função de RH que é a de ser intermediador entre funcionários e organização, assumindo uma atividade ambígua de ora buscar os interesses dos funcionários, ora defender os interesses dos empregadores, atraindo e retendo talentos a partir de um ambiente justo e acolhedor.

Na visão de Ulrich (2000) cabe as empresas a responsabilidade de: transformar estratégia em ação rapidamente, gerenciar processos de maneira eficiente, maximizar o compromisso e colaboração dos funcionários e criar condições para uma mudança consistente.

A proposta do autor para que as empresas consigam desempenhar tais atividades, considera quatro papéis fundamentais que RH deve exercer, quais sejam:

**Tornar-se um parceiro na execução da estratégia:** ARH deve ser capaz de traduzir a estratégia empresarial em ação por meio do diagnóstico organizacional, buscando integrar os departamentos da organização e a forma como se relacionam, considerando a empresa a partir de seus valores e a influência do sistema sobre a execução da estratégia. Liderar o diálogo e identificar que componentes da empresa devem mudar para facilitar a execução da estratégia, além de criar e

discutir as melhores práticas nos programas de mudança. Ou seja, passa a ajudar a alcançar metas empresariais.

**Tornar-se um especialista administrativo:** abandonar a imagem tradicional de um departamento normatizador e fiscalizador de políticas e ao mesmo tempo assegurar que o trabalho esteja sendo bem realizado, inclusive repensando a maneira como o trabalho é realizado em toda a empresa.

**Tornar-se um defensor dos funcionários:** o trabalho atual exige dos funcionários realizar mais com menos, entretanto a empresa não consegue prosperar sem funcionários comprometidos, ou seja que se sintam valorizados. Sob esse aspecto a nova ARH deve oferecer aos funcionários oportunidades de crescimento pessoal e profissional, atuar como porta-voz dos funcionários, fazendo a ponte entre eles e os executivos seniores.

**Tornar-se um agente de mudança:** mudanças amedrontam as pessoas e as levam a inércia, por isso o papel da ARH é substituir resistência por resolução e medo por entusiasmo. O modelo de Ulrich (2000) pode ser sintetizado no quadro 7:

| Papel/função                                    | Resultado   | Metáfora                    | Atividade  |
|---|---|-----------------------------|--|
| Administração de estratégia de recursos humanos | Execução da estratégia                                | Parceiro estratégico        | Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: Diagnóstico organizacional. |
| Administração da infra-estrutura da empresa     | Construção de uma infra-estrutura eficiente           | Especialista administrativo | Reengenharia dos processos de organização: Serviços em comum.                      |
| Administração da contribuição dos funcionários  | Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários | Defensor dos funcionários   | Ouvir e responder aos funcionários. Prover recursos aos funcionários.              |
| Administração da transformação e da mudança     | Criação de uma organização renovada                   | Agente da mudança           | Gerir a transformação e a mudança: Assegurar a capacidade para mudança.            |

**Fonte:** Ulrich (2000), p. 41.

**Quadro 7.** Definição dos papéis de RH.

Barros et al (2010) aborda as faces da ARH considerando quatro faces de RH, segundo os autores cada uma delas traz implicações específicas para a vida empresarial, tais como seguem:

**Execução:** refere-se ao exercício de executar as tarefas de recursos humanos, essa é uma perspectiva engloba atividades legais e burocráticas e também o uso de ferramentas modernas, entretanto, sob esta perspectiva a GRH ainda não se mantém conectada a estratégia empresarial.

**Construção:** visa a construção de fundamentos sólidos de RH no que se refere a seleção, treinamento, gestão de desempenho e recompensas, aliados a estratégia empresarial a fim de obter resultados superiores de forma constante.

**Realinhamento:** o enfoque desta face são as mudanças necessárias para se atingirem novos objetivos estratégicos e ao mesmo tempo, a implementação e estratégias que facilite essas mudanças, ou seja, a perspectiva é unir GRH à estratégia de negócios.

**Direção:** a perspectiva é antecipar-se às mudanças, “construir o futuro no presente”, por isso a metáfora do navegador, é preciso saber conduzir o navio através de dualidades e paradoxos, ou seja, através de mudanças contínuas.

O modelo de Barros et al (2010) pode ser sintetizado no quadro 8:

|                      | <b>Atividade</b>  | <b>Foco de atenção</b>           | <b>Perspectiva teórica</b> | <b>Função</b>        |
|----------------------|---|----------------------------------|----------------------------|----------------------|
| <b>Execução</b>      | Atividades desconectadas da estratégia, uso ferramentas sofisticadas. | Ação                             | Fazer                      | Executor             |
| <b>Construção</b>    | Fundamentos, acertando os elementos básicos.                          | Consistência interna             | Ajuste interno adequação   | Construtor           |
| <b>Realinhamento</b> | Adaptação às mudanças do ambiente, implementação de estratégias.      | Mudanças                         | Ajuste externo             | Parceiro de mudanças |
| <b>Direção</b>       | Desenvolvimento de capacidade funcional.                              | Tensão construtiva entre opostos | Dualidade/paradoxo         | Navegador            |

**Fonte:** A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais. 2007, p. 20.

**Quadro 8.** As quatro faces de RH

Este estudo vai abordar o papel de gestão de pessoas em um processo de aquisição a partir do modelo de múltiplos papéis proposto por Ulrich (2000) e também conjugado com a abordagem de Barros et al (2010) sobre as “faces da ARH”.

### **3.3. A Gestão de Pessoas no Processo de Aquisição de Empresas**

O papel de gestão de pessoas em um processo de aquisição é executar aquilo que a empresa se propõe, mas também dar conta dos anseios e da inserção dos indivíduos aos objetivos da nova organização. (BESSI et al, 2006, p. 193).

Costa e Sales (2011), destacam que processos de F&As trazem consigo intensas mudanças nas relações entre pessoas e organização, essas mudanças ocorrem nas diversas fases do processo, desde o momento do anúncio da transação, muitas vezes continuando até mesmo após sua finalização.

Para Bessi et al (2006), a gestão de pessoas exerce papel importante nesses processos pois as pessoas são chamadas a uma readaptação a outra cultura organizacional.

De acordo com Barros et al (2003) a taxa de insucesso das aquisições no mundo é alta, entre as principais razões para isso estão questões relacionadas a gestão de pessoas, a complexidade cultural, à transferência de habilidades e competências, à retenção de talentos e ao clima tenso na empresa adquirida.

Para Wood Jr et al (2004), a maneira como o processo de F&A é conduzido gera impacto em seus resultados, evitar medidas impositivas, melhorar a comunicação, reduzir ao mínimo as demissões e manter uma atitude de respeito em relação aos funcionários é importantíssimo.

De acordo com Senn (1992), as estatísticas demonstram que até um terço das fusões fracassam dentro dos primeiros cinco anos e 80% não atinge as expectativas esperadas. Isso, segundo o autor se deve principalmente a fatores humanos, por esse motivo é preciso compreendê-lo e dedicar-se a ele em todas as fases do processo.

Barros et al (2007) consideram que os melhores resultados são alcançados por empresas que executam de maneira eficiente o processo de integração, e nesse

sentido, organizações com fundamentos sólidos de gestão de pessoas apresentam vantagem.

Um ponto delicado em muitas aquisições ocorre quando a remuneração de pessoas não está alinhada às políticas da empresa adquirente. (Senn, 1992, p. 265) Por isso, padronizar cargos, salário, benefícios, estabelecendo práticas comuns a nova organização representa outra importante tarefa do RH.

Em pesquisa realizada pela consultoria McKinsey (2000) com CEOs de 190 companhias localizadas no Brasil, China, Hong Kong, Filipinas, Cingapura, Coréia do Sul e EUA a retenção de talentos-chave na organização foi apontada como principal ponto crítico, seguida por comunicação, retenção de executivos e integração de culturas. Na figura 8 as respostas referente aos principais pontos críticos em fusões e aquisições estão percentualmente representadas.



**Fonte:** The McKinsey Quarterly 2000, nº 4, p. 28.

**Figura 8.** Fatores de sucesso em uma aquisição

Levantamento feito pela KPMG (2008) aponta que 25% do capital intelectual decide não permanecer na empresa após um processo de F&A, devido as políticas estabelecidas pela nova administração.

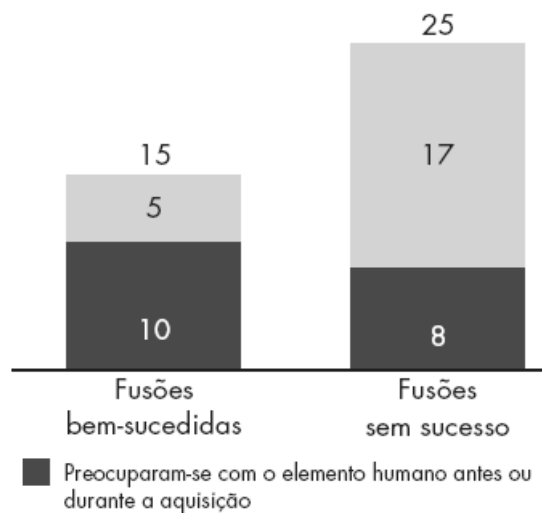
Entretanto Fernandes e Zanelli (2006) destacam que é preciso levar em consideração também que a diversidade de estilos pessoais faz com que os funcionários reajam de maneira diferente às mudanças inerentes a esse processo, e a assimilação dessa nova realidade pode levar algum tempo.

Diante destes dados parece óbvio que a participação da ARH em todas as fases da aquisição é de vital importância.

Porém, na maioria das vezes a ARH passa a atuar somente na fase da integração, não participando das fases precedentes. Isso se deve ao fato de que em muitas organizações a ARH não tem atuação estratégica, ou porque a empresa deseja manter a negociação em sigilo, e por esse motivo somente o alto escalão participa da transação.

Para Kay e Shelton (2000), a gestão de pessoas é a verdadeira chave para maximizar o valor de um processo de F&A.

Pesquisa realizada pela consultoria Bain & Company (2008) com executivos envolvidos em 40 processos de F&A, que comparou transações bem e mal sucedidas, revela que em 10 das 15 negociações classificadas como “bem sucedidas” existiu uma preocupação com o elemento humano e o processo de aculturação desde a decisão pela aquisição. Conforme representa a figura 9.



**Fonte:** Pesquisa Consultoria Bain & Company p. 4

**Figura 9.** Preocupação com o elemento humano em aquisições

De acordo com Tanure et al (2007) o sucesso das aquisições costuma aumentar com a experiência. Entretanto, para isso ocorrer é necessário construir memória organizacional adequada, isso requer que a aprendizagem seja documentada para

que posteriormente se possa extrair as lições aprendidas. Essa pessoa pode ser o gestor de RH envolvido no processo de transição.

Para algumas empresas adquirir competência em aquisições é um grande desafio, aqueles que conseguem ganham significativa vantagem no mercado, afinal quando bem gerenciadas, aquisições tornam-se um instrumento importante para o crescimento e passou a representar vantagem competitiva em um mercado onde o ritmo dessas operações é cada vez mais intenso. (BARROS et al, 2007, p. 109).



## **4. CULTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSOS DE AQUISIÇÃO E FUSÃO**

Vários autores afirmam que o fator mais delicado de um processo de aquisição refere-se à cultura. Neste capítulo procurou-se abordar tal temática no sentido de explorar a sua importância em processos de F&A. Ele está constituído das seguintes seções: 4.1 Cultura organizacional; 4.2 Questões culturais em processos de fusão e aquisição; 4.3 Integração na fase de pós-aquisição; 4.4 Resultantes culturais em processos de fusões e aquisições.

### **4.1. Cultura Organizacional**

Fleury e Sampaio (2002) destacam que o conceito de cultura foi trazido às ciências administrativas no final da década de 1950, essa necessidade se ampliou devido a expansão geográfica das empresas multinacionais e a dificuldade de reprodução de suas estruturas em outros países, ou seja, ainda que reproduzindo tudo de maneira igual, os resultados não são os mesmos que no país de origem.

A globalização eleva a importância do aspecto intercultural, que de acordo com Freitas (2007) se concentra nas consequências das vivências e interações entre portadores de diferentes culturas nos espaços sociais, no caso as empresas.

Para Barros (2001), a cultura influencia a estrutura, os estilos de gestão e todas as demais relações estabelecidas nas organizações.

Freitas (2002) entende cultura organizacional como instrumento de poder; e como conjunto de representações sociais que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, tornando a organização fonte de identidade e reconhecimento para seus colaboradores. Para a autora cultura envolve o aprendizado coletivo ou compartilhado, desenvolvido por um grupo para lidar com as questões internas e externas.

Dentro de uma organização existem ainda subculturas, pontos de vistas diferentes de acordo com o departamento a que se refere. Além disso, devemos considerar a cultura explícita (oficial), que está contida no conjunto de normas e políticas da empresa e a cultura informal, ou seja, os valores efetivamente praticados. (LACOMBE, 2006 p. 232 e MOTTA e VASCONCELOS, 2009, p. 298).

Para Senn (1992, p.274), a cultura de uma empresa é composta por seus valores coletivos, seus costumes, e pelas regras não escritas que regem o comportamento dentro da organização.

Por meio da cultura organizacional se define e transmite o que é importante e a maneira apropriada de pensar e agir, levando o indivíduo a idealizar a organização como único local onde se pode almejar realização profissional e pessoal, tornando-a sinônimo de auto-estima, sem ela o indivíduo é levado a sentir-se fracassado. (FREITAS, 2002, p. 98).

Por isso Freitas (1991), ressalta que as mudanças principalmente em aspectos culturais podem provocar sentimentos de perda nos indivíduos levando-os a reagir de forma a agarrar-se ao passado, negando a situação atual.

As manifestações visíveis da cultura organizacional podem ainda ocorrer a partir da interação entre as pessoas, na linguagem utilizada por elas e na maneira como resolvem problemas. (BARROS, 2001, p. 126).

A partir de Motta e Vasconcelos (2009), o quadro 9 sintetiza a cultura organizacional por meio dos seguintes elementos:

| Elementos culturais               | Exemplos  |
|-----------------------------------|---|
| Prática de ritos coletivos        | Formalidade ou informalidade, maneira como novos membros são admitidos, maneira como almoçam (restaurantes separados ou não) etc. |
| Perpetuação de mitos ou histórias | Boatos, anedotas, histórias sobre os donos, fundadores e chefes.  |
| Existência de tabus               | Assuntos ou acontecimentos que não devem ser comentados ou são proibidos.   |
| Normas de comportamento           | Como cada indivíduo deve agir de acordo com seu trabalho e posição hierárquica.   |
| Valores emergentes do grupo       | Valores reais e comportamentos realmente praticados na organização.   |
| A linguagem                       | Expressões utilizadas nos discursos e comunicações oficiais.  |
| Atos simbólicos                   | Manifestos, reclamações, cartas etc.  |

**Fonte:** Adaptado pela autora a partir de Motta e Vasconcelos 2009, p. 302.

**Quadro 9.** Elementos da cultura organizacional

## 4.2. Questões Culturais em Processos de Fusão e Aquisição

É possível afirmar que a ARH exerce influência na cultura organizacional, e esta por sua vez é capaz de produzir impactos no desempenho da empresa, possivelmente levando a otimização de resultados.

Pesquisa realizada por Barros et al (2007) aponta que no Brasil, 55% dos dirigentes de empresas adquirentes acreditam que o processo de integração cultural acontece naturalmente, sem atuação específica da ARH.

Segundo Freitas (2007) as empresas aderem a processos de F&A e por conseqüência, precisam se adaptar a contextos de diversidade cultural. Nessa convivência intercultural, existe reconhecidamente uma dificuldade em se preservar o que as organizações originais tinham de especial e também dificuldade em como gerir a resultante dessa combinação cultural.

Fleury e Sampaio (2002) também corroboram da opinião de que ao buscar novos mercados por meio de internacionalização ou sinergias advindas de processos de F&As, o tema gestão intercultural assume grande relevância para as organizações

Um dos maiores desafios que uma organização pode vir a enfrentar é mudar sua cultura, pois isso significa mudar a forma de agir e pensar das pessoas, o que pode levar a troca de pessoas, dentre outras ações. Entretanto muitas vezes a mudança ou ao menos uma readequação pode ser necessária, como no caso da diversificação em novos ramos de negócios, ou em F&As.

Para Vasconcellos et al (2007) de acordo com o modelo instrumental de gestão de pessoas, diante da necessidade de mudança a variedade cultural na organização precisa ser reduzida para que os indivíduos adotem os mesmos critérios e mesma lógica de ação reduzindo a incerteza e garantindo a consecução das estratégias. Já no modelo transformacional deve-se garantir que o desequilíbrio psíquico causado pelas transformações no ambiente tenha suas conseqüências minimizadas no indivíduo

De acordo com Tanure et al (2007), problemas relacionados a choque de culturas são um dos principais fatores que influenciam o sucesso das aquisições, embora isso não signifique que é preciso interromper uma transação onde existam riscos de

choque cultural, que de acordo com Senn (1992) é o conflito entre as filosofias, os valores, estilos e missões de duas empresas quando decidem juntar-se, porém é necessário conhecê-los para minimizá-los.

Isso porque em um processo de F&A a relação de dominação se faz presente, e a tendência é que a empresa mais “forte” imponha seus valores, suas políticas e práticas, como consequência surgem subculturas guerrilheiras que podem minar o sucesso dessas operações. (FLEURY e SAMPAIO, 2002, p. 292).

Ignorar um choque potencial de culturas nessas transações pode levar a um fracasso financeiro ou a diminuição de resultados esperados, afinal a incompatibilidade cultural é a maior causa isolada da não concretização do desempenho projetado, da saída de executivos-chaves e de conflitos na consolidação dos negócios. (SENN, 1992, p. 272).

Segundo Fleury e Sampaio (2002), F&A de empresas sobrepõem grupos que possivelmente operavam com diferentes valores e pressupostos básicos e ao formar um novo grupo esses valores evidenciam-se gerando conflitos.

Para Wood Jr et al (2004) o grande número de insucessos em processos de F&A se deve ao fato de que muitos diretores financeiros tem dificuldades de perceber os aspectos culturais. Diretores de recursos humanos subvalorizam questões tecnológicas. Tais processos tem impacto na carreira de altos executivos, por isso algumas vezes esses profissionais colocam seus interesses pessoais acima das visões de médio e longo prazo e do interesse de acionistas e funcionários.

Por tudo isso a fusão de culturas também deve ser planejada, e de acordo com Senn (1992) deve ser conduzida em três momentos, a saber:

**Fase de pré-aquisição:** segundo Barros (2001) nesse primeiro estágio do processo, em que as empresas ainda não estão operando juntas, as diferenças não são notadas e essa integração cultural pode parecer mais fácil do que realmente é. Porém, nesse momento deve ser despendido um certo esforço para se criar um perfil cultural, onde um grupo representativo da equipe gerencial é solicitado a avaliar a empresa e observar características próprias das forças e fraquezas culturais.

O quadro 10 apresenta alguns fatores de observação distinguindo entre dois modelos de cultura (autocrática e participativa).

|   |  |
|---|--|
| Autocrática                                 | Participativa                                |
| Centralizada                                | Descentralizada                              |
| Recompensa baseada em tempo de casa         | Recompensa baseada em desempenho             |
| Muitos níveis e pouca amplitude de controle | Poucos níveis e grande amplitude de controle |
| Formal                                      | Informal                                     |
| Mudanças lentas                             | Mudanças rápidas                             |
| Planejamentos longos                        | Planejamentos curtos                         |

**Fonte:** Senn (1992), p. 284

**Quadro 10.** Características da cultura organizacional.

Ao adquirir consciência de suas forças e fraquezas culturais, a empresa pode utilizar tais informações para criar uma cultura que apóie a aquisição e seu sucesso. (Senn, 1992, p. 284).

**Fase da due diligence:** algumas medidas precisam ser tomadas nessa fase tais como conscientizar-se das diferenças e semelhanças entre a cultura das duas empresas, identificar semelhanças e diferenças na forma de remuneração, na análise de desempenho, nos critérios de contratação e demissão, discutir a integração cultural.

**Fase pós-aquisição:** deve ser criada uma equipe com membros das duas instituições para que seja elaborado além do plano de integração física e financeira, um plano exclusivo de integração cultural e de recursos humanos. Basicamente este plano deve conter: estratégias de comunicação, estrutura organizacional e relações de subordinação, nova visão, missão e valores, plano de pessoal com benefícios, pacotes de compensação, políticas e procedimentos. Quando duas empresas se fundem nada cria mais resistência e ressentimento do que diferenças em salários e benefícios.

### 4.3. Integração na fase de pós-Aquisição

Para Harding e Rovit (2005, p.116) integrar significa combinar duas empresas de modo produtivo, e para isso elegem quatro princípios norteadores aplicáveis a praticamente todos os esforços de integração:

**Planejar:** o planejamento da integração deve começar antes mesmo da transação ser concluída, na due diligence. Sendo os aspectos mais delicados na integração os relacionados às pessoas, principalmente a “escolha” de quem fica e quem sai.

**Integrar rapidamente onde importa:** é preciso ser seletivo a respeito de onde integrar e agir prioritariamente em algumas áreas, como as relacionadas as pessoas por exemplo, pode ser contraproducente querer integrar tudo ao mesmo tempo.

**Colocar a cultura no topo da agenda de liderança:** para abordar a integração cultural algumas táticas auxiliam como estrutura organizacional, incentivos financeiros, e um sistema compartilhado de decisão.

**Manter concentrar-se no core business:** ao adotar as medidas acima é importante que os gerentes mantenham-se focados em “cuidar do dia-a-dia”.

Ou seja, após firmado o acordo muitas mudanças vem pela frente, uma nova liderança precisa se estabelecer, é necessário decidir quem fica e quem sai, quais talentos precisam ser retidos, e de que forma a questão cultural será tratada.

Para Rourke (1992), os primeiros meses são os mais críticos na integração de uma aquisição, sendo importante evitar que se desenvolva um sentimento de “nós–eles”.

É comum a saída de funcionários após aquisições, seja por não se adaptarem a nova situação ou por acabarem sendo redundantes. Se esse for o caso a necessidade de corte deve ser comunicada o mais rápido possível. (ROURKE, 1992, p. 266).

Empresas adquiridas podem perder colaboradores importantes, geralmente os melhores saem primeiro já que têm outras escolhas. A retenção de talentos é fundamental para que a empresa atinja seus objetivos, só que para isso primeiro é necessário identificar quem são os colaboradores chave, o que de acordo com

Tanure et al (2007), não é tarefa fácil, uma vez que os padrões de desempenho das duas empresas são diferentes, além disso existe a tendência de os gestores locais quererem proteger seus funcionários.

Portanto, para mapear os talentos as informações devem ser obtidas com superiores diretos, colegas e subordinados além de análise de desempenho anterior, entrevista individual e avaliação durante o período de integração. (BARROS et al, 2007, p. 106).

Certamente a retenção de talentos é decisiva quando o fato motivador da aquisição foi o conhecimento da empresa adquirida.

Para Senn, (1992), além da perda de pessoas-chaves outro grande entrave em operações de aquisição é a redução de eficácia organizacional. A incerteza que as mudanças trazem pode fazer com que os funcionários deixem o entusiasmo pelo seu trabalho e pela organização. Mesmo que esteja nos planos reduzir uma parte de “gordura”, se as pessoas erradas saírem o sucesso do negócio pode estar ameaçado, portanto quanto mais cedo as pessoas sejam comunicadas do que irá acontecer melhor.

Aliás, está é outra variável importante em um processo de aquisição, a comunicação, por isso o maior número de informações deve ser comunicado com maior frequência possível, por escrito ou em reuniões de grupos, a fim de minimizar boatos.

Segundo Barros (2001), uma comunicação clara e rápida é uma das maiores aliadas em um processo de aquisição. Isso porque a comunicação cumpre diferentes objetivos nas diversas fases do processo. Como por exemplo, suprir de informações para evitar especulações em um primeiro momento e posteriormente cumprir o papel de divulgar internamente os valores, crenças e princípios que regem a organização, fatores fundamentais para apoiar a integração.

Para Senn(1992), a comunicação em um processo de aquisição deve contemplar ainda:

**As metas** e objetivos do negócio;

**As oportunidades** de carreira nas empresas combinadas;

**Benefícios e liberdade** que serão dados à empresa adquirida.

Segundo o princípio de Tanure (2003), nas aquisições as alternativas de gestão das pessoas variam de acordo com as estratégias de integração adotadas. Portanto, é preciso elucidar alguns aspectos relacionados a integração em um processo de aquisição.

Segundo Tanure et al (2007), ainda que a compra tenha sido bem planejada existe sempre a possibilidade de ocorrer a síndrome da aquisição, quando as pessoas se sentem em uma montanha russa, diante de emoções bruscas e violentas.

As causas para isso são apontadas por Senn (1992): insegurança e a sensação de “ganhadores e perdedores”. Isso porque em uma aquisição é comum o adquirente ver-se como vencedor e a empresa adquirida como perdedora. O adquirente pode querer impor mudanças e teme a resistência dos adquiridos e estes se sentem desvalorizados.

Entretanto, se as pessoas perceberem que a aquisição tem um propósito legítimo e que seus benefícios são reais será menos provável que fiquem ressentidas e é mais provável que aceitem as mudanças. (SENN, 1992, p. 287)

Ainda de acordo com o mesmo autor as aquisições bem sucedidas seguem um padrão descrito como “ciclo emocional das mudanças”, esse ciclo tem cinco fases:

**Otimismo desinformado:** as pessoas estão entusiasmadas e ainda não enfrentaram desafios e complicações;

**Pessimismo informado:** boatos e perturbações começam a ser enfrentados;

Nessa fase dois cursos podem ser tomados, o pessimismo pode transformar-se em realidade e conduzir à desistência ou o pessimismo é substituído pela esperança que leva a fase quatro.

**O otimismo informado** e a confiança crescente levam a fase cinco.



## **Conclusão e satisfação.**

Contudo, agregar valor a empresa adquirida depende principalmente do que ocorre depois que a transação é completada

Considerando que o período imediatamente posterior a aquisição é sempre delicado, para conduzir essa transição pode entrar em cena o papel do gestor de integração. Para Tanure et al (2007), o papel desse gestor é assegurar que prazos sejam cumpridos, decisões tomadas, garantir a comunicação, identificar oportunidades de agregar valores, dentre outras atividades importantes. Esse profissional deve ser apoiado pela equipe de integração que deve ser definida na fase de due diligence e contar com profissionais das duas empresas e do RH.

Mota (2009) destaca alguns pontos essenciais que podem ampliar o sucesso na integração humana em processos de aquisição:

**Liderança coesa e preparada:** os líderes precisam estar unidos, com uma visão clara da direção a seguir e das mudanças a serem feitas, reconhecendo a importância das pessoas;

**Clareza na comunicação:** transmitir informações seguras o mais rapidamente possível;

**Clareza na missão, estratégia e objetivos:** trabalho a fim de que sejam reconhecidos pelos profissionais como motivadores e direcionadores das decisões;

**Conhecer os valores dos profissionais:** deixar claras as expectativas, tanto no que se refere ao desempenho como em relação aos valores em cujos comportamentos estarão baseados;

**Estabelecer sistemas de avaliação:** claros, justos e objetivos, vinculados aos objetivos e à estratégia da empresa;

**Buscar pontos em comum entre as culturas que compõem a nova cultura:** trabalhar para que uma nova cultura nasça;

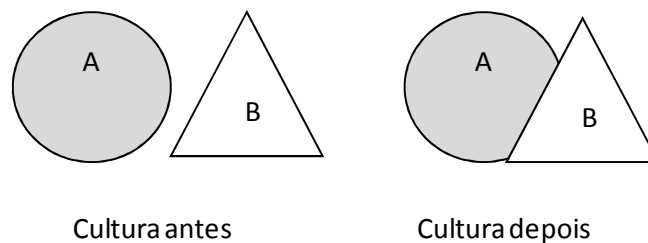
**Estimular o trabalho em equipe:** desenvolver equipes que trabalhem com o mesmo foco, construindo com colaboração e união projetos que implementem as mudanças necessárias.

É preciso ter em mente que quando duas organizações se juntam elas passam a olhar os mesmos eventos, decisões e situações influenciadas por experiências diferentes, portanto é natural a ocorrência de conflitos e a necessidade de um período de adaptação para que a organização assuma sua “nova identidade”.

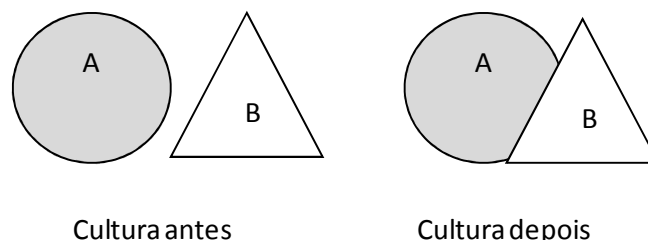
#### 4.4 Resultantes Culturais em Processos de Fusões e Aquisições

Senn (1992, p. 280) comenta que os resultados de uma fusão podem assumir três formas diferentes: (1) autonomia ou semi-autonomia, (2) absorção e assimilação e (3) co-criação. Estes aspectos são comentados a seguir seguidos de ilustrações sugeridas pelo autor.

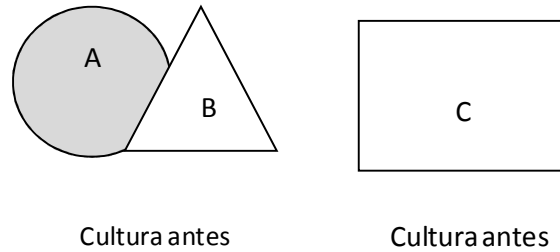
**Autonomia ou semi-autonomia:** cenário de pouca interferência cuja meta é criar sinergia sem mudar a natureza das duas empresas, as mudanças são lentas.



**Absorção e assimilação:** a meta é absorver completamente a empresa adquirida, e nesse caso é necessário deixar claro aos funcionários as regras da nova empresa.



**Co-criação de uma nova família:** nova visão e missão da organização, bem como um novo conjunto de valores comuns devem ser criados, uma nova cultura.



Tanure et al (2007, p. 88), destacam que não existe um modelo ideal de gestão de recursos humanos e de cultura em F&As e propõem algo parecido com o citado acima sobre a resultante cultural: a assimilação; mescla, pluralidade e transformação.

Assimilação :geralmente ocorre em compras hostis, essa estratégia de integração é a que mais causa ansiedade nas pessoas, por isso é importante fazer a gestão do ciclo emocional

Mescla: comum em fusões e joint ventures, busca complementaridade. Nesse caso a tarefa de RH deve ser identificar talentos, gerar conhecimentos.

Pluralidade: manter a cultura e o modelo de gestão das empresas envolvidas.

Movimento reverso: menos frequente, ocorre se a cultura da adquirida é mais forte e mais adequada para o modelo de competição que se espera no futuro.

Transformação: mudança significativa tanto no modelo de gestão da adquirida como no da adquirente, ocorre quando os modelos de ambas não parece adequado e um executivo de fora é chamado para gerenciar a integração.

A partir dessas possibilidades o quadro 11 sintetiza as resultantes culturais:

|  |       |   |  |
|--|-------|---|--|
|  | Alto  | <p><b>Assimilação</b><br/>         Empresa adquirida conforma-se à cultura da adquirente.<br/> <b>Absorção Cultural</b></p> | <p><b>Transformação</b><br/>         As duas empresas encontram novos modos de operar<br/> <b>Transformação cultural</b></p>                           |
| Níveis de Mudança na Empresa Adquirida |       | <p><b>Mescla</b><br/>         Soma dos elementos culturais dos dois lados<br/> <b>Integração cultural</b></p>               |  |
|  | Baixo | <p><b>Pluralidade</b><br/>         Empresa adquirida mantém sua independência<br/> <b>Autonomia cultural</b></p>            | <p><b>Movimento reverso</b><br/>         Caso incomum em que a empresa adquirida dita os termos do acordo<br/> <b>Assimilação cultural reversa</b></p> |
|  |       | Baixo   | Alto   |
|  |       | Níveis de Mudança na Empresa Adquirente   |  |

**Fonte:** Barros et al (2007), p. 88

**Quadro 11.** Resultantes Culturais

O importante no que diz respeito a nova cultura que irá emergir após a aquisição, é que a mesma não seja imposta, e sim construída, a partir da participação, principalmente com o apoio da ARH.

## **5. METODOLOGIA DO ESTUDO**

Este capítulo tem por objetivo caracterizar a metodologia adotada no presente estudo. Nesta seção os seguintes tópicos são abordados: 5.1 Natureza da pesquisa; 5.2 Instrumentos de coleta de dados; 5.3 Sujeitos e amostra da pesquisa, 5.4 Variáveis da pesquisa.

### **5.1. Natureza da Pesquisa**

O estudo é de natureza qualitativa, que de acordo com Collis e Hussey (2005), enfatiza os aspectos subjetivos da atividade humana focando o significado e não a mensuração, buscando entender o comportamento humano a partir da estrutura de referência do participante.

A pesquisa qualitativa responde questões muito particulares, preocupando-se com o que não pode ser quantificado, ou seja, o contexto dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes e relações humanas. (MINAYO et al, 2002, p. 22).

Para Haguette (2000) o método qualitativo permite uma compreensão profunda de certos fenômenos sociais, enfatizando especificidades desse fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser.

De acordo com Goldenberg (2000) os dados qualitativos não são padronizáveis, e por isso requerem criatividade e flexibilidade do pesquisador no momento de coletá-los, o bom resultado da pesquisa está condicionado a sensibilidade e criatividade do pesquisador, uma vez que consistem em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compreender os indivíduos.

O método de investigação adotado é o estudo de caso, uma vez que esse método “representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real em que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” (YIN, 2001, p.19).

O estudo de caso é uma técnica completa por considerar a unidade social estudada de maneira holística, seja um indivíduo uma instituição ou uma comunidade, ele permite penetrar na realidade social e adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa do caso, o que não é possível por meio da estatística. (GOLDENBERG, 2000, P. 33).

Segundo Yin (2001), o estudo de caso contribui de forma inigualável para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

Quanto ao tipo da pesquisa, o estudo identifica-se com a pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória, segundo Collis e Hussey (2005) permite levantar informações sobre uma questão ou um problema, tem como objetivo buscar padrões, idéias ou proposições que possam ser testadas para associação ou causalidade. É uma técnica bastante flexível já que existem poucas limitações no que se refere à natureza das atividades empregadas. A pesquisa vai avaliar se as teorias e conceitos existem podem ser aplicados ao problema; o método é aberto e permite reunir uma ampla gama de dados e impressões. Quanto a pesquisa descritiva, Collis e Hussey (2005) a definem como uma pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos, usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão.

Para Marconi e Lakatos (1990), a pesquisa descritiva delinea o que é, ou seja, descreve, registra, analisa e interpreta fenômenos atuais objetivando o seu funcionamento no presente e a pesquisa exploratória tem por objetivo elaborar questões com a finalidade de formular hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno ou modificar e clarificar conceitos (MARCONI E LAKATOS, 1990 p. 76, apud TRIPODI et al, 1975 p. 42).

Diante do exposto o estudo de caso em questão pode ser denominado exploratório descritivo, pois segundo Marconi e Lakatos (1990) esse tipo de pesquisa tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como o estudo de um caso, para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas.

## 5.2. Instrumentos de Coleta de Dados

De acordo com Yin (2001) a coleta de dados em estudos de casos pode se basear em muitas fontes de evidências, tais como: pesquisa documental, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O quadro 12 ilustra esta abordagem.

| Instrumento             | Definição   |
|-------------------------|---|
| Pesquisa Documental     | Pode assumir muitas formas: cartas, memorandos, relatórios, avaliações formais, artigos publicados na mídia, atas de reuniões etc. Constituem importante ferramenta para valorizar as evidências oriundas de outras fontes. |
| Entrevistas             | São fontes essenciais de informação em estudos de caso uma vez que a maioria delas trata de questões humanas.   |
| Observação direta       | É possível observar alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes a partir da visita de campo..  |
| Observação participante | O observador não é apenas passivo, ele participa dos eventos que estão sendo analisados, nesse aspecto é preciso evitar tendenciosidades.   |
| Artefatos físicos       | Também constituem fontes de evidências, inclusive cultural.   |

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de YIN, 2001, p. 105.

### Quadro 12. Instrumentos de Coleta de Dados

Para Collis e Hussey (2005) entrevistas constituem um instrumento de coleta de dados no qual perguntas são feitas a participantes selecionados com o objetivo de descobrir o que fazem, pensam ou sentem. Podem ser feitas pessoalmente, por telefone ou computador e facilitam a comparação de respostas.

Na perspectiva de Haguette (2000) a entrevista é um processo de interação social entre duas pessoas na qual o entrevistador busca a obtenção de informações por parte do entrevistado.

Nesse estudo foi realizada a entrevista em profundidade, a fim de explorar as respostas de maneira mais abrangente. Duarte (2006) conceitua a entrevista em profundidade como uma técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca

de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. Entre as principais qualidades dessa abordagem está a flexibilidade, uma vez que o objetivo deste tipo de entrevista é procurar intensidade nas respostas, não-quantificação ou representação estatística.

Minayo (2002) argumenta que a entrevista em profundidade possibilita um diálogo intenso entre entrevistador e informante, o que fornece um material extremamente rico.

Quanto ao questionário, Marconi e Lakatos (1990) descrevem o questionário como um instrumento constituído por uma série ordenada de perguntas, o método reduz tempo e gera um grande número de dados, além de conferir maior liberdade e confiança em razão do anonimato

O questionário compreende uma lista de perguntas estruturadas, com a finalidade de extrair respostas confiáveis de uma de uma amostra previamente escolhida. Tem por objetivo, assim como a entrevista, descobrir o que um grupo selecionado de participantes faz, pensa ou sente. (COLLIS E HUSSEY, 2005, p. 165).

O focus group é utilizado para reunir dados relativos a sentimentos e opiniões de pessoas que passaram por uma situação em comum onde discussão de opiniões é estimulada pelo líder, pois ouvir os outros participantes encoraja os membros a declararem suas próprias opiniões. (COLLIS E HUSSEY, 2005, p. 159).

No presente estudo foram adotados os seguintes instrumentos de coleta de dados: análise documental entrevista com a gestora de RH, questionários estruturados aplicados aos colaboradores de nível operacional e médio, além do focus group realizado junto a um grupo de profissionais em posições de gerência.

### **5.2.1 – A realização da pesquisa documental**

No presente estudo foram realizadas consultas a documentos internos da empresa Kennametal, compreendendo histórico, missão, visão, valores, segmentos de atuação e principais clientes. .



### 5.2.2 – Entrevista Individual

Foram realizadas duas entrevistas junto à gestora de Recursos Humanos da Kennametal. A entrevista preliminar da fase exploratória ocorreu em meados de 2011- trata-se de um primeiro contato com a empresa a fim de levantar informações primárias, conhecer o ambiente de trabalho, o trabalho da gestora de RH e o contexto do processo de aquisição. O intuito era conhecer melhor o ambiente para ter certeza de que a pesquisa seria factível nesta organização, bem como para auxiliar a definição dos instrumentos de dados a posteriori.

A segunda entrevista aconteceu em 23/12/2011, após realização do levantamento teórico e também da análise documental. Neste momento já era claro o que se pretendia buscar na pesquisa, entretanto era preciso explorar o contexto de maneira mais profunda a fim de formular o questionário e o roteiro do focus group.

A respondente da entrevista ocupa o cargo de Gestora de Recursos Humanos para a América Latina, tem graduação no curso de Letras, com pós-graduação em Administração de Empresas e Gestão de Pessoas. Sua contratação ocorreu em função do processo de aquisição que se iniciaria. Assim, ela está há 3 anos na empresa..

O roteiro da entrevista aborda dezessete questões e seu conteúdo procurou explorar qual foi o papel de gestão de pessoas no processo de aquisição da linha de produtos Romicron. Neste sentido, buscou-se identificar as ações de RH no que tange a integração, cultura organizacional, comunicação e principais desafios enfrentados. O roteiro da entrevista encontra-se no apêndice 1.

### 5.2.3 – Questionário

O questionário utilizado na pesquisa contém 13 questões sendo 11 de múltipla escolha, uma em escala Likert de concordância, variando de “concordo plenamente”, a “não sei avaliar”, e por último uma questão aberta que permitia comentários adicionais.

| 5                   | 4        | 3                   | 2        | 1               |
|---------------------|----------|---------------------|----------|-----------------|
| Concordo plenamente | Concordo | Discordo plenamente | Discordo | Não sei avaliar |

Esta escala transforma a pergunta em uma afirmação e pede ao respondente para indicar seu nível de concordância com a afirmação. A vantagem é que várias afirmações diferentes podem ser fornecidas em uma lista que não toma muito espaço e é simples para o respondente completar bem como para o pesquisador analisar. (COLLIS E HUSSEY, 2005, p. 174).

Quanto ao seu conteúdo o questionário investigou duas dimensões: (1) dados pessoais dos participantes em relação a: gênero, faixa etária, escolaridade, setor em que trabalha e origem do colaborador, ou seja, pertencente a adquirida ou adquirente e (2) o papel de gestão de pessoas no processo de aquisição da linha de produtos Romicon, compreendendo aspectos como: ações praticadas pela gestão de pessoas, dificuldades encontradas, integração, cultura organizacional, conflitos. Buscou-se conhecer a percepção dos trabalhadores em relação ao papel desempenhado por gestão de pessoas no processo de aquisição. O formulário do questionário encontra-se no apêndice 2.

### **Pré teste**

Após a elaboração do questionário foi realizado um pré-teste com a gestora de recursos humanos que o aprovou na íntegra sem adições e nem inserções.

### **Procedimentos de Aplicação do Questionário**

A partir de data pré-definida pela gestora de RH foi realizada a aplicação do questionário para 28 trabalhadores, conforme processo amostral. A empresa disponibilizou uma sala para recebê-los e os mesmos foram sendo liberados em grupos de cinco. Na chegada a pesquisadora procedeu com as devidas explicações sobre qual a finalidade do questionário e em seguida orientou-se sobre o preenchimento do mesmo. A pesquisadora permaneceu na sala para que os respondentes pudessem esclarecer alguma dúvida que surgisse. Cada trabalhador levou em média 15 a 20 minutos para responder o questionário.

#### **5.2.4 – Focus Group**

A formação de grupos de foco neste estudo teve a finalidade de obter dados mais completos e vindos de processos interativos entre os informantes, o que seria mais difícil por meio apenas da entrevista e do questionário.

O grupo de foco ocorreu em janeiro de 2011 composto por de cinco gestores que ocupam os seguintes cargos: uma Supervisora de Qualidade, dois Supervisores de Engenharia, um gerente de planta e um gerente de produção.

O processo de interação entre os cinco profissionais ocorreu em uma sala reservada com duração de aproximadamente 60 minutos, o clima era descontraído e de muita espontaneidade onde foram citados vários exemplos de como ocorreram as ações investigadas. O roteiro do focus group encontra-se no apêndice 3.

O conteúdo do focus group explorou basicamente os mesmos aspectos do questionário porém, o objetivo foi captar a percepção dos gestores promovendo um “debate” entre os mesmos.

### **5.3. Sujeitos e Amostra da Pesquisa**

Duarte (2006) ressalta que uma pesquisa requer sujeitos que sejam capazes de ajudar a responder sobre o problema proposto, ou seja, tenham envolvimento com o assunto. Quanto a amostra, o autor afirma que o fator relevante não é a representatividade estatística, e sim a capacidade que as fontes tem de fornecer informações confiáveis sobre o tema da pesquisa, sendo importante destacar que essa capacidade não está relacionada ao nível hierárquico que o respondente ocupa, pois dependendo do objetivo do trabalho, pode-se obter melhor resultado entrevistando um funcionário do nível operacional do que um gerente.

No presente estudo a coleta de dados foi realizada de acordo com a disponibilidade oferecida pela empresa. Desse modo, participaram da pesquisa 34 sujeitos distribuídos em diferentes ocupações e através de diferentes técnicas de coleta. Este grupo vivenciou o processo desde a sua fase inicial e está constituído de ex-profissionais da empresa adquirida e profissionais natos da adquirente, ocupantes de cargos nos diferentes níveis organizacionais.

Tais sujeitos são portadores de percepções e se constituem fonte fornecedora de narrativas e depoimentos sobre suas interpretações a respeito do fenômeno pesquisado, permitindo ampliar a análise.

Nesse contexto torna-se importante conceituar o processo de percepção, que de acordo com a teoria da *Gestalt*, encontra-se entre o estímulo que o meio fornece e a resposta do indivíduo, ou seja, o que o indivíduo percebe e como percebe são dados importantes para a compreensão do seu comportamento, devendo-se considerar ainda as condições que alteram a percepção desse estímulo. (BOCK et al, 1999, p. 60).

Para Robbins (2005), a percepção constitui o processo ativo pelo qual as pessoas organizam e interpretam suas impressões sensoriais no sentido de dar significados ao seu ambiente. Trata-se, portanto, de perceber a realidade e organizá-la em interpretações ou visões a seu respeito.

Considerando que o comportamento das pessoas baseia-se em sua percepção da realidade, mas não da realidade em si. Admite-se que muitas vezes o comportamento guarda relação com os estímulos físicos e outras, eles são completamente diferentes do esperado, quando ocorre um “erro” de percepção. (BOCK et al, 1999, p. 62).

Dessa forma, no ambiente organizacional, um mesmo fato pode gerar comportamentos diversos, pois irá depender da forma de interpretação de cada um.

O presente estudo explicita o interesse em conhecer as percepções dos colaboradores sobre este processo.

A partir da disponibilidade dos sujeitos foram identificados profissionais com atuação nas seguintes áreas da organização: manufatura, montagem, engenharia de manufatura e engenharia de projetos.

O quadro 13 apresenta uma síntese da amostra dos sujeitos e do instrumento de coleta de dados aplicado a eles.

| Sujeito da pesquisa       | Entrevista | Questionário | Focus Group |
|---------------------------|------------|--------------|-------------|
| Gerente de RH             | X          |              |             |
| Gerente da Planta         |            |              | X           |
| Gerente de Produção       |            |              | X           |
| Engenheiros de manufatura |            | X            |             |
| Engenheiros de produto    |            | X            |             |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| Supervisores de engenharia de projetos |  |   | X |
| Supervisor de montagem                 |  | X |   |
| Supervisor de produção                 |  | X |   |
| Supervisora de Qualidade               |  |   | X |
| Montadores                             |  | X |   |

**Quadro 13.** Sujeitos da pesquisa X instrumentos de coleta de dados

#### 5.4. Variáveis de Pesquisa

Uma variável representa um atributo da entidade escolhida como unidade de análise. Unidade de análise é o tipo de caso que se refere as variáveis ou fenômenos em estudo e sobre os quais serão coletados e analisados os dados. (COLLIS E HUSSEY, 2005, P. 120).

#### Variáveis das entrevistas realizadas junto a gestora de RH:

- dados pessoais,
- interação com o processo de aquisição
- desafios do processo
- ações efetivas no processo
- processo de comunicação com os sujeitos envolvidos
- administração dos processos de RH
- integração dos sujeitos envolvidos
- resolução de conflitos
- papel da gestão de pessoas no processo

| <b>Categoria de Análise</b>           | <b>Questões do Roteiro</b> |
|---------------------------------------|----------------------------|
| Dados pessoais                        | 1                          |
| Interação com o processo de aquisição | 2                          |
| Desafios do processo                  | 3,                         |

|  |                      |
|--|----------------------|
| Ações efetivas no processo                         | 4, 5                 |
| Processo de comunicação com os sujeitos envolvidos | 7                    |
| Administração dos processos de RH                  | 6, 9                 |
| Integração dos Sujeitos envolvidos                 | <b>8</b>             |
| Resolução de Conflitos                             | 10, 11, 12, 13       |
| Papel da gestão de pessoas no processo             | 14, 15, 16, 17 e 18. |

**Quadro 14. Categorias de análise X questões**

### Variáveis do questionário realizado junto aos colaboradores

- dados pessoais
- empresa de origem
- processo de comunicação sobre a aquisição
- ações realizadas pela gestão de pessoas
- avaliação do papel da gestão de pessoas no processo de aquisição
- percepções sobre aspectos da cultura organizacional
- mudanças observadas
- situação atual do processo de integração

| <b>Categoria de Análise</b>                                      | <b>Questões do Roteiro</b> |
|--|----------------------------|
| Dados pessoais   | 1                          |
| Empresa de origem  | 1                          |
| Processo de comunicação sobre a aquisição                        | 1,2                        |
| Ações realizadas pela gestão de pessoas                          | 3                          |
| Avaliação do papel da gestão de pessoas no processo de aquisição | 4, 5, 11, 12 e 13.         |
| Percepções sobre aspectos da cultura organizacional              | 8,                         |
| Mudanças observadas  | <b>6, 7, 9</b>             |
| Situação atual do processo de integração                         | 10                         |

**Quadro 15. Categorias de análise X questões**

### Variáveis do focus group

- dados pessoais
- empresa de origem
- papel da gestão de pessoas no processo de aquisição
- dificuldades enfrentadas
- ações da gestão de pessoas
- cultura organizacional x processo de integração

| <b>Categoria de Análise</b>                         | <b>Questões do Roteiro</b> |
|---|----------------------------|
| Dados pessoais                                      | 1                          |
| Empresa de Origem                                   | 1                          |
| Papel da gestão de pessoas no processo de aquisição | 1, 4, 9                    |
| Dificuldades enfrentadas                            | 2, 3                       |
| Ações da gestão de pessoas                          | 5                          |
| Cultura organizacional x processo de integração     | 6, 7, 8                    |

#### **Quadro 16. Categorias de análise X questões**

A seguir o capítulo 6 apresenta as duas organizações envolvidas no processo de aquisição.

## **6. APRESENTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO ESTUDO**

Os dados e informações a seguir foram obtidos através de análise documental e entrevista preliminar realizada com a gerente da gestão de pessoas da empresa adquirente, doravante denominada EATE. Este contato ocorreu em dois períodos: 2009 e 2011.

### **6.1. Empresa Adquirente - EATE**

Trata-se de uma empresa multinacional, de origem norte americana, do setor de usinagem de metais. No conjunto, a empresa tem 42 plantas em diferentes continentes, 25 depósitos e centros de distribuição, 2 centros de pesquisa e desenvolvimento, estando presente em mais de 60 países. A empresa gera cerca de 10.000 novos produtos por ano junto aos seus 11.000 colaboradores e 1.000 engenheiros. Detém mais de 1.700 patentes, além de US\$45 milhões investidos por ano em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos.

No Brasil, a empresa iniciou suas atividades a partir de 1989, através de um escritório de representação na cidade de São Paulo. Em 15 de março de 1999 iniciaram-se as atividades do primeiro escritório de vendas próprio, com sede em São Paulo.

A planta de Indaiatuba/SP foi inaugurada em 15 de março de 2006, com investimento de 12 milhões de reais, 223 colaboradores e ocupando uma área de 7 mil metros quadrados. A cidade foi escolhida devido a sua proximidade do aeroporto de Viracopos, de boas rodovias e também de clientes, além de ser uma área mais centralizada.

Em maio de 2009 houve a aquisição de uma unidade de negócios de uma empresa parceira, também localizada no interior paulista. Desse modo, a escolha da organização se deve ao fato da mesma ter passado por esse importante processo recentemente.



## **Missão da empresa**

Entregar produtividade aos seus clientes através do fornecimento de materiais inovadores resistentes ao desgaste e soluções customizadas ou padronizadas buscando alta performance em mercados exigentes.

## **Visão**

Uma empresa orientada para o cliente e para o mercado, que se distingue pela adição de valor e soluções para o crescimento e a produtividade de seus clientes, com retornos consistentes aos seus acionistas e oportunidades recompensadoras de carreiras para seus funcionários.

Tornar-se uma das melhores organizações nas pontuações de “engajamento do colaborador”;

Ser apontada como a número um em lealdade e satisfação do cliente;

Apresentar um sólido banco de talentos;

Crescer consistentemente em duas vezes o percentual de crescimento do mercado;

40% ou mais de seu faturamento deve ser proveniente de novos produtos;

Apresentar um desempenho financeiro consistente com uma posição de líder de mercado: 15% em EBIT (lucratividade antes do imposto) e 15% em ROI (retorno sobre o capital investido).

## **Produtos**

-Sistemas de corte para exploração de energia (material resistente ao desgaste para fabricação de brocas de perfuração de poços de petróleo);

-Recapeamento de estradas (bits para máquinas que irão preparar o terreno para construção de rodovias);

-Tambores e sistemas de cortes para máquinas de mineração;

-Ferramentas de corte para usinagem: torneamento, fresamento, furação, sistemas;

-Soluções especializadas (agrupamento de duas ou mais ferramentas em uma única com objetivo de ganhar produtividade, pois ao invés de duas ou mais operações é possível reduzir para uma.)

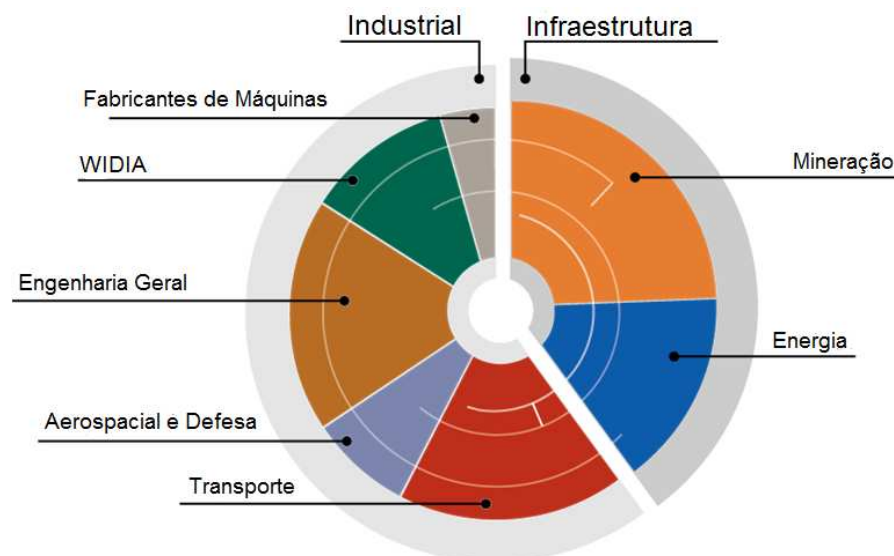
**Principais Clientes:** A empresa tem clientes em diversos setores, tais como:

- Aeroespacial (estrutura e turbina – ferramentas de corte)
- Mineração de superfície e subterrânea (materiais contra desgaste)
- Indústria automotiva (ferramentas de corte)
- Indústria petrolífera
- Fabricantes de máquinas e ferramentas
- Geradores de energia

A participação de cada mercado na composição do faturamento total da empresa é mostrada na figura 10.

**Principais Diferenciais:**

- Patentes em materiais de desgaste
- Soluções customizadas



**Figura 10.** Segmentação de mercado da empresa adquirente

A figura 11 mostra os objetivos estratégicos da empresa, que são explicados de forma detalhada no quadro 16.



**Figura 11.** Objetivos Estratégicos da empresa adquirente

Pode-se notar que dentre os objetivos citados, o “preparo para a missão” se relaciona especificamente com o RH.

| <b>Objetivos Estratégicos</b>  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Ganhar o Cliente</b>  | <b>Avançar em tecnologia</b>   | <b>Compromisso com a Excelência</b>   |
| Habilidades em Vendas<br>Técnicas<br>Marcas Estratégicas /<br>Parceiros<br>Crescimento profundo do<br>cliente<br>Retenção dos clientes   | Produtividade do cliente<br>Competitividade tecnológica<br>Linha de Novos Produtos<br>Digitalização<br>Produtividade com<br>Tecnologia         | Excelência no Processo –<br>Manufatura Enxuta<br>Entrega no Prazo –<br>Qualidade<br>Fornecedores de Baixo Custo<br>Desempenho final |
| <b>Crescer para Lucrar</b>   | <b>Preparo para a Missão</b>   |   |
| Crescimento em mercados<br>Emergentes<br>Efetividade nas Vendas<br>Introdução de Novos<br>Produtos<br>Intimidade com o cliente<br>Crescimento não-orgânico<br>Gerenciamento do Portfólio | Bancos de carreiras<br>Diversidade, Recrutamento,<br>Retenção<br>Treinamento e<br>Desenvolvimento<br>Preparo para a mudança<br>Estrutura Ótima |   |

**Quadro 17.** Objetivos estratégicos da empresa adquirente

| <b>Sistema de Valores de Negócio da empresa adquirente</b>   |   |   |
|--|---|---|
| <b>Planejamento Estratégico</b>  | <b>Desenvolvimento de Produtos</b>  | <b>Desenvolvimento de Talentos</b>  |
| Desenvolvimento consistente de uma estratégia de negócios de longo prazo, alinhada com nossa visão, ambições e valores chave.                                      | Desenvolvimento de produtos através do método “Stage Gates”, para rapidamente trazer ao Mercado novos produtos.   | Nosso processo de gerenciamento e desenvolvimento da força de trabalho para ser altamente competitiva e focada no desempenho. |
| <b>Desenvolvimento do Portfólio</b>  | <b>Excelência dos Clientes</b>  | <b>LEAN</b>   |
| Direciona uma aproximação extremamente disciplinada para identificação, fechamento e integração de candidatos a aquisição e gerenciamento dos negócios existentes. | Um processo de entregar continuamente o melhor valor econômico para ampliar a competitividade de nossos clientes. | Nosso processo sistemático de reduzir e eliminar o desperdício em todos os processos.   |

**Quadro 18.** Sistema de valores de negócio da empresa adquirente

## 6.2. Empresa Adquirida - EADA

A unidade de negócios adquirida fazia parte de uma indústria nascida em 1930, localizada no interior paulista, que iniciou produzindo máquinas agrícolas e logo começou a diversificar sua linha de produtos, tornando-se uma das maiores fabricantes de máquinas-ferramenta e injetoras para termoplásticos do hemisfério-sul.

Detentora de um parque industrial com oito unidades fabris, pontos de venda em todo o Brasil unidades de comercialização nos EUA e Europa e representantes de venda em mais de 20 países.

A empresa em questão possui um histórico de inovação e investimento em pesquisa e desenvolvimento, e foi a partir dessa competência em desenvolver tecnologia que em 1995, surgiu a divisão responsável por um sistema inédito, regulável e de alta precisão para a usinagem de furos.

Esse sistema representa o resultado da avançada capacidade tecnológica da empresa, pois é considerado comprovadamente o sistema mais preciso, produtivo e de simples operação do mundo, além de ser o único que permite ajustes rápidos e consistentes de um micrão no raio do furo da peça.

Só para ter idéia da precisão do sistema, um fio de cabelo humano mede cerca de 89 vezes o diâmetro de um micron, e essa ferramenta permite realizar furos com ajuste de um micron

Apesar de representar a capacidade de inovação tecnológica da empresa, essa unidade de negócios não se enquadrava plenamente no portfólio de produtos da empresa e por esse motivo, por meio de uma decisão estratégica, decidiu-se pela venda dessa unidade para um de seus distribuidores, conforme relatado a seguir.

### **6.3. O Processo de Aquisição**

Conforme já descrito, a unidade adquirida refere-se a uma linha de produtos detentora de uma tecnologia inovadora para fabricação de ferramentas de precisão. A decisão pela sua venda ocorreu a partir de uma ação estratégica de focar atividades no core business da empresa, isto é, produzir e oferecer as melhores soluções em máquinas-ferramenta, máquinas para plásticos e fundidos e usinados.

A motivação para a venda se deu ao fato de o sistema não mais se enquadrava plenamente no portfólio de produtos, uma vez que requeria canais de distribuição ramificado e amplo em todo o mundo e específico para o negócio de ferramentas, atributos esses presentes e consolidados na empresa adquirente, que comercializa mundialmente o produto a mais de catorze anos.

Diante disso, em maio de 2009 o acordo de aquisição foi fechado, embora as negociações já ocorressem por mais ou menos dois anos. O negócio envolveu toda a operação, desde projetos, desenhos e know-how, inclusive as patentes nacionais e internacionais, além de máquinas, equipamentos e itens em estoque. Inclusive os funcionários foram absorvidos pela filial brasileira da empresa adquirente.

#### **6.3.1 O processo Social da Aquisição**

Estima-se que a negociação tenha durado por mais de dois anos, porém foi somente em meados de 2008 que a comunicação foi feita aos funcionários. Nesse momento um processo de inquietação imperou em ambas as organizações, tanto na empresa adquirida(EADA), quanto na adquirente(ATE).

Uma exigência da empresa adquirente (EATE) para a efetivação da aquisição foi a transferência de conhecimento. Isso foi possível através da transferência de uma porcentagem de colaboradores da EADA para a EATE, pois, o conhecimento tecnológico detido por eles foi fundamental para a concretização do negócio.

Para atingir uma alta porcentagem de aceite dos trabalhadores no processo de transferência de empresa, a comunicação da venda foi feita em duas etapas, envolvendo a gestão de pessoas de ambas as empresas. Primeiro fez-se uma prévia com os líderes, pois esses seriam responsáveis por “preparar o terreno” para a segunda etapa, onde todos colaboradores seriam informados sobre o processo.

A comunicação com todos os funcionários ocorreu em aproximadamente 30 dias após a prévia feita com os líderes. Ela foi feita em um auditório, onde todos foram reunidos, com na presença do Diretor Geral da EATE e do Presidente da EADA, sendo esses os responsáveis por transmitir a notícia.

Logo após o pronunciamento dos executivos, onde foi enfatizada a importância de todos para o negócio, a Gerente de Recursos Humanos da EATE transmitiu à todos, os benefícios de se trabalhar para a nova empresa, bem como as recompensas para adesão ao negócio, o que envolveu aumento de salário de 5%, transporte entre os municípios envolvidos e a promessa de uma premiação de três salários após um ano da transição (promessa não cumprida até o momento, sob a justificativa da crise financeira de 2008).

Após a apresentação geral dos benefícios, esses foram repassados com cada funcionário individualmente, mostrando a composição do salário antes e depois. Dessa forma a finalização do processo ocorreu em abril de 2009 e a transferência dos profissionais se efetivou no mês seguinte.

O próximo capítulo apresenta as análises e a discussão dos dados coletados junto aos sujeitos que comporam as fontes de informações.

## **7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

Este capítulo tem por objetivo apresentar a análise dos dados coletados junto aos trabalhadores da empresa objeto de estudo. Para melhor organização da apresentação e da análise, o capítulo foi sistematizado em três partes: análise da entrevista (parte A); análise dos questionários (parte B) e análise do focus group (parte C).

### **PARTE A - Análise da Entrevista Aplicada a Gestora de Recursos Humanos**

A entrevista realizada com a gestora de Recursos Humanos abordou as seguintes dimensões: desafios encontrados no processo de aquisição, ações iniciais da área no processo, aspectos relacionados aos processos da Administração de Pessoal, processo de comunicação, ações adotadas para a integração, conflitos e medidas tomadas, percepções sobre aspectos da cultura organizacional.

#### **7.1. Procedimentos de Análise**

Para esta etapa adotou-se o procedimento da análise de conteúdo das entrevistas. Segundo Bardin (1977), trata-se de um processo que torna possível compreender a realidade a partir da interpretação de depoimentos que tenham vínculo com esta mesma realidade, o que permite enriquecer a pesquisa exploratória.

#### **7.2. Apresentação da entrevista**

##### **7.2.1 Apresentação da respondente**

**Gestora de Recursos Humanos:** brasileira, casada, nível superior com formação na área de letras, especialização em administração e gestão de pessoas, exerce este cargo/função há aproximadamente três anos.

##### **7.2.2 Papel da Gestão de Pessoas no Processo de Aquisição**

As variáveis que integram o papel exercido por gestão de Pessoas no processo de aquisição da empresa pesquisada são: interação com o processo de aquisição,

desafios do processo, ações efetivas no processo, processo de comunicação com os sujeitos envolvidos, administração dos processos de RH, integração dos sujeitos envolvidos, resolução de conflitos.,

A seguir apresenta-se cada uma dessas variáveis:

### **7.2.3 Interação com o Processo de Aquisição**

Esta variável procurou saber como a gestora de RH tomou conhecimento da aquisição e qual sua participação neste processo.

De acordo com a profissional a Kennametal não tinha uma gerência de RH até então na empresa, somente analistas de RH. Ela foi contratada *“justamente devido a essa aquisição”*.

De acordo com a profissional a gestão de pessoas participou desde o início do processo através de reuniões com os diretores. A profissional reconheceu que a aquisição da linha de produtos era estratégico para a empresa.

### **7.2.4 Desafios do Processo de Aquisição**

Esta variável procurou tomar conhecimento dos maiores desafios enfrentados pela gestora de RH no processo de aquisição.

De acordo com a profissional seu maior desafio foi *“vender a empresa adquirente como um bom lugar para se trabalhar ao grupo de funcionários adquiridos”, ou seja, convencê-los a vir para a empresa.*

A gestora destaca que *“quando a Kennametal tomou a decisão de adquirir a linha de produtos tinha suas especificações, uma das coisas que fez parte da negociação era o seguinte: tinha um número mínimo de funcionários que precisava de todas as formas se juntar a Kennametal, pois a Kennametal somente adquirindo a linha de produção não bastava uma vez que os funcionários ou mesmo a força de trabalho do mercado não era suficiente para suprir a produção dessa linha.*

*Tinha que ser gente com conhecimento, com expertise na ferramenta, na forma de produção e no processo. Então, naquela época foi dividida a linha de produtos em áreas e em cada área ficou estipulado qual era o nº mínimo de pessoas que precisavam vir para que o negócio de fato fosse bem sucedido. E tinha mais: se o número de pessoas não fosse atingido a Kennametal poderia se desfazer e não continuar com a negociação.*



*Então, uma vez anunciado que a Romi tinha interesse em vender e uma vez anunciado que a Kennametal tinha interesse em comprar começou todo um processo de apresentação da Kennametal para os funcionários, do que ela oferecia em termos de trabalho, verificar se os funcionários teriam interesse de vir trabalhar na empresa e ver se o número seria atingido, caso o não fosse atingido a Kennametal não seguiria adiante com a negociação”.*

Segundo a gestora, o desafio de convencê-los ainda existe atualmente, pois “os trabalhadores da casa acreditam que os adquiridos são privilegiados, ganham mais e tem mais oportunidades”.

### **7.2.5 Primeiras Ações da Área de Gestão de Pessoas para Integrar o Grupo de Funcionários Adquiridos**

A profissional ressalta que a primeira ação efetiva foi a comunicação, esclarecendo que a partir do momento que surgiu a intenção de compra os funcionários foram comunicados. Posteriormente, mudanças estruturais como a ampliação do espaço físico para receber as linhas de produtos e os funcionários, bem como ampliação do escritório, aquisição de móveis, etc.

A gestora afirma que antes do fechamento do negócio foi realizada também uma visita à empresa, onde os funcionários que seriam adquiridos, juntamente com suas famílias puderam conhecer o local, a cidade, nesta oportunidade foi oferecido inclusive um almoço.

Após essa primeira visita, os funcionários vieram para participar de treinamentos, para conhecer o sistema, a base de dados.

### **7.2.6 Comunicação com os sujeitos envolvidos**

A profissional explicou que a comunicação foi direta, inclusive por parte do Presidente da adquirida. Primeiro com os representantes de cada área (gerências) e posteriormente com os demais.

### **7.2.7 Administração dos Processos de RH**

A gestora de RH afirmou que em alguns casos, a faixa salarial dos adquiridos era mais baixa, e foi equiparada. Mas, em relação aos benefícios o grupo adquirido possuía benefícios a mais que o grupo da empresa adquirente, como por exemplo, o PLR mais agressivo e o plano de previdência privada. Ambos os benefícios estão

planejados pela Kennmetal para todos os colaboradores mas, até o momento não foram incorporados.

### **7.2.8 Integração dos trabalhadores envolvidos**

A profissional explica que no primeiro dia de trabalho juntos, o grupo adquirido foi recepcionado com um café da manhã e apresentado ao local e a cada funcionário. Além disso foi elaborada uma agenda para integração, onde cada área tinha uma pessoa responsável. Durante as três primeiras semanas o grupo permaneceu em treinamento.

### **7.2.9 Conflitos observados durante o processo de integração**

Segundo a gestora de RH os conflitos não mudaram em relação às fases do processo e permanecem os mesmos. O grupo adquirido não tem total confiança na empresa adquirente no que diz respeito a manter o que foi prometido inicialmente e o grupo de origem acredita que está em uma situação de desvantagem após a vinda do grupo adquirido.

A respeito dos conflitos de ordem cultural a gestora afirma: *“A cultura de ambas organizações não se apresentaram tão destoantes, pois a Kennametal possui um ambiente informal, que permite autonomia muito semelhante ao grupo adquirido”*.

A gestora considera que a principal diferença sentida é que a empresa adquirente possui uma estrutura matricial, que não favorece a agilidade. Pois cada área se reporta a chefes de fora que tem valores e normas diferentes.

O grupo adquirido estava acostumado com um funcionamento conjunto, resoluções e decisões locais e até por isso trabalham melhor em equipe. Na empresa adquirente existe muita departamentalização e uma maior morosidade.

Quanto as principais reclamações dos funcionários em relação ao processo de aquisição, a profissional relata: *“No grupo adquirido é com certeza a modificação do pacote oferecido inicialmente e no grupo originário os privilégios que eles julgam que o grupo adquirido possui”*.

Atualmente os conflitos se concentram nos resultados abaixo da meta que a organização vem apresentando e acaba gerando instabilidade e insegurança por parte dos dois grupos.

## PARTE B: Análise do Questionário Aplicado aos Trabalhadores

Esta seção apresenta a análise dos dados obtidos através dos questionários aplicados aos dois grupos de colaboradores.

A análise foi feita da seguinte forma: as questões que compõem a caracterização dos participantes (gênero, idade, escolaridade, setor em que trabalha e empresa de origem), bem como as questões 1, 2, 3, 5, 6,,9,10,11 e 12 foram analisadas de modo conjunto permitindo comparações das respostas dadas pelos dois grupos. As demais questões (4 e 7) foram analisadas separadamente em cada grupo.

### 7.3. Caracterização dos Participantes

As variáveis que integram a caracterização dos participantes da pesquisa são: gênero, faixa etária, escolaridade, setor onde trabalha e origem do trabalhador, ou seja, nato da empresa adquirente ou agregado a partir do processo de aquisição.

#### 7.3.1 Procedência dos Participantes

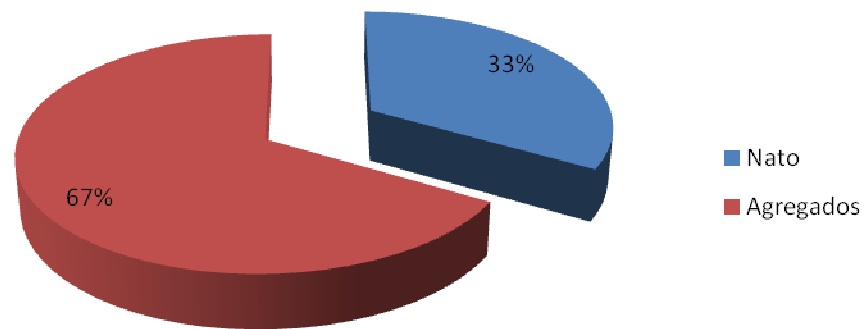
Entre os dois grupos de trabalhadores participantes da pesquisa, (67%) são originários da empresa adquirida, ou seja, agregados pelo processo de aquisição e (33%) são funcionários natos da empresa adquirente.

Tendo em vista que os dois grupos participaram da pesquisa, optou-se por apresentar os dados separadamente visando observar possíveis posições diferenciadas nas percepções dos dois grupos.

A tabela 01 e a ilustração 01 apresentam esta participação.

| <b>Origem dos Colaboradores</b> | <b>F</b>  | <b>f (%)</b> |
|---------------------------------|-----------|--------------|
| Natos                           | 18        | 33           |
| Agregados                       | 10        | 67           |
| <b>Total</b>                    | <b>28</b> | <b>100</b>   |

**Tabela 1.** Procedência dos Participantes



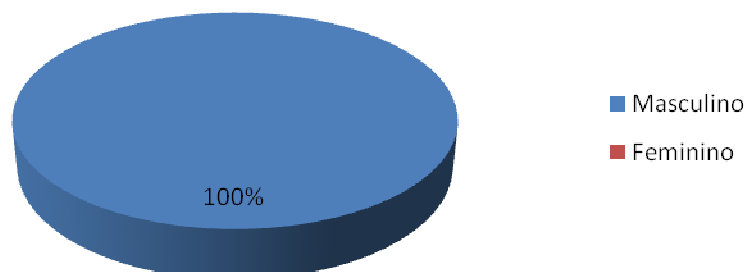
**Ilustração 1.** Procedência dos Participantes

### 7.3.2 Gênero dos Participantes

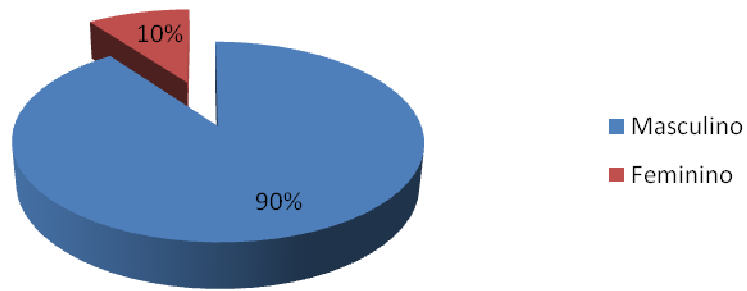
Registrou-se total predominância do sexo masculino no grupo de agregados e (99%) de respondentes do sexo masculino no grupo de trabalhadores natos.

| Gênero       | Agregados |            | Natos     |            |
|--------------|-----------|------------|-----------|------------|
|              | F         | f(%)       | F         | f(%)       |
| Masculino    | 18        | 100        | 09        | 100        |
| Feminino     | 0         | 0          | 01        | 0          |
| <b>Total</b> | <b>18</b> | <b>100</b> | <b>18</b> | <b>100</b> |

**Tabela 2.** Gênero dos Trabalhadores



**Ilustração 2.** Gênero dos Trabalhadores Agregados



**Ilustração 3.** Gênero dos Trabalhadores Natos

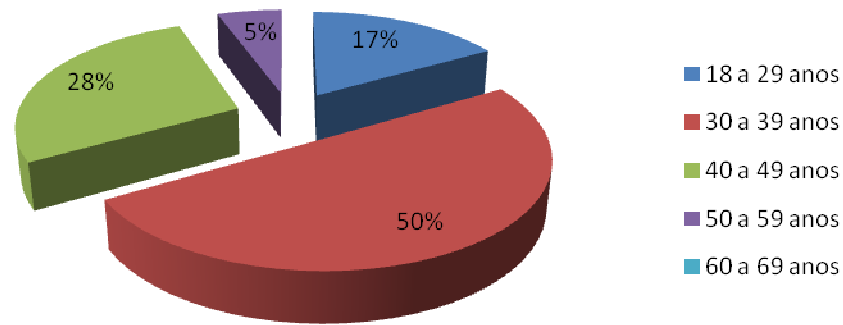
### 7.3.3 Faixa Etária dos Participantes

No grupo de trabalhadores agregados observou-se que (50%) deles tem entre 30 a 39 anos, (28%) tem entre 40 e 49 anos, (17%) tem entre 18 a 29 anos e (5%) possui idade entre 50 a 59 anos.

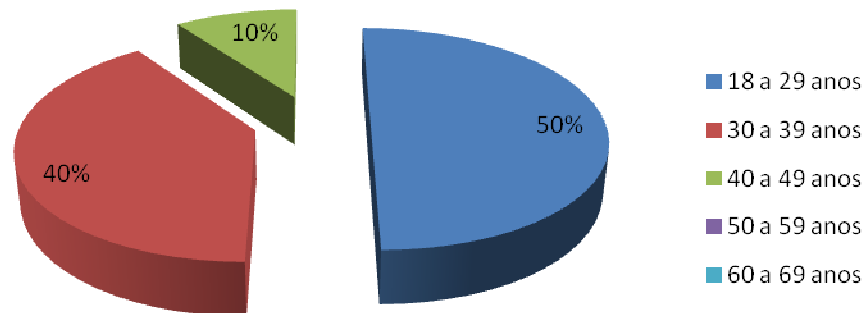
No grupo de trabalhadores natos registrou-se (50%) de trabalhadores na faixa etária 18 a 29 anos e 40% na faixa 30 a 39 anos.

| Faixa etária dos Trabalhadores Agregados | Agregados |            | Natos     |            |
|--|-----------|------------|-----------|------------|
|  | F         | f(%)       | F         | f(%)       |
| De 18 a 29 anos                          | 03        | 17         | 05        | 50         |
| De 30 a 39 anos                          | 09        | 50         | 04        | 40         |
| De 40 a 49 anos                          | 05        | 28         | 01        | 10         |
| De 50 a 59 anos                          | 01        | 05         | 0         | 0          |
| De 60 a 69 anos                          | 0         | 0          | 0         | 0          |
| <b>Total</b>                             | <b>18</b> | <b>100</b> | <b>10</b> | <b>100</b> |

**Tabela 3:** Faixa Etária dos Trabalhadores



**Ilustração 4:** Faixa Etária dos Trabalhadores Agregados



**Ilustração 5:** Faixa Etária dos Trabalhadores Natos

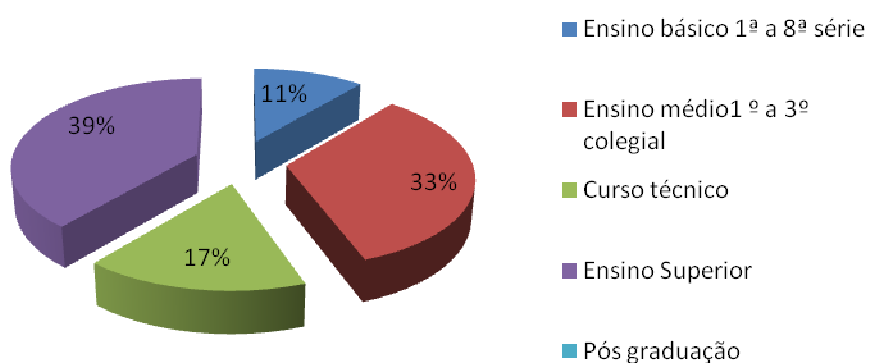
#### 7.3.4 Escolaridade dos Participantes

**No grupo de trabalhadores agregados** a maior frequência (39%) foi observada no nível ensino superior, seguida do ensino médio para (33%) dos colaboradores agregados.

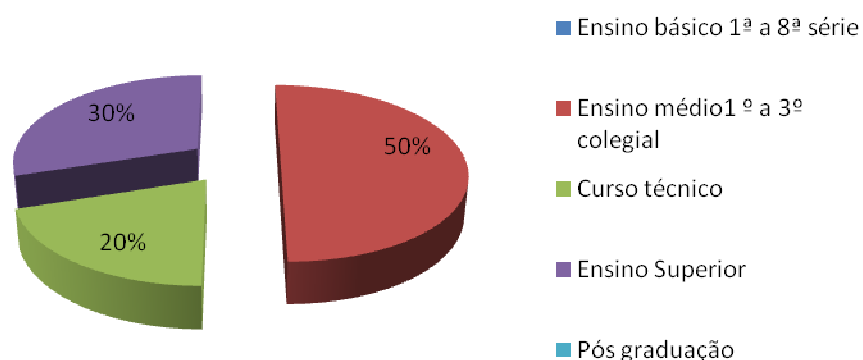
**No grupo de trabalhadores natos** (30%) dos trabalhadores tem ensino superior e (50%) deles o ensino médio.

| Escolaridade do Participante  | Agregados |            | Natos     |            |
|-------------------------------|-----------|------------|-----------|------------|
|                               | F         | f(%)       | F         | f(%)       |
| Ensino básico 1ª a 8ª série   | 2         | 11         | 0         | 0          |
| Ensino médio 1º a 3º colegial | 6         | 33         | 05        | 50         |
| Curso técnico                 | 3         | 17         | 02        | 20         |
| Ensino superior               | 7         | 39         | 03        | 30         |
| Pós graduação                 | 0         | 0          | 0         | 0          |
| <b>Total</b>                  | <b>18</b> | <b>100</b> | <b>10</b> | <b>100</b> |

**Tabela 4:** Escolaridade dos Trabalhadores



**Ilustração 6:** Escolaridade dos Trabalhadores Agregados



**Ilustração 7:** Escolaridade dos Trabalhadores Natos

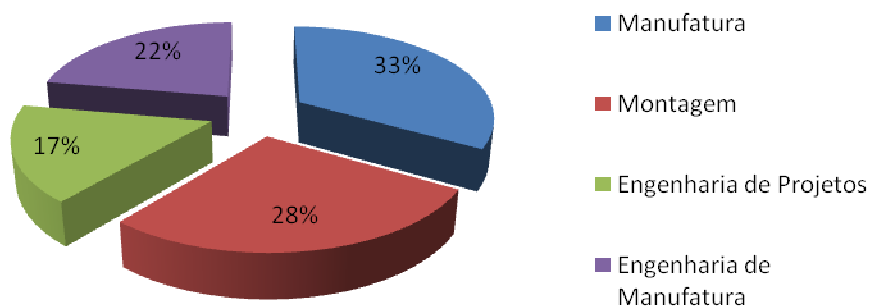
### 7.3.5 Setor/área em que os Participantes Trabalham

No grupo de trabalhadores agregados registrou-se que (33%) trabalham na manufatura, (28%) na montagem e (22%) na engenharia de manufatura.

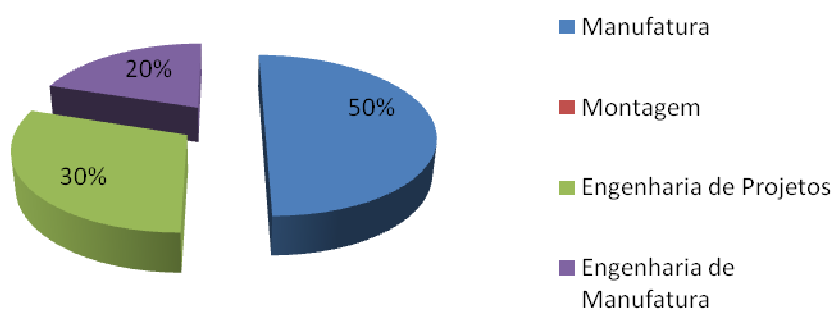
No grupo de trabalhadores natos registrou-se que (50%) trabalham na manufatura, (30%) na engenharia de projetos e (20%) na engenharia de manufatura.

| Setor/área de Trabalho   | Agregados |            | Natos     |            |
|--------------------------|-----------|------------|-----------|------------|
|                          | F         | f(%)       | F         | f(%)       |
| Manufatura               | 06        | 33         | 05        | 50         |
| Montagem                 | 05        | 28         | 0         | 0          |
| Engenharia de Projetos   | 03        | 17         | 03        | 30         |
| Engenharia de Manufatura | 04        | 22         | 02        | 20         |
| <b>Total</b>             | <b>10</b> | <b>100</b> | <b>10</b> | <b>100</b> |

**Tabela 5:** Setor/área de Trabalho



**Ilustração 8:** Setor/área de Trabalho dos Agregados



**Ilustração 9:** Setor/área de Trabalho dos Natos



## 7.4 Percepções dos trabalhadores sobre o Processo de Aquisição

Os seguintes aspectos foram pesquisados: processo de comunicação sobre a aquisição, sensações vivenciadas, ações realizadas pela gestão de pessoas, avaliação do papel da gestão de pessoas no processo de aquisição, percepções sobre aspectos da cultura organizacional, mudanças observadas, situação atual do processo de integração.

### 7.4.1 Processo de Comunicação sobre a Aquisição

Esta variável procurou conhecer as percepções dos trabalhadores sobre o processo de comunicação utilizado na aquisição. Foram apresentadas cinco opções de respostas com orientação para indicar somente uma.

**No grupo dos trabalhadores agregados** observou-se que a maior frequência de respostas (41%) foi referente a opção “através de colegas de trabalho”, (29%) recaiu sobre a opção “através de comunicação direta emitida pela Administração de Pessoal e (24%) “através do meu supervisor”.

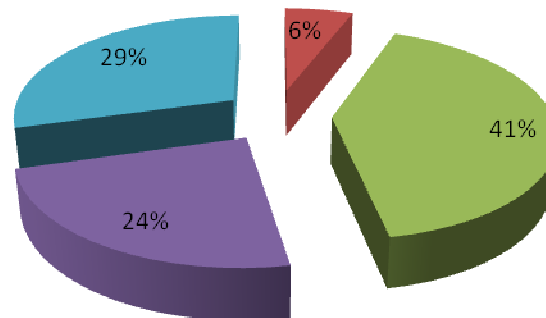
**No grupo de trabalhadores natos** apurou-se que (40%) das respostas recaiu igualmente para as alternativas “através do meu supervisor” e “através de comunicação direta emitida pela administração de pessoal”, e (20%) sobre a opção “através de colegas de trabalho”.

### Percepção dos Trabalhadores

| Processo de Comunicação da Aquisição                                | Agregados |            | Natos     |            |
|---|-----------|------------|-----------|------------|
|   | F         | f(%)       | F         | f(%)       |
| Através de boletim/jornal interno da empresa                        | 0         | 0          | 0         | 0          |
| Através de informações fora da empresa                              | 01        | 6          | 0         | 0          |
| Através de colegas de trabalho                                      | 07        | 41         | 02        | 20         |
| Através do meu supervisor   | 04        | 24         | 04        | 40         |
| Através de comunicação direta emitida pela Administração de pessoal | 05        | 29         | 04        | 40         |
| <b>Total</b>  | <b>17</b> | <b>100</b> | <b>10</b> | <b>100</b> |

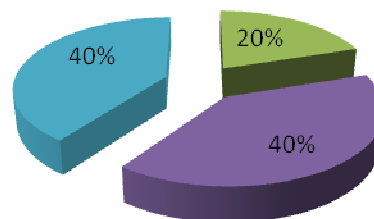
**Tabela 6:** Processo de Comunicação

- Através de boletim/jornal interno da empresa
- Através de informações fora da empresa
- Através de colegas de trabalho
- Através do meu supervisor
- Através de comunicação direta emitida pela Administração de pessoal



**Ilustração 10:** Processo de Comunicação / Percepção dos Agregados

- Através de boletim/jornal interno da empresa
- Através de informações fora da empresa
- Através de colegas de trabalho
- Através do meu supervisor
- Através de comunicação direta emitida pela Administração de pessoal



**Ilustração 11:** Processo de Comunicação / Percepção dos Natos

#### 7.4.2 Sensação Vivenciada

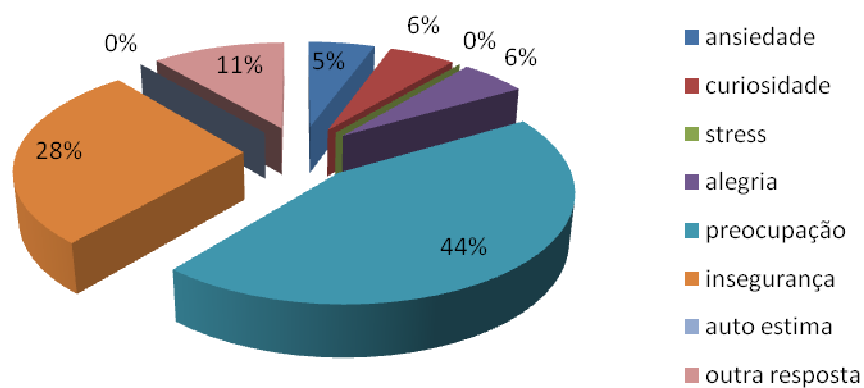
Esta variável procurou conhecer a sensação inicial vivenciada pelos colaboradores ao tomarem conhecimento do processo de aquisição. Foram apresentadas oito opções de resposta, com orientação para indicar apenas uma alternativa delas.

No caso dos trabalhadores agregados observou-se que (44%) deles recebeu a notícia da aquisição com “preocupação” e (28%) com “insegurança”.

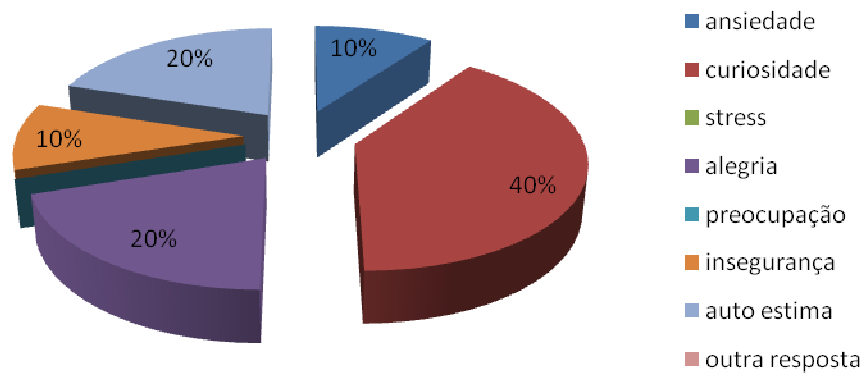
No grupo de trabalhadores natos (40%) das respostas indicou a opção “curiosidade”, (20%) “alegria” e (20%) “auto estima”.

| Sensações Vivenciadas | Agregados |            | Natos     |            |
|-----------------------|-----------|------------|-----------|------------|
|                       | F         | f(%)       | F         | f(%)       |
| Ansiedade             | 01        | 5          | 01        | 10         |
| Curiosidade           | 01        | 6          | 04        | 40         |
| Stress                | 0         | 0          | 0         | 0          |
| Alegria               | 01        | 6          | 02        | 20         |
| Preocupação           | 08        | 44         | 0         | 0          |
| Insegurança           | 05        | 28         | 01        | 10         |
| Auto estima           | 0         | 0          | 02        | 20         |
| Outra resposta        | 2         | 11         | 0         | 0          |
| <b>Total</b>          | <b>18</b> | <b>100</b> | <b>10</b> | <b>100</b> |

**Tabela 7:** Sensações Vivenciadas



**Ilustração 12:** Sensações Vivenciadas



**Ilustração 13:** Sensações Vivenciadas

### 7.4.3 Ações Realizadas pela Gestão de Pessoas

Esta variável procurou identificar quais foram as ações de RH após anunciado o processo de aquisição. Foram apresentadas seis opções de respostas, com orientação para assinalar livremente.

#### Percepção dos Trabalhadores

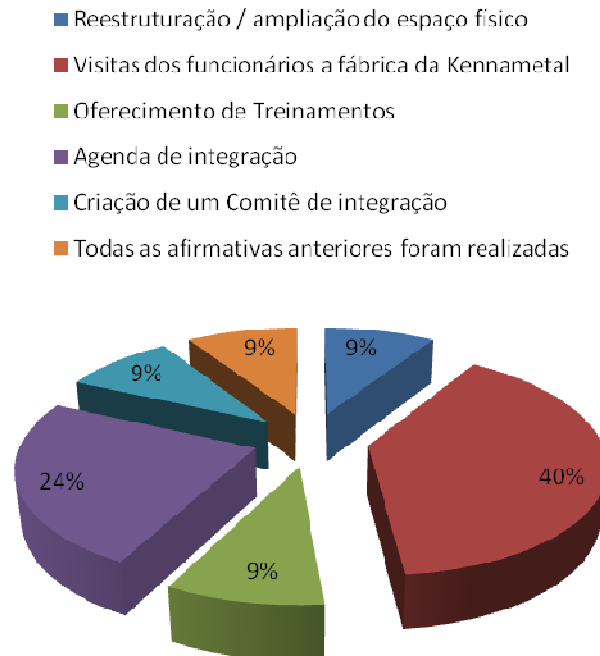
**No grupo de funcionários agregados** a ação mais marcante de RH recaiu sobre a opção “visitas dos funcionários a fábrica da Kennametal” (40%), seguida da opção “agenda de integração” (24%).

**No grupo de funcionários natos** também prevaleceu a opção “visitas dos funcionários a fábrica da Kennametal” (41%), seguida da opção “reestruturação do espaço físico” (35%).

| Ações Realizadas pela Gestão de Pessoas   | Agregados |      | Natos |      |
|---|-----------|------|-------|------|
|   | F         | f(%) | F     | f(%) |
| Reestruturação / ampliação do espaço físico   | 03        | 9    | 06    | 35   |
| Visitas dos funcionários a fábrica da Kennametal  | 13        | 40   | 07    | 41   |
| Oferecimento de Treinamentos  | 03        | 9    | 02    | 12   |
| Agenda de integração  | 08        | 24   | 02    | 12   |
| Criação de um Comitê de integração (pessoas de diferentes áreas responsáveis por auxiliar na integração entre os funcionários da casa e os novos) | 03        | 9    | 0     | 0    |

|  |           |            |           |            |
|--|-----------|------------|-----------|------------|
| Todas as afirmativas anteriores foram realizadas | 03        | 9          | 0         | 0          |
| <b>Total</b>                                     | <b>33</b> | <b>100</b> | <b>17</b> | <b>100</b> |

**Tabela 8:** Ações Realizadas pela Gestão de Pessoas



**Ilustração 14:** Ações Realizadas pela Gestão de Pessoas / Percepção dos Trabalhadores Agregados



**Ilustração 15:** Ações Realizadas pela Gestão de Pessoas / Percepção dos Trabalhadores Natos

#### 7.4.4 Percepções dos colaboradores agregados sobre o Papel da Gestão de Pessoas no Processo de Aquisição

Esta variável procurou captar o nível de concordância dos trabalhadores em relação a possíveis papéis identificados na gestão de pessoas. Utilizou-se a escala Likert de cinco pontos variando de “concordo plenamente” a “não sei responder” para analisar as quatro afirmativas sobre tais papéis.

Neste grupo de trabalhadores foram geradas 73 (100%) respostas em todos os níveis de concordância pesquisados, sendo que (3%) das respostas recaíram sobre o nível concordo plenamente; (70%) no nível concordo; (1%) no nível discordo plenamente; (20%) no nível discordo e (6%) assinalaram a opção “não sei avaliar”. Os quadros 09, 10, 11, 12 e 13 mostram os apontamentos das respostas dos trabalhadores agregados em cada nível pesquisado com destaque para a maior frequência.

| Nível de Concordância “concordo plenamente”   | F        | F(%)     |
|---|----------|----------|
| O papel de RH da Kennametal no processo de aquisição foi de parceiro estratégico, uma vez que apoiou e participou ativamente do processo de aquisição da linha de produtos Romicon. | 2        | 3        |
| RH atuou como agente de mudança, auxiliando os funcionários a adaptarem-se a nova realidade, identificando problemas, criando planos de ação e construindo relações de confiança.   | 0        | 0        |
| RH exerceu apenas o seu papel tradicional relacionado aos assuntos da contratação, integração, transferência dos funcionários, etc.   | 0        | 0        |
| O RH exerceu seu papel de defensor dos funcionários, importando-se com as suas necessidades pessoais e com os seus problemas e preocupações acerca do processo de aquisição.        | 0        | 0        |
| <b>Sub Total</b>  | <b>2</b> | <b>3</b> |

**Tabela 9.** Nível de Concordância: concordo plenamente / Trabalhadores Agregados

| Nível de Concordância “concordo”  | F  | F(%) |
|---|----|------|
| O papel de RH da Kennametal no processo de aquisição foi de parceiro estratégico, uma vez que apoiou e participou ativamente do processo de aquisição da linha de produtos Romicon. | 13 | 20   |
| RH atuou como agente de mudança, auxiliando os funcionários a adaptarem-se a nova realidade, identificando problemas, criando planos  | 13 | 20   |

|  |           |           |
|--|-----------|-----------|
| de ação e construindo relações de confiança.   |           |           |
| RH exerceu apenas o seu papel tradicional relacionado aos assuntos da contratação, integração, transferência dos funcionários, etc.  | 14        | 20        |
| O RH exerceu seu papel de defensor dos funcionários, importando-se com as suas necessidades pessoais e com os seus problemas e preocupações acerca do processo de aquisição. | 10        | 10        |
| <b>Sub Total</b>   | <b>50</b> | <b>70</b> |

**Tabela 10.** Nível de Concordância: concordo / Trabalhadores Agregados

| <b>Nível de Concordância “discordo plenamente”</b>  | <b>F</b> | <b>F(%)</b> |
|---|----------|-------------|
| O papel de RH da Kennametal no processo de aquisição foi de parceiro estratégico, uma vez que apoiou e participou ativamente do processo de aquisição da linha de produtos Romicon. | 0        | 0           |
| RH atuou como agente de mudança, auxiliando os funcionários a adaptarem-se a nova realidade, identificando problemas, criando planos de ação e construindo relações de confiança.   | 0        | 0           |
| RH exerceu apenas o seu papel tradicional relacionado aos assuntos da contratação, integração, transferência dos funcionários, etc.   | 1        | 1           |
| O RH exerceu seu papel de defensor dos funcionários, importando-se com as suas necessidades pessoais e com os seus problemas e preocupações acerca do processo de aquisição.        | 0        | 0           |
| <b>Sub Total</b>  | <b>1</b> | <b>1</b>    |

**Tabela 11.** Nível de Concordância: discordo plenamente / Trabalhadores Agregados

| <b>Nível de Concordância “discordo”</b>   | <b>F</b>  | <b>F(%)</b> |
|---|-----------|-------------|
| O papel de RH da Kennametal no processo de aquisição foi de parceiro estratégico, uma vez que apoiou e participou ativamente do processo de aquisição da linha de produtos Romicon. | 0         | 0           |
| RH atuou como agente de mudança, auxiliando os funcionários a adaptarem-se a nova realidade, identificando problemas, criando planos de ação e construindo relações de confiança.   | 04        | 5           |
| RH exerceu apenas o seu papel tradicional relacionado aos assuntos da contratação, integração, transferência dos funcionários, etc.   | 04        | 5           |
| O RH exerceu seu papel de defensor dos funcionários, importando-se com as suas necessidades pessoais e com os seus problemas e preocupações acerca do processo de aquisição.        | 7         | 10          |
| <b>Sub Total</b>  | <b>15</b> | <b>20</b>   |

**Tabela 12.** Nível de Concordância: discordo / Trabalhadores Agregados

| <b>Nível de Concordância “não sei avaliar”</b> | <b>F</b> | <b>F(%)</b> |
|--|----------|-------------|
|--|----------|-------------|

|  |           |            |
|--|-----------|------------|
| O papel de RH da Kennametal no processo de aquisição foi de parceiro estratégico, uma vez que apoiou e participou ativamente do processo de aquisição da linha de produtos Romicron. | 03        | 4          |
| RH atuou como agente de mudança, auxiliando os funcionários a adaptarem-se a nova realidade, identificando problemas, criando planos de ação e construindo relações de confiança.    | 01        | 1          |
| RH exerceu apenas o seu papel tradicional relacionado aos assuntos da contratação, integração, transferência dos funcionários, etc.  | 0         | 0          |
| O RH exerceu seu papel de defensor dos funcionários, importando-se com as suas necessidades pessoais e com os seus problemas e preocupações acerca do processo de aquisição.         | 01        | 1          |
| <b>Sub Total</b>   | <b>5</b>  | <b>6</b>   |
| <b>Total</b>   | <b>73</b> | <b>100</b> |

**Tabela 13.** Nível de Concordância: não sei avaliar / Trabalhadores Agregados

#### 7.4.5 Percepções dos colaboradores natos sobre o Papel da Gestão de Pessoas no Processo de Aquisição

A análise desta variável acompanhou o mesmo procedimento anterior.

Neste grupo de trabalhadores foram geradas 39 respostas em todos os níveis sendo que (10%) foram registradas no nível “concordo plenamente”; (71%) no nível “concordo”; (5%) no nível “discordo plenamente”; (10%) no nível “discordo” e (2%) na opção “não sei avaliar”.

| <b>Nível de Concordância “concordo plenamente”</b>   | <b>F</b> | <b>F(%)</b> |
|--|----------|-------------|
| O papel de RH da Kennametal no processo de aquisição foi de parceiro estratégico, uma vez que apoiou e participou ativamente do processo de aquisição da linha de produtos Romicron. | 01       | 2,5         |
| RH atuou como agente de mudança, auxiliando os funcionários a adaptarem-se a nova realidade, identificando problemas, criando planos de ação e construindo relações de confiança.    | 01       | 2,5         |
| RH exerceu apenas o seu papel tradicional relacionado aos assuntos da contratação, integração, transferência dos funcionários, etc.  | 0        | 0           |
| O RH exerceu seu papel de defensor dos funcionários, importando-se com as suas necessidades pessoais e com os seus problemas e preocupações acerca do processo de aquisição.         | 02       | 5           |
| <b>Sub Total</b>   | <b>4</b> | <b>10</b>   |

**Tabela 14.** Nível de Concordância: concordo plenamente / Trabalhadores Natos



| <b>Nível de Concordância “concordo”</b>  | <b>F</b>  | <b>F(%)</b> |
|--|-----------|-------------|
| O papel de RH da Kennametal no processo de aquisição foi de parceiro estratégico, uma vez que apoiou e participou ativamente do processo de aquisição da linha de produtos Romicron. | 09        | 23          |
| RH atuou como agente de mudança, auxiliando os funcionários a adaptarem-se a nova realidade, identificando problemas, criando planos de ação e construindo relações de confiança.    | 07        | 18          |
| RH exerceu apenas o seu papel tradicional relacionado aos assuntos da contratação, integração, transferência dos funcionários, etc.  | 06        | 15          |
| O RH exerceu seu papel de defensor dos funcionários, importando-se com as suas necessidades pessoais e com os seus problemas e preocupações acerca do processo de aquisição.         | 06        | 15          |
| <b>Sub Total</b>   | <b>28</b> | <b>71</b>   |

**Tabela 15.** Nível de Concordância: concordo / Trabalhadores Natos

| <b>Nível de Concordância “discordo plenamente”</b>   | <b>F</b> | <b>F(%)</b> |
|--|----------|-------------|
| O papel de RH da Kennametal no processo de aquisição foi de parceiro estratégico, uma vez que apoiou e participou ativamente do processo de aquisição da linha de produtos Romicron. | 0        | 0           |
| RH atuou como agente de mudança, auxiliando os funcionários a adaptarem-se a nova realidade, identificando problemas, criando planos de ação e construindo relações de confiança.    | 0        | 0           |
| RH exerceu apenas o seu papel tradicional relacionado aos assuntos da contratação, integração, transferência dos funcionários, etc.  | 2        | 5           |
| O RH exerceu seu papel de defensor dos funcionários, importando-se com as suas necessidades pessoais e com os seus problemas e preocupações acerca do processo de aquisição.         | 0        | 0           |
| <b>Total</b>   | <b>2</b> | <b>5</b>    |

**Tabela 16.** Nível de Concordância: discordo plenamente / Trabalhadores Natos

| <b>Nível de Concordância “discordo”</b>  | <b>F</b> | <b>F(%)</b> |
|--|----------|-------------|
| O papel de RH da Kennametal no processo de aquisição foi de parceiro estratégico, uma vez que apoiou e participou ativamente do processo de aquisição da linha de produtos Romicron. | 0        | 0           |
| RH atuou como agente de mudança, auxiliando os funcionários a adaptarem-se a nova realidade, identificando problemas, criando planos de ação e construindo relações de confiança.    | 01       | 2,5         |
| RH exerceu apenas o seu papel tradicional relacionado aos assuntos da contratação, integração, transferência dos funcionários, etc.  | 01       | 2,5         |
| O RH exerceu seu papel de defensor dos funcionários, importando-se com as suas necessidades pessoais e com os seus problemas e preocupações acerca do processo de aquisição.         | 02       | 5           |

|                  |          |           |
|------------------|----------|-----------|
| <b>Sub Total</b> | <b>4</b> | <b>10</b> |
|------------------|----------|-----------|

**Tabela 17.** Nível de Concordância: discordo plenamente / Trabalhadores Natos

| <b>Nível de Concordância “não sei avaliar”</b>  | <b>F</b>  | <b>F(%)</b> |
|---|-----------|-------------|
| O papel de RH da Kennametal no processo de aquisição foi de parceiro estratégico, uma vez que apoiou e participou ativamente do processo de aquisição da linha de produtos Romicon. | 0         | 0           |
| RH atuou como agente de mudança, auxiliando os funcionários a adaptarem-se a nova realidade, identificando problemas, criando planos de ação e construindo relações de confiança.   | 01        | 2           |
| RH exerceu apenas o seu papel tradicional relacionado aos assuntos da contratação, integração, transferência dos funcionários, etc.   | 0         | 0           |
| O RH exerceu seu papel de defensor dos funcionários, importando-se com as suas necessidades pessoais e com os seus problemas e preocupações acerca do processo de aquisição.        | 0         | 0           |
| <b>Sub Total</b>  | <b>01</b> | <b>2</b>    |

**Tabela 18.** Nível de Concordância: não sei avaliar / Trabalhadores Natos

#### 7.4.6 Atuação da Gestão de Pessoas na Aquisição

Esta variável buscou conhecer a atuação de gestão de pessoas no processo de aquisição. Foram apresentadas sete opções de resposta, com orientação para indicar até duas respostas.

#### Percepção dos Trabalhadores Agregados

**No grupo de funcionários agregados** foram geradas 27 respostas em todas as opções oferecidas. Observou-se que (22%) delas indicou a opção “defensora dos interesses da empresa e pouca atenção aos funcionários”; a qual juntamente com a opção (22%) “competência para ajudar os trabalhadores a superarem o choque da mudança”.

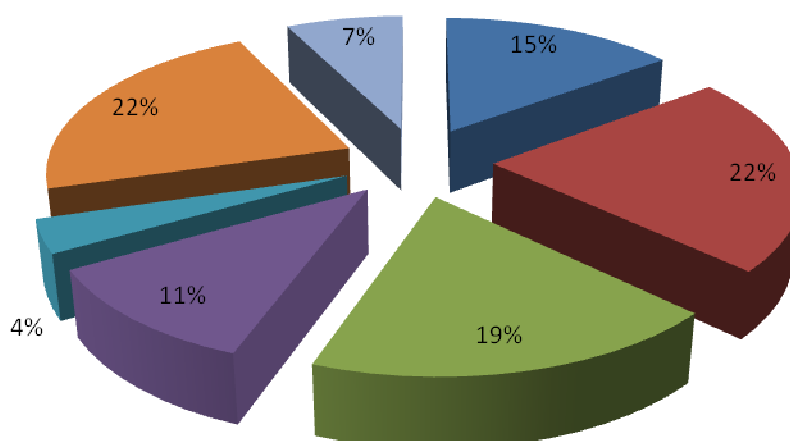
**No grupo de trabalhadores natos** foram geradas 14 respostas das quais (29%) representam a opção “grande capacidade para gerenciar as contradições decorrentes do processo”; e (15%) a opção “grande habilidade para cumprir todas as etapas do processo”.

| <b>Atuação da gestão de Pessoas na Aquisição</b> | <b>Agregados</b> | <b>Natos</b> |
|--|------------------|--------------|
|--|------------------|--------------|

|   | <b>F</b>  | <b>f(%)</b> | <b>F</b>  | <b>f(%)</b> |
|---|-----------|-------------|-----------|-------------|
| Grande habilidade para cumprir todas as etapas do processo  | 04        | 15          | 02        | 15          |
| Defensora dos interesses da empresa e pouca atenção aos funcionários  | 06        | 22          | 01        | 7           |
| Postura duvidosa em relação a resolução de conflitos decorrentes do processo  | 05        | 19          | 02        | 14          |
| Iniciativa própria com grande capacidade e autonomia de atuação   | 03        | 11          | 02        | 14          |
| Grande capacidade para gerenciar as contradições decorrentes do processo.   | 01        | 4           | 04        | 29          |
| Competência para ajudar os trabalhadores a superarem o choque da mudança  | 06        | 22          | 01        | 7           |
| Justa ao equiparar salários, benefícios, oportunidades de crescimento e promoções entre trabalhadores da empresa adquirida e trabalhadores da empresa adquirente. | 02        | 4           | 02        | 14          |
| <b>Total</b>  | <b>27</b> | <b>100</b>  | <b>14</b> | <b>100</b>  |

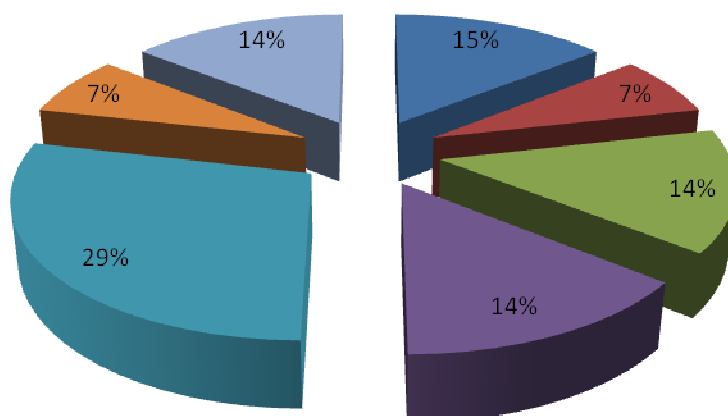
**Tabela 19.** Atuação da Gestão de Pessoas na Aquisição

- Grande habilidade para cumprir todas as etapas do processo
- Defensora dos interesses da empresa e pouca atenção aos funcionários
- Postura duvidosa em relação a resolução de conflitos decorrentes do processo
- Iniciativa própria com grande capacidade e autonomia de atuação
- Grande capacidade para gerenciar as contradições decorrentes do processo
- Competência para ajudar os trabalhadores a superarem o choque da mudança
- Justa ao equiparar salários, benefícios, oportunidades de crescimento e promoções entre trabalhadores da empresa adquirida e trabalhadores da empresa adquirente



**Ilustração 16:** Atuação da Gestão de Pessoas na Aquisição / Trabalhadores Agregados

- Grande habilidade para cumprir todas as etapas do processo
- Defensora dos interesses da empresa e pouca atenção aos funcionários
- Postura duvidosa em relação a resolução de conflitos decorrentes do processo
- Iniciativa própria com grande capacidade e autonomia de atuação
- Grande capacidade para gerenciar as contradições decorrentes do processo
- Competência para ajudar os trabalhadores a superarem o choque da mudança
- Justa ao equiparar salários, benefícios, oportunidades de crescimento e promoções entre trabalhadores da empresa adquirida e trabalhadores da empresa adquirente



**Ilustração 17:** Atuação da Gestão de Pessoas na Aquisição / Trabalhadores Natos

#### 7.4.7. Condições da Empresa que podem Ampliar o Sucesso da Integração

Esta variável procurou identificar se as condições da empresa favoreciam o processo de integração, foram oferecidas oito opções de respostas e orientação para assinalar quantas desejar.

#### Percepção dos Trabalhadores

**No grupo de trabalhadores agregados** foram geradas 33 respostas e a opção com maior frequência foi (19%) “adoção de medidas com a finalidade de retenção de

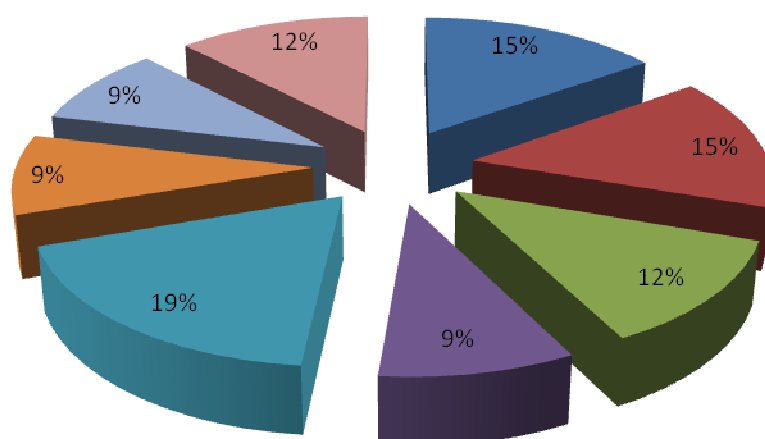
talentos”; seguida da opção (15%) líderes unidos e preparados, reconhecendo a importância das pessoas; e (15%) “informações, seguras, claras e rápidas”.

**No grupo de trabalhadores natos** foram geradas 16 respostas e a opção com maior frequência (38%) “estímulo ao trabalho em equipe e com um mesmo foco” e (25%) “cultura organizacional focada em valores humanos e dotada de práticas que ajudam as pessoas a compreender os processos de mudança”.

| Condições que podem ampliar o sucesso da integração   | Agregados |            | Natos     |            |
|---|-----------|------------|-----------|------------|
|   | F         | f(%)       | F         | f(%)       |
| Líderes unidos e preparados, reconhecendo a importância das pessoas.  | 05        | 15         | 02        | 12         |
| Informações seguras, claras e rápidas.  | 05        | 15         | 02        | 12         |
| Sistemas de avaliação claros, justos e objetivos.   | 04        | 12         | 02        | 13         |
| Estímulo ao trabalho em equipe e com um mesmo foco.   | 03        | 9          | 06        | 38         |
| Adoção de medidas com a finalidade de retenção de talentos  | 06        | 19         | 0         | 0          |
| Preocupação com a integração cultural dos trabalhadores.  | 03        | 9          | 0         | 0          |
| Gestão de Pessoas focada nos aspectos humanos que são abalados pelas mudanças   | 03        | 9          | 0         | 0          |
| Cultura organizacional focada em valores humanos e dotada de práticas que ajudam as pessoas a compreender os processos de mudança | 04        | 12         | 04        | 25         |
| <b>Total</b>  | <b>33</b> | <b>100</b> | <b>16</b> | <b>100</b> |

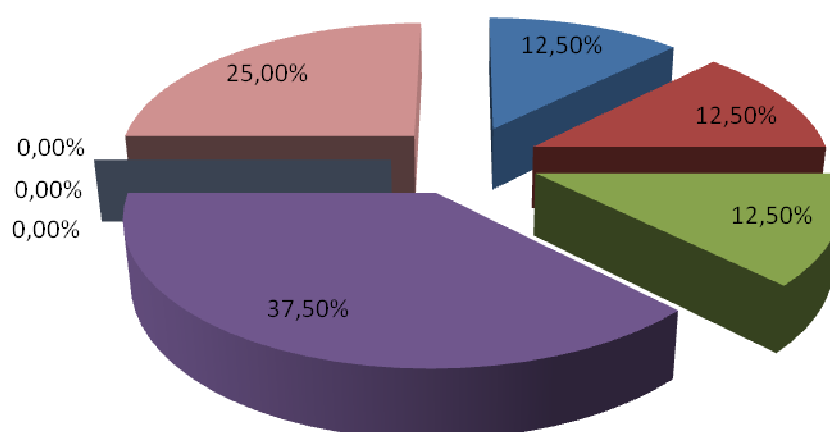
**Tabela 18.** Condições da Empresa que podem Ampliar o Sucesso na Integração

- Líderes unidos e preparados, reconhecendo a importância das pessoas.
- Informações seguras, claras e rápidas.
- Sistemas de avaliação claros, justos e objetivos.
- Estímulo ao trabalho em equipe e com um mesmo foco.
- Adoção de medidas com a finalidade de retenção de talentos
- Preocupação com a integração cultural dos trabalhadores.
- Gestão de Pessoas focada nos aspectos humanos que são abalados pelas mudanças
- Cultura organizacional focada em valores humanos e dotada de práticas que ajudam as pessoas a compreender os processos de mudança.



**Ilustração 18:** Condições da Empresa que podem Ampliar o Sucesso na Integração / Trabalhadores Agregados

- Líderes unidos e preparados, reconhecendo a importância das pessoas.
- Informações seguras, claras e rápidas.
- Sistemas de avaliação claros, justos e objetivos.
- Estímulo ao trabalho em equipe e com um mesmo foco.
- Adoção de medidas com a finalidade de retenção de talentos
- Preocupação com a integração cultural dos trabalhadores.
- Gestão de Pessoas focada nos aspectos humanos que são abalados pelas mudanças
- Cultura organizacional focada em valores humanos e dotada de práticas que ajudam as pessoas a compreender os processos de mudança.



**Ilustração 19:** Condições da Empresa que podem Ampliar o Sucesso na Integração / Trabalhadores Natos

#### 7.4.8. Percepções sobre Mudanças na Cultura Organizacional

Esta variável buscou expressar a percepção dos trabalhadores sobre as mudanças observadas na cultura organizacional após o processo de aquisição. Foram apresentadas onze frases cujas opções eram “sim” ou “não”.

##### Percepção dos Trabalhadores Agregados

No grupo de trabalhadores agregados foram geradas 187 respostas das quais, (46%) correspondem a opção “sim”, sendo a maior frequência de sim para “os



hábitos e costumes dos trabalhadores que vieram da unidade Romicron foram preservados e respeitados”. (53%) corresponde a opção “não” com maior frequência para “tem aumentado ocorrências de conflitos entre os trabalhadores porque cada lado quer estabelecer o seu próprio modo de fazer o trabalho”.

| Mudanças na Cultura Organizacional   | Sim |      | Não |      |
|--|-----|------|-----|------|
|  | F   | f(%) | F   | f(%) |
| A forma da empresa relacionar com os trabalhadores foi alterada pois, a comunicação foi sensivelmente reduzida e burocratizada.  | 06  | 3    | 11  | 6    |
| As informações fornecidas pela empresa continuam sendo confiáveis, claras, seguras, objetivas e dentro do tempo certo.   | 09  | 5    | 09  | 5    |
| O ambiente de trabalho ficou mais dinâmico e aumentou o interesse dos trabalhadores da Kennametal em novos aprendizados.   | 08  | 4    | 08  | 4    |
| O trabalho em equipe passou a ser um novo método de gestão e está amplamente aceito pelos trabalhadores.   | 07  | 4    | 10  | 5    |
| A crença na empresa como um bom lugar para se trabalhar por muito tempo fortaleceu muito entre os trabalhadores.   | 07  | 4    | 10  | 5    |
| Os hábitos e costumes dos trabalhadores que vieram da unidade Romicron foram preservados e respeitados.  | 14  | 8    | 03  | 1    |
| Foram mantidos todos os acordos trabalhistas para ambas as categorias de trabalhadores, ou seja, tanto os trabalhadores do Romicron como os da Kennametal estão tendo seus direitos preservados. | 11  | 6    | 07  | 4    |
| Houve mudanças nas normas disciplinares da Kennametal para integrar os novos trabalhadores.  | 04  | 2    | 12  | 6    |
| O comprometimento e a motivação dos trabalhadores estão elevados, pois, o estilo de liderança dos líderes favorece muito um ambiente produtivo e competitivo.                                    | 06  | 3    | 12  | 6    |
| Esta ocorrendo alta competição entre os trabalhadores do Romicron e da Kennametal e, cada lado quer fazer prevalecer as suas verdades, crenças, hábitos e razões.                                | 09  | 5    | 07  | 4    |
| Tem aumentado ocorrências de conflitos entre os trabalhadores porque cada lado quer  | 04  | 2    | 13  | 7    |

|   |           |           |            |           |
|---|-----------|-----------|------------|-----------|
| estabelecer o seu próprio modo de fazer o trabalho. |           |           |            |           |
| <b>Total</b>  | <b>85</b> | <b>46</b> | <b>102</b> | <b>53</b> |

**Tabela 19.** Percepções sobre Mudanças na Cultura Organizacional / Trabalhadores Agregados

### Percepção dos Trabalhadores Natos

Foram geradas 109 respostas das quais (52%) correspondem a opção “sim”, com a maior frequência para (7%) “os hábitos e costumes dos trabalhadores que vieram da unidade Romicon foram preservados e respeitados”; e maior frequência de opção “não” para (7%) “houve mudanças nas normas disciplinares da Kennametal para integrar os novos trabalhadores”.

| Mudanças na Cultura Organizacional   | Sim |      | Não |      |
|--|-----|------|-----|------|
|  | F   | f(%) | F   | f(%) |
| A forma da empresa relacionar com os trabalhadores foi alterada pois, a comunicação foi sensivelmente reduzida e burocratizada.  | 04  | 4    | 06  | 5    |
| As informações fornecidas pela empresa continuam sendo confiáveis, claras, seguras, objetivas e dentro do tempo certo.   | 07  | 6    | 03  | 3    |
| O ambiente de trabalho ficou mais dinâmico e aumentou o interesse dos trabalhadores da Kennametal em novos aprendizados.   | 05  | 4    | 05  | 4    |
| O trabalho em equipe passou a ser um novo método de gestão e está amplamente aceito pelos trabalhadores.   | 07  | 6    | 03  | 3    |
| A crença na empresa como um bom lugar para se trabalhar por muito tempo fortaleceu muito entre os trabalhadores.   | 06  | 5    | 04  | 4    |
| Os hábitos e costumes dos trabalhadores que vieram da unidade Romicon foram preservados e respeitados.   | 08  | 7    | 01  | 1    |
| Foram mantidos todos os acordos trabalhistas para ambas as categorias de trabalhadores, ou seja, tanto os trabalhadores do Romicon como os da Kennametal estão tendo seus direitos | 07  | 6    | 03  | 3    |

|  |           |           |           |           |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| preservados.   |           |           |           |           |
| Houve mudanças nas normas disciplinares da Kennametal para integrar os novos trabalhadores.  | 02        | 2         | 08        | 7         |
| O comprometimento e a motivação dos trabalhadores estão elevados, pois, o estilo de liderança dos líderes favorece muito um ambiente produtivo e competitivo.    | 04        | 4         | 06        | 5         |
| Esta ocorrendo alta competição entre os trabalhadores do Romicon e da Kennametal e, cada lado quer fazer prevalecer as suas verdades, crenças, hábitos e razões. | 04        | 4         | 06        | 5         |
| Tem aumentado ocorrências de conflitos entre os trabalhadores porque cada lado quer estabelecer o seu próprio modo de fazer o trabalho.                          | 04        | 4         | 06        | 5         |
| <b>Total</b>   | <b>58</b> | <b>52</b> | <b>51</b> | <b>45</b> |

**Tabela 20.** Percepções sobre Mudanças na Cultura Organizacional – Trabalhadores Natos

#### 7.4.9 Interferência da Gestão de Pessoas na Cultura Organizacional após a Aquisição

Esta variável procurou conhecer a percepção dos trabalhadores em relação a interferência da gestão de pessoas na cultura organizacional após a aquisição. Foram apresentadas cinco opções de respostas com orientação para assinalar quantas desejar.

##### Percepções dos Trabalhadores

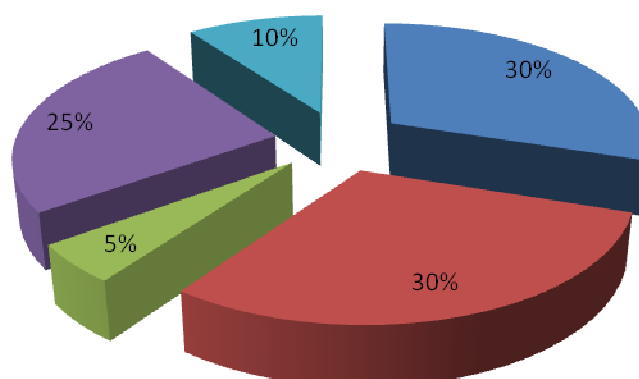
**No grupo de trabalhadores agregados** a maior frequência foi (30%) para opção “busca promover aceitação, consolidação e manutenção das mudanças culturais”; e (30%) para opção “desenvolve programas de treinamento e desenvolvimento que enfatizam a história, as políticas e as normas da organização”.

**No grupo de trabalhadores natos** a maior frequência (33%) foi a opção “desenvolve programas de treinamento e desenvolvimento que enfatizam a história, as políticas e as normas da organização”; e (27%) para a opção “busca promover aceitação, consolidação e manutenção das mudanças culturais”.

| Percepção quanto a interferência da gestão de pessoas na cultura organizacional  | Agregados |            | Natos     |            |
|--|-----------|------------|-----------|------------|
|  | F         | f(%)       | F         | f(%)       |
| Busca promover aceitação, consolidação e manutenção das mudanças culturais.  | 06        | 30         | 04        | 27         |
| Desenvolve programas de treinamento e desenvolvimento que enfatizam a história, as políticas e as normas da organização. | 06        | 30         | 05        | 33         |
| Desenvolve sistemas de recompensas valorizando o comprometimento com os valores e metas da empresa.                      | 01        | 5          | 02        | 13         |
| Aconselha e educa com base nas normas vigentes.  | 05        | 25         | 03        | 20         |
| Todas as afirmativas anteriores.   | 02        | 10         | 01        | 7          |
| <b>Total</b>   | <b>20</b> | <b>100</b> | <b>15</b> | <b>100</b> |

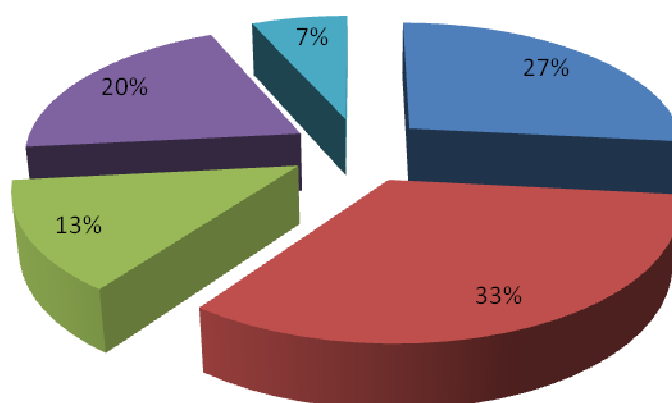
**Tabela 21.** Percepções quanto a interferência da gestão de pessoas na cultura organizacional

- Busca promover aceitação, consolidação e manutenção das mudanças culturais
- Desenvolve programas de treinamento e desenvolvimento que enfatizam a história, as políticas e as normas da organização.
- Desenvolve sistemas de recompensas valorizando o comprometimento com os valores e metas da empresa.
- Aconselha e educa com base nas normas vigentes.
- Todas as afirmativas anteriores.



**Ilustração 20.** Percepções quanto a interferência da gestão de pessoas na cultura organizacional / Trabalhadores Agregados.

- Busca promover aceitação, consolidação e manutenção das mudanças culturais
- Desenvolve programas de treinamento e desenvolvimento que enfatizam a história, as políticas e as normas da organização.
- Desenvolve sistemas de recompensas valorizando o comprometimento com os valores e metas da empresa.
- Aconselha e educa com base nas normas vigentes.
- Todas as afirmativas anteriores.



**Ilustração 21.** Percepções quanto a interferência da gestão de pessoas na cultura organizacional / Trabalhadores Agregados.

#### 7.4.10 Mudança mais marcante na rotina de trabalho após a Aquisição

Essa variável procurou investigar a mudança mais marcante na rotina de trabalho dos colaboradores após a aquisição. Foram apresentadas sete alternativas e a orientação para assinalar apenas uma, entretanto, alguns trabalhadores assinalaram mais de uma.

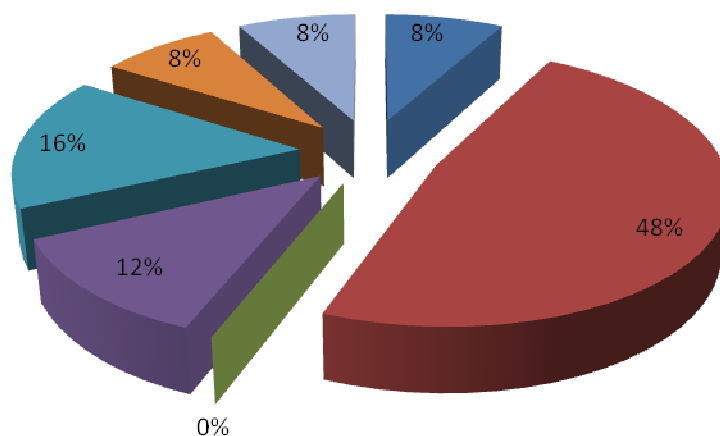
**No grupo dos trabalhadores agregados** a maior frequência foi (48%) “aumento da pressão por resultados”; e a frequência nula (0%) foi “maiores oportunidades de desenvolvimento e educação continuada”.

**No grupo de trabalhadores natos** a maior frequência foi também a opção “aumento da pressão por resultados”.

| Mudança marcante na rotina de trabalho após a aquisição                             | Agregados |            | Natos     |            |
|---|-----------|------------|-----------|------------|
|   | F         | f(%)       | F         | f(%)       |
| Maior ou menor autonomia para exercer suas atividades no trabalho.                  | 02        | 8          | 02        | 18         |
| Aumento da pressão por resultados.  | 12        | 48         | 04        | 37         |
| Maiores oportunidades de desenvolvimento e educação continuada (cursos, palestras). | 0         | 0          | 01        | 9          |
| Melhoria no relacionamento com os colegas de trabalho                               | 03        | 12         | 02        | 18         |
| Melhora no seu desempenho, nas suas competências e habilidades.                     | 04        | 16         | 01        | 9          |
| Aumento da carga ou jornada de trabalho.  | 02        | 8          | 01        | 9          |
| Outra resposta  | 02        | 8          | 0         | 0          |
| <b>Total</b>  | <b>25</b> | <b>100</b> | <b>11</b> | <b>100</b> |

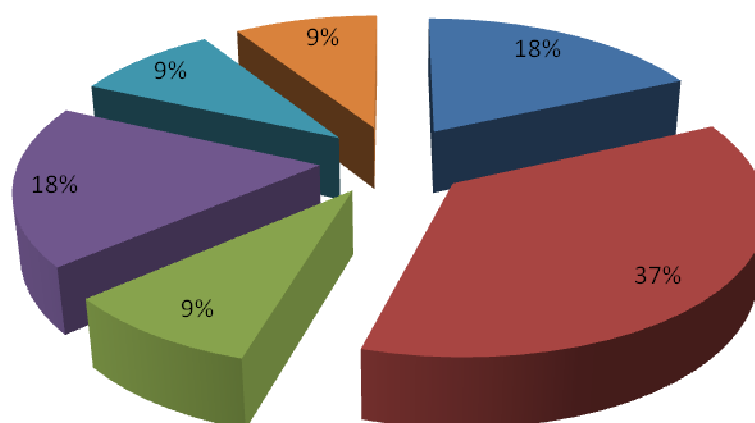
**Tabela 22.** Mudança mais marcante na rotina de trabalho após a aquisição

- Maior ou menor autonomia para exercer suas atividades no trabalho
- Aumento da pressão por resultados
- Maiores oportunidades de desenvolvimento e educação continuada (cursos, palestras)
- Melhoria no relacionamento com os colegas de trabalho
- Melhora no seu desempenho, nas suas competências e habilidades
- Aumento da carga ou jornada de trabalho
- Outra resposta



**Ilustração 22.** Mudança mais marcante na rotina de trabalho após a aquisição / Trabalhadores Agregados.

- Maior ou menor autonomia para exercer suas atividades no trabalho
- Aumento da pressão por resultados
- Maiores oportunidades de desenvolvimento e educação continuada (cursos, palestras)
- Melhoria no relacionamento com os colegas de trabalho
- Melhora no seu desempenho, nas suas competências e habilidades
- Aumento da carga ou jornada de trabalho
- Outra resposta



**Ilustração 23.** Mudança mais marcante na rotina de trabalho após a aquisição / Trabalhadores Natos.

#### 7.4.11 Situação atual da integração entre os grupos de trabalhadores natos e agregados

.Essa variável procurou conhecer a percepção dos trabalhadores em relação a situação atual de integração entre os dois grupos. Foi solicitado que indicassem apenas uma opção das três apresentadas.

**No grupo de trabalhadores agregados** observou-se que (67%) das respostas dadas pelos participantes indicaram que a situação atual da integração entre os grupos é “a integração entre os grupos vem ocorrendo com o tempo, porém não me parece totalmente concluída, embora exista um bom relacionamento entre o grupo



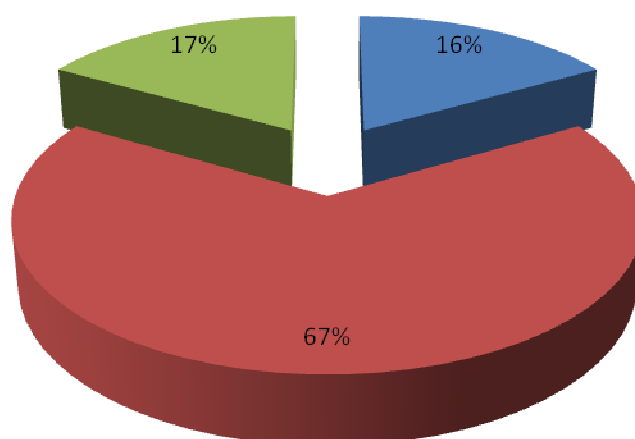
adquirido e o grupo adquirente no ambiente de trabalho, nem todos sentem-se pertencendo a uma mesma empresa”.

**No grupo de trabalhadores natos** observou-se também maior frequência (40%) para a opção “a integração entre os grupos vem ocorrendo com o tempo, porém não me parece totalmente concluída, embora exista um bom relacionamento entre o grupo adquirido e o grupo adquirente no ambiente de trabalho, nem todos sentem-se pertencendo a uma mesma empresa”.

| Situação atual da integração entre os grupos de trabalhadores natos e agregados  | Agregados |            | Natos     |            |
|--|-----------|------------|-----------|------------|
|  | F         | f(%)       | F         | f(%)       |
| A integração entre os dois grupos de trabalhadores está concluída e julgo positivo o relacionamento entre o grupo adquirido e o grupo adquirente no ambiente de trabalho. Hoje todos sentem-se fazendo parte de um grupo coeso e pertencentes a uma única empresa. | 03        | 16         | 3         | 30         |
| A integração entre os grupos vem ocorrendo com o tempo, porém não me parece totalmente concluída, embora exista um bom relacionamento entre o grupo adquirido e o grupo adquirente no ambiente de trabalho, nem todos sentem-se pertencendo a uma mesma empresa    | 12        | 67         | 4         | 40         |
| A integração entre os grupos não ocorreu por inteiro e as relações de trabalho e relacionamento entre os grupos adquirente e adquirido são conflituosas, permanecendo o sentimento de “nós-eles”.  | 03        | 16         | 3         | 30         |
| <b>Total</b>   | <b>18</b> | <b>100</b> | <b>10</b> | <b>100</b> |

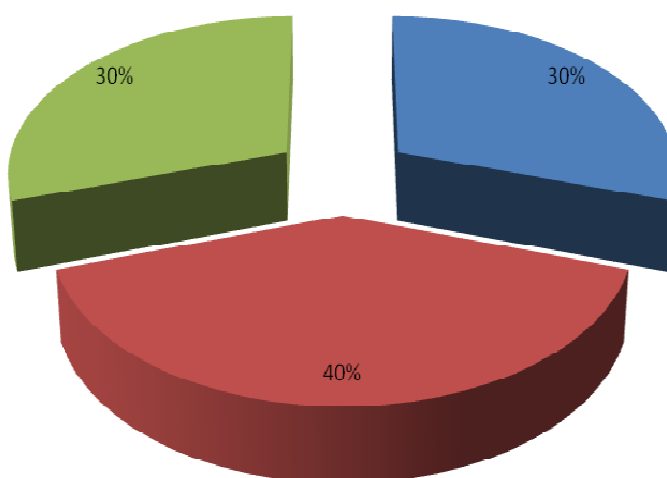
**Tabela 23.** Situação atual da integração entre os grupos de trabalhadores natos e agregados

- A integração entre os dois grupos de trabalhadores está concluída e julgo positivo o relacionamento entre o grupo adquirido e o grupo adquirente no ambiente de trabalho. Hoje todos sentem-se fazendo parte de um grupo coeso e pertencentes a uma única empresa
- A integração entre os grupos vem ocorrendo com o tempo, porém não me parece totalmente concluída, embora exista um bom relacionamento entre o grupo adquirido e o grupo adquirente no ambiente de trabalho, nem todos sentem-se pertencendo a uma mesma empresa
- A integração entre os grupos não ocorreu por inteiro e as relações de trabalho e relacionamento entre os grupos adquirente e adquirido são conflituosas, permanecendo o sentimento de “nós-eles”.



**Ilustração 24.** Situação atual da integração entre os grupos de trabalhadores / Trabalhadores Agregados

- A integração entre os dois grupos de trabalhadores está concluída e julgo positivo o relacionamento entre o grupo adquirido e o grupo adquirente no ambiente de trabalho. Hoje todos sentem-se fazendo parte de um grupo coeso e pertencentes a uma única empr
- A integração entre os grupos vem ocorrendo com o tempo, porém não me parece totalmente concluída, embora exista um bom relacionamento entre o grupo adquirido e o grupo adquirente no ambiente de trabalho, nem todos sentem-se pertencendo a uma mesma empresa
- A integração entre os grupos não ocorreu por inteiro e as relações de trabalho e relacionamento entre os grupos adquirente e adquirido são conflituosas, permanecendo o sentimento de “nós-eles”.



**Ilustração 25.** Situação atual da integração entre os grupos de trabalhadores / Trabalhadores Natos

#### 7.4.12 Expressão da Opinião dos Trabalhadores sobre a Aquisição

Nesta variável buscou-se conhecer a expressão que melhor representa a opinião dos trabalhadores em relação ao processo de aquisição. Foram apresentadas nove expressões como alternativas de resposta, com orientação para indicar até duas delas.

#### Percepções dos Trabalhadores

**No grupo de trabalhadores agregados** foram geradas 37 respostas em todas as opções oferecidas podendo ser assinaladas até duas alternativas.

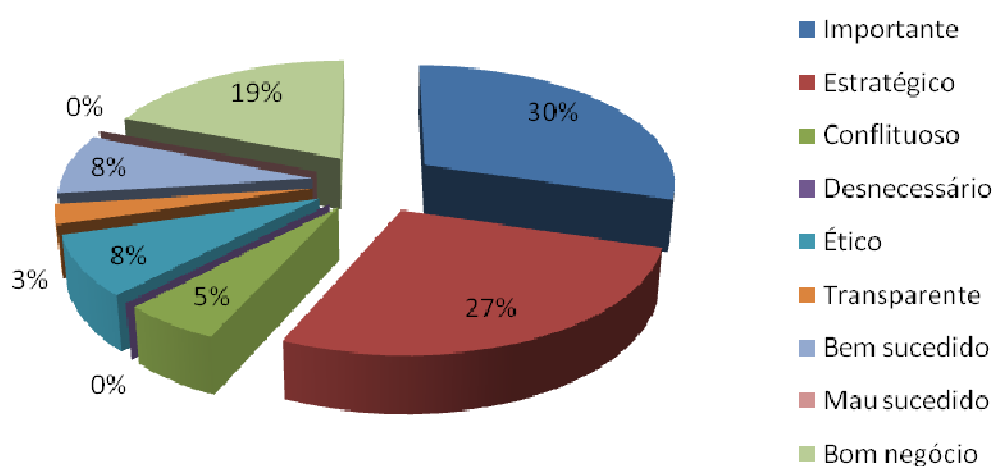
Observou-se que (30%) delas indicaram a opção “importante” seguido de (27%) “estratégico”; o que gerou (57%) das repostas dadas pelos participantes.

No grupo de trabalhadores natos foram geradas 20 respostas em todas as opções oferecidas podendo ser assinaladas até duas alternativas.

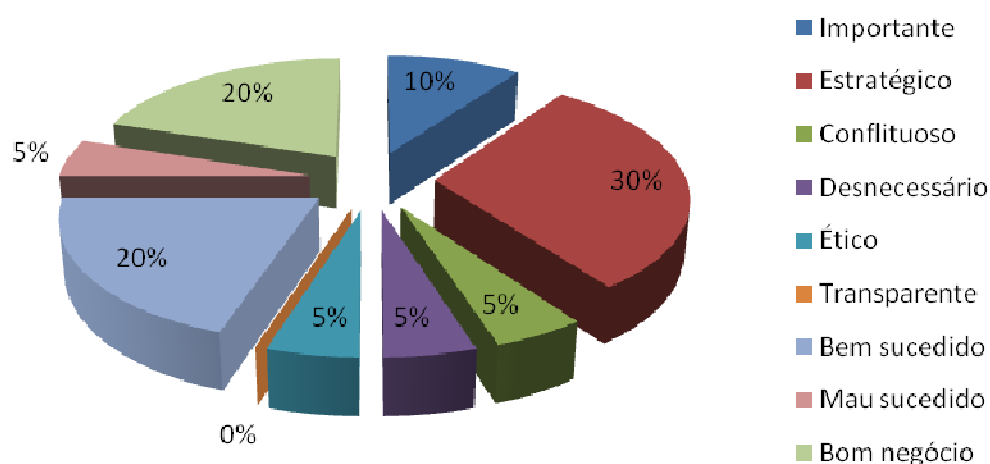
Observou-se que (30%) delas indicaram a opção “estratégico” a qual juntamente com a opção “bem sucedido” (20%) e “bom negócio”; gerou (70%) das respostas.

| Expressão da opinião dos trabalhadores sobre a aquisição | Agregados |            | Natos     |            |
|--|-----------|------------|-----------|------------|
|  | F         | f(%)       | F         | f(%)       |
| Importante   | 11        | 30         | 02        | 10         |
| Estratégico  | 10        | 27         | 06        | 30         |
| Conflituoso  | 02        | 5          | 01        | 5          |
| Desnecessário  | 0         | 0          | 01        | 5          |
| Ético  | 03        | 8          | 01        | 5          |
| Transparente   | 01        | 3          | 0         | 0          |
| Bem sucedido   | 03        | 8          | 04        | 20         |
| Mau sucedido   | 0         | 0          | 01        | 5          |
| Bom negócio  | 07        | 19         | 04        | 20         |
| <b>Total</b>   | <b>37</b> | <b>100</b> | <b>20</b> | <b>100</b> |

**Tabela 24.** Expressão da opinião dos trabalhadores sobre a aquisição



**Ilustração 26.** Expressão da opinião dos trabalhadores sobre a aquisição / Trabalhadores Agregados



**Ilustração 27.** Expressão da opinião dos trabalhadores sobre a aquisição / Trabalhadores Natos

#### 7.4.13 Expressão da Sensação Atual dos Trabalhadores em Relação a Aquisição

Nesta variável buscou-se conhecer a expressão que melhor representa a sensação vivenciada atualmente em relação a Aquisição. Foram apresentadas oito expressões como alternativas de resposta, com orientação para indicar somente uma delas.

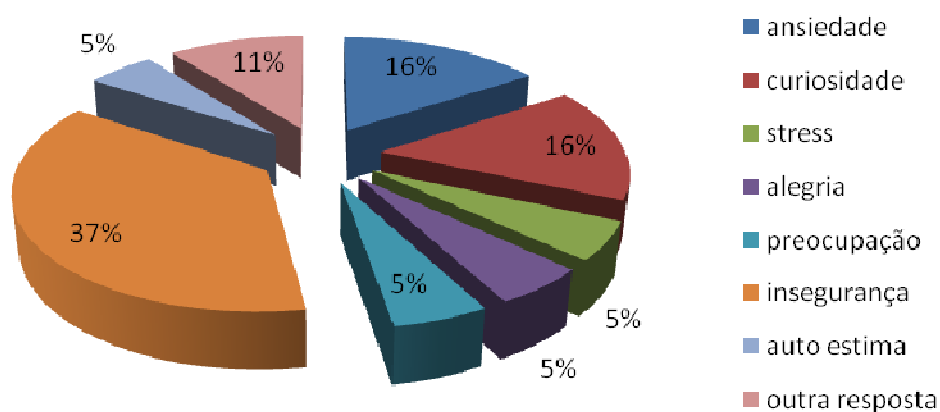
##### Percepção dos Trabalhadores

**No grupo de trabalhadores agregados** observou-se que (37%) dos respondentes indicaram a opção “insegurança” para indicar a sensação atualmente vivenciada em relação ao processo de aquisição.

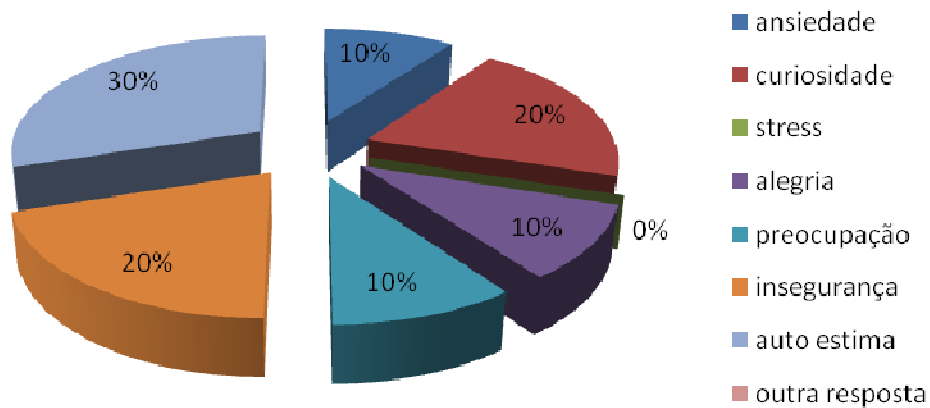
**No grupo de trabalhadores natos** observou-se que (30%) apontou “autoestima” como a sensação vivenciada atualmente e a expressão com nenhuma indicação foi stress.

| Expressão da sensação atual dos trabalhadores em relação à Aquisição | Agregados |            | Natos     |            |
|--|-----------|------------|-----------|------------|
|  | F         | f(%)       | F         | f(%)       |
| Ansiedade  | 03        | 16         | 01        | 10         |
| Curiosidade  | 03        | 16         | 02        | 20         |
| Stress   | 01        | 5          | 0         | 0          |
| Alegria  | 01        | 5          | 01        | 10         |
| Preocupação  | 01        | 5          | 01        | 10         |
| Insegurança  | 07        | 37         | 02        | 20         |
| Auto estima  | 01        | 5          | 03        | 30         |
| Outra resposta   | 02        | 11         | 0         | 0          |
| <b>Total</b>   | <b>19</b> | <b>100</b> | <b>10</b> | <b>100</b> |

**Tabela 25.** Expressão da sensação atual dos trabalhadores em relação a aquisição



**Ilustração 28.** Expressão da sensação atual dos trabalhadores em relação a aquisição / Trabalhadores Agregados



**Ilustração 29.** Expressão da sensação atual dos trabalhadores em relação a aquisição / Trabalhadores Natos

#### 7.4.14 Demais considerações a fazer sobre o papel de RH no processo de aquisição

Esta variável buscou dar liberdade aos trabalhadores no caso de optarem por fazer mais considerações sobre o papel de RH no processo de aquisição. Entretanto apenas quatro trabalhadores se manifestaram além do solicitado pelo questionário.

## **PARTE C – Focus Group com os Gestores**

O focus group foi realizado com cinco gestores, sendo três deles natos da empresa adquirente e dois agregados da empresa adquirida.

As dimensões abordadas são semelhantes as da entrevista preliminar e do questionário: papel da gestão de pessoas no processo de aquisição; dificuldades enfrentadas pela gestão de pessoas; ações praticadas pela gestão de pessoas; cultura organizacional e processo de integração hoje.

O procedimento de análise para esta ferramenta foi o mesmo da entrevista, ou seja, de análise de conteúdo.

### **7.5. Apresentação dos Participantes**

**Supervisora de Qualidade:** funcionária nata da empresa adquirente, sexo feminino, tem quarenta e três anos, pós-graduada, ocupa o cargo de Supervisora de Qualidade há cinco anos e meio, lidera sete subordinados.

**Supervisor de Engenharia:** funcionário agregado com a aquisição, sexo masculino, trinta e sete anos de idade, mestre em engenharia, ocupa o cargo de Supervisor de Engenharia há dois anos e nove meses, lidera oito subordinados. Torna-se importante destacar que dada a proximidade da pesquisadora com este profissional, o mesmo foi também um informante de dados preliminares, entretanto, não houve registros nem roteiros, devido a natureza informal em que esses dados foram coletados. Além disso, o profissional teve papel fundamental nesta pesquisa, a medida que abriu caminho para a pesquisadora chegar até a empresa e ter o primeiro contato com a gestora de RH.

**Supervisor de Engenharia:** funcionário nato da empresa adquirente, sexo masculino, trinta anos de idade, graduado em engenharia, ocupa o cargo de Supervisor de Engenharia a sete anos, lidera 4 subordinados.



**Gerente da Planta:** funcionário nato da empresa adquirente, sexo masculino, possui trinta e nove anos, engenheiro mecânico pós-graduado, ocupa o cargo de gerente da planta há sete anos, lidera 111 funcionários.

**Gerente de Produção:** funcionário agregado com a aquisição, sexo masculino, possui cinquenta e dois anos, engenheiro mecânico pós-graduado, ocupa o cargo de Gerente de Produção a dois anos e nove meses, lidera 86 subordinados.

### 7.5.1. Papel da Gestão de Pessoas no Processo de Aquisição

Esta variável procurou saber qual é a percepção dos gestores em relação ao papel que a gestão de pessoas exerceu no processo de aquisição.

Abaixo sintetiza-se a posição de cada entrevistado.

O grupo de profissionais reconhece a importância e atuação do RH, iniciam frisando que foi realizado um excelente trabalho.

De acordo com o **Gerente da Planta** o trabalho do RH foi chave para convencer os trabalhadores da empresa adquirida sobre a aquisição, uma vez que a linha de produtos adquirida não é algo que qualquer pessoa consiga produzir, por isso ele afirma: *“você não consegue contratar um profissional no mercado e dizer faça Romicron, ele não vai conseguir, tem muitas peculiaridades específicas; então se as pessoas não viessem a aquisição poderia fracassar, poderia não dar certo”*.

Todos os participantes destacaram que a linha de produtos adquirida depende do conhecimento das pessoas que nela trabalham.

O **Gerente de Produção** lembrou *“um dos requisitos colocados na negociação foi que pelo menos 70% das pessoas precisava aceitar vir para a empresa adquirente”*.

O **Gerente da Planta** continua a fala do Gerente de Produção completando que do total de pessoas que vieram 80% permanecem, poucos saíram, e nesse caso foi em função de demissões resultantes da crise de 2008 mas, funcionários *“que pediram a conta teve uns três somente”*.

Voltando a pergunta feita, o **Gerente de Produção** reitera que em sua opinião o RH teve papel fundamental. A gestora de RH foi várias vezes a empresa, na época, candidata a aquisição, e entrevistou funcionário por funcionário, elaborou toda a equiparação de benefícios, pois a adquirida tinha um padrão de benefícios diferente, então vários ajustes precisaram ser feitos. Alguns benefícios que não faziam parte do sistema da adquirente foram concedidos para que os funcionários aceitassem a mudança, foi um trabalho bastante grande e importante.

Segundo a **Supervisora de Qualidade** o RH fez toda a intermediação entre os dois grupos, pois os funcionários da empresa adquirente não conheciam ninguém da adquirida, *“nós só sabíamos o número de pessoas que viriam, o grupo adquirido sabia muito mais de nós do que a gente dele, e nesse momento toda a grade de integração estava pronta para recepcioná-los, foram várias semanas de integração, foi uma transição bem planejada”*.

A pesquisadora questiona sobre a contratação da gestora de RH por ocasião do processo de aquisição: Antes da aquisição a empresa não contava com uma gestora de RH aqui na planta do Brasil, gostaria de saber com qual finalidade foi feita esta contratação bem como se tais finalidades foram alcançadas

**Supervisora de Qualidade** comenta que antes da contratação *“existiam duas pessoas, uma que cuidava da parte burocrática, de departamento pessoal e outra de treinamento. A gerente de RH foi contratada para fazer essa transição e depois para ficar, na verdade sempre foi necessário, o papel dela hoje é fundamental aqui, eu não consigo enxergar uma estrutura desse tamanho sem uma gerente de RH, eu acho que ela é o fiel da balança como gerente de RH. Isso nos ajudou muito, principalmente nós que já estávamos aqui, foi essencial a vinda de uma gestora de RH para cá. Eu vejo no gestor de RH o fiel da balança em qualquer estrutura, em qualquer organização”*.

O grupo de gestores concorda que seria impossível um processo de mudança como este de aquisição sem uma gestora de RH. E colocaram a seguinte questão: *com quem iríamos falar sobre os conflitos e reclamações do pessoal?*

**Supervisor de Engenharia** nato: O profissional afirma que tudo que diz respeito a gestão de pessoas se tornou mais dinâmico: *“a gestora tem essa capacidade e autonomia para tomar decisões, antes não tinha, as duas profissionais anteriores se reportavam a uma pessoa de fora que era responsável por toda a América. Essa pessoa estava ligada a controladoria e pouco se importava com a gestão de pessoas . Hoje não, a gestora sente as nossas necessidades no dia a dia e sabe o que é prioridade e o que não é. A pessoa de fora não podia tomar as melhores decisões pois não estava acostumada com nosso dia-a-dia, hoje a tomada de decisão é muito mais dinâmica, a gestora começou a padronizar tudo, salários etc. A empresa sempre foi vista como uma organização excelente lá fora, mas aqui no Brasil muito bagunçada e hoje a gente já consegue ter mais ou menos os mesmos padrões de benefícios, salários, acho que por isso o nível de reclamações e insatisfação é bem menor do que antes.*

**Supervisora de Qualidade:** A profissional relata que a situação na empresa hoje é muito diferente do que três anos atrás, pois existe um canal de comunicação direto com a matriz por meio da gestão de pessoas, e afirma: *“A vinda desse grupo para cá foi boa, pois além de aumentar o faturamento, linha de produtos, tecnologia, e tudo mais, para nós gestores a vinda de uma gestora de RH foi essencial”.*

### 7.5.2 - Dificuldades Enfrentadas pela Gestão de Pessoas

Essa variável procurou conhecer a percepção dos gestores a respeito das dificuldades enfrentadas por gestão de pessoas no processo de aquisição.

**Gerente de Produção:** O profissional relata que foram enfrentados dois tipos diferentes de dificuldades, *“Primeiro originariamente na empresa adquirida e depois aqui na adquirente. O maior problema lá foi a questão do transporte para Indaiatuba, a parte de ajuste de benefícios e o trabalho de convencimento do pessoal, pois toda mudança é difícil para qualquer ser humano, era um pessoal acostumado em Santa Bárbara com bastante tempo de casa, então falar em mudar para uma nova empresa em outra cidade, sendo necessário enfrentar uma hora de viagem na ida e mais uma hora de volta, foi complicado. O maior desgaste no início foi em relação a isso, teve que existir todo um trabalho de convencimento das vantagens de vir para*

*a empresa adquirente. Também existiu um problema de negociação salarial, porque todo mundo que estava mudando esperava uma certa recompensa, foram acertados alguns padrões de recompensas que depois da negociação praticamente concluída foram revistos. Isso ocorreu devido a crise de 2008 e o negócio chegou quase a ser desfeito, foi necessário reduzir alguns benefícios para que o negócio pudesse continuar em pé. A respeito disso os funcionários foram bastante resistentes, inclusive teve um bônus que ia ser pago para cada funcionário que viesse após um ano de permanência e este teve que ser suspenso, isso gerou bastante descontentamento na época e até hoje gera comentários”.*

**Gerente da Planta:** O profissional explica a questão do bônus não pago em função da crise de 2008 e a reação dos funcionários, *“Foi o tipo da coisa que aconteceu devido a situação mundial, mas mesmo assim não foi tão bem recebida, tão bem compreendida pelas pessoas que foram afetadas. Eles não levaram em consideração o que aconteceria se o negócio não acontecesse, por mais que se fale, tente explicar, as pessoas acabam não entendendo”.*

**Gerente de Produção:** O gestor explica que esses foram as dificuldades encontradas por parte da adquirida, *“agora chegando na empresa adquirente como era um lote bastante grande de pessoas teve a parte de adaptação a nova política da empresa, algumas normas, estrutura diferente, a parte de valores, embora não exista tanta diferença assim foi necessário todo um treinamento pois a adquirente exige que todo funcionário conheça o KVBS (Sistema de Valores da empresa , a parte de segurança, que é bem mais rígida que da adquirida. Então, foi um trabalho bastante grande de treinamento dessas pessoas”*

**Gerente da Planta:** O profissional relata que em sua opinião a maior dificuldade foi o processo de integração do pessoal da fábrica da adquirida com a adquirente. *“Existiam as panelas, pessoal grupo nato X grupo agregado, e isso daí custou para virar uma coisa só, ainda hoje existem alguns resquícios dessa separação”.*

**Supervisor de Engenharia:** O profissional se posicionou quanto ao ocorrido na Engenharia, segundo ele neste setor a integração foi rápida e amigável, ele atribui isso ao fato de que nesta área não existiram muitas mudanças no sistema de

trabalho, uma vez que os produtos são diferentes, então optou-se por manter os projetistas do grupo nato projetando os produtos da empresa adquirente e os projetistas agregados projetando os produtos da empresa adquirida.

**Gerente da Planta:** este profissional concorda com o Supervisor no que diz respeito a liderança na fábrica, pois no início embora os trabalhadores estivessem em uma estrutura nova, a liderança também se manteve praticamente a mesma, ele concluiu lembrando que *“somente um ano após a aquisição começamos a “misturar” a liderança, uma área misturar com a outra para descaracterizar um pouco o grupo”*.

O grupo relata mais uma dificuldade que o RH teve que gerenciar no que diz respeito a comparação que os dois grupos faziam entre si. Os funcionários natos da empresa achavam que o grupo adquirido tinha um tratamento diferenciado, e estes por sua vez julgavam que o grupo de funcionários natos eram favorecidos, então essa situação fez com que a integração tardasse um pouco mais a acontecer, concluem.

A pesquisadora questiona: Essas dificuldades ainda existem? Como estão hoje?

**Gerente de Produção:** O profissional considera que existem algumas dificuldades, mas são bem menores, pois a integração já aconteceu, os grupos se descaracterizaram.

O **supervisor de produção** agregado coloca que em sua opinião ainda existem várias dificuldades relacionadas a integração. Mas, o gerente de produção rebate que são muito menores se comparados ao início.

**Gerente da Planta:** Este profissional considera que essas “panelas” que ainda restaram são mais em função da afinidade que os adquiridos têm entre si pela convivência, até mesmo pelo tempo que passam juntos no trajeto de ida e volta para o trabalho, já que existe um ônibus fretado que traz e leva os trabalhadores agregados. Comenta ainda que essa condição fez parte dos benefícios oferecidos na negociação. Então ele conclui que *“hoje existe uma integração grande, e a chefia única ajudou muito nesse processo, mas questões de afinidade maior entre o grupo que conviveu por mais tempo juntos são naturais”*.

**Supervisor de Produção nato:** O profissional relata qual era a preocupação dos profissionais da área de Engenharia com a vinda do grupo adquirido, “o que a gente ouvia na engenharia era o seguinte: o adquirido estava vindo para cá, o produto que eles faziam era um produto mais complexo do que aquele que a gente estava acostumado a trabalhar e que mesmo sendo mais complexo o salário deles era menor. Então, a tendência era que com o tempo se substituísse todos os projetistas daqui. É o que “rolava”, a gente não tinha muito contato entre as engenharias, então a gente não sabia se existia mesmo essa diferença de salários. Até hoje pelo menos eu não sei se existe ou não existe uma diferença de salário.

*Eu sei que houve uma equiparação vinda do RH, um compensation review, para que se caso o salário estiver fora do mercado seja gradativamente repostado, então isso acaba tornando os salários mais iguais. Porém, a princípio ouvia-se este comentário e isso causou situações que incomodaram, que tal pessoa ganhava duas vezes mais que outra, isso acabou gerando bastante incômodo, pois para mim e para os outros funcionários pouco importava o quanto cada um ganhava.*

*Eu acho que cada um negocia o quanto acha que vale, mas os comentários acabam incomodando bastante”*

Ele continuou: “Essa situação aconteceu antes do pessoal vir mas, depois acabou que cada time ficou com um produto específico, não existiu essa substituição e hoje em dia a gente tem condições de dar suporte suportar a equipe adquirida em alguns produtos e assim como eles também oferecem suporte para gente”.

O **supervisor de produção**, vindo da empresa adquirente, relembra que na época da aquisição a idéia da diretoria era mesclar as engenharias para que todos desenhassem todo tipo de produto, porém na prática isso não foi possível.

**Gerente da Planta:** O profissional relata que na fábrica o processo está totalmente integrado, ou seja, não existe a situação eu sou do grupo adquirido então eu só faço ferramentas da empresa adquirida, o que existe é uma divisão por tecnologia, por familiaridade com o trabalho. Por exemplo, você tem um colaborador que tem mais habilidade para fazer um determinado tipo de produto, é natural em relação a diferença de habilidades das pessoas, mas não que isso aconteça em função de uma ausência de integração entre os grupos

A pesquisadora retoma um pouco do que já foi relatado e questiona: Percebi que existiu todo um trabalho de preparação para recepcionar e convencer o pessoal adquirido, mas e com relação ao pessoal nato da empresa, não existiu um trabalho de preparar vocês também para essa mudança?

**Gerente da Planta:** O profissional afirma que existiu, inclusive foi realizado um almoço antes primeiro dia de trabalho com os dois grupos juntos para confraternizar.

**Supervisora de Qualidade:** A profissional relembra que não foi assim, o que existiu foi um dia de *open house* para o pessoal adquirido e um dia de *open house* para o pessoal da adquirente, mas não uma apresentação. “O RH me passou toda a estrutura que viria abaixo de mim juntamente com a qual eu já tinha, passou a descrição das pessoas, mas eu não as conhecia. Entretanto eu acho que nem teria como a gente ter esse contato antes da mudança, foram poucas as pessoas que tiveram esse contato.”

**Gerente da Planta:** O profissional justifica que após fechado o contrato de aquisição “iniciou-se o preparo da estrutura física, todo mundo sabia o que estava acontecendo, foi divulgado tudo, somente não se conhecia quem eram as pessoas, só isso. Durante esse um ano entre o fechamento da aquisição e a vinda dos profissionais foi feito muito coisa, foi tudo muito bem planejado, muito bem estruturado”.

### 7.5.3. Ações Praticadas pela Gestão de Pessoas

Essa variável buscou identificar se as ações tomadas pela gestão de pessoas por ocasião do processo de aquisição foram discutidas com os gestores.

Sintetiza-se a opinião do grupo abaixo:

É possível dividir essas ações em duas partes, relacionada ao pessoal nato e ao pessoal agregado. Do pessoal agregado várias coisas foram discutidas com os gestores, houve bastante participação nas discussões e definições. A questão de

transporte, quais seriam os benefícios mínimos aceitáveis, foi solicitado inclusive a opinião dos colaboradores também em algumas coisas, depois que a aquisição se tornou pública logicamente.

**Supervisor de Engenharia agregado:** Este profissional explica que no caso do grupo adquirido foram reunidos primeiro os gestores, antes de divulgar para os funcionários em geral e continua *“Foi realizada uma reunião inclusive com acompanhamento de consultores externos, psicólogos e consultores de RH. Primeiramente os gestores e pessoas chaves da adquirida foram levados a um hotel em Indaiatuba para esse anúncio”*.

#### **7.5.4. Aspectos da Cultura Organizacional**

Essa variável buscou identificar quais aspectos da cultura organizacional da empresa adquirente favoreceram e quais desfavoreceram o processo de integração.

**Supervisora de Qualidade:** A profissional aponta como positiva a experiência em aquisições que a matriz possui.

**Gerente de Produção:** Este profissional destaca a preocupação da empresa com a ética e a prioridade do desenvolvimento tecnológico. Além disso, a estrutura organizacional parecida, isso no nível operacional. Em relação aos aspectos que desfavoreceram o profissional relata: *“para quem está acostumado com uma empresa que tem o dono presente e existe uma definição clara de responsabilidade mudar para outra que é uma multinacional cuja estrutura matricial é a vigente e tem que responder para uma pessoa local e uma pessoa lá fora, é um ponto de difícil assimilação. Acho que essa é uma das maiores dificuldades para o pessoal do nível gerencia, pois o pessoal do operacional não sente tanto essa estrutura matricial”*.

**Gerente da Planta:** Este profissional continua a fala do gerente de produção comentando que com relação a esta estrutura os colaboradores natos também sentem essa dificuldade, mas justifica que acha importante para minimizar transgressões ao código de ética, mandos e desmandos, ele diz: *“é bom sempre ter duas pessoas ligadas na mesma tarefa, em uma empresa onde o dono está*



*presente os controles formais podem se menores pois o dono está vendo o que está acontecendo, no caso de uma multinacional já não”.*

#### **7.5.5. Avaliação Geral do Papel de RH**

Esta variável buscou conhecer a percepção geral dos gestores quanto ao papel desempenhado pela gestão de pessoas no processo de integração, aspectos ainda não resolvidos, o que poderia ser feito e não foi e as limitações da área.

O grupo concorda que o fato da estrutura ser matricial influencia em alguns aspectos a atuação de gestão de pessoas. Como por exemplo: a matriz não entende que todo ano existe um dissídio, onde obrigatoriamente os salários devem ser aumentados. Inclusive na crise financeira de 2008 isso foi um problema pois, nas outras unidades houve redução de salários sem redução de carga horária, enquanto no Brasil a legislação não permite isso, dessa maneira foi necessário demitir.

**Supervisor de Engenharia** da empresa adquirida. O profissional lembra também que com relação a conflitos ainda não resolvidos é possível citar a promessa não cumprida de premiação para os trabalhadores agregados após um ano de permanência na empresa, ele diz: *“até hoje o pessoal reclama disso, mas acabaram se conformando pois com a crise não havia emprego disponível no mercado”.*

Todos concordam que houve uma grande preocupação com o grupo adquirido, mas que talvez a gestão de pessoas pudesse ter atuado mais internamente, preparando os trabalhadores natos para a mudança, afinal eles foram afetados também, apesar de geralmente o impacto ser maior naqueles que foram adquiridos.

Mas, de modo geral a gestão de pessoas teve uma atuação muito eficaz, foi tudo muito bem planejado, foi um papel estratégico.

## **8. DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS E ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES DO ESTUDO**

Este capítulo apresenta a discussão dos dados coletados pelos instrumentos entrevista, questionário e focus group. Ele está estruturado em quatro partes: A Parte A apresenta a discussão referente aos resultados da análise da entrevista, a Parte B, referente a análise dos questionários, a Parte C referente a análise do focus group e por fim na Parte D procede-se a análise das proposições do estudo.

### **8.1. PARTE A – Discussão dos Resultados Obtidos pela Análise da Entrevista junto a Gestora de RH**

Resgata-se que a entrevista realizada junto a Gestora de RH da Kennametal teve como objetivo obter informações preliminares para definir os demais instrumentos de coleta de dados e também conhecer suas considerações e percepções a respeito do papel assumido pela Gestão de Pessoas na aquisição de uma linha de produtos que envolveu a transferência de trabalhadores. Trata-se, portanto, da fase exploratória do estudo.

A contratação desta profissional ocorreu em função do processo de aquisição, pois até então não existia uma gerência de RH na empresa. Desse modo, pode-se reconhecer que, de algum modo, houve o reconhecimento da Kennametal sobre o papel estratégico que a gestão de pessoas teria no processo de transação que, trouxe também mudança organizacional. A partir desta contratação a profissional assumiu a responsabilidade pela integração dos trabalhadores, bem como pela instalação de um novo contexto social na empresa. Este papel demandou da profissional, em curto espaço de tempo, uma rápida adaptação ao contexto de mudança da empresa, bem como o estabelecimento de interações com os gestores, até então, desconhecidos para ela.

No tocante aos **maiores desafios enfrentados** nesse processo enquanto gestora de RH, a profissional teve a missão de convencer os trabalhadores agregados que a empresa adquirente era um bom lugar para se trabalhar. Coube-lhe também gerenciar sentimentos de perda manifestados entre os trabalhadores natos da empresa, os quais passaram a se sentir subvalorizados com a aquisição. Percebe-se aqui a capacidade da gestora de obter a confiança dos profissionais envolvidos e de conseguir esta confiança dentro um contexto de trabalho, até então, desconhecido para ela e para os trabalhadores da empresa adquirente.

Sobre as **primeiras ações efetivas** que a Gestão de Pessoas realizou destaca-se o processo de comunicação muito eficaz e as iniciativas de natureza afetiva, como a visita dos trabalhadores da empresa adquirente na companhia de seus familiares. Tais ações mostraram-se muito consistentes despertando maior segurança por parte dos trabalhadores os quais também recebiam influência de seus familiares, afinal o processo da mudança também iria atingi-los.

No tocante as funções típicas da **Administração de Pessoal** a gestora deparou com a questão da disparidade entre os dois grupos de trabalhadores. Neste sentido, ela atuou na equiparação salarial. Com relação aos benefícios, estes se mostraram mais atraentes para os trabalhadores agregados, destacando-se o PLR e plano de previdência privada. Estas disparidades também atingiram os outros trabalhadores ao notarem que estavam em desvantagem em relação aos benefícios de seus colegas recém inseridos na empresa. Esta ocorrência levou a gestora de RH a criar um plano de equiparação dos benefícios - o qual não foi efetivado.

Sobre os **conflitos enfrentados e as soluções apresentadas**, a gestora reconhece que eles foram constantes em todas as fases do processo de aquisição e integração. O que mudou foi a intensidade com que aconteciam na medida em que a confiança dos trabalhadores da empresa adquirida fortalecia. Entretanto, por outro

lado, aumentava a inquietação dos trabalhadores natos frente à questão da disparidade dos benefícios.

Sobre a **integração cultural** a profissional reconhece que não enfrentou grandes dificuldades, pois não se verificou grandes contrastes entre a cultura inerente das duas organizações. O aspecto mais relevante neste sentido recaiu sobre os efeitos da estrutura organizacional na dinâmica do trabalho, ou seja, a estrutura matricial vigente na organização adquirente conferia-lhe certa morosidade no fluxo do trabalho, porque cada área se reporta a chefes de fora, o que não favorecia a agilidade. Esta realidade divergia do contexto vivido pelo grupo agregado, os quais estavam acostumados com resoluções e decisões locais e com processo decisório e de comunicação bem mais fluido.

Diante dos depoimentos obtidos junto a gestora de pessoas da empresa, pode observar a presença de uma atuação estratégica da gestão de pessoas, a qual é explicada na abordagem de Ulrich (2001) que define quatro papéis principais da área de recursos humanos conjugada com as quatro faces de RH de Barros et al (2007).

Assim, o papel da **Administração da estratégia de recursos humanos ou face do realinhamento** responde por traduzir as estratégias empresariais em práticas de RH, tornando-se um parceiro estratégico. Nesse sentido observou-se a participação do RH em todas as fases desse processo de mudança, a partir do momento que cria-se um departamento de gestão de pessoas, até então inexistente, em função da aquisição.

O papel da **Administração da infra-estrutura da empresa ou Face do Executor** refere-se a contratar, treinar, avaliar, promover, enfim gerir o fluxo de funcionários na organização. No tocante a esse aspecto a gestão de pessoas assumiu papel

importante procurando equiparar salários e identificando aspectos destoantes na política de pessoal das duas empresas, além de promover treinamento e capacitação dos trabalhadores agregados de acordo com a política da empresa.

O papel da **Administração da contribuição dos funcionários ou Face construtor** envolve o RH estar ciente dos problemas e necessidades dos colaboradores, atuando como um defensor dos mesmos. Nesse caso a gestão de pessoas assumiu papel fundamental no que se refere a manter o capital intelectual por meio de ações que buscaram comunicar, ouvir e participar os colaboradores a fim de minimizar os conflitos inerentes a mudança.

O papel da **Administração da transformação e da mudança ou Face de direção** requer que os profissionais de RH atuem como agentes da mudança, auxiliando os funcionários a se livrarem da antiga cultura e se adaptem a uma nova. Essas ações ocorreram por meio das visitas à empresa antes da transição e dos comitês de integração que foram criados, além dos treinamentos.

| Papéis de RH                                   | Faces de RH           | Papel assumido pela gestão de Pessoas no processo de aquisição |
|--|-----------------------|--|
| Administração da estratégia de RH              | Face do realinhamento | Participação em todas as fases do processo.                    |
| Administração da infraestrutura da empresa     | Face do executor      | Equiparação de salários e benefícios.                          |
| Administração da Contribuição dos funcionários | Face do construtor    | Recepção dos trabalhadores, comunicação, transporte.           |
| Administração da Transformação e da Mudança    | Face de direção       | Processo de integração e treinamentos.                         |

**Quadro18.** Papel assumido pela gestão de pessoas no processo de aquisição. Papéis de RH X Faces de RH.

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de Ulrich (2001) e Barros et al (2007).

Essa leitura dos papéis de RH também deve passar pelas lentes da cultura organizacional. O desafio de adquirir e internalizar uma nova competência intercultural recai justamente sobre ARH. (BARROS et al, 2007).

Nesse aspecto, embora a cultura de ambas organizações não se apresentem tão destoantes, existe um aspecto bastante relevante no que diz respeito a estrutura matricial vigente na empresa adquirente, que é uma estrutura nova a qual os trabalhadores agregados precisaram se adaptar, pois estavam acostumados com decisões locais e rápidas e agora é necessário se reportar a uma chefia de fora, com valores e dinâmica diferentes.

## **8.2 PARTE B – Discussão dos resultados obtidos pela análise dos questionários**

Esta seção apresenta os dados e as análises referentes as percepções que os trabalhadores pesquisados elaboram sobre o papel assumido pela Gestão de Pessoas da Kennametal na aquisição da linha de produtos que envolveu a transferência de trabalhadores.

### **8.2.1 Dados dos trabalhadores**

O quadro dos colaboradores participantes da pesquisa está formado de ambos os grupos de trabalhadores, ocupando diferentes funções nas áreas de manufatura, montagem e engenharia. 99% deles são do gênero masculino, a metade tem idade variando entre 18 a 39 anos.

No grupo de trabalhadores agregados (39%) possui ensino superior e (33%) ensino médio. Enquanto no grupo de trabalhadores natos (30%) representa os trabalhadores com curso superior e (50%) com ensino médio.

### **8.2.2 Caracterização do papel assumido por Gestão de Pessoas no processo de aquisição a partir a partir das percepções dos participantes**

Quando indagados sobre **como foram comunicados sobre o processo de aquisição**, os trabalhadores agregados apontam “pelos colegas de trabalho” e os trabalhadores natos se dividem entre “através do meu supervisor” e “através de comunicação direta emitida pelo RH” Denota-se que no primeiro grupo de trabalhadores, a primeira informação sobre este processo foi de natureza informal enquanto para o segundo grupo mais formalizada.

Barros (2001) salienta que uma comunicação clara e rápida é uma das maiores aliadas em um processo de aquisição, tanto no início para evitar especulações, como após aquisição, para divulgar normas, valores e princípios, no período de integração.

**“Preocupação” foi a primeira reação vivenciada** pelos colaboradores agregados ao tomarem conhecimento do processo, já para os trabalhadores natos esta reação foi manifestada por sentimentos de “curiosidade”.

Para Barros et al (2007), ainda que um processo de compra seja bem planejado existe sempre a possibilidade de ocorrer a síndrome da aquisição, quando as pessoas se sentem em uma montanha russa , diante de emoções bruscas e violentas. Igualmente, identifica-se a abordagem de Senn (1992) o qual destaca a questão da insegurança e a presença de sensações opostas de “ganhadores e perdedores”.

**A ação mais marcante de RH após anunciada a aquisição** para ambos os grupos foi a “visita dos funcionários a fábrica da Kennametal”. É possível apontar essa ação como a primeira etapa para a integração, considerada por Barros et al (2003), fundamental para garantir o sucesso da transação.

Na sua grande maioria os trabalhadores, agregados e natos, manifesta “**concordância**” em relação aos papéis assumidos por RH enquanto “parceiro estratégico”, “agente de mudanças”, especialista administrativo” e “defensor dos funcionários”.

**A percepção dos colaboradores agregados sobre a gestão de pessoas no processo de aquisição** divide entre “defensora dos interesses da empresa e pouca atenção aos funcionários”; e “competência para ajudar os trabalhadores a superarem o choque da mudança”.

No caso dos **trabalhadores natos** essa percepção transparece como “grande capacidade para gerenciar as contradições decorrentes do processo” As duas opções que prevaleceram estabelecem reciprocidade com o papel Administração da Contribuição dos funcionários. (Ulrich, 2001. p.45).

**Uma condição da empresa que favoreceu o processo de integração**, na percepção dos trabalhadores agregados, foi a “adoção de medidas com a finalidade de retenção de talentos” - ressalta-se que a aquisição da unidade industrial envolveu a transferência destes talentos. E no caso dos **trabalhadores natos** foi “o estímulo ao trabalho em equipe e com um mesmo foco”.

Questionados sobre **mudanças observadas na cultura organizacional**, trabalhadores agregados e natos reconhecem que “os hábitos e costumes do grupo adquirido foram preservados e respeitados” Entretanto, os trabalhadores natos



apontam que não “houve mudanças nas normas disciplinares da Kennametal para integrar os novos trabalhadores”.

De acordo com Tanure et al (2007) não existe um modelo ideal para a integração cultural, o importante é que a estratégia de integração deve ser planejada tendo em vista a resultante cultural. Sob esse aspecto admite-se quatro possibilidades de resultante cultural: assimilação; mescla, pluralidade e transformação. A pluralidade é a que mais se aproxima ao observado nesta aquisição, neste caso a cultura das duas empresas envolvidas é mantida, e é mais indicada quando o motivo da compra é fundamentalmente aquisição de competências. (Tanure et al, 2007, p. 89).

**Para os trabalhadores agregados a atuação da gestão de pessoas no contexto da cultura organizacional** ocorre quando RH “busca promover aceitação, consolidação e manutenção das mudanças culturais”; e “desenvolve programas de treinamento e desenvolvimento que enfatizam a história, as políticas e as normas da organização”.

Já na percepção dos trabalhadores natos prevalece a opção “desenvolve programas de treinamento e desenvolvimento que enfatizam a história, as políticas e as normas da organização”.

Para Freitas (2007), processos de transação negocial resultam em convivência intercultural, e nesse caso existe reconhecidamente uma dificuldade em se preservar o que as organizações originais tinham de especial e também dificuldade em como gerir a resultante dessa combinação cultural. Por esse motivo ampliar a participação de RH pode minimizar esses fatores.

Indagados sobre a **mudança mais marcante na rotina de trabalho**, após a aquisição, ambos os grupos destacam “aumento da pressão por resultados”.

Sobre a **situação atual da integração** os dois grupos reconhecem que esta dinâmica ocorre com o passar do tempo, porém não parece totalmente concluída, embora exista um bom relacionamento entre os dois grupos, nem todos sente-se pertencendo a uma mesma empresa”.

Esse resultado estabelece concordância com Barros et al (2007) quando comentam que algumas mudanças ocorrem com rapidez, nos meses subsequentes ao fechamento da transação, porém outras, como o desenvolvimento de uma nova cultura, precisam de mais tempo.

Existe o reconhecimento por parte de ambos os grupos de trabalhadores quanto a definirem a aquisição como **“importante”**, **“estratégica”** e **“bem sucedida”**.

A sensação vivenciada atualmente pelos trabalhadores agregados em relação a aquisição é de **“preocupação”**, e para os trabalhadores natos **“autoestima”**. Pode-se observar que o sentimento inicial ao processo vivenciado pelo grupo de trabalhadores natos passou a ser vivenciado pelos trabalhadores agregados. Dimensões naturalmente compreensíveis.

### **8.3. PARTE C – Discussão dos resultados obtidos pela análise do focus group**

Esta seção apresenta as análises do focus group realizado com os Gerentes da Planta; de Produção, com a Supervisora de Qualidade e dois Supervisores de Engenharia. O objetivo predominante foi conhecer a percepção dos gestores com relação ao papel assumido por Gestão de Pessoas no processo de aquisição.

### **8.3.1 Caracterização do papel assumido por Gestão de Pessoas no processo de aquisição a partir a partir das percepções dos participantes**

Quando indagados sobre o **papel exercido pela gestão de pessoas no processo de aquisição**, os gestores foram unânimes em reconhecer a importância deste para a concretização do negócio. Explicaram que fazia parte de negociação que pelo menos 70% dos trabalhadores da empresa adquirida aceitasse vir para a Kennametal, caso contrário o negócio poderia ser desfeito. O grupo reconhece que a linha de produtos adquirida depende de conhecimento específico desses trabalhadores, então eles consideram que o papel da gestão de pessoas foi chave nesse processo.

Inclusive destacam que antes da aquisição, a empresa não contava com uma gerência de RH, e que a vinda dessa gestora mudou para melhor o ambiente e contexto de trabalho. Então, a aquisição dessa linha de produtos foi importante não só para a diversificação do mix de produtos e aumento de faturamento mas, também porque permitiu que a estrutura organizacional pudesse acolher a partir daquela aquisição uma gestora de RH.

O grupo de gestores concorda que seria impossível um processo de mudança como este de aquisição sem o papel desempenhado por gestão de pessoas.

De acordo com Barros et al (2007), RH tem um papel decisivo no sucesso das F&As, pois esta área é responsável por planejar a integração e gerenciar o impacto nas pessoas.

No tocante as **dificuldades enfrentadas pela gestão de pessoas**, os gestores destacam o convencimento dos trabalhadores adquiridos em relação as vantagens da mudança, passando por questões de ajustes salariais e benefícios. Além disso, o processo de integração do pessoal da fábrica da adquirida com a adquirente, as “panelas” e as dificuldades de tonar o grupo coeso.

Outra dificuldade que estes profissionais reconhecem diz respeito a comparação que os dois grupos faziam entre si. Os funcionários natos da empresa achavam que o grupo adquirido tinha um tratamento diferenciado, e estes por sua vez julgavam que

o grupo de funcionários natos eram favorecido, então essa situação fez com que a integração tardasse um pouco mais a acontecer.

O grupo nato, por sua vez, apresentou no início insegurança em ser substituído pelo grupo que iria chegar, já que existia a crença entre eles, que os profissionais adquiridos trabalhavam com um produto mais complexo e tinham um salário menor.

Os gestores consideram que embora existam algumas dessas dificuldades ainda hoje, elas são bem menores e inerentes a esse tipo de situação.

Os profissionais afirmam que existiu participação efetiva dos gestores nas definições e discussões sobre as ações que seriam adotadas resolver tais dificuldades.

Para Senn (1992) uma das dificuldades de se misturar duas organizações é que cada grupo tende a ver mundo de acordo com seus próprios filtros distorcidos, isto é comumente chamado de cegueira de familiaridade ou transe cultural. Ao que tudo indica esse fenômeno foi este fenômeno que resultou nas dificuldades enfrentadas por gestão de pessoas.

Sobre os **aspectos da cultura organizacional** os gestores destacam a estrutura matricial como principal diferença, já que os trabalhadores agregados estavam acostumados com uma empresa em que o dono está presente, definição clara de responsabilidade e decisões locais. O que não é a realidade da empresa adquirente.

Fernandes e Zanelli (2004) apud Giroux e Dumas observam que F&As exigem do indivíduo mais do que a aprendizagem de novos métodos de trabalho novas formas de ligação (estrutura cultura), na realidade exigem que os indivíduos renunciem ao seu passado.

Na avaliação geral dos profissionais em relação ao **papel desempenhado pela gestão de pessoas**, o grupo concorda que o fato da estrutura ser matricial em alguns momentos pode limitar um pouco a atuação dessa área.

Todos concordam que houve uma grande preocupação em tornar o processo da mudança menos doloroso para o grupo adquirido e, por isto, comentam que a gestão de pessoas pudesse também ter atuado mais internamente no sentido de preparar melhor os internos para esta mudança.

Sob este aspecto Senn (1992) salienta que em processos de aquisição é preciso esforçar-se para evitar que se desenvolvam um sentimento de nós-eles, ganhadores e perdedores, cidadãos de primeira e de segunda classe, para não perder bons profissionais.

Ainda segundo o autor, o que geralmente ocorre é este sentimento surgir por parte da empresa adquirida, entretanto por vezes pode acontecer a situação reversa, em que a empresa adquirida é exaltada e a adquirente começa a sentir-se perdedora, seja porque as responsabilidades da adquirente são maiores ou o fato de seus membros receberem regalias especiais ou ainda porque seus métodos prevalecem e os antigos funcionários precisam adaptar-se a eles, seja como for, essas situações podem desencadear uma luta pelo poder que corrói o moral e a produtividade.

A partir das análises acima pode-se levantar algumas considerações referente ao papel assumido por gestão de pessoas no processo de aquisição.

- Existe reciprocidade entre as ações relatadas pela gestora de RH e as considerações feitas pelos gestores;
- Os colaboradores reconhecem o papel estratégico de RH, na medida em que o denominam como chave na aquisição;
- O processo de integração não está totalmente concluído e existem conflitos não resolvidos entre os dois grupos.

#### **8.4 PARTE D – Análise das proposições do Estudo**

Neste momento, resgatam-se as proposições do estudo, no sentido de proceder as suas análises.

**Proposição 1. O papel da gestão de pessoas da empresa adquirente, no processo de aquisição assume características do modelo conceitual de Ulrich (2001) e Barros (2010).**

Essa proposição encontra respaldo nas considerações emitidas pelos participantes da pesquisa nos quatro aspectos de concordância:

- “O papel de RH da Kennametal no processo de aquisição foi de parceiro estratégico, uma vez que apoiou e participou ativamente do processo” – foi possível confirmar que existe o reconhecimento deste papel por parte dos trabalhadores e dos gestores.
- RH atuou como agente de mudança, auxiliando os funcionários a adaptarem-se a nova realidade, identificando problemas, criando planos de ação e construindo relações de confiança o questionário e no focus group os profissionais apontam esta competência do RH.
- RH exerceu apenas o seu papel tradicional relacionado aos assuntos da contratação, integração, transferência dos funcionários, etc. – foi possível constatar que RH assumiu também este papel, mas se mostrou mais abrangente.
- O RH exerceu seu papel de defensor dos funcionários, importando-se com as suas necessidades pessoais e com os seus problemas e preocupações acerca do processo de aquisição. É possível identificar este papel quando os profissionais relatam que as ações de RH foram discutidas com os gestores para melhor atender as necessidades dos colaboradores no processo de aquisição.

**Proposição 2: O papel da gestão de pessoas da empresa adquirente, no processo de aquisição assume características parciais do modelo conceitual de Ulrich (2001) e Barros (2010);**

- De acordo com a abordagem de Ulrich (2001), o papel de parceiro estratégico é assumido quando os profissionais de RH participam do processo de definição da estratégia empresarial convertendo a estratégia em ações e práticas de RH. Neste sentido, a definição da estratégia de aquisição da linha de produtos Romicon por parte da Kennametal não contou com a participação de RH, por não existir uma gerência de RH na empresa até então. Esta gerência foi criada após a decisão de compra ter sido tomada. A partir deste momento RH participa em todas as fases do processo concebendo ações e práticas de RH para que a estratégia aconteça.

**Proposição 3: O papel da gestão de pessoas da empresa adquirente no processo de aquisição extrapola as características conceituais do modelo de Ulrich (2001) e Barros (2010).**

Diante dos comentários expostos nas proposições, e a partir dos resultados advindos da análise da entrevista, questionários e focus group é possível afirmar a partir dos dados obtidos junto aos participantes que a gestão de pessoas da Kennametal extrapola as características do modelo conceitual de Ulrich (2001), uma vez que além de desenvolver políticas de RH e apoiar os funcionários na mudança, a gestão de pessoas foi responsável por concretizar a negociação, pois de acordo com a afirmação da gerente de RH e dos gestores, a transação só iria adiante se fosse atingido um percentual de aceite mínimo por parte dos trabalhadores em vir para a Kennametal, uma vez que a aquisição da linha de produção apenas não bastava, pois o que se buscava neste processo era o conhecimento detido por este grupo de trabalhadores.

O próximo capítulo apresenta as considerações finais do estudo.

## **9. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo foi desenvolvido a partir do objetivo de estudar o papel da gestão de pessoas, da empresa adquirente, num processo de aquisição de uma linha de produtos, envolvendo transferência de trabalhadores.

Para esta finalidade optou-se por um estudo de caso descritivo, exploratório, de natureza qualitativa.

Os resultados mostraram que o papel assumido pela gestão de pessoas no processo de aquisição foi reconhecido por parte dos trabalhadores e gestores como estratégico e de fundamental importância para a concretização da condição de negócio, ou seja, a transferência de pelo menos 70% dos trabalhadores da unidade industrial adquirida. Entretanto, aspectos relacionados a disparidades nas políticas de benefícios permanecem.

gestão de pessoas quanto a integração de uma nova cultura organizacional emergente do processo de agrupamento de trabalhadores não está totalmente concluído, reconhece também que o ritmo desta integração está dentro daquilo que se conhece a respeito.

### **9.1 Contribuições do Estudo**

As contribuições do estudo buscam atender, inicialmente, o interesse da pesquisadora em compreender o papel de gestão de pessoas em um processo de aquisição.

O estudo gerou um conjunto de conhecimentos sobre a atuação da gestão de pessoas a partir de depoimentos vivenciais com os atores envolvidos no processo – o que permitiu uma análise multifacetada do fenômeno observado.



Os resultados da pesquisa contribuem para identificar aspectos importantes da atuação de gestão de pessoas em processos de aquisição, além de possíveis lacunas que podem existir nessa atuação.

O presente estudo agregou conhecimento sobre um estudo de caso referente a mudança organizacional - contribuindo desta forma para o Grupo de Estudos Organizacionais e de Gestão com Pessoas – GEOGEP – do Mestrado Profissional em Administração, do qual a pesquisadora e sua orientadora são membros.

## **9.2. Limitações do Estudo**

Há limitações quanto a generalização do estudo para outros contextos, ressaltando-se este foi um caso particular de aquisição de uma linha de produtos com transferência de trabalhadores e não a aquisição de uma empresa. Além disso, estudos de natureza qualitativa se estruturam e relevam as especificidades do fenômeno organizacional observado, entendendo que tal característica é peculiar a cada contexto histórico social.

Apesar da limitação observada, o estudo contém procedimentos que podem estruturar outras pesquisas de mesmo objetivo, ou seja, a constituição do corpo de atores envolvidos na análise.

## **9.3 Sugestões para Estudos Futuros**

Diante dos resultados e das limitações do estudo, sugere-se a continuidade da pesquisa de modo aprofundar aspectos tais como:

- A experiência que a empresa vem adquirindo em aquisições;
- O papel assumido pela gestão de pessoas da empresa adquirida nestes outros processos que a empresa realiza;
- Adotar outras formas de integração com os colaboradores, buscando-se identificar percepções de modo individualizado.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1997.

BARROS, Betânia Tanure de (org.). *Fusões, Aquisições e Parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, Betania Tanure de. *Fusões e Aquisições no Brasil - Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, Betânia T.; CANÇADO, Vera L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. *Revista de Administração de Empresas – ERA – Executivo*, Vol. 45, nº2, Abr./Jun. de 2005.

BARROS, Betania Tanure de; EVANS, Paul; CANÇADO, Vera L.; As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de recursos humanos em Empresas no Brasil. *RAC*, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 2, pp. 594-614, Jul./Ago. 2010.

BECKER, GRACE VIEIRA. O papel da gestão de pessoas em processos de fusões e aquisições de empresas. *Enanpad*. 2002.

BESSI, Gisele Vânia; OLTRAMARI, Andrea Poletto, BISPO, Mayara Bervian; Gestão de pessoas num processo de aquisição: mudanças culturais. *Teoria e Evidência Econômica*, Passo Fundo, v. 14, Ed. Especial 2006.

BESSI, Gisele Vânia; OLTRAMARI, Andrea Poletto; HOMEM, Ivana Dolejal. A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição. *RAC*, Curitiba, v. 13, n. 2, art. 3, p. 210-227, Abr./Jun. 2009

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. DE L. T. *Psicologias*. 13º ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, A.; FRANCISCO, V. Fusões, Aquisições e takeover: Um Levantamento Teórico dos Motivos, Hipóteses Testáveis e Evidências Empíricas. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 17-38, abril/ junho 2003.

CANO, Marcelo. *O recente processo de fusões e incorporações na economia brasileira*. Dissertação de Mestrado. 2003.

CASTRO, D. M. F. de. *Criação de valor em fusões e aquisições*. Dissertação de mestrado. 2010.

COLLIS, Jill e ROGER, Hussey. *Pesquisa em Administração*. 2ª ed. Porto Alegre: bookman, 2005.

COSTA, Michele de A. M. R. da; SALLES, Mara Telles. Os processos de aquisição de empresas e os impactos percebidos pelos funcionários - um estudo de caso em empresa de telecomunicações. *VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO* – Rio de Janeiro, 2011.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constam. *Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2001.

Dutra, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERNANDES, Karina Ribeiro; Zanelli, José Carlos. O Processo de Construção e Reconstrução das Identidades dos Indivíduos nas Organizações. *RAC*, v. 10, n. 1, p. 55-72, Jan./Mar. 2006.

FISCHER, André Luiz. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil* – Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese de Doutorado. 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme e SAMPAIO, Jader dos Reis. *As pessoas na organização*. São Paulo: editora gente, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?* 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. *Metodologias qualitativas na sociologia*. 7ª ed. Petrópolis: editora vozes, 2000.

HARDING, David e ROVIT, Sam. *Garantindo o sucesso em fusões e aquisições: quatro decisões-chave para a sua próxima negociação* – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HÉAU, Dominique. Mania de Fusões. In: BARROS, Betânia Tanure de (org.). *Fusões, Aquisições e Parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001.

HITT, Michael A.; HOSKISSON, Robert E.; IRELAND, Duane R. *Administração estratégica*. Rio de Janeiro: Thomson Pioneira, 2007.

KAY, Ira. T. and SHELTON, Mike. The people problem in mergers. *The McKinsey Quarterly* 2000 NUMBER 4.

KPMG CORPORATE FINANCE. *Pesquisa sobre fusões e aquisições: operações realizadas no Brasil. 2010*.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARCONDES, Cinira; VANTINE, Juliana. A emoção e o seu impacto na integração humana em processos de fusão /aquisição nas organizações. *Revista Administração em diálogo*. Vol.12, n.2, Mai/Jun/Jul/Ago 2010, p.61-101.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1990

MASCARENHAS, André Ofenhejm. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MINADEO, Roberto; CAMARGOS, Marcos Antonio de. *Fusões e Aquisições no varejo alimentar: uma análise das estratégias de entrada e de crescimento do*

Carrefour e Wal-Mart no mercado brasileiro. *Revista de Ciências da Administração*. v. 11, n. 24, p. 102-135, maio/ago 2009

MINAYO, Maria Cecília de Souza (organizadora). *Pesquisa Social Teoria método e criatividade*. 21ª edição. Petrópolis: editora vozes, 2002.

MIRANDA, J. C. e MARTINS, L. Fusões e Aquisições de Empresas no Brasil. *Economia e Sociedade*, 14, p. 67-88, junho de 2000.

MOTA, Fátima. Fusões e aquisições: como ficam as pessoas? *Revista Profissional e Negócios*, no. 133, pág. 38, julho 2009

MOTTA, Fernando C. Prestes e VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria Geral da Administração*. 3e d. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

NONAKA, Ikujiro.; TAKEUCHI, Hirotaka. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ORSI, Ademar. *Aquisição de empresas para absorção de conhecimento*. Anpad. Rio de Janeiro. 2005

PEREIRA, Rodrigo Carlos Marques; ÁVILA, Francisco Antonio Ferreira; VILAS BOAS, Ana Alice. Estratégia de integração de cultura nos processos de fusões e aquisições para a sustentabilidade das operações: o caso de uma empresa industrial no ramo de pneumáticos. *XIII SIMPEP – Bauru*, 2006.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Relatório de Fusões e Aquisições no Brasil*. 2010.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Integração pré e pós Fusões & Aquisições no Brasil*. 2008-2009.

PROBST, G.; Raub, S.; KAI, Romhardt. *Gestão do conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso – Porto Alegre*: Bookman, 2002.

SANTOS, R. V. *Implicações de trajetórias de aprendizagens funcionais intraorganizacionais em aquisições relacionadas no setor de mineração*. Dissertação de mestrado. 2009.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11<sup>o</sup> ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROSSETTI, José P. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, Betania T. de. (Org.). *Fusões, aquisições & parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001.

ROURKE, J. T. Integração pós-fusão. In: KEY, Stephen L. *Guia da Ernest & Young para administração de fusões e aquisições*. Rio de Janeiro: Record, 1992.

SALGADO. R. M. *Uma análise da evolução dos processos de fusões e aquisições no Brasil no período de 1994 a 2009*. Dissertação de Mestrado. 2010.

SUEN, A. S.; KIMURA, H. Fusão e aquisição como estratégia de entrada no mercado brasileiro. Caderno de Pesquisas em Administração. Programa de Pós – Graduação da FEA/USP, 1997.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. *A gestão de pessoas no Brasil virtudes e pecados capitais: estudos de casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

THIOLLENT, Michel. *Crítica metodológica, investigação social enquete operária*. São Paulo: editora Polis, 1987.

ULRICH, Dave. *Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. 6<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Futura, 2001.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; MASCARENHAS, André Ofenhejm; Vasconcelos, Flávio Carvalho de. Gestão do Paradoxo “passado versus futuro”: uma visão transformacional de gestão de pessoas. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, Art. 2, jan./jun. 2006.

VERMEULEN, F.; BARKEMA, H. Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 3, 457-476, 2001.

WOOD Jr, Thomaz; VASCONCELOS, C. Flavio; CALDAS, Miguel P. *Fusões e aquisições no Brasil*. VOL.2 • Nº4 • NOV 2003 A JAN 2004.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

- 1) **Dados pessoais**
  
- 2) **Como você ficou sabendo da aquisição dessa linha de produtos?**
  
- 3) **Ao tomar conhecimento do processo de aquisição quais foram os maiores desafios encontrados**
  
- 4) **Quais foram as primeiras ações efetivas que a área de gestão de pessoas realizou para “recepcionar” o grupo de profissionais que estava chegando? (já havia um grupo esperando)**
  
- 5) **Como ocorreu o primeiro contato entre os dois grupos? (1º dia).**
  
- 6) **Quais as principais questões da Administração de pessoal foram identificadas como destoantes entre os dois grupos? (política salarial, benefícios, promoções etc). Essas questões foram resolvidas de que forma?**
  
- 7) **Quais os meios e formas de comunicação utilizados no processo de aquisição?**
  
- 8) **Quais as ações adotadas no processo de integração, foi montado um comitê para gerenciar o processo? (Treinamentos, reuniões, papel da liderança).**



- 9) Como foi a interação (relação) entre a gerência de RH desta empresa e da empresa adquirida?
- 10) Quais foram os principais conflitos enfrentados, suas razões, em que período (fase do processo) e quais as soluções apresentadas?
- 11) E quanto aos conflitos de natureza cultural, como se deu a integração cultural?
- 12) Quais as principais insatisfações / reclamações observadas nos dois grupos?
- 13) No atual contexto da integração quais são os conflitos enfrentados?  
Resultados abaixo da meta, instabilidade gerando insegurança por parte dos dois grupos.
- 14) Quais as principais diferenças / características profissionais a gestão de pessoas teve que se preocupar mais?
- 15) De modo geral qual o papel da gestão de pessoas em todas as fases do processo, inclusive atualmente?
- 16) No processo de mudança ocorreu a valorização de determinadas competências e a negação de outras simultaneamente?
- 17) De modo geral a atuação da ARH criou expectativas que não estão sendo atendidas na prática?
- 18) De modo geral a ARH lidou ou lida com dificuldades de trabalhar as dimensões permanência x transitoriedade dos trabalhadores. (Ex: requer maior comprometimento e entrega dos trabalhadores, mas tem dificuldade de manter a permanência e retenção dos mesmos).

## APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO



### Programa de Pós Graduação em Administração Mestrado Profissional em Administração

Este questionário é parte integrante de um estudo que estou realizando sobre **O Papel de Gestão de Pessoas em Processos de Aquisição de Empresas**. Solicito a sua colaboração no sentido de respondê-lo com base em suas próprias percepções e vivência profissional. O objetivo do meu estudo está votado para o meu mestrado em Administração, sendo estritamente acadêmico tendo por finalidade obter dados e informações a respeito do assunto acima mencionado.

Estou recebendo orientações da Profa. Dra. Dalila Alves Corrêa, do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba para a realização deste estudo, bem como obtive permissão da Kennametal para aplicar esta pesquisa junto aos funcionários envolvidos no processo de aquisição da linha de produtos Romicron.

Não há necessidade de você se identificar, pois suas respostas serão analisadas em conjunto com as demais de outros participantes desta pesquisa

Agradeço a participação e coloco-me à disposição para esclarecimentos necessários.

Adriana Villanova de Almeida

Email: [drivillanova@terra.com.br](mailto:drivillanova@terra.com.br); fone: (19) 8122-6885

#### I- CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Indique:

Seu gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino

Em qual faixa etária você se encontra atualmente?

- ( ) de 18 a 29 anos ( ) de 30 a 39 anos ( ) de 40 a 49 anos  
( ) de 50 a 59 anos ( ) de 60 a 69 anos

Qual o seu atual nível de escolaridade concluído?

- ( ) Ensino básico 1ª a 8ª série ( ) Ensino médio 1º a 3º colegial  
( ) Curso técnico ( ) Ensino Superior  
( ) Pós graduação

Qual é o setor em que trabalha na Kennametal? \_\_\_\_\_

Qual é a sua situação em relação a Kennametal ? (Indique apenas uma resposta)

- ( ) Sou um funcionário nato da Kennametal  
( ) Sou um funcionário agregado pelo processo de aquisição da linha de produtos Romicron.

#### II - PERCEPÇÕES SOBRE O PROCESSO DE AQUISIÇÃO:

A partir de 2008 a Kennametal adquiriu a linha de produtos Romicon. Trata-se de um processo complexo para todos os envolvidos e, dentro dele, nos interessa abordar o assunto relativo à gestão de pessoas. Nos interessa conhecer as suas percepções sobre a atuação da área de recursos humanos da empresa neste processo.

Assim, com base em suas percepções e sentimentos responda as questões abaixo.

**1 – De que forma você ficou sabendo do processo de aquisição/venda da linha de produtos Romicon?**

- Através de boletim/jornal interno da empresa  
 Através de informações fora da empresa  
 Através de colegas de trabalho  
 Através do meu supervisor  
 Através de comunicação direta emitida pela Administração de pessoal

**2 – Quando soube do processo de aquisição/venda qual foi a primeira sensação que você vivenciou? (indique apenas uma palavra)**

- ansiedade     curiosidade     stress     alegria     preocupação     insegurança  
 auto estima     outra resposta \_\_\_\_\_.

**3- Quais ações foram realizadas pela área de RH da empresa após comunicar aos colaboradores sobre o processo de aquisição? (Assinale quantas desejar)**

- Reestruturação / ampliação do espaço físico  
 Visitas dos funcionários a fábrica da Kennametal  
 Oferecimento de Treinamentos  
 Agenda de integração  
 Criação de um Comitê de integração (pessoas de diferentes áreas responsáveis por auxiliar na integração entre os funcionários da casa e os novos)  
 Todas as afirmativas anteriores foram realizadas

**4 – A coluna esquerda do quadro abaixo apresenta várias afirmativas sobre o papel da área de Recursos Humanos em processos de aquisição. Para cada uma destas afirmativas você deverá indicar o seu nível de concordância sobre o que ela expressa. Procure refletir a forma como atuou a área de RH da empresa.**

| Afirmativas sobre o papel exercido por RH no processo de aquisição.   | Nível de Concordância |          |                     |          |                 |
|---|-----------------------|----------|---------------------|----------|-----------------|
|   | Concordo plenamente   | Concordo | Discordo plenamente | Discordo | Não sei avaliar |
| O papel de RH da Kennametal no processo de aquisição foi de parceiro estratégico, uma vez que apoiou e participou ativamente do processo de aquisição da linha de produtos Romicon. |                       |          |                     |          |                 |
| RH atuou como agente de mudança, auxiliando os funcionários a adaptarem-se a nova realidade, identificando problemas, criando planos de ação e construindo relações de confiança.   |                       |          |                     |          |                 |
| RH exerceu apenas o seu papel tradicional relacionado aos assuntos da   |                       |          |                     |          |                 |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| contratação, integração, transferência dos funcionários, etc.  |  |  |  |  |  |
| O RH exerceu seu papel de defensor dos funcionários, importando-se com as suas necessidades pessoais e com os seus problemas e preocupações acerca do processo de aquisição. |  |  |  |  |  |

**5 – Qual alternativa, das abaixo apresentadas, você escolhe para descrever a atuação da área de RH da empresa no processo de aquisição da linha de produtos Romicon? (Assinale até duas)**

- Grande habilidade para cumprir todas as etapas do processo
- Defensora dos interesses da empresa e pouca atenção aos funcionários
- Postura duvidosa em relação a resolução de conflitos decorrentes do processo
- Iniciativa própria com grande capacidade e autonomia de atuação
- Grande capacidade para gerenciar as contradições decorrentes do processo
- Competência para ajudar os trabalhadores a superarem o choque da mudança
- Justa ao equiparar salários, benefícios, oportunidades de crescimento e promoções entre trabalhadores da empresa adquirida e trabalhadores da empresa adquirente

**6 – A seguir apresentamos algumas condições da empresa que podem ampliar o sucesso da integração dos trabalhadores envolvidos em processos de aquisição. Indique abaixo as condições que você considera que favoreceram e/ou estão favorecendo este processo na Kennametal. (Assinale quantas desejar)**

- Líderes unidos e preparados, reconhecendo a importância das pessoas.
- Informações seguras, claras e rápidas.
- Sistemas de avaliação claros, justos e objetivos.
- Estímulo ao trabalho em equipe e com um mesmo foco.
- Adoção de medidas com a finalidade de retenção de talentos
- Preocupação com a integração cultural dos trabalhadores.
- Gestão de Pessoas focada nos aspectos humanos que são abalados pelas mudanças
- Cultura organizacional focada em valores humanos e dotada de práticas que ajudam as pessoas a compreender os processos de mudança.

**7 - Um processo de aquisição gera mudanças na empresa fazendo emergir um novo ambiente de trabalho. Isto ocorre porque há uma mistura dos costumes, hábitos, práticas e valores dos trabalhadores das duas empresas envolvidas no processo. Esta ocorrência gera modificações na cultura organizacional. Diante desta realidade, quais mudanças você observa na cultura organizacional da Kennametal? Indique SIM ou NÃO para cada consideração abaixo:**

| <b>Considerações sobre a cultura organizacional após o processo</b>  | <b>Sim</b> | <b>Não</b> |
|--|------------|------------|
| A forma da empresa relacionar com os trabalhadores foi alterada pois, a comunicação foi sensivelmente reduzida e burocratizada |            |            |
| As informações fornecidas pela empresa continuam sendo confiáveis, claras, seguras, objetivas e dentro do tempo certo          |            |            |
| O ambiente de trabalho ficou mais dinâmico e aumentou o interesse dos trabalhadores da Kennametal em novos aprendizados        |            |            |
| O trabalho em equipe passou a ser um novo método de gestão e está amplamente aceito pelos trabalhadores                        |            |            |
| A crença na empresa como um bom lugar para se trabalhar por muito tempo fortaleceu muito entre os trabalhadores                |            |            |

|   |  |  |
|---|--|--|
| Os hábitos e costumes dos trabalhadores que vieram da unidade Romicon foram preservados e respeitados |  |  |
|---|--|--|

| <b>Considerações sobre a cultura organizacional após o processo</b>  | <b>Sim</b> | <b>Não</b> |
|--|------------|------------|
| Foram mantidos todos os acordos trabalhistas para ambas as categorias de trabalhadores, ou seja, tanto os trabalhadores do Romicon como os da Kennametal estão tendo seus direitos preservados |            |            |
| Houve mudanças nas normas disciplinares da Kennametal para integrar os novos trabalhadores   |            |            |
| O comprometimento e a motivação dos trabalhadores estão elevados, pois, o estilo de liderança dos líderes favorece muito um ambiente produtivo e competitivo                                   |            |            |
| Esta ocorrendo alta competição entre os trabalhadores do Romicon e da Kennametal e, cada lado quer fazer prevalecer as suas verdades, crenças, hábitos e razões.                               |            |            |
| Tem aumentado ocorrências de conflitos entre os trabalhadores porque cada lado quer estabelecer o seu próprio modo de fazer o trabalho   |            |            |

**8 - De que maneira você percebe a interferência de Recursos Humanos na cultura organizacional após o processo de aquisição: (Assinale quantas desejar)**

- Busca promover aceitação, consolidação e manutenção das mudanças culturais
- Desenvolve programas de treinamento e desenvolvimento que enfatizam a história, as políticas e as normas da organização.
- Desenvolve sistemas de recompensas valorizando o comprometimento com os valores e metas da empresa.
- Aconselha e educa com base nas normas vigentes.
- Todas as afirmativas anteriores.

**9 - Qual a mudança mais marcante na sua rotina de trabalho após o processo de aquisição? (Assinale uma única alternativa):**

- Maior ou menor autonomia para exercer suas atividades no trabalho
- Aumento da pressão por resultados
- Maiores oportunidades de desenvolvimento e educação continuada (cursos, palestras)
- Melhoria no relacionamento com os colegas de trabalho
- Melhora no seu desempenho, nas suas competências e habilidades
- Aumento da carga ou jornada de trabalho
- Outra resposta: \_\_\_\_\_

**10 – Como você avalia a situação atual do processo de integração após a aquisição, entre os dois grupos de funcionários, adquirentes e adquiridos. (Assinale uma única alternativa):**

- A integração entre os dois grupos de trabalhadores está concluída e julgo positivo o relacionamento entre o grupo adquirido e o grupo adquirente no ambiente de trabalho. Hoje todos sentem-se fazendo parte de um grupo coeso e pertencentes a uma única empresa.
- A integração entre os grupos vem ocorrendo com o tempo, porém não me parece totalmente concluída, embora exista um bom relacionamento entre o grupo adquirido e o grupo adquirente no ambiente de trabalho, nem todos sentem-se pertencendo a uma mesma empresa.



**APÊNDICE 3 – ROTEIRO FOCUS GROUP****Programa de Pós Graduação em Administração  
Mestrado Profissional em Administração****Caracterização:**

Gênero: ( ) masculino ( ) feminino

Idade:

Formação Escolar:

Cargo:

Tempo de empresa:

Setor em que trabalha:

Exerce cargo de liderança?

Quantas pessoas lidera? (nº. de subordinados)

É trabalhador nato Kennametal ou Romicon?

**Questões para Debate:**

- 1. Em processos de mudança organizacional a área de RH tem tido papel de grande importância. Gostaria de ouvir vocês sobre isto, tomando-se como base o processo de aquisição da linha de produtos Romicon. Vocês concordam com isto? No caso, gostaria de obter considerações de vocês sobre o papel que a área de RH da Kennametal teve e tem neste processo.**
- 2. Na opinião de vocês, quais foram as maiores dificuldades enfrentadas pela área de RH da Kennametal no processo?**
- 3. Estas dificuldades ainda existem? Como está hoje?**

4. A profissional de RH da Kennametal foi contratada por ocasião do processo de aquisição. Gostaria de saber com qual finalidade foi feita esta contratação bem como se tais finalidades foram alcançadas.
  
5. As ações praticadas pela área de RH da Kennametal quando do processo de aquisição foram discutidas com vocês, gestores? Como foram definidas estas ações?
  
6. Quais aspectos da cultura organizacional da Kennametal favoreceram o processo de integração dos trabalhadores com os trabalhadores do Romicron?
  
7. Quais aspectos da cultura organizacional da Kennametal não favoreceram o processo de integração dos trabalhadores com os trabalhadores da Romicron?
  
8. Como vocês avaliam o processo de aquisição em relação aos aspectos do comportamento humano, ou seja, a integração, a unificação de comprometerimentos, a motivação para o trabalho, a dinâmica do
  
9. De modo geral, como vocês avaliam todo o trabalho realizado pela área de RH no processo de integração dos trabalhadores? O que poderia ser evitado? O que poderia ser feito? O que facilitou? O que não foi possível resolver até o momento e quais as limitações da área de RH para atuar neste sentido?