

## **DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DE MUDANÇAS EM EMPRESAS NA ÁREA DA SAÚDE**

**Me Hélio Rubens Oliveira das Neves - Professor da Fatec - Faculdade de Tecnologia do Ipiranga**

profheliorubens@yahoo.com.br

**Me Norma Licciardi - Professora da Fatec - Faculdade de Tecnologia do Ipiranga**

normaprofatec@gmail.com

**Aline Batista da Silva - Aluna Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia do Ipiranga**

nibatista\_18@hotmail.com

### **Resumo**

As fusões e aquisições cresceram significativamente no Brasil nos últimos anos e a tendência é a essas operações continuem em alta no mercado brasileiro, visto a situação econômica do país. O objetivo deste artigo é compreender como a fusão e/ou aquisição de uma organização impacta os funcionários, bem como os caminhos que podem ser traçados pelo Desenvolvimento Organizacional para que a adaptação ao novo ambiente seja efetiva. Além do referencial teórico adotado, uma pesquisa com os colaboradores da organização objeto de estudo fizeram parte da elaboração deste material. Os resultados mostraram que as principais emoções vivenciadas pelas pessoas são: curiosidade, ansiedade e insegurança, respectivamente. Estes sentimentos são comuns no processo de mudança, especialmente quando falamos de fusões e aquisições, pois as informações divulgadas são restritas devido à falta de definição de alguns processos. Pensando nas alternativas propostas pelo D.O, abrir mais os canais de comunicação e resgatar a confiança das pessoas são imprescindíveis para a adaptação dos colaboradores no novo ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento Organizacional, Gestão de Mudanças, Fusão e Aquisição.

### **Abstract**

Mergers and acquisitions have grown significantly in Brazil in recent years and the trend is to these operations continue in the Brazilian market, as the economic situation of the country. The purpose of this article is to understand how the merger and/or acquisition of an organization impact employees, as well as the paths that can be traced by the Organizational Development the adaptation to new environment to be effective. In addition to the theoretical framework adopted, a survey of employees of the Organization object of study were part of the preparation of this material. The results showed that the main emotions experienced by people are: curiosity, anxiety and insecurity, respectively. These sentiments are common in the process of change, especially when it comes to mergers and acquisitions, because the information disclosed is restricted due to the lack of definition of some processes. Thinking about the alternatives proposed by d., open more channels of communication and rescue people's trust are essential for the adaptation of employees in the new working environment.

**Keywords:** organizational development, change management, mergers and acquisitions.

### **Introdução**

Seja para aumentar a vantagem competitiva, alinhar as afinidades comerciais em um determinado nicho de mercado ou promover uma atuação diferenciada, podemos considerar que as M&A (Mergers and Acquisitions)<sup>1</sup>, Fusões e Aquisições traduzidos para o português, são uma realidade no cenário brasileiro. Conforme estudo da KPMG<sup>2</sup>, nos últimos seis anos a quantidade de fusões e aquisições que ocorreram no Brasil foram:

---

<sup>1</sup> Sigla utilizada para se referir as Fusões e Aquisições

<sup>2</sup> Uma das empresas líderes em prestação de serviço de Auditoria, Serviços Fiscais e de Assessoramento

**Tabela 1 - Fusões e aquisições últimos 6 anos no Brasil**

Ano	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Fusões e Aquisições	817	816	796	818	773	740

Fonte: KPMG, 2017

Dados da mesma pesquisa mostram que no ano de 2016 foram realizadas 399 M&A em São Paulo o que representa 52,8% do total dessas atividades no Brasil. Além disso, os setores de Hospitais e Análises Clínicas, aparecem em sétimo lugar no ranking geral, sendo 31 ações concretizadas no ano passado.

Mas afinal o que são fusões e aquisições?

Apesar de muitas vezes serem utilizados como sinônimos, os termos são diferentes e possuem características próprias. Segundo ALDAY (2002) a fusão ocorre quando há permuta nas ações das duas empresas em questão. Sendo assim, elas unem suas atividades, geralmente do mesmo segmento e, rumam para o surgimento de uma terceira empresa maior e mais sólida. Aquisição é quando uma empresa compra as ações de uma outra, incorporando as atividades da empresa comprada, não sendo necessariamente no mesmo segmento, fazendo com que a empresa que foi comprada deixe de existir. Assim a empresa compradora ganha nova participação no mercado, uma vez que assume as atividades da empresa adquirida. As atividades de M&A requerem uma série de estudos antes de serem de fato concretizadas pois, vários fatores são relevantes para que o processo, qualquer um dos dois, seja concluído. Um dos pontos chave para que a transação seja considerada um sucesso é o estudo da Cultura Organizacional de cada uma das empresas em questão. Uma vez que culturas muito diferentes podem impactar negativamente no processo, visto que as pessoas já estão habituadas àquele ambiente e se sentem de certa forma confortáveis com as políticas e práticas da empresa em que trabalham. Com a integração ou eliminação da cultura que o processo de M&A traz, o impacto nos colaboradores é direto. Identificar os impactos causados nos colaboradores que trabalham em uma empresa da área da saúde, é o objetivo geral deste trabalho. Além de estudar a Gestão de Mudança, compreendendo os motivos causadores de resistência atreladas às práticas de

Desenvolvimento Organizacional (D.O) que podem contribuir para minimização da resistência a mudanças por parte das pessoas.

## 2. Referencial teórico

Somado ao referencial teórico, uma pesquisa de campo foi realizada com o intuito de identificar o perfil das pessoas que trabalham na empresa em foco, seus sentimentos diante do processo de mudanças e quais as principais dúvidas durante este período também foram abordadas a cultura e desenvolvimento organizacional, gestão e resistência a mudança.

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores e atitudes compartilhados pelos membros de uma organização. Podemos identificar a cultura de uma organização de diversas formas, pelo modo como as pessoas se vestem, como o poder de decisão é tomado (se há somente uma linha centralizadora ou se há uma cadeia de pessoas chaves, por exemplo), como é disposição das salas, da mobília, das cores e como as pessoas interagem. Para MARRAS (2011) cada organização possui uma cultura própria que a difere das demais e realça os seus costumes. De acordo com ROBBINS (2009) a cultura organizacional é um termo descritivo, como os funcionários a percebem e não se concordam ou não com ela. Cada organização possui características específicas, trazendo consigo uma cultura dominante e subculturas. No caso de empresas multinacionais por exemplo, quando elas abrem filiais em outros países, a cultura dominante será a do local onde ela se instala e as subculturas serão desenvolvidas a partir da sua cultura nativa.

As pesquisas indicam que a cultura do país exerce mais impacto sobre os funcionários do que a cultura organizacional. Por mais forte que seja a cultura da organização na modelagem do comportamento dos funcionários, a cultura nacional sempre prevalecerá. (ROBBINS, 2009, p. 240).

Quando a empresa tem sua cultura bem definida, torna-se mais fácil direcionar suas ações, pois as pessoas sabem o que é esperado delas, não só no que diz respeito às suas atividades, mas também no modo que tais atividades deverão ser executadas. É

pela cultura que uma empresa fixa a marca do seu perfil e também orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam. MARRAS (2011)

A cultura organizacional se reflete no comportamento dos funcionários, isso reforça a ideia de que uma pessoa só sente motivada a trabalhar, entre outros motivos, se suas crenças e valores pessoais estiverem alinhados aos da organização, pois “culturas fortes exercem impacto maior sobre o comportamento dos funcionários e estão mais diretamente relacionadas com a redução da rotatividade” (ROBBINS, 2009, p. 227).

O estudo da cultura é necessário quando se trata de estratégia organizacional, pois a cultura tem funções importantes para a definição e perpetuação da empresa frente ao mercado. Segundo ROBBINS (2009), são quatro funções fundamentais desempenhadas pela cultura: primeiro, como definidora de fronteiras, é o que a caracteriza e diferencia uma organização das demais. Segundo, cria um senso de identidade aos membros que dela fazem parte. Terceiro, facilita o comprometimento além de elevar os interesses organizacionais frente aos individuais e o quarto estimula a estabilidade do sistema social.

A cultura organizacional é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa fornecendo os padrões adequados para fundamentar o que os funcionários vão fazer ou dizer. Por fim, atua como sinalizador de sentido e mecanismo de controle a fim de orientar e dar forma as atitudes e aos comportamentos dos trabalhadores. A cultura define as regras do jogo. ( ROBBINS, 2009, p. 228)

O conceito de Desenvolvimento Organizacional está relacionado aos conceitos de mudança e capacidade de adaptação à mudança. Trata as mudanças planejadas com um olhar mais humanístico, buscando o equilíbrio entre desenvolvimento da organização sem deixar de lado o bem-estar das pessoas que nela trabalham. O Desenvolvimento Organizacional enfatiza a mudança cultural como base para a mudança organizacional - mudar a mentalidade das pessoas para que elas possam mudar e revitalizar a organização. (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com MARRAS (2011) desenvolvimento organizacional como a capacidade da organização de se adaptar às mudanças em seu ambiente e visa mudar o comportamento dos funcionários. Complementando o conceito CHIAVENATO fala que:

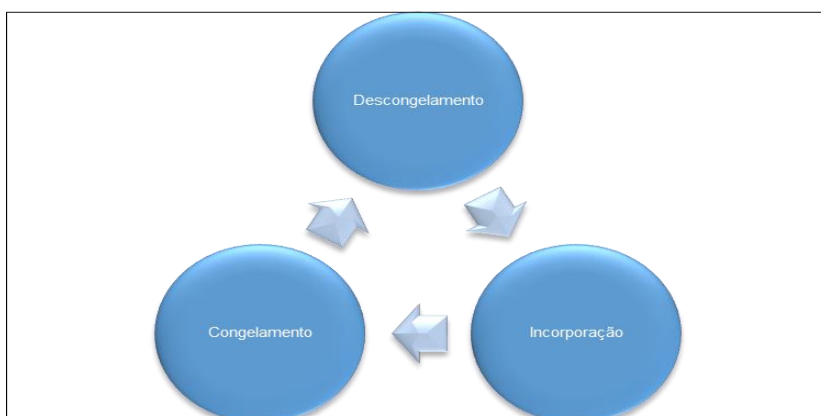
Desenvolvimento Organizacional é um termo utilizado para englobar um conjunto de intervenções de mudança planejada com base em valores humanísticos e democráticos, que visam melhorar a eficácia organizacional e o bem-estar das pessoas.(CHIAVENATO, 2010, p. 451)

Os modelos de desenvolvimento organizacional veem a organização como um sistema social que interage entre si, e que para ocorrer mudança não basta mexer na estrutura é necessário considerar quatro variáveis básicas: ambiente, organização, grupo e indivíduo e exploram a interdependência dessas variáveis para alcançar objetivos.

As organizações preocupam-se cada vez mais em implementar mudanças que resultem em maior desempenho organizacional, para que elas possam se manter competitivas no mercado. Quando falamos em desenvolvimento organizacional estamos tratando de mudança e por mais que esta seja mudança planejada, haverá resistência por parte das pessoas, pois o ser humano não é preparado para lidar com mudanças.

Segundo CHIAVENATO (1998) as mudanças ocorrem em um campo dinâmico de forças que atua em vários sentidos, e que para acontecer mudança, passamos por quatro tipos de aprendizagem: mudança na estrutura cognitiva (conhecimento); mudança na motivação (gostar ou não gostar de); mudança na ideologia, caracterizada pela afiliação de diferentes grupos e controle da musculatura (controle dos movimentos corporais). Sobre a passagem de uma situação para outra, e para ocorrer a mudança comportamental nas pessoas deve-se considerar três fases:

Figura 1 - Ciclo do processo de mudança



**Fonte: Robbins, 2013 com adaptações dos autores.**

Descongelamento é o momento de desequilíbrio, dúvidas e incertezas diante do novo, da introdução de novas ideias. É de suma importância que haja o descongelamento para que se possa avançar à fase seguinte – incorporação. A incorporação é onde inicia-se a aceitação de novas ideias e conceitos, mudança de percepção, exteriorização da aceitação de novas ideias através de atitudes condizente com as mudanças propostas. A etapa final é o congelamento, nela o equilíbrio é estabelecido as novas atitudes prevalecem às atitudes anteriores. Durante esta fase as novas atitudes devem ser constantemente exercitadas, para que atitudes anteriores não venham a se manifestar novamente.

Para minimizar os problemas relacionados com a introdução de mudança nas organizações, existe uma variedade de tecnologias baseadas na aplicação das ciências comportamentais à administração (CHIAVENATO, 2010). Além disso, há também técnicas de intervenção de D.O, entre elas está o levantamento de feedback, que é um questionário onde normalmente pergunta-se sobre as percepções e atitudes dos participantes em relação a diversos tópicos, como as práticas decisórias, a eficácia da comunicação, a coordenação entre as unidades e a satisfação com o trabalho, com a organização, os colegas e o chefe imediato. Esses dados são tabulados e se tornam o ponto de partida para identificar problemas e esclarecer as questões que podem estar criando a resistência para as pessoas quanto as mudanças propostas pelo D.O.

O ambiente organizacional sofre influências de diversas fontes, isso faz com que mudanças ocorram a todo momento. Mudança é uma alteração de ambiente, estrutura, tecnologia ou pessoas de uma organização, sendo assim é uma realidade organizacional. “Toda mudança em uma organização representa algumas modificações nas atividades cotidianas, nas relações de trabalho, nas responsabilidades, nos hábitos e comportamentos das pessoas” (CHIAVENATO, 2010, p. 432).

O ambiente externo que abrange os âmbitos econômicos, sociais, legislativos e tecnológicos são grandes responsáveis pela necessidade de mudanças internas das organizações. Atualmente por vivermos em um mundo globalizado, a troca de informações acontece rapidamente fazendo com que a geração de conteúdo, novos processos e produtos diferentemente do que se via no passado, ocorra em alta

velocidade. Sendo assim, se faz necessário ser flexível para que seja possível administrar as organizações neste mar de incertezas que vivemos, pois, organizações rígidas ou lentas em seus processos tendem a ficar para trás.

ROBBINS (2003) nos diz que as mudanças dentro das organizações precisam de um catalisador, isto é pessoa que assume a responsabilidade e direciona o processo de Desenvolvimento Organizacional – mudança planejada. O catalisador também é conhecido como agente de mudanças. Este pode ser uma pessoa da confiança dos demais membros da organização (o que tornará o processo mais aceitável pelos demais), um consultor externo ou um coordenador.

A escolha do agente de mudanças irá nos dizer qual o modelo de intervenção adotada, geralmente quando o agente de mudança é da própria organização as mudanças ocorrem de maneira mais sutis e talvez até demoradas em comparação com a intervenção proposta pelo consultor externo, por exemplo. Outra peça fundamental neste processo de mudanças são as pessoas, pois é delas que provem todo o trabalho necessário para o sucesso e desenvolvimento dos produtos e/ou serviços oferecidos pelas organizações. ROBBINS (2003) diz que a força de trabalho de uma organização raramente é estática, sua composição muda em termos de idade, gênero, escolaridade, nacionalidade e assim por diante. Por este motivo, cativar as pessoas respeitando suas diferenças para que elas possam trabalhar em prol de uma meta comum é de suma importância.

Apesar da mudança fazer parte do cotidiano das organizações, quando ela se torna mais forte e ultrapassa o limiar da sensibilidade, ela aguça a atenção e traz impacto às pessoas, causando-lhes preocupação, aflição e ansiedade, principalmente quando sua natureza e consequências são desconhecidas (CHIAVENATO, 2010, p. 433). Por este motivo, as pessoas naturalmente são resistentes às mudanças. As pessoas são resistentes à mudança, isso se deve ao fato do ser humano buscar o equilíbrio em sua zona de conforto. Normalmente as pessoas não buscam mudanças, a não ser que algo de fato a estejam incomodando. Quanto ao nível de resistência às mudanças ROBBINS, (2013) diz que elas podem ser: aberta, implícita, imediata ou indeferida. É mais fácil de lidar com a resistência quando ela é aberta e imediata, quando a alteração é sugerida e há de imediato a resistência por parte dos funcionários, pois a resistência quando é implícita e indeferida, os esforços são sutis (perda da lealdade da organização, perda de motivação, etc.).

A resistência à mudança introduz um certo grau de estabilidade e previsibilidade ao comportamento. Mas há uma forte desvantagem na resistência. Ela impede a adaptação e o progresso (CHIAVENATO, 2010, p. 440). Para que possamos traçar um processo que vise amenizar a resistência das pessoas devemos primeiramente conhecer os motivos de medo e resistência às mudanças que ocorrem ou que precisam ocorrer na organização. (CHIAVENATO, 2010).

ROBBINS (2013) esquematiza os principais motivos de resistência a mudança conforme a seguir:

Figura 2 - Por que as pessoas resistem a mudança.



**Fonte: ROBBINS, 2013 com adaptações dos autores.**

O Desenvolvimento Organizacional propõe algumas ações que podem minimizar a resistência a mudanças, entre essas técnicas é importante que os iniciadores da mudança envolvam os resistentes em algum aspecto do projeto e da implementação da mudança, bem como ouvir atentamente as suas sugestões. A resistência é neutralizada com um esforço participativo das pessoas.

### 3. Metodologia

Caracterização da amostra para a realização do trabalho foram escolhidas duas empresas da área da saúde que estão passando pelo processo de fusão/aquisição. Essas empresas desempenham atividades complementares e não concorrentes. A

empresa 1 multinacional origem americana, que atua em vários países, está no Brasil 1988 no segmento de pesquisa clínica, com técnico de 300 funcionários divididos em três modalidades de trabalho: *home-based*<sup>3</sup>, *office-based*<sup>4</sup> e *telecommuter*<sup>5</sup>. A empresa possui uma cultura organizacional de trabalho flexível, as pessoas são estimuladas a trabalhar em equipe, além de terem o fácil acesso aos diversos níveis hierárquicos da empresa. Para isso o escritório não possui salas para os diferentes departamentos, todos dividem o mesmo espaço separados apenas por baias. Há dois comitês internos, um que cuida da organização de festas, ações de qualidade de vida e outras atividades ligadas ao equilíbrio da vida pessoal e profissional dos colaboradores e, um outro grupo ligado as questões sociais, participam de visitas em creches e asilos, fazem a doação de mantimentos e medicamentos, além de doação de sangue e outras atividades sociais. A empresa 2 também é de origem americana, atua no seguimento de informações e tecnologia voltadas à área da saúde. A empresa opera no Brasil, com de 300 funcionários na modalidade de trabalho *office-based*. A estrutura organizacional dessa é tradicional (vestimenta é mais formal) por departamentos, as pessoas são estimuladas a trabalhar em equipe. Não há comitês internos e a organização de festas e/ou outros eventos que envolvam os colaboradores ficam por conta do Departamento de Recursos Humanos. A maioria dos processos tem que passar pela aprovação da Diretora de Recursos Humanos e do Diretor da empresa, não há a flexibilidade de horário, salvo área comercial. As empresas citadas foram alvo do processo de M&A (fusão e aquisição). A ação teve início em fevereiro de 2016, mas só divulgada aos veículos de comunicação em outubro do mesmo ano. A empresa 2 é detentora de 51% das ações, o que caracteriza o processo de aquisição e não fusão. A metodologia adotada neste estudo é de caráter exploratório, foi baseada em pesquisa bibliográfica e questionário, sendo um trabalho de cunho qualitativo. LAKATOS E MARCONI (2010) dizem que a pesquisa qualitativa tem o objetivo de aprofundar-se na compreensão das informações apresentadas seja por meio de livros, teses, pesquisas, monografias etc.

---

<sup>3</sup> Termo em inglês que significa escritório em casa, designado as pessoas que trabalham alocadas em casa, sem a necessidade de ir ao escritório da empresa.

<sup>4</sup> Termo em inglês designado as pessoas que trabalham alocadas no escritório da empresa.

<sup>5</sup> Termo em inglês designado as pessoas que trabalham alguns dias alocadas em casa e outros dias alocadas no escritório da empresa.

Ainda segundo os autores, a utilização de entrevista como ferramenta para coleta de dados é vantajosa, pois permite a obtenção de dados relevantes para a pesquisa aumentando o conhecimento do pesquisador com o tema pesquisado. E GIL (2008) complementa dizendo que a pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar uma grande familiaridade com o tema, tornando-o explícito para o leitor. O formulário foi disponibilizado para os funcionários da empresa 1, com a aprovação da Gerente de Recursos Humanos, pela plataforma Google Forms no dia 09 de Junho de 2017, através do link <https://goo.gl/forms/o7i8YLZXg3oJsU1y2> e ficou ativo para receber respostas até o dia 13 de Junho. Sobre sua composição, foram 13 perguntas variadas que procuraram identificar o perfil do respondente, além da opinião deles quanto ao processo de mudanças que a empresa está enfrentando. O questionário foi aplicado em 63 profissionais de diferentes áreas da empresa objeto de estudo, com o objetivo de investigar o impacto causado nas pessoas diante da aquisição da empresa 1 pela empresa 2, lembrando que na empresa 1 o tema sempre foi tratado como fusão e não como aquisição. Todas as respostas foram coletadas pela própria plataforma Google e a tabulação realizada no software Excel.

#### 4. Resultados

As três primeiras perguntas do questionário, foram aplicadas com o intuito de identificar o perfil dos participantes, sendo elas: sexo, idade e escolaridade.

Estas perguntas também são importantes para verificar alguns pontos relevantes para o tema abordado, pois de acordo com uma pesquisa realizada pela Thomas Brasil<sup>6</sup>, apesar de no passado as mulheres enfrentarem mais dificuldade para adaptar-se às mudanças, isso vem diminuindo. Atualmente, mulheres e homens apresentam praticamente a mesma necessidade de adaptação aos processos de mudanças. Além disso, o perfil das gerações X e Y<sup>7</sup> nas organizações se manifestam de diferentes formas, assim a adaptação quanto as mudanças, também será diferente. Por fim, identificar o grau de escolaridade dos participantes se faz necessário, pois por ser uma área muito específica, as pessoas que não se adaptarem as mudanças tendem a encontrar dificuldade de recolocação no mercado, caso sejam demitidas. A primeira

---

<sup>6</sup> Thomas Brasil é uma empresa fornecedora mundial de avaliação de pessoas. O estudo realizado foi com uma de suas ferramentas denominada Análise de Perfil Pessoal (PPA), com um grupo de 600 pessoas, sendo 300 homens e 300 mulheres.

<sup>7</sup> Geração X – pessoas nascidas entre 1960 e 1980. Geração Y – pessoas nascidas entre 1980 e 2000.

variável a ser analisada é o sexo e em nosso resultado verificamos que na empresa, a maioria são mulheres e isso se reflete no perfil dos participantes da pesquisa, sendo 79% pessoas do sexo feminino contra 21% do sexo masculino.

A segunda variável identificada foi a idade dos participantes da pesquisa tendo os seguintes resultados: a maioria dos está na faixa dos 25 a 29 anos, eles representam 62% do total, seguidos por 24% que estão entre a faixa etária de 30 a 34 anos, ou seja, essas pessoas nasceram entre 1983 e 1992. Assim, podemos considerar que a maior parte delas estão englobadas na Geração Y.

Segundo uma matéria do site da Sociedade Brasileira de Coaching, as pessoas da Geração Y gostam de ter horários flexíveis, de usar roupas informais, tem o perfil multitarefas e gostam de desafios. Fogem da burocracia, das atividades rotineiras e preferem fazer as coisas à sua maneira. Talvez por este motivo, as políticas da empresa também sejam favoráveis a flexibilidade identificada. A terceira variável é o grau de escolaridade dos participantes, de maneira geral, as pessoas que trabalham na empresa 1 tem no mínimo o Ensino Superior Incompleto.

Tabela 2 - Caracterização dos respondentes: escolaridade

Escolaridade	
Superior Incompleto	7%
Superior Completo	14%
Pós-graduação Lato Sensu	72%
Pós graduação Stricto Sensu	7%

**Fonte:** Autores, 2017

De acordo com os dados obtidos, 72% das pessoas que responderam ao questionário tem Pós-graduação na modalidade lato sensu, seguidos por pessoas com o Superior Completo 14% e 7% de pessoas com Superior Incompleto ou Pós-graduação na modalidade stricto sensu. A área da Pesquisa Clínica, é um nicho muito específico do mercado de trabalho e a maioria das pessoas que acabam seguindo carreira nessa área são dos cursos de Farmácia, Medicina ou Bioquímica. A empresa objeto de estudo é líder mundial em Pesquisa Clínica, focando seu serviço em doenças raras e câncer em geral. Assim, para as pessoas que pretendem continuar suas carreiras nessa linha, provavelmente terão dificuldade de recolocação no mercado, pois apesar das empresas da Indústria farmacêutica ter um departamento exclusivo para a

Pesquisa Clínica, muitas pessoas não se identificam com a rotina dessas organizações, por serem indústria, ou não podem atuar de modo amplo, tanto quanto se estiverem alocados em uma CRO<sup>8</sup>. Outra variável da pesquisa é a área de atuação dos participantes, conforme tabela a seguir:

**Tabela 3 - Área em que atua na empresa**

Área em que atua na empresa	
Quantidade	4%
Gerenciamento de Projeto	3%
Farmacovigilância	7%
CTA	10%
Contratos e Propostas	17%
Records Information Management	7%
EBS – IPT support spec	3%
Clínico - CRA	28%
Assuntos Regulatórios e Star-Up	21%

**Fonte:** Autores, 2017

A maioria dos participantes 28% estão na área de Pesquisa de Campo – Clínico CRA<sup>9</sup>, ou seja, são responsáveis pela monitoria dos prontuários médicos das pessoas que estão participando de algum estudo, junto aos centros de pesquisa espalhados pelo Brasil, as pessoas deste departamento trabalham em sua maioria, na modalidade de *Home-Based*. Em segundo lugar temos pessoas no Departamento de Assuntos Regulatórios e Start-up representando 21% dos respondentes, essas pessoas cuidam dos contratos entre os participantes do estudo, os centros de pesquisa e a empresa, para cada estudo há um centro de pesquisa que precisa estar qualificado para recrutar pacientes que estejam de acordo com o perfil selecionado pelos clientes, geralmente empresas da Indústria Farmacêutica. A maioria das pessoas deste departamento trabalham como *Telecommuter*. Em terceiro lugar, temos o Departamento de Contratos e Propostas 17%, este departamento é focado na área comercial da empresa, responsável pelo fechamento do contrato entre a empresa e os clientes. A maior parte deste departamento, trabalha na modalidade *Telecommuter*. Atrás deles temos os CTA's<sup>10</sup> 10%, que auxiliam na documentação dos estudos, essas pessoas ficam

<sup>8</sup> CRO – Clinical Research Organization – Empresa de Pesquisa Clínica, em tradução livre.

<sup>9</sup> CRA – Clinical Research Associates - Associados de Pesquisa Clínica, em tradução livre.

<sup>10</sup> CTA – Clinical Trial Assistant – Assistente de Estudos Clínicos, em tradução livre.

alocadas no escritório, dando suporte aos CRA's e Gerentes de Projetos. Em seguida, temos as pessoas do departamento de Farmacovigilância 7% que trabalham *Office-based*, do RIM<sup>11</sup> 7% que cuidam do arquivamento dos estudos, seja por meio digital ou físico, eles ficam *Office-based*, da Qualidade 4% e por fim o departamento de IPT<sup>12</sup> e Gerenciamento de Projetos. Identificar a modalidade de trabalho de cada um dos departamentos, é necessário para entendermos como as pessoas se sentem diante do processo de mudanças, pois como veremos adiante uma das maiores dúvidas e inseguranças é com relação a modalidade de trabalho, se haverá mudanças e quanto à localização do escritório futuramente. Além disso, entender como as pessoas visualizam as perdas e ganhos nesse processo é importante para que possamos fazer um levantamento mais aprofundado do impacto causado pela mudança nelas.

Quando perguntados como se sentem diante do processo de mudanças, pelo qual a empresa está passando atualmente, os respondentes poderiam escolher no máximo duas opções entre aquelas que foram dadas a eles, assim obtivemos os seguintes resultados:

**Tabela 4 - Sentimento com relação a fusão**

Como você se sente diante do processo de mudanças, que a empresa está passando atualmente	
Indiferente	5%
Inseguro	16%
Curioso	53%
Alegre	8%
Ansioso	18%

**Fonte:** Autores, 2017

A maioria dos participantes representados por 53%, dizem se sentir curiosos e ansiosos 18% quanto ao processo de mudanças, seguidos por 16% que afirmaram se sentir inseguros, por 8% que disseram se sentir alegres com a mudança e 5% que estão indiferentes a tudo isso. A curiosidade faz parte do processo de mudanças, pois até o momento muitas informações ainda não foram definidas, isso dá margem para outros sentimentos como a ansiedade e a insegurança. Podemos interpretar que os sentimentos em destaque estão dentro do que é esperado, pois como dito na

<sup>11</sup> RIM - Records Management Information – Gerenciamento de Informações e Registros, em tradução livre.

fundamentação teórica, o processo de mudanças, traz em maior ou menor grau, dependendo da situação e das experiências passadas de cada das pessoas envolvidas, a resistência. Assim, mesmo fazendo parte do cotidiano da organização, as mudanças geram ansiedade, aflição e angústia principalmente quando as pessoas não conhecem sua natureza e suas as consequências (CHIAVENATO, 2010). Olhando pela perspectiva dos ganhos obtidos com a mudança, os respondentes puderam escolher no máximo duas opções. Os resultados foram os seguintes:

**Tabela 5 - Ganhos com a fusão**

Quais ganhos você acredita que haverá, quando o processo de mudanças for concluídos?	
Mudança do local de trabalho	12%
Mudança da cultura organizacional	17%
Oportunidades na área de atuação	45%
Crescimento profissional	26%

**Fonte:** Autores, 2017

As pessoas acreditam que a fusão trará maior oportunidade de atuação, de modo geral. Como dito na caracterização da amostra as empresas em questão, são de ramos complementares e não concorrentes, assim podemos dizer que de fato, haverá mais oportunidades de carreiras. Em segundo lugar temos o crescimento profissional, que também está atrelado as oportunidades que surgirão quando a fusão for concretizada. A mudança da Cultura Organizacional está em terceiro lugar, seguido pela mudança do local de trabalho. Quando perguntados sobre as perdas que as pessoas acreditam que haverá, quando o processo de mudanças for concluído, temos os seguintes resultados:

**Tabela 6 - Perdas com a fusão**

<sup>12</sup> IPT – Integrated Processes & Technologies – Processos Integrados e Tecnologia, em tradução livre. Supporte de Tecnologia da Informação.

Quais perdas você acredita que haverá, quando o processo de mudanças for concluído?	
Demissões	15%
Congelamento de carreiras	11%
Mudança na modalidade de trabalho	27%
Mudança do local de trabalho	47%

**Fonte:** Autores, 2017

Apesar de estar presente como um ganho no processo de mudanças, a mudança da localização do escritório, também pode ser visto como uma perda. Com os resultados obtidos, podemos concluir que caso venha a mudar a localização do escritório, será visto para a maioria dos funcionários, como uma perda, seguido pela mudança na modalidade de trabalho, demissões e congelamento de carreira, respectivamente. A mudança do local de trabalho é uma preocupação visível nas pessoas da empresa 1, pois o escritório está no mesmo lugar há cerca de 12 anos e mesmo nem todos os funcionários tendo o contrato de trabalho na modalidade *Office-based*, os *Telecommuters* também sofrerão impactos caso haja a mudança do escritório. Concomitantemente, temos a preocupação com a definição das modalidades de trabalho, pois as culturas das empresas são diferentes e como dito na caracterização do perfil dos participantes da pesquisa, a maioria é da Geração Y, assim a informalidade e a flexibilidade com relação ao trabalho são vistos como uma das prioridades para as pessoas. Quando perguntamos sobre tempo que estão trabalhando na empresa verificamos que 41% dos participantes estão na empresa de 1 a 3 anos, seguidos por 35% pessoas que estão na empresa há menos de um ano. Analisando esta variável com o perfil dos participantes, podemos observar que apesar de estarem a pouco tempo na empresa, as pessoas com este perfil tendem a considerar o trabalho como uma fonte de satisfação, além de gostarem de desafios. Ou seja, caso haja mudanças para uma cultura mais rígida e formal de modo geral, as pessoas que responderam ao questionário dificilmente irão se adaptar. Pois, como vimos, as pessoas da Geração Y prezam pela informalidade e casualidade, não que isso vá interferir negativamente na qualidade do trabalho que eles produzem, mas quando há uma concordância entre a cultura das pessoas e da organização, a probabilidade de satisfação quanto as atividades desenvolvidas e a fidelização à organização é maior. Quando perguntados sobre o tempo que tem ciência da fusão, podemos observar os seguintes resultados:

**Tabela 7 - Há quanto sabe da fusão**

Há quanto tempo tem ciência da integração da empresa na qual trabalha, com outra companhia?	
Dois anos	3%
Um ano	52%
6 meses	10%
Desde que comecei a trabalhar na empresa	35%

**Fonte:** Autores, 2017

A maioria dos respondentes 52% dizem ter ciência da informação há um ano, seguidos por 35% que disseram saber da fusão desde que começaram a trabalhar na empresa. Como analisado anteriormente, o número de pessoas com menos de um ano de empresa é significativo. Manter a transparência no processo de mudanças é recomendável, mas nem sempre possível. É recomendável segundo os autores estudados, pois cria maior segurança nas pessoas, que sabem o que vai acontecer com o emprego delas, não dando espaço para os fantasmas da incerteza. Por se tratarem de empresas multinacionais, a cadeia criada para que o fluxo de informações seja concluído é longo, isso faz com que no primeiro momento as decisões sejam tomadas e discutidas nos altos níveis hierárquicos, para então alcançar os níveis mais baixos. Isso não quer dizer também que as pessoas estão sendo deixadas de lado, mas sim que envolver todos nas decisões que precisam ser tomadas, demanda tempo e infelizmente no mundo corporativo atual, as ações precisam acontecer de maneira ágil. Ainda sobre a transparência das informações, foi perguntado se as pessoas acreditam que a comunicação oferecida está sendo eficaz e suficiente, os seguintes resultados foram obtidos:

**Tabela 8 - Opinião sobre a comunicação relacionada à fusão**

Você acredita que a comunicação oferecida, durante este processo de mudanças, está sendo eficaz e suficiente?	
Sim	48%
Não	52%

**Fonte:** Autores, 2017

Podemos verificar que 52% das pessoas, acreditam que a comunicação durante o processo não está sendo eficaz e suficiente. Ao responder não no questionário, uma nova pergunta surgia, dando espaço para as pessoas expressarem suas ideias e explicarem o porquê de sua escolha negativa. De acordo com as informações apuradas, essas pessoas que queixam pela demora no repasse das informações que tem impacto direto no trabalho delas, como por exemplo: definição de cargos, definição do local de trabalho, definição das modalidades e horários de trabalho, bem como dizem não ter conhecimento das atividades desenvolvidas pela empresa 2. Como dito anteriormente, envolver as pessoas de diferentes níveis hierárquicos na tomada de decisões é na prática, algo impossível. Essa dificuldade de envolver as pessoas é visível, visto que quando perguntados se as pessoas se sentem parte do processo de mudanças que a empresa está passando atualmente vê-se que a maioria dos respondentes 72% dizem não se sentir envolvidos. A última pergunta do questionário era aberta e relacionada aos temas que as pessoas acreditam que deveriam ser abordados. Obtivemos muitas respostas parecidas, assim na tabulação de dados foi possível verificar que as pessoas estão interessadas em saber sobre: crescimento profissional, definição do local de trabalho, definição dos cargos, definição das modalidades de trabalho, definição da cultura da empresa, definição dos horários de trabalho e os impactos diretos no negócio da empresa 1.

Com isso, podemos concluir que as pessoas estão interessadas principalmente no que diz respeito às políticas da empresa (horários, modalidades de trabalho e plano de carreira), seguidos pelo interesse com relação a localização do escritório futuramente e nos rumos que serão tomados uma vez que a fusão for concluída. Alguns dos respondentes disseram que seria interessante aplicar um questionário para saber a opinião das pessoas sobre a fusão e outros disseram que elaborar um Q&A<sup>13</sup> com as dúvidas dos colaboradores seria de grande valia, pois eles assumem que estão inseguros e curiosos quanto ao processo de M&A.

## **Considerações finais**

---

<sup>13</sup> Questions and Answers – Perguntas e respostas, em tradução livre.

O tema abordado é relevante para o momento devido a quantidade de fusões e aquisições registradas anualmente. Estes processos tendem a continuar em alta no mercado brasileiro, visto o cenário financeiro atual. Assim, faz-se necessário o estudo de variáveis que possam interferir diretamente no processo de M&A, não só ao que diz respeito a lucratividade da empresa, mas ter um olhar humanístico e levar em consideração o bem-estar das pessoas que são responsáveis pela continuidade e crescimento da organização é de suma importância. A partir do referencial teórico apresentado em conjunto com a pesquisa realizada, foi possível concluir que os principais sentimentos identificados nas pessoas que trabalham na empresa objeto de pesquisa são: curiosidade, ansiedade e insegurança, respectivamente. Estes sentimentos são comuns no processo de mudança, especialmente quando falamos de M&A, pois as informações que as pessoas sentem necessidade de ter conhecimento demoram a ser divulgadas, visto o tamanho da empresa em questão. Quanto a adaptação dos indivíduos, percebe-se que a resistência é algo natural a qualquer tipo de mudanças porque as pessoas tendem a buscar equilíbrio em sua zona de conforto. Por se tratarem de situações ainda imprevisíveis, os colaboradores da organização demonstram resistência, porém de maneira implícita e indeferida. Pensando nas alternativas propostas pelo D.O para diminuir a resistência das pessoas no processo de mudanças, acreditamos que abrir mais os canais de comunicação trazendo para discussão alguns temas sugeridos pelos colaboradores, seria interessante. Ressaltamos que reuniões mensais com a alta direção das empresas envolvidas e a divulgação da estrutura da empresa quando algo novo é definido, estão acontecendo. No entanto, como divulgado na análise dos resultados, só essas práticas não estão sendo suficientes para acalmar as pessoas. Além de melhorar os canais de comunicação é necessário resgatar a confiança das pessoas. Com a perda da lealdade e falta de identificação das pessoas com a cultura da empresa, agregadas à insegurança natural no processo, somente divulgar as informações não será suficiente. Por este motivo, acreditamos que definir os principais temas trazidos pelos colaboradores, irá dar voz ativa a eles, o que fará de certo modo com que se sintam parte do processo, e isso também é necessário para que o processo de M&A seja concluído com sucesso. O estudo do D.O e da Gestão de Mudanças permitiu amplo conhecimentos sobre os temas abordados, além de agregar importantes reflexões não só sobre os processos de mudanças enfrentado pelas organizações, mas também

sobre a importância da visão humanística em qualquer atividade realizada pelas empresas, pois essas ações por menor que sejam interferem na vida colaboradores.

## 6. Referências bibliográficas

ALDAY, Hernan. **Estratégias Empresariais**. Curitiba: Editora Gazeta do Povo, 2002

BISPO, Patricia. **Quais os diferenciais entre mulheres e homens no mercado de trabalho**. RH.com.br. 23 de Agosto de 2010. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/6750/quais-os-diferenciais-entre-mulheres-e-homens-no-ambiente-de-trabalho.html>>. Acesso em 16 de Junho de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

KPMG. **Fusões e Aquisições 2016 4º semestre. Fevereiro de 2017**. Disponível em: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/03/br-fusoes-aquisicoes-4o-trim-2016.pdf>>. Acesso em 17 de Junho de 2017.

LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa [et al.]. **Consultoria em gestão de pessoas**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14ª edição. São Paulo: Saraiva, 2011.

Wetzel, Ursula. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 5, ano 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500012Ursula Wetzel](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500012Ursula%20Wetzel)>. Acesso em: 13 de Maio de 2017.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos de gestão de pessoas**. 1ª edição. SP: Saraiva, 2013.

RUIZ, João Álvaro. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

SALEM, Edgar Vitor. **Entenda os processos de fusões e aquisições de empresas.** Planconsult. São Paulo, 06 de Abril de 2016. Disponível em: <<http://www.planconsult.com.br/blog/entenda-os-processos-de-fusoes-e-aquisicoes-de-empresas/>>. Acesso em: 03 de Junho de 2017.