

**30 de setembro a 4 de outubro**  
Ponta Grossa - PR - Brasil

**OS IMPACTOS CULTURAIS E DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS  
NA FUSÃO DE EMPRESAS: o caso de uma Agroindústria S.A.  
THE CULTURAL IMPACTS AND ORGANIZATIONAL PROCESSES IN  
THE FUSION OF COMPANIES: the case of an Agroindustry S.A.**

**ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS**

Victor Marcelo Pereira Delgado, Centro Universitário de Goiatuba – UniCerrado, Brasil,  
victormarcello@hotmail.com

Marlón Luiz de Almeida, Centro Universitário de Goiatuba – UniCerrado, Brasil, mlaprof@hotmail.com

Lucivone Maria Peres de Castelo Branco, Centro Universitário de Goiatuba - UniCerrado, Brasil,  
lucivonecb@yahoo.com.br

**Resumo**

No contexto da globalização algumas empresas têm buscado se fortalecer frente aos concorrentes com a intenção de se manter no mercado ou de se buscar novas oportunidades, sendo que uma das opções para esse fortalecimento tem sido no sentido de se promover a fusão entre organizações. No entanto, a fusão entre empresas tem procurado resolver os desafios estratégicos para que tudo dê certo, especialmente no que diz respeito à gestão das pessoas envolvidas no processo de fusão. Assim, esta pesquisa procurou compreender como a combinação (mistura) de culturas organizacionais advindas da fusão entre empresas de culturas diferentes influencia nos processos organizacionais e nas pessoas da organização no período pós fusão, especialmente em entender o impacto na cultura organizacional devido à fusão das empresas e também verificar se os processos organizacionais receberam algum tipo de influência após a fusão de alguma das empresas em detrimento da outra. Para tanto, foi feito inicialmente um levantamento de material que aborda o tema por meio de pesquisa bibliográfica e também aplicação de questionários em uma pesquisa de campo junto aos colaboradores e gestores das duas empresas, dentro de uma abordagem qualitativa. Frente a isso, foi percebido que os impactos culturais da fusão entre as duas empresas foi mais significativo junto aos colaboradores da Agroindústria S.A. do que da Fazenda A, especialmente na condução dos processos organizacionais nos diferentes departamentos da agroindústria.

**Palavras-chave:** Cultura; Fusão; Resultados; Processo Organizacional.

**Abstract**

In the context of globalization some companies have sought to fortify themselves against competitors with the intention of remaining in the market or seeking new opportunities, and one of the options for this strengthening has been to promote merger between organizations. However, the merger between companies has sought to resolve the strategic challenges so that everything goes well, especially with regard to the management of the people involved in the merger process. Thus, this research sought to understand how the combination of organizational cultures resulting from the merger between companies from different cultures influences the organizational processes and people of the organization in the post-merger period, especially in understanding the impact on organizational culture due to the merger of companies and also to verify if the organizational processes received some type of influence after the merger of one of the companies to the detriment of the other. To do so, it was initially done a survey of material that approaches the subject through a bibliographical research and also the application of questionnaires in a field research with the collaborators and managers of both companies, within a qualitative approach. In view of this, it was noticed that the cultural impacts of the merger between the two

companies were more significant with the employees of Agroindústria SA than with Fazenda A, especially in the conduct of the organizational processes in the different departments of the agroindustry.

**Keywords:** Culture; Fusion; Results; Organizational Process.

## 1. INTRODUÇÃO

A globalização das economias tem feito surgir a fusão, incorporação, encampação entre as empresas e também a aquisição de umas pelas outras, especialmente em momentos de crise ou de crescimento em determinado país, ou mesmo por questões de oportunidade e estratégia de negócios.

Diante disso, a Fazenda “A”, percebendo que a empresa Agroindústria S.A. não estava muito bem financeiramente, decidiu adquirir 49% das suas ações, originando em uma fusão entre as duas empresas uma vez que colaboradores, processos, máquinas e capitais da adquirente passaram a fazer parte da adquirida, promovendo uma fusão entre elas.

Dessa forma, por ocasião da fusão onde os processos passaram a ser compartilhados por pessoas que tinham visões diferentes de uma ou outra empresa, o que dificulta o entendimento dos processos e as tomadas de decisão.

Além disso, é importante ressaltar que as questões culturais também apareceram por ocasião da fusão, visto que os colaboradores oriundos da Bom Sucesso Agroindústria S.A. tinham uma cultura com processos voltados mais para indústria enquanto, e os colaboradores da Fazenda “A” tinham uma cultura mais voltada para o trabalho de campo.

Em razão disso, este estudo demonstrou por meio de aplicação de questionários, junto aos colaboradores das duas empresas que acompanham e participaram de todo o processo de fusão, assim como junto aos coordenadores das duas empresas, no sentido de se entender como cada parte percebeu e compreendeu os processos organizacionais e também os impactos culturais.

As questões culturais de uma organização dizem muito a respeito da eficiência, eficácia e efetividade dos processos organizacionais, podendo levar a empresa ao sucesso ou ao fracasso. Assim, quando se tem a aquisição, fusão, união ou incorporação de uma empresa em/por outra percebe-se que surge um conflito de interesses culturais, haja visto que cada uma dessas empresas traz consigo o seu “DNA” (Ácido Desoxirribonucleico), ou seja, aquilo que as identificavam e que fazia parte de suas culturas. Diante disso, com a aquisição da empresa Agroindústria S.A. pela empresa Fazenda “A” ocorreu uma combinação (mistura) entre os colaboradores das duas empresas, isto é, os trabalhadores de uma das empresas passaram a integrar a força de trabalho da outra e vice-versa.

Frente a isso, como esta nova empresa surgida da fusão das empresas Bom Sucesso Agroindústria S.A. e Fazenda “A”, via aquisição da primeira pela segunda, está tratando as questões culturais advindas da mistura de culturas por parte dos colaboradores antigos e como essa situação está influenciando os colaboradores após a fusão em discussão e, ainda, como os processos organizacionais estão sendo influenciados por uma ou por outra cultura.

A definição de uma cultura organizacional e a compreensão dos processos de uma organização são fundamentais para que os colaboradores de uma empresa saibam exatamente o que se espera deles, quando e como, de modo que todos possam executar suas tarefas e operações dentro do que foi proposto nas metas e objetivos estratégicos, contribuindo para o sucesso organizacional.

Assim, a presente pesquisa justifica-se por permitir a oportunidade de se compreender o que aconteceu e o que está acontecendo na empresa Agroindústria em relação aos aspectos culturais e também de seus processos, tendo-se em vista que a empresa compradora, no caso a Fazenda “A” tem outra cultura e outros processos organizacionais, podendo, nesse caso, permitir se fazer uma comparação do que foi estudado sobre o assunto (cultura e processo organizacional) durante o período acadêmico com o que está ocorrendo de fato no dia a dia da empresa pesquisada.

Outrossim, após o término do presente estudo, espera-se adquirir novos conhecimentos sobre o assunto aqui abordado e, ainda, contribuir com novas pesquisas que surgirão, uma vez que a pauta em discussão é inesgotável em virtude das transformações que normalmente sempre ocorrem nas sociedades e nas empresas de um modo geral, frente ao processo natural da evolução da humanidade e a necessidade das organizacionais em atenderem essa evolução.

A presente pesquisa busca compreender como a combinação (mistura) de culturas organizacionais advindas da fusão entre empresas de culturas diferentes influencia nos processos organizacionais e nas pessoas da organização no período pós fusão.

Como a proposta de pesquisa é ampla, em se tratando de cultura e processos organizacionais, faz-se necessário estabelecer alguns limites para este estudo, a saber: entender o impacto na cultura organizacional devido à fusão das empresas, e verificar se os processos organizacionais receberam algum tipo de influência após a fusão das empresas .

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cultura Organizacional**

Na concepção de Cobra e Perez (2017), cultura remete-se a desenvolver. Trata-se do processo e condição de evolução social de uma sociedade, resultando no aperfeiçoamento de todo meio que estabelece uma ação humana individual e coletiva como seus princípios, condutas, andamentos e convicções materiais, tendo assim desenvolvimento em algum tipo de grupo, se manifestando em quase todos os pontos da vida.

Assim, define-se cultura organizacional por conceitos e princípios que são transmitidas dentro de uma organização, envolvendo também hierarquias e condutas internas por meio de estratégias sociais já estabelecidas e com frequente manutenção. Ela é desenvolvida por meio de processos, hábitos e roteiros organizacionais que direcionam e afetam diretamente o comportamento dos colaboradores da mesma (REIS, AZEVEDO, 2015).

Nesse rumo, Dias (2013) ressalta que com o questionamento de “o que é cultura?” são encontrados varias definições, seja da questão científica, que é considerado tudo que aquilo que é idealizado e compartilhado pelo ser humano em um determinado grupo, abordando todo conhecimento e aspectos sociais quanto na questão, de uso cotidiano que são compostos pelos distintos níveis do conhecimento, seja do mais baixo ao mais elevado são elementos que contribuirão para o desenvolvimento da cultura. Pode-se frisar que tudo que é aprendido que pode ser compartilhado é cultura (DIAS, 2013).

Portanto, Schein (2009) considera que cultura é um evento ativo que está presente diariamente em nossas rotinas, com constante pratica e desenvolvida perante interações humanas, adicionada com ordenações estruturais, hábitos, regimentos internos e externos e diretrizes que buscam conduzir e delimitar os modos e procedimentos das pessoas envolvidas.

Aliás, conforme apresentam Cobra e Perez (2017), a palavra cultura já teve associações a diversos conceitos e cenários, tais como o de civilização em parte da Europa nos séculos XVIII e XIX, onde se confundia com noções de evolução, bons costumes e formalidade, se referindo a um ideal de alto escalão. Essa diferença proporcionou a divisão e hierarquização entre as culturas em as que eram instruídas e as populares, que eram lembradas pela sociedade.

Por isso, Dias (2013) ressalta que fica claro que cultura tem diversas definições, diversas maneiras de serem abordadas e de serem tratadas, mas que seguem três pontos importantes. Primeiro, que ela é transmitida por um legado social dependendo da interação social de todos os envolvidos; segundo, que inclui todo tipo das invenções do ser humano, sejam elas relacionadas a conhecimento ou mesmo materiais e, terceiro, que é um atributo de exclusividade humana.

Com o passar do tempo, o conceito de cultura se torna abrangente, usada para definir sofisticação, exemplificando quando uma pessoa é chamada de “cultura”, refere-se aos costumes e cerimônias que foram desenvolvidas pela humanidade ao longo da história, como também nos tempos de hoje e serve para descrever o ambiente e processos desenvolvidos nas organizações (SHEIN, 2009).

Dessa forma, na concepção de Reis e Azevedo (2015), todo esse envolvimento e mescla de conceitos são simbolizados pela maneira de como as instituições estão sendo estruturados hierarquicamente, procedimentos rotineiros de trabalho, métodos e ferramentas que auxiliam nas tomadas de decisão, maneiras de estar sempre atualizado e atento a dinâmica que o mercado impõe e a concorrência em si, que serve como base para alavancar ou estagnar o nível competitivo das organizações.

Por outro lado, de acordo com o pensamento de Cobra e Perez (2017), na perspectiva das ciências sociais, cultura são pensamentos e medidas sociais não naturais desenvolvidas entre gerações por meio do convívio coletivo. Mas essa definição pode ter outra perspectiva, cultura significa todo legado histórico da humanidade, abordando suas características coletivas.

De forma resumida, cultura também aborda os elementos materiais e não materiais que constituem e qualificam uma sociedade. Deve-se analisar todo tipo de interação que há dentro de um determinado grupo abordando suas manifestações e elementos culturais como as relações sociais, o poder da identidade cultural, maneiras de se vestir, o comportamento e religião (DIAS, 2013).

Por essa razão, Schein (2009) destaca que, abordando este cenário mais atual, onde os administradores citam desenvolver o “tipo certo de cultura”, “uma cultura de qualidade” ou uma “cultura de serviço ao cliente”, indicando que cultura corresponde a certos valores a serem implantadas nas Empresas, mesmo que haja suposições de haver uma maneira certa ou errada de abordagem dessa cultura e sua influência.

Para tanto, conforme observam Reis e Azevedo (2015), a cultura organizacional consegue ser observada e analisada a partir da compreensão de três níveis. O nível de artefatos que estão relacionados às condutas que são seguidas, aos espaços físicos utilizados, infraestruturas e procedimentos; o nível valores que estão agregados todo o regimento e ideologia da organização; e o nível de pressupostos onde apresenta as convicções e objetivos básicos da organização.

Assim, reforçando o pensamento anterior, Cobra e Perez (2017) reafirmam que a cultura revela-se por intermédio de três níveis, respectivamente, por artefatos visíveis, que é composto pelos elementos visíveis da instituição, mas que necessitam de certo conhecimento para compreensão como tecnologia e linguagem. Seguido dos Valores, onde se explicam e fundamentam as atitudes dos colaboradores da organização. Por fim, pressupostos básicos que abordam as culturas intrínsecas, mas que são responsáveis pelo comportamento e conduta dentro da organização.

Nesse caso, esses mesmos autores defendem que a principal característica da cultura é o chamado mecanismo adaptativo, que é a habilidade de resposta às mudanças de hábitos de maneira que seja mais duradoura que uma evolução biológica. O ser humano se adaptou utilizando elementos da natureza sem a necessidade de desenvolver mudanças biológicas em seu organismo, por exemplo. Isso mostra que a cultura é dinâmica, com possibilidade de se perder características, mas também acrescentarem outras (COBRA; PEREZ, 2017).

Em contrapartida, Dias (2013) esclarece que, como a característica de uma cultura é pregar o pensamento de seus membros, é normal surgir uma tendência de supor que seus hábitos e crenças são superiores aos demais grupos sociais, criando pré-julgamentos de que é certo e o que não é, o que se pode e não se pode fazer. Essa tendência denominada etnocentrismo é de relativa normalidade mesmo nos tempos atuais, a ponto de demonstrar a diferença dos costumes e expor certos preconceitos.

Por esse motivo, Schein (2009) advoga que, com certa frequência, é pressuposto que possuir uma cultura é essencial para se ter um desempenho eficaz e que a força de uma organização é medida pela força de sua cultura. Relacionam também a força cultural ao poder econômico da organização, onde se usa levantamentos de aperfeiçoamento de desempenho ao adotar novos tipos de cultura.

Assim, a maneira que os colaboradores e todas as pessoas envolvidas na organização convivem e se interagem depende diretamente da cultura estabelecida. São compartilhadas inúmeras informações a caráter de conhecimento de como qual o comportamento mais adequado mediante diversos canais, como os processos de integração envolvendo, por exemplo, dinâmicas e treinamentos abordando os comportamentos, políticas e as rotinas seguidas pelas gestões (REIS, AZEVEDO, 2015).

Dessa forma, segundo a concepção de Dias (2013), as organizações podem ser analisadas como sociedades humanas, pois demonstram todo tipo de interação social, sendo assim, apresentam inúmeros aspectos a serem trabalhados dentro de uma cultura organizacional, em uma abordagem mais social, ambiente com questões mais formais permitindo distinguir relações dificilmente assimiladas dentro de uma legalidade burocrática, facilitando as análises e as tomadas de decisão.

Entretanto, na visão de Schein (2009), é de se destacar que algumas das utilizações da palavra cultura em si, não apenas demonstram um ponto de vista superficial e errada, mas também uma predisposição perigosa para apontar de forma concreta que há culturas corretas mesmo que com o que realmente importando é o relacionamento cultural com o ambiente em que ela está inserida.

Além disso, conforme defendem Cobra e Perez (2017), mudanças culturais promovem certas resistências, visto que uma alteração em um processo ou alteração de rotina pode ocasionar em mudanças em outras culturas. A partir disso, a invenção ou introdução de novas ideias e a

disseminação de convicções de outras culturas, podendo citar também a descoberta, que é uma mudança oriunda do novo, do desconhecido e representam as formas básicas de mudança culturais.

Nessa direção, Reis e Azevedo (2015) relatam que as tipologias empregam diversos propósitos, já foram criados critérios dentro dos perfis existentes dentro da cultura organizacional, podendo citar análises da cultura, as transformações das organizações e processos de intervenção, divisão de poder, a associação entre as atitudes tomadas pela organização com índice de risco e a prontidão do mercado para analisar a ação e contrapor-se tomando ações de contramedida.

Isso porque, na avaliação de Dias (2013), a cultura tem se tornado de grande interesse aos interessados a dinâmica das organizações, pois aborda as análise do comportamento humano dentro das organizações, o surgimento de tecnologias para gestão utilizando conceitos das relações humanas ampliando a cooperação das pessoas, a necessidade de entender a natureza das organizações em processos reconstrutivos e de quebras de paradigma, o papel exercido pela cultura em processos de fusão e incorporação, o dever de estimular a participação mais efetivas dos colaboradores e a necessidade de analisar a dinâmica entre ser humano e seu comportamento diante à frequentes mudanças em processos organizacionais.

Pode-se ponderar que a cultura é uma aprendizagem concentrada e partilhada por determinada organização, englobando os aspectos comportamentais, emocionais e cognitivos da mesma. Então, pode-se intitular cultura como a necessidade humana por constância, consistência e propósito que se dará os elementos compartilhados a formar padrões (SHEIN, 2009).

Diante disso, de acordo com a avaliação de Cobra e Perez (2017), o conceito de cultura organizacional consiste em um sistema de conceitos públicos que são aceitos por um determinado grupo dentro de um período de tempo, sendo constituídos por linguagens, cerimônias, ideais, símbolos e mitologias, elementos de caráter expressivo dentro da cultura organizacional. Mas é de enfatizar que os símbolos em si, que estimulam atitude e representam diversas definições dentro de uma manifestação cultural, são referências por si só.

Assim, conforme as políticas utilizadas pelas organizações, a influência de uma cultura sobre a outra se dá por conta das mesclas entre funcionários em transferências, por exemplo. Por isso, dificilmente há treinamento que intensifique a adaptação, pois os seres humanos irão manifestar frente a uma situação de desconforto seus valores próprios, convicções e experiências adquiridas ao longo do tempo. Devido a isso, uma das maneiras de se evitar ou amenizar esse problema é incentivar um intercâmbio com mais constantes interações e compartilhamentos de procedimentos a fim de evitar sua estagnação (DIAS, 2013).

Nesse caso, de acordo com a visão de Schein (2009), a cultura é desenvolvida e inserida muitas vezes pelas pessoas que estão à frente nas organizações, mas também pela convivência diária entre seus colaboradores. Ela é disseminada pelas experiências obtidas anteriormente, mas com constantes mudanças são acrescentados novos elementos e novas perspectivas a partir do ponto de vista das demais pessoas que formam um determinado grupo, onde também se baseiam a força e a estabilidade de uma cultura.

Por essa razão, conforme avaliam Reis e Azevedo (2015), o diagnóstico cultural de uma organização, dentro de muitos conceitos e definições, pode-se definir como o estudo nos valores competitivos, com o propósito de efetuar análises sobre as organizações diante dos conjuntos de valores querendo o aperfeiçoamento da eficiência dos processos organizacionais. Dentro da análise e do diagnóstico é possível surgir extensões que se contradizem: uma focando a

versatilidade em contraste com o controle da organização e a outra focando o ambiente geral, tanto interno quando externo.

Diante disso, observando o pensamento de Dias (2013), cada organização demonstra uma cultura com características coletivas. Elas apresentam uma cultura diferente e única comparada com as culturas de outras organizações, a experiência adquirida impacta no desenvolvimento dos colaboradores, a cultura está incluída na estrutura formal da organização, mas se manifesta de acordo com as atitudes dos colaboradores, ela é uma força dinâmica dentro da organização, que está em permanente evolução mesmo que seus efeitos se mostrem lentos devido a estabilidade alcançada, fortalece a identificação dos colaboradores e é associável a novos membros.

Com o intuito de averiguar o início da cultura em um grupo que aprende encarar seus ambientes, desenvolvendo as experiências repassadas, precisam-se estudar as situações que realmente são importantes de observar dentro de determinado grupo. Mesmo que, dentro de pequenos grupos os eventos não sejam tão visíveis, é de destacar que o conhecimento sobre formação cultural sobre estes grupos é importante para compreender se há possibilidade de evolução dentro de uma grande organização, por meio da interação das subculturas de pequenos grupos existentes nesse meio (SHEIN, 2009).

Por outro lado, conforme defendem Reis e Azevedo (2015), as culturas hierárquicas priorizam o ambiente interno das organizações e a procura por equilíbrio. Destacam-se os elementos organizacionais como a estrutura, definição de procedimentos, finalidades e processos, havendo diversos níveis hierárquicos definidos. As do tipo clã também priorizam o ambiente interno, mas desenvolvendo as pessoas e o clima organizacional valorizando o trabalho em equipe, confiança e cooperação. Já as culturas de resultado e inovação, apresentam prioridades no ambiente externo, sendo que a cultura de resultados tem como orientação ações voltadas para as metas atingidas gerando alta competitividade e força no mercado; e a cultura de inovação procura explorar oportunidades dentro do mercado de atuação que já esta inserida.

Dessa forma, Cobra e Perez (2017) salientam que, para compreender os fatores da cultura organizacional é preciso avaliar o impacto no comportamento envolvido nos valores que são os aspectos importantes que são resistentes ao tempo no entendimento da organização; crenças e símbolos que são as convicções pregadas mesmo que simbólicas, mas que demonstram capacidade de sucesso; as cerimônias e eventos comemorativos que servem como integração e momentos de confraternização entre os colaboradores; os heróis, que são as pessoas que agregaram algo importante e servem de modelos a serem seguidos mesmo que já não façam mais parte da empresa; regulamentos e ética que servem como algum tipo de conduta e, por fim, comunicações formais e informais.

Por fim, Reis e Azevedo (2015) avaliam que nenhuma das culturas, obrigatoriamente, é melhor do que as outras, pois todas apresentam características específicas e ramos de melhor desempenho, por isso é necessário analisar o posicionamento da cultura em questão com o mercado de atuação em que a organização está inserida. Além do que, existem subculturas com características distintas dentro de uma só organização.

### **3 MÉTODO**

#### **3.1 Abordagem da Pesquisa**

A abordagem para esta pesquisa será a qualitativa, que é uma definição que contém e ao mesmo tempo estuda diversos tipos de pesquisas com múltiplos temas e assuntos, abordando a conexão entre o mundo real e sujeito, que são sustentados de maneiras adversas aos modelos e formas de pesquisas experimentais, onde é defendida uma maneira uniforme de abordagem para todo tipo de estudos. Com isso, métodos que fogem da maneira experimental, como métodos clínicos, que se usam descrições em tempo real, e o método histórico-antropológico, que assimila informações e situações no seu devido contexto (CHIZZOTI, 2009).

### **3.2 Técnica de Coleta e Análise de Dados**

A pesquisa bibliográfica compreende toda documentação como livros, jornais impressos ou qualquer tipo de edição isolada englobando os meios de comunicação orais e visuais que são associados a algum tipo de temática há ser estudada. O intuito é aproximar de maneira adequada o pesquisador com todas as informações disponíveis, concedendo assim maneiras de determinar e esclarecer não só adversidades conhecidas, mas abrindo possibilidades de análise sobre assuntos em áreas novas (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Pesquisa de Campo tem como propósito obter dados que posteriormente são transformados em informações sobre algum ocorrido em determinado local, para que se está a procura de uma comprovação e solução. Assim, compõe em observar acontecimentos que transcorrem por si só, exigindo uma gestão mais apropriada com as intenções claramente definidas e descritas, evitando comparações com a usual coleta de dados (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para entender as etapas da pesquisa de campo, serve como base a produção de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema a ser estudado, pois direciona o atual momento de um problema e as opiniões a respeito e determina modelos auxiliando na formação de planos; depois se define métodos para a coleta de dados e definição da amostra, a partir de técnicas que serão empregadas posteriormente. Uma dessas estratégias é definir a maneira de efetuar a pesquisa de campo que se divide em três classes, que são as exploratórias, quantitativo-descritivas e experimentais (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Outro meio utilizado para a coleta de dados é o questionário, formado por uma sequência regulada de questões respondidas por escrito que não necessitam de ter, necessariamente, uma pessoa como entrevistadora no momento de aplicar o questionário, porém deve-se enviar uma anotação com instruções e informações a respeito da importância das pesquisas e, conseqüentemente, das respostas (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Além disso, o estilo e modelo das questões aplicadas aos colaboradores oriundos da fusão das empresas Bom Sucesso Agroindústria e Fazenda “A” foi por meio de adaptação do Modelo Imembuí, desenvolvimento por professores da Universidade de São Paulo (USP) e apresentado no congresso da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), no V Encontro de Estudos em Estratégias, considerando que o modelo pressupõe alguns fatores, conforme dizem Santos et al (2011, p. 12): “... como forma de atender o caráter sistêmico que envolve as organizações. Após a definição dos módulos foram estabelecidos os indicadores de cada módulo, com as pontuações máximas de cada um e as pontuações internas dos módulos através de seus indicadores.”

Dessa forma, na opinião de Santos et al (2011, p. 12): “... o Modelo Imembuí de Avaliação foi estruturado de acordo com os seguintes critérios de excelência: 1) Pessoas; 2) Comunicação; 3) Inovação; 4) Produção e Operações; 5) Estratégias e Planos”. A partir desses cinco critérios e adaptando às necessidades do presente estudo, foi imperativo que se aumentasse o número de



aspectos a serem investigados de modo a delinear melhor a busca pelos resultados propostos nos objetivos.

Assim, o questionário aplicado aos colaboradores que trabalhavam nas duas empresas antes da fusão foi composto de 14 afirmativas onde os respondentes marcariam a pontuação de 1 a 4, onde “1” a pessoa discorda completamente da afirmativa, “2” discorda parcialmente, “3” concorda parcialmente e “4” concorda plenamente. Da mesma forma, foi aplicado questionário junto aos coordenadores (gerentes) de trabalhavam nas empresas antes da fusão, composto de 15 afirmativas, também seguindo a mesma pontuação e dinâmica aplicada aos colaboradores.

Para tanto, o questionário foi aplicado durante o período de 26 de abril de 2019 a 17 de maio de 2019, tendo sido aplicado para 43 (quarenta e três) colaboradores oriundos da empresa Agroindústria, em um universo de 320 colaboradores; e 24 (vinte e quatro) remanescentes da empresa Fazenda “A”, em um universo de 140 colaboradores; bem como para 7 (sete) coordenadores oriundos da Agroindústria em um universo de 13 coordenadores e 4 (quatro) remanescentes da Fazenda “A” em um universo de 10 coordenadores.

Assim, para a aplicação do modelo adaptado de Santos et al (2011), com a utilização de questionários aplicados junto aos colaboradores e coordenadores das empresas que passaram pelo processo de fusão, objeto de estudo desta pesquisa, insta esclarecer que o processo de investigação passou pelas etapas mencionadas.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Após a aplicação dos questionários para os colaboradores das duas empresas, de forma separada, bem como para os gestores de ambas as empresas, também aplicado separadamente, de modo que se pudesse conseguir as opiniões dos colaboradores e gestores das empresas em relação ao processo de fusão entre a empresa Agroindústria e a Fazenda “A”, onde cada time diferente pudesse manifestar suas impressões de todo o processo, considerando, conforme explicitado no método, que as marcações à alternativa 1 referem-se a discordar plenamente da afirmativa apresentada, as marcações na alternativa 2 diz respeito a apenas discordar, as respostas colocadas na alternativa 3 falam que o colaborador apenas concorda com a afirmação e, por fim, quando as marcações forem na alternativa 4 quer dizer que o respondente concorda plenamente com o que foi apresentado na afirmação.

Conforme pode ser observado na pesquisa, 12% dos colaboradores que trabalhavam na Fazenda “A” antes da fusão manifestaram que discordam plenamente que houve impactos significativos nas pessoas no período da fusão com a empresa Agroindústria S.A., enquanto 8% discordaram levemente da mesma situação. Por outro lado, foi percebido que 38% dos colaboradores da Fazenda “A” entenderam que houve sim impactos significativos nas pessoas devido a fusão entre as empresas e, ainda, que 42% dos respondentes concordaram intensamente frente à mesma situação.

Dessa forma, ficou constatado, conforme as respostas à questão número 1 da pesquisa aplicada aos colaboradores tanto da empresa Agroindústria S.A. quanto da Fazenda “A”, que foi sentido pelos colaboradores os impactos da fusão entre as empresas, indo ao encontro do que comentaram Perez e Cobra (2017) e Oliveira (2007).

Na questão número 2, referente ao questionário dos colaboradores da Agroindústria S.A., que procurou entender como foi o processo de compreensão e adaptação das regras, dos 43 respondentes, nove respondentes marcaram que discordam plenamente, 19 discordaram, oito simplesmente concordaram e sete concordaram plenamente.

Conforme pode ser observado, 25% dos colaboradores que trabalhavam na Fazenda “A” antes da fusão manifestaram que discordam plenamente que as regras e normas foram de fácil compreensão e adaptação no período da fusão com a empresa Agroindústria S.A., enquanto 21% discordaram parcialmente da mesma situação. Por outro lado, foi percebido que 21% dos colaboradores da Fazenda “A” disseram que compreenderam e se adaptaram facilmente às regras e normas e, ainda, que 33% dos respondentes concordaram intensamente frente à mesma situação.

Com base no que foi diagnosticado, com a análise das respostas da questão número 2 da pesquisa aplicada aos colaboradores tanto da empresa Agroindústria S.A. quanto da Fazenda “A”, que as regras e normas em geral foram mais difíceis de adaptação por parte dos colaboradores vindos da Agroindústria S.A., onde foram criados novos processos e hábitos afetando diretamente o comportamento deles, conforme manifestaram a esse respeito Reis e Azevedo (2015), Shein (2009) e Perez e Cobra (2017).

Na questão número 3, referente ao questionário dos colaboradores da Agroindústria S.A., que procurou saber o status de alguma função teve influência no período da fusão, dos 43 respondentes, três respondentes marcaram que discordam plenamente, sete também discordaram, 18 simplesmente concordaram e 15 concordaram plenamente.

Conforme pode ser observado, 29% dos colaboradores que trabalhavam na Fazenda “A” antes da fusão manifestaram que discordam plenamente que houve alguma influência sobre alguém com status privilegiado no período da fusão com a empresa Agroindústria S.A., enquanto 29% discordaram levemente da mesma situação. Por outro lado, foi percebido que 25% dos colaboradores da Fazenda “A” entenderam que houve sim certa influência e, ainda, que 17% dos respondentes concordaram intensamente frente à mesma situação.

Dessa forma, foi constatado, conforme as respostas à questão número 3 da pesquisa aplicada aos colaboradores, que mesmo em menor impacto referente a colaboradores com status mais elevado vindos da Agroindústria, não afetando tanto os colaboradores da Fazenda “A”, sendo que, pelo contrário, da Agroindústria S.A., foi diagnosticado uma maior influência referente ao status de colaboradores da Fazenda, conforme comenta Dias (2013) a esse respeito.

Na questão número 4, referente ao questionário dos colaboradores da Agroindústria S.A., que procurou saber se houve restrição a liberdade de expressão perante os colaboradores, dos 43 respondentes 13 marcaram que discordam plenamente, dez apenas discordaram, 11 simplesmente concordaram e nove concordaram plenamente.

Conforme pode ser observado, 8% dos colaboradores que trabalhavam na Fazenda “A” antes da fusão manifestaram que discordam plenamente que a liberdade de expressão continua a mesma entre os colaboradores pós-período da fusão com a empresa Agroindústria S.A., enquanto 21% discordaram levemente da mesma situação. Por outro lado, foi percebido que 21% dos colaboradores da Fazenda “A” entenderam que a liberdade continua sim a mesma e, ainda, que 50% dos respondentes concordaram intensamente frente à mesma situação.

Diante desta análise, ficou constatado, conforme as respostas à questão número 4 da pesquisa, que mesmo que por parte dos colaboradores vindos da Agroindústria S.A. existam alguns que alegam ter tido sua liberdade de expressão privada, a mesma ainda se mostra ativa, sendo disseminada por experiências antigas e novas perspectivas, indo ao encontro com o que foi comentado por Shein (2009).

Na questão número 5, referente ao questionário dos colaboradores da Agroindústria S.A., que procurou saber sobre as dinâmicas desenvolvidos pelos processos, dos 43 colaboradores que

responderam ao questionário, 13 respondentes marcaram que discordam plenamente, também 13 discordaram, sete simplesmente concordaram e dez concordaram plenamente.

Apenas 17% dos colaboradores que trabalhavam na Fazenda “A” antes da fusão manifestaram que discordam plenamente que a dinâmica dos processos se manteve a mesma no período da fusão com a empresa Agroindústria S.A., enquanto 29% discordaram parcialmente da mesma situação. Entretanto, foi percebido que 29% dos colaboradores da Fazenda “A” entenderam que não houve alteração na dinâmica dos processos devido a fusão entre as empresas e, ainda, que 25% dos respondentes concordaram intensamente frente à mesma situação.

Conforme ficou constatado, analisando as respostas referentes à questão número 5 da pesquisa, aplicada aos colaboradores tanto da Agroindústria S.A. quanto da Fazenda “A”, que a dinâmica dos processos que eram desenvolvidos praticamente continua a mesma após ter acontecido a fusão para cerca da metade dos colaboradores, e que, como foi citado por Maximiano (2010) e Tachizawa, Cruz Junior, Rocha (2006), é natural que em uma situação de fusão de empresas que alguns dos processos sejam mantidos e outros sejam modificados, demonstrando o equilíbrio das respostas no entendimento de ter ocorrido ou não modificação nos processos da empresa após a fusão.

Na questão número 6, referente ao questionário dos colaboradores da Agroindústria, que procurou saber se houve algum tipo de melhoria nos processos, dos 43 respondentes, cinco apenas marcaram que discorda plenamente, 11 somente discordaram, 12 simplesmente concordaram e 15 concordaram plenamente.

Apenas 4% dos colaboradores que trabalhavam na Fazenda “A” antes da fusão manifestaram que discordam plenamente algum tipo de melhoria de processos no período de fusão com a empresa Agroindústria S.A., enquanto 8% discordaram levemente da mesma situação. Por outro lado, foi percebido que 42% dos colaboradores da Fazenda “A” entenderam que houve sim melhorias devido a fusão e, ainda, que 46% dos respondentes concordaram intensamente frente à mesma situação.

Dessa forma, ficou constatado conforme as respostas à questão número 6 da pesquisa aplicada aos colaboradores, tanto da empresa Agroindústria quanto da Fazenda “A”, que devido à fusão houve considerável melhoria dos processos que já eram trabalhados e desenvolvidos, indo ao encontro do que foi dito por Tachizawa, Cruz Junior, Rocha (2006) que consideram a aplicação de novos processos ou melhoria dos existentes como oportunidade de mudanças no caso de aquisição de uma nova empresa ou de fusão.

Na questão número 7, referente ao questionário dos colaboradores da Agroindústria, que procurou saber o grau de interferência de um setor frente a outro, dos 43 respondentes, cinco respondentes marcaram que discordam plenamente, dez discordaram, 11 simplesmente concordaram e 17 concordaram plenamente.

Dessa forma, ficou constatado conforme as respostas à questão número 7 da pesquisa, aplicada aos colaboradores tanto da empresa Agroindústria S.A. quanto da Fazenda “A”, que os processos estão interligados uns aos outros, onde os meios e resultados de um setor interferem em outro, como foi citado por Maximiano (2010) e Gonçalves (2000).

Na questão número 8, referente ao questionário dos colaboradores da Agroindústria S.A., que procurou saber se a prática de pular etapas para agilizar processos é normal, dos 43 respondentes, cinco respondentes marcaram que discordam plenamente, dez discordaram, 17 simplesmente concordaram e 11 concordaram plenamente.

Dessa forma, ficou constatado conforme as respostas à questão número 8 da pesquisa aplicada aos colaboradores tanto da empresa Agroindústria S.A. quanto da Fazenda “A”, que é uma prática normal pular etapas de alguma atividade qualquer para agilizar algum tipo de processo existente, que vai contra com o que foi citado por Maximiano (2010), visto que, conforme o autor, pular etapas nem sempre leva à otimização do processo, pois pode ser que ocorra o contrário, sendo necessário reiniciar todo o processo em decorrência de falhas.

Na questão número 9, referente ao questionário aplicado aos colaboradores da Agroindústria S.A., que procurou saber se houve alteração no comportamento dos colaboradores em razão da fusão das empresas, dos 43 respondentes, dois marcaram que discordam plenamente, um apenas discordou, 20 simplesmente concordaram e também 20 concordaram plenamente.

Com base no que ficou constatado, conforme as respostas à questão número 9 da pesquisa aplicada aos colaboradores tanto da empresa Agroindústria S.A. quanto da Fazenda “A”, que a alteração no comportamento dos colaboradores durante e pós o período de fusão foi significativamente sentido, indo ao encontro do que comentaram Reis, Azevedo (2015) e Dias (2013).

Na questão número 10, referente ao questionário dos colaboradores da Agroindústria S.A., que procurou saber se houve um relacionamento interpessoal imediato dos colaboradores, dos 43 respondentes, 14 respondentes marcaram que discordam plenamente, 13 discordaram, sete simplesmente concordaram, oito concordaram plenamente e um optou por não responder.

Na questão número 10, referente ao questionário dos colaboradores da Fazenda “A”, que procurou saber se houve um relacionamento interpessoal imediato dos colaboradores, dos 24 respondentes, seis respondentes marcaram que discordam plenamente, dez discordaram, quatro simplesmente concordaram e quatro concordaram plenamente.

Com base no que ficou constatado, conforme as respostas à questão número 10 da pesquisa aplicada aos colaboradores tanto da empresa Agroindústria S.A. quanto da Fazenda “A”, que não houve interação interpessoal de imediato, que vai ao encontro do que foi citado por Perez e Cobra (2017), visto que, conforme os autores, a interação interpessoal demanda primeiro o ajustamento à nova situação.

Na questão número 11, referente ao questionário dos colaboradores da Agroindústria S.A., que procurou saber se houve algum tipo de mudança sobre questões financeiras, isto é, nos processos de recompensas e bonificações, dos 43 respondentes, oito marcaram que discordam plenamente, seis apenas discordaram, 18 simplesmente concordaram e 11 concordaram plenamente.

Na questão número 11, referente ao questionário dos colaboradores da Fazenda “A”, que procurou saber houve algum tipo de mudança sobre questões financeiras em relação ao processo de recompensa e/ou bonificação, dos 24 respondentes, sete marcaram que discordam plenamente, quatro discordaram, onze simplesmente concordaram e apenas dois concordaram plenamente..

Conforme pode ser observado, 29% dos colaboradores que trabalhavam na Fazenda “A” antes da fusão manifestaram que discordam completamente que houve alteração nas recompensas/bonificações no período da fusão com a empresa Agroindústria S.A., enquanto 17% discordaram parcialmente da mesma situação. Por outro lado, foi percebido que 46% dos colaboradores da Fazenda “A” entenderam que houve alterações financeiras significativas e,

ainda, que 8% dos respondentes concordaram que houve alterações consideráveis frente à mesma situação.

Desta forma foi diagnosticado, conforme as respostas à questão número 11 da pesquisa, aplicada aos colaboradores tanto da empresa Agroindústria S.A. quanto da Fazenda “A” que a ocorrência de alterações nas recompensas e/ou bonificações em relação à situação anterior. No entanto, a pesquisa não conseguiu descrever se as alterações foram para melhor ou para pior na visão dos respondentes.

Na questão número 12, referente ao questionário dos colaboradores da Agroindústria, que procurou saber se houve empecilhos para processos já existentes em ambas as empresas, dos 43 respondentes, cinco marcaram que discordam plenamente, dez discordaram, 18 simplesmente concordaram e dez concordaram plenamente.

Conforme pode ser observado, que 12% dos colaboradores que trabalhavam na Agroindústria S.A. antes da fusão manifestaram que discordam completamente que foram criados obstáculos frente a processos já existentes no período da fusão com a Fazenda “A”, enquanto 23% discordaram levemente da afirmativa apresentada. Entretanto, foi percebido que 42% dos colaboradores entenderam que houve sim a criação de empecilhos para os processos devido à fusão entre as empresas e, ainda, que 23% dos respondentes concordaram intensamente frente à mesma situação.

Desta forma, foi diagnosticado, conforme as respostas à questão número 12 da pesquisa aplicada aos colaboradores tanto da empresa Agroindústria quanto da Fazenda “A”, que no período da fusão foram criados alguns obstáculos frente aos processos que, como foi citado por Shein (2009) e Perez e Cobra (2017), em qualquer processo de mudanças haverá, em um primeiro momento, resistência à mudança adotada.

Na questão número 13, referente ao questionário dos colaboradores da Agroindústria, que procurou saber se há alguma restrição para atividades perante as normas estabelecidas com a fusão, dos 43 respondentes, dez marcaram que discordam plenamente, oito discordaram, 16 simplesmente concordaram e nove concordaram plenamente.

Com base no que ficou constatado, conforme as respostas à questão número 13 da pesquisa, aplicada aos colaboradores tanto da empresa Agroindústria S.A. quanto da Fazenda “A”, fica evidente que as normas que foram implantadas à empresa pós-fusão não restringem as atividades do dia a dia que geram um resultado maior mesmo que apresente obstáculos em determinados setores, indo ao encontro do que afirmam Perez e Cobra (2017) e Oliveira (2007).

Na questão número 14, referente ao questionário dos colaboradores da Agroindústria S.A., que procurou saber se o principal motivo dos atrasos que acontecem nas atividades desenvolvidas é pela falta de responsabilidade dos colaboradores, dos 43 respondentes, 15 marcaram que discordam plenamente, 13 discordaram, 12 simplesmente concordaram, apenas dois concordaram plenamente e um optou por não responder.

Com base no que ficou constatado, conforme as respostas à questão número 14 da pesquisa aplicada aos colaboradores tanto da empresa Agroindústria S.A. quanto da Fazenda “A”, foi constatado que, apesar do equilíbrio entre as concordâncias e as discordâncias, a falta de responsabilidade dos colaboradores pode contribuir para o atraso nas atividades dos processos, como ressalta Maximiano (2010).

Da mesma forma como foi feito com os colaboradores, também foram aplicados questionários junto aos gestores (que recebem o nome de coordenadores) das duas empresas para aqueles que já trabalhavam antes do processo de fusão e passaram por todas as atividades de adaptação para a nova fase do negócio.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa, que buscou compreender algumas nuances da fusão da empresa Agroindústria S.A. com a empresa Fazenda “A”, especialmente no que diz respeito a questões de processos e cultura organizacional, procurou desvendar como os colaboradores das duas empresas sentiram o processo de fusão.

Assim, de acordo com os resultados da pesquisa percebe-se que houve impacto cultural nos colaboradores das duas empresas, apesar de que a assimilação das normas e das regras em geral foi mais difícil para os colaboradores da Agroindústria S.A.. Por outro lado, os coordenadores de ambas as empresas consideram que as normas e regras foram criadas para melhor adaptação dos próprios colaboradores.

Conforme, foi diagnosticado que realmente houve impacto no período da fusão, identificou-se que para os colaboradores da Agroindústria S.A., o *status* que algumas funções oriundas da Fazenda “A” apresentaram maior influência, tanto em processo quanto para comportamento, restringindo a liberdade de expressão que se mostrava mais natural antes da fusão. Entretanto, os coordenadores avaliam que houve sim certa influência por conta de suas funções usufruírem de maior prestígio, mas que estão desenvolvendo e estimulando uma liberdade de expressão mais natural.

Dessa forma, conforme se mostra algo natural em um período de pós-fusão, as dinâmicas dos processos sofreram mudanças na maneira em que eram desenvolvidas tanto da Agroindústria S.A. quanto na Fazenda “A” e, de acordo com o que foi apontado pelos colaboradores, que as mudanças foram abordados de maneira positiva agregando melhorias às atividades já existentes, buscando a criação de um aperfeiçoamento também nos processos desenvolvidos pelos coordenadores exemplificando o grau de alteração na dinâmica dos processos.

Diante disso, foi percebido no processo de fusão que os processos evoluem e se desenvolvem de uma maneira mais completa, onde todas as atividades se interligam umas às outras, onde meios e resultados interferem diretamente nos processos de outros setores. Então, quando algum tipo de processo/atividade não se desenrola de maneira esperada e causa atrasos vários fatores são levados em consideração, além da falta de responsabilidade que um ou outro colaborador pode apresentar.

Conforme as mudanças foram se mostrando mais ativas e relevantes, foi diagnosticado com a pesquisa que obstáculos frente aos processos no período da fusão se fazendo normal a prática de pular alguma etapa perante a necessidade de finalizar ou antecipar alguma atividade/processo, demonstrando que as normas impostas pela empresa pós fusão não restringem essa prática sendo que o intuito é gerar um resultado mais rápido para os processos. Por outro lado, os coordenadores não consideram necessário antecipar etapas para agilizar algum processo.

A partir disso, a pesquisa feita junto aos coordenadores identifica que a experiência adquirida pelos colaboradores é a maneira mais eficaz de delegar algum tipo de atividade, esclarecendo o motivo de haver preferências por algum tipo de colaborador que já fazia parte de seu plantel,

onde já conhecem a maneira de trabalhar e que entendem a decisão de não dar preferência às atividades mais essenciais ao processo.

Por fim, o aspecto que teve mais peso no período pós fusão, de acordo com a pesquisa, foi sobre o comportamento dos colaboradores, onde teve uma significativa alteração comportamental com os empregados das duas empresas, evidenciando que não houve uma relação interpessoal imediata, apresentando certa resistência à cultura organizacional presente em ambas, sendo reforçado pelos coordenadores que notaram dificuldades de seus colaboradores no período da fusão em se relacionarem em ambientes diferente, de colaboradores vindos das Agroindústria S.A. para a Fazenda “A”, por exemplo.

## REFERÊNCIAS

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2009.

COBRA, Marcos; PEREZ, Francisco Conejero et al. **Cultura organizacional e gestão estratégica: a cultura como recurso estratégico**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

GONCALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo?. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, Dec. 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902000000400002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000400002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 02 abr 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000400002>.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da evolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

REIS, Germano Glufke; AZEVEDO, Marcia Carvalho de. Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 6, p. 48-70, Dec. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712015000600048&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000600048&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 22 Mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p48-70>.

SANTOS, Gilberto Martins; STECCA, Jaime Peixoto; MUNARETTO, Lorimar Francisco; FALLER, Lisiane Peline; CORRÊA, Hamilton Luiz. Avaliação de Desempenho Organizacional: uma proposta de modelo para empresas do setor de móveis planejados. ANPAD. **V Encontro de Estudos em Estratégias**. Porto Alegre, RS. 15 a 17 de maio de 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es343.pdf>>. Acesso em: 28 abr 2019.

SHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JUNIOR, João Benjamim da; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

