



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 13, n. 2, art. 3,  
p. 210-227, Abr./Jun. 2009



## **A Gestão de Pessoas e seus Mecanismos de Sedução em um Processo de Aquisição**

**Management of People and its Tools of Seduction in an Acquisition Process**

**Ivana Dolejal Homem \***

Mestre em Administração pela UFSC.  
Professora da FEAC/UPF, Passo Fundo/RS, Brasil.

**Andréa Poletto Oltramari**

Doutoranda em Administração pelo PPGA/UFRGS.  
Professora da FEAC/UPF, Passo Fundo/RS, Brasil.

**Vânia Gisele Bessi**

Doutoranda em Administração pelo PPGA/UFRGS.  
Professora da FEAC/UPF, Passo Fundo/RS, Brasil.

\* Endereço: Ivana Dolejal Homem

Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (FEAC), CAMPUS I, Km 171, BR 285, Bairro São José, Caixa Postal 611, Passo Fundo/RS, 99001-970. E-mail: [ivanadh@upf.br](mailto:ivanadh@upf.br)

---

Copyright © 2009 RAC. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte.

---

## RESUMO

O artigo discute as mudanças na forma de gestão de pessoas, a partir do processo de aquisição de uma empresa familiar, por uma empresa multinacional e como os trabalhadores remanescentes percebem tais mudanças. É um estudo de caso com 23 sujeitos: 3 da área de gestão de pessoas e 20 trabalhadores de cargos diversos. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas individuais semi-estruturadas e fontes documentais. Os resultados indicam que a área de gestão de pessoas, por meio de suas políticas e programas, usa de mecanismos que buscam amenizar o impacto cultural, tentando normalizar e normatizar comportamentos, numa tentativa de seduzir os trabalhadores para o projeto da nova empresa. A mudança apresenta-se fortemente marcada pela imposição e participação nos programas e pelo controle, que na empresa familiar se dava pela imposição concreta das normas e na multinacional está centrado na adesão e interiorização das novas regras. Os novos modos de trabalhar demandam um sujeito que necessita mobilizar sua vida pessoal em prol da organização, em busca de uma educação formal compatível com as exigências da Empresa M, por exemplo. O setor de gestão de pessoas tenta garantir a adesão e a participação dos colaboradores com o uso de recompensas materiais e simbólicas e por meio da proximidade controlada das chefias.

**Palavras-chave:** aquisição; gestão de pessoas; gestão internacional de pessoas.

## ABSTRACT

This article discusses the changes in the people management procedures, starting from the acquisition process of a family company by a multinational company, and how its remaining workers have perceived these changes. This is a case study consisting of 23 participants and the data collection was carried out by means of semi-structured individual interviews and documents. The results indicate that the human resource area makes use of mechanisms that seek to soothe the cultural impact as an attempt to seduce workers for the project of the new company. This change is strongly marked by impositions to the participation of programs and by the control that was accomplished in the family company by the concrete imposition of norms, whereas now it is centered in the adherence and internalization of new rules in the multinational company. The new manner of working has required that a worker would abandon his personal life on behalf of the company. The department of human resource management seeks to guarantee the adherence and the participation of workers by using material and symbolic rewarding, and by means of the proximity controlled by the managers.

**Key words:** acquisition; people management; international people management.

## INTRODUÇÃO

O termo globalização, em especial nas últimas décadas, tornou-se de uso comum nos estudos em geral e, mais especificamente, nos que se relacionam com os temas organizacionais. Tal termo tem sido utilizado para designar uma multiplicidade de fenômenos que configuram e redefinem as relações internacionais em diferentes âmbitos da vida social como na esfera política, econômica e cultural. Também serve como referência para as discussões que envolvem as transformações decorrentes dos avanços tecnológicos no mundo organizacional e são reflexo delas.

As organizações, nesse mercado globalizado, ficam à mercê não somente de influências internas do próprio país, em função das políticas e economia locais, mas também expostas a influências externas em âmbito mundial, as quais possuem ligação com o acirramento da concorrência de local para global. Tal como Ianni (1997) refere, a fábrica global sugere uma transformação quantitativa e qualitativa do capitalismo além de todas as fronteiras, onde toda a economia nacional, seja qual for, se torna província da economia global.

Nesse contexto, as organizações buscam, cada vez mais, estratégias para aumentar suas forças competitivas. Tais estratégias passam, via de regra, pelas mudanças nos processos de gestão e pela obtenção de melhores fatias de mercado. Mudanças na gestão de empresas sempre existiram; mas atualmente se caracterizam pela rapidez e pela intensidade com que acontecem e, também, pela abrangência com que afetam os trabalhadores empregados nessas organizações.

Em última instância, as estratégias organizacionais podem acontecer no sentido de associações e uniões de empresas. Normalmente, nesses casos, as mudanças pelas quais o quadro funcional passa, são, no sentido, de enfrentar uma nova forma de gestão e uma cultura diferenciada daquela à qual estavam habituados ou processos de demissão nos quais as empresas buscam redução de custos por meio de corte de pessoal.

As fusões e aquisições estão entre as estratégias usadas pelas empresas para ampliação do *market share*, que mais têm crescido nas últimas décadas. Podem ser relacionadas com o meio de fortalecer rapidamente o poder de mercado fora do país de origem (Gerpott & Bloch, 1992). O processo de aquisição pode ser definido como a obtenção por uma empresa do controle acionário de outra com conseqüente desaparecimento jurídico da empresa adquirida (Barros & Caçado, 2003). Ele ocorre em “etapas contínuas e interdependentes que se iniciam com a intenção da compra, passam pela *due diligence* e negociação, e fecham com a integração, que é uma etapa longa e delicada, devendo ser trabalhada e planejada adequadamente” (Barros & Caçado, 2003, p. 4). Quando se dá a aquisição, a compradora pode operar a adquirida de forma totalmente independente, significando a possibilidade de implantar nessa empresa uma cultura e estilo gerencial totalmente diferenciados da empresa anterior, se esta for a necessidade e/ou vontade da compradora.

Dessa forma, a aquisição envolve a empresa compradora em atividades interculturais que, por sua vez, impactam no gerenciamento de recursos humanos e na necessidade de proceder a uma eficaz integração dos **estrangeiros** com a nova casa. A gestão de pessoas ocupa, nesses processos, um espaço importante, à medida que a capacidade de adaptação das organizações aos processos mutativos depende, em grande parte, que os integrantes dela internalizem as novas estratégias. O gerenciamento de pessoas, nesses casos, requer que as pessoas que fazem parte da organização adquirida procedam a uma readaptação à **nova** cultura organizacional e assimilem novas formas de trabalho e mudanças tecnológicas advindas desses processos. Enfim, precisam assumir como seus os projetos da empresa que está em processo de mutação. Tal adaptação para os trabalhadores ocorre, em muitos casos, de forma dolorosa, pois necessitam criar para si novos modos de ser e de trabalhar, em face do novo contexto organizacional.

Assim, usar ferramentas que influenciam direta ou indiretamente o comportamento dos empregados é tido como forma de integrar mais rapidamente as pessoas à nova gestão e deve ser responsabilidade dos gestores de pessoas, ou seja, por meio de procedimentos executar aquilo que a empresa se propõe,

mas também dar conta dos anseios e da inserção dos indivíduos aos objetivos da nova organização. Conforme Becker (2004), elementos culturais podem surgir como obstáculos a fusões e aquisições. “Valores e crenças, muitas vezes antagônicos, são confrontados no processo de consolidação das formas de atuar, sentir e pensar dos indivíduos com relação ao ambiente externo e interno” (p. 194).

Nesse contexto, a pesquisa tem como **pano de fundo** o processo de arrendamento e aquisição das instalações e operações da empresa F na sua unidade de fabricação de óleo de soja, no interior do Rio Grande do Sul, pela empresa M. O arrendamento permitiu que a empresa M operasse todos os processos da empresa F por um prazo de um ano; passado esse período, teria prioridade de compra, se assim lhe interessasse. No momento atual, as tratativas de compra já foram efetivadas. Salienta-se que as empresas tiveram seus nomes preservados.

A empresa F caracteriza-se por ser uma empresa familiar; ela mantém, atualmente, outra unidade, destinada à fabricação de latas, sendo líder nesse segmento. Essa unidade, no entanto, não mantém mais ligação com a empresa em questão. A empresa M é uma empresa multinacional de grande porte que atua em várias linhas de produção de alimentos, tendo desenvolvido, em seu decurso, vários processos estratégicos, entre eles, os processos de aquisição e fusão, *joint venture*, buscando maior abrangência global de mercado.

Com o intuito de identificar a percepção dos empregados, que permaneceram na empresa adquirida, em relação às mudanças nas políticas de gestão de pessoas, tem-se a problemática do estudo: como os trabalhadores da empresa M, que pertenciam ao quadro funcional da empresa F, percebem as mudanças na gestão de pessoas, a partir da transição de uma empresa familiar para uma empresa multinacional?

## PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PROCESSOS DE AQUISIÇÃO

Segundo Chanlat (2000), “por modo ou método de gestão entende-se o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado” (p. 119). Nesse sentido, as práticas de gestão compreendem o estabelecimento de condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas para a gestão de pessoas; enfim, os objetivos, os valores e a filosofia da gestão geral. Conseqüentemente, a gestão nos processos de aquisição envolve, de forma sistemática, o alinhamento de estratégias da empresa adquirida com a empresa compradora de modo a criar a rápida integração das novas metas empresarias o que, normalmente, é conseguido por meio do eficaz gerenciamento de pessoas.

Davel e Vergara (2001) salientam que o termo gestão de pessoas compreende “uma construção social baseada em uma visão particularizada de organização e de pessoa, variando no tempo e no espaço” (p. 47). Desse modo, a forma como as pessoas são geridas sofre influência das diretrizes da empresa, além de estar também fortemente presente a questão pessoal dos gestores. Considerando-se que são as pessoas participantes de uma organização as responsáveis pela criação, inovação e vitalidade das ações, as políticas de gestão de pessoas acabam tendo importância singular para as empresas, principalmente, nas oriundas de processos de fusões e aquisições.

Mcintyre (2004) afirma que, dos atributos requeridos para o sucesso das aquisições, 50% são derivados do envolvimento de *expertise* financeira. Desses atributos de sucesso, 38% requerem o envolvimento de profissionais de gestão de pessoas, onde 66% dos atributos que definem o insucesso das aquisições são relatados pela falta de intervenção do departamento de recursos humanos.

O gerenciamento de pessoas em organizações com unidades dispersas globalmente incluem: (a) a administração de atividades, políticas e práticas que as firmas podem usar para competir eficazmente; (b) as muitas forças de mudanças (novos competidores, novas tecnologias, reestruturação do negócio,

preocupações legais e sociais) que as organizações precisam entender para responder eficazmente à sua posição competitiva de longo-prazo (Schuler, 2000) e para garanti-la.

Partindo-se da análise dos processos aquisitivos, a gestão de pessoas envolve ainda medidas que podem ser classificadas em diretas e indiretas (Gerpott & Bloch, 1992). As medidas diretas referem-se ao modo como os novos gerentes de departamentos provêm informações para os empregados da empresa adquirida sobre as mudanças, em termos de expectativas gerenciais, podem ser designadas de **gerenciamento interpessoal de recursos humanos** e são realizadas principalmente no local. Já as medidas indiretas têm como propósito a influência comportamental e se apresentam em forma de um programa ou sistema de recompensas para os empregados da firma comprada depois de assumida, são designadas de **gerenciamento estrutural de recursos humanos**.

Usualmente, as organizações adotam os sistemas de recompensas para atrair e reter os indivíduos mais capazes e motivar empregados para altos níveis de desempenho, especialmente quando se deseja fazer um trabalho de aquisição (Schweiger, Ivancevich, & Power, 1987). Os autores identificam quatro tipos de sistemas de recompensas que devem ser adotados numa situação de aquisição, são eles: (1) segurança no emprego; (2) pagamentos e benefícios; (3) grau de autonomia no trabalho; e (4) retorno sobre o desempenho. O primeiro e segundo refletem não somente potenciais problemas psicológicos resultantes da separação, mas em áreas financeiras. O nível de autonomia e responsabilidade no trabalho indica o grau de liberdade que, muitas vezes, é sentido pelos empregados como diminuído. Eles reclamam que têm o mesmo título, mas não têm o mesmo nível de responsabilidade após a aquisição. O quarto atributo provêm informações sobre como está o desempenho individual, e é uma forma de recompensa e reconhecimento. Ele ajuda na transmissão das expectativas culturais da nova firma para os empregados da empresa adquirida e ajuda na construção de novas ligações (Schweiger *et al.*, 1987).

Incerteza e insegurança são os maiores problemas que enfrentam os empregados durante o processo de *due diligence* e negociação nos processos de aquisição, conforme ressalta Schweiger, Csiszar e Napier (1993). Para os autores, esses problemas podem resultar em trauma, absenteísmo, rotatividade, baixo moral e produtividade. Os articulistas sugerem algumas ferramentas que podem ser utilizadas pela gestão de pessoas para estabilizar a força de trabalho. São elas: a) comunicação eficaz e honesta, que ajuda os empregados a um correto planejamento e ajuste às mudanças que os afetam; b) contrato de retenção, usado para manter as pessoas-chave por um período pré-específico de tempo; e c) serviços de apoio, o que inclui seminários em gerenciamento do estresse, reuniões em pequenos grupos, aconselhamento individual, negociação com mudanças pessoais, entre outras (Schweiger *et al.*, 1993).

O envolvimento do departamento de gestão de pessoas em todos os estágios da aquisição é tratado por McIntyre (2004) como importante agente de mudança no alinhamento do capital humano. Entretanto, para o autor, a falha na gerência de duas dimensões da integração pode diminuir as chances de sucesso. As dimensões são: (a) integração de tarefa e (b) integração humana. A integração de tarefa é o processo de combinar atividades e procedimentos para maximizar e melhorar o desempenho. Já a integração humana engloba a combinação de atributos culturais e alocação de recursos para um aumento das habilidades.

Barros e Cançado (2003) consideram que os principais desafios enfrentados pela empresa compradora se apresentam na fase de integração, pois a definição do tipo de programa de gestão de pessoas pode conter demissões ou retenção dos executivos da empresa comprada. Assim, para as autoras, gerenciar o processo de substituição de pessoas pode ter efeitos danosos para aquisição ou pode facilitar os ajustes que, geralmente, ocorrem no período de integração. A escolha do método de gestão mais adequado para a realidade da aquisição repercute em maior ou menor tempo de choque cultural e conseqüente aculturação, que tem impactos na saúde psicológica, bem-estar psicológico e desempenhos comportamental e individual (Cartwright & Cooper, 1993).

Segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), não existe modelo ideal de gestão de pessoas e de estratégia de integração cultural que melhor se adapte aos processos de fusões e aquisições. Para os articulistas,

deve-se estudar a estratégia de compra, as condições gerais das organizações envolvidas, a resultante cultural e o impacto nas pessoas. Sugerem para a identificação dos níveis de mudança na empresa adquirida e adquirente a Tabela 1 proposta por Mirvis e Marks (1994 como citado em Tanure *et al.*, 2007), onde se tem:

**Tabela 1: Estratégias de Obtenção de Resultados Pós Fusões e Aquisições.**

Níveis de mudanças na empresa adquirida	Alto	<b>ASSIMILAÇÃO</b> Empresa adquirida conforma-se à cultura da adquirente <b>Absorção Cultural</b>	<b>TRANSFORMAÇÃO</b> As duas empresas encontram novos modos de operar <b>Transformação cultural</b>
		<b>MESCLA</b> Soma dos elementos culturais dos dois lados <b>Integração Cultural</b>	
	Baixo	<b>PLURALIDADE</b> Empresa adquirida mantém sua independência <b>Autonomia Cultural</b>	<b>MOVIMENTO REVERSO</b> Caso incomum em que a empresa adquirida dita os termos do acordo <b>Assimilação Cultura Reversa</b>
		Baixo	Alto
<b>Níveis de mudança na empresa adquirente</b>			

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

Na **assimilação**, o departamento de gestão de pessoas deve remodelar seus processos para absorver a empresa e, no tempo mais curto possível, modificar sua cultura; é a melhor estratégia em processos de aquisições na grande maioria das vezes (Tanure *et al.*, 2007). De acordo com os autores, outra forma de integração, a **mescla**, busca complementaridade de competências. É muito comum em casos de fusões ou *joint ventures*. A área de recursos humanos deve estar preparada para gerenciar os conhecimentos cruzados e a coordenação, melhorar o processo de confiança e na identificação dos talentos que deve reter. A **pluralidade**, para os articulistas, serve melhor para os casos em que a compra é motivada pela aquisição de competências e tem como objetivo manter praticamente intacta a cultura e o modelo de gestão das organizações envolvidas. Já a estratégia menos comum é a do **movimento reverso**, em que o processo de mudança ocorre na compradora tendo em vista, principalmente, a cultura da adquirida ser mais forte e mais adequada, na avaliação do comprador, para o modelo de competição que será utilizado no futuro. Na **transformação**, existe uma mudança na cultura tanto da adquirente quanto na adquirida; é mais comum nas fusões e *joint ventures* e ocorre quando a cultura e os modelos de gestão não são adequados e ambas passaram por dificuldades, sendo escolhido um executivo externo para gerenciar o processo de integração (Tanure *et al.*, 2007).

Desse modo, tem-se que a gestão de pessoas tem papel importante na escolha dos mecanismos que melhor **seduzam** os empregados da empresa adquirida para a consolidação do processo e rápida integração, como será discutido a seguir.

## Mecanismos de Sedução Usados na Gestão de Organizações Modernas

Existem vários modos de gestão que servem às empresas para a organização do trabalho numa perspectiva de tipo de tecnologia adotada, qualificação dos trabalhadores, cultura organizacional, estrutura e mercado, entre outros. Esses modos de ser e de trabalhar partiram de uma evolução natural das práticas administrativas e tiveram como princípio básico melhorar o desempenho organizacional com a incorporação de uma série de mecanismos de gestão, embasados em diversas áreas científicas. As grandes descobertas ocorreram principalmente com base nos estudos da sociologia e da psicologia,

que ensinaram aos gestores como lidar com os trabalhadores e tirar deles o maior proveito, em prol da organização, sem que precisassem usar de mecanismos de controle explícito e da coação.

A partir de tais incorporações, Enriquez (2002) reforça a idéia de que, na concepção estratégica atual, o **estrategista** é aquele que se encontra inteiramente tomado pelo imaginário organizacional da performance e da excelência, tendo toda a sua afetividade canalizada para a empresa. “A capacidade estratégica não é mais reservada [...]; pelo contrário, é destinada a ‘qualquer um’. Todos estrategistas, todos lutadores, todos ‘matadores suaves’” (p. 18).

Embora ignorando aspectos do trabalhador, enquanto ser integral (Chanlat, 1996), a gestão não raro tenta conseguir dele a sua mobilização total para o projeto da organização, invadindo sua vida, de modo a se tornar lugar central em sua existência. Algumas estratégias são utilizadas deliberadamente ou naturalmente concebidas, de modo a fazer com que os trabalhadores se sintam como membros de uma grande família, filhos de uma mãe caridosa, tal como mostram Pagès, Bonetti, Gaulejac e Descendre (1993), acerca do poder que as organizações exercem sobre os trabalhadores. A identidade do indivíduo mistura-se com a da empresa; ele passa a se referenciar somente por meio dela, assume a sua **personalidade**, pois passa a se comportar, a pensar e se relacionar de acordo com os padrões e estruturas estabelecidas por ela (Pagès *et al.*, 1993).

De acordo com Pagès *et al.* (1993), tal incorporação de valores seria possível na medida em que a organização hipermoderna promove o que eles chamam de **desterritorialização** do indivíduo. O território é definido por eles, como o espaço em que se enraíza a identidade, o lugar dos prazeres, dos temores, das relações importantes, a superfície de inscrição da história pessoal; enfim, o conjunto do sistema de referência. Já “a desterritorialização, pelo contrário, é o conjunto dos mecanismos que consistem em separar o indivíduo de suas origens sociais e culturais e destituí-lo de sua história pessoal para reescrevê-la no código da organização” (p. 119).

Nesse sentido, para Pagès *et al.* (1993), a organização hipermoderna promove um sistema de dominação e dependência psicológica. Segundo os articulistas, o trabalhador deixa-se controlar pela organização, que passa a deter o domínio da sua esfera psíquica. Em última análise, o trabalhador passa a depender dessa ligação, visto que, a partir daí, é que constitui sua vida. A organização passa a preencher todos os espaços da vida do trabalhador.

Schweiger *et al.* (1987) relacionam o processo de aquisição com a separação de uma criança de sua mãe. A separação na criança causaria aflição e a mudança para um novo ambiente intensificaria esse processo de aflição. Em face da maneira como a criança se comporta nesta situação, seguiria um padrão distinto: num primeiro momento, ela protestaria vigorosamente e tentaria de todas as maneiras recuperar sua mãe. Mais tarde, ela mostraria o desespero de conseguir sua mãe de volta, mas não obstante permaneceria ligada a ela. Finalmente, a criança mostraria menos interesse e tornar-se-ia, emocionalmente, desligada de sua mãe. Como a criança, muitos empregados envolvidos na aquisição experimentam um enorme senso de perda, quando as fortes ligações são destruídas ou mudadas.

Lima (1995) analisa as novas políticas de Recursos Humanos [RH] como estratégias organizacionais no sentido de aumentar a dependência dos trabalhadores em relação à empresa, configurando aquilo que ela denomina como **formas de sedução na empresa**. A autora elenca algumas características das novas políticas de RH: recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas; possibilidades de carreira; competição acentuada entre empresas e entre colegas; adoção de medidas para aumentar o fluxo de informações; intelectualização das tarefas; mudança e renovação constantes, o que leva a uma grande exigência de flexibilidade e capacidade de adaptação; controle pela adesão e interiorização de regras, entre outros pontos.

Tais características das políticas de RH acabam configurando-se em ambiente atraente e sedutor, que as empresas disponibilizam aos seus supertrabalhadores, aqueles que conseguirem passar pelos rigorosos processos seletivos. Uma vez admitido como membro da família, o trabalhador deverá direcionar a sua *psique* para os objetivos organizacionais (Pagès *et al.*, 1993).

Em estudo realizado por Enriquez (2002), acerca da vida psíquica nas organizações, são analisadas as táticas utilizadas pelas organizações no sentido de mobilizar o trabalhador, para que assuma como seu o projeto organizacional. Em outras palavras, táticas que visam à construção de uma subjetividade<sup>(1)</sup> totalmente integrada ao projeto da empresa.

Para Enriquez (2002), “a gestão pelo afetivo, a gestão da paixão estão na ordem do dia das organizações, que não querem ser percebidas unicamente como sistemas de produção ou sistemas sociais” (p. 12). Nesse sentido, as organizações, de maneira geral e, historicamente, têm levado em conta a mobilização da subjetividade do trabalhador, visando ao alcance de seus objetivos.

A partir das análises de Pagès *et al.* (1993) e Enriquez (2002), pode-se perceber que a questão da subjetividade é algo que, de uma maneira ou de outra, sempre esteve na pauta do dia das ações organizacionais que, de formas diferenciadas e mais ou menos intensas, buscam mobilizar o trabalhador integralmente para o projeto organizacional. Lazzarato e Negri (2001) endossam essa percepção, dizendo: “como prescreve o novo *management*, hoje, ‘é a alma do operário que deve descer da oficina’. É a sua personalidade, a sua subjetividade, que deve ser organizada e comandada” (p. 25).

Essa ligação e dependência, que a organização busca de seus trabalhadores para consigo, podem acarretar efeitos danosos para a personalidade e para a vida por ocasião de processos de demissão, ou desligamento de suas atividades na empresa. Como analisa Caldas (1999), “o nível dessa dependência pode ser visto mais dramaticamente, quando o indivíduo perde o emprego: a demissão representa todo o trauma da perda de todas as dimensões, imaginárias e reais, dessa ligação psíquica com a organização” (p. 10).

Dentro dessa perspectiva, a forma como são desenvolvidos os processos de aquisição pelos gestores de pessoas ajudaria a preservar o senso de ligação do empregado da empresa adquirida com a nova organização e poderia ter repercussões positivas sobre a redução do medo, ansiedade e incerteza. Schweiger *et al.* (1987) indicam que, para as ações de gestão serem efetivas em aquisições, é necessário que sejam honestas, mostrem entender os interesses dos empregados, conduzam as demissões e substituições com dignidade e gerenciem o efeito causado após o processo. Desse modo, os gestores da empresa compradora poderiam manter sob controle as situações que criam traumas psicológicos nos empregados, causados por essas formas de crescimento corporativo.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### Método

O presente estudo tem como objetivo analisar as mudanças na gestão de pessoas, a partir de um processo de aquisição, e verificar como os trabalhadores da empresa M, que pertenciam ao quadro funcional da empresa F, percebem tais mudanças, a partir da transição de uma empresa familiar para uma multinacional.

Por tratar de uma pesquisa cujo objetivo é avaliar determinado processo dentro de uma única empresa, bem como as repercussões para os sujeitos envolvidos nesse processo, a presente pesquisa caracteriza-se como estudo de caso. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia ideal, quando se apresentam como questões de pesquisa perguntas do tipo “como” ou “por que” (p. 27). Para tanto, privilegiou-se também a abordagem qualitativa-descritiva.

### Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos que constituem essa pesquisa são aqueles trabalhadores em cargos diversos e em cargos de chefia, que vivenciaram o processo de transição entre as duas empresas e que ainda pertencem ao

quadro funcional da empresa M. Foi entrevistado um total de 23 trabalhadores das áreas de *crush*, refino de óleo e originação, bem como os que executam atividades de gestão de pessoas na empresa (ver Tabela 2). Cabe salientar que somente permaneceram na empresa, após a aquisição, trabalhadores da área operacional ligados a produção: chefias e operários. Aqueles que trabalhavam na área administrativa (setor financeiro, contábil e marketing) foram substituídos, com exceção dos empregados do setor de recursos humanos que não têm *status* de área e que permaneceram na organização.

**Tabela 2: Sujeitos da Pesquisa**

Entrevistado	Cargo	Escolaridade	Sexo
Entrevistado 1	Coordenadora de RH	Superior Completo	F
Entrevistado 2	Analista de RH	Superior Completo	F
Entrevistado 3	Analista de RH	Superior Completo	F
Entrevistado 4	Encarregado de Expedição	Ensino Médio Completo	M
Entrevistado 5	Encarregado de Produção	Ensino Fundamental Completo	M
Entrevistado 6	Controlador de Manutenção	Ensino Médio Completo	M
Entrevistado 7	Supervisor de Manutenção	Ensino Fundamental Completo	M
Entrevistado 8	Controlador de Produção	Ensino Médio Completo	M
Entrevistado 9	Controlador de Produção	Ensino Médio Completo	M
Entrevistado 10	Operador	Ensino Fundamental Incompleto	M
Entrevistado 11	Mecânico de Manutenção	Ensino Médio Completo	M
Entrevistado 12	Operador Industrial	Ensino Médio Completo	M
Entrevistado 13	Operador de Indústria	Ensino Médio Incompleto	M
Entrevistado 14	Mecânico de Manutenção II	Ensino Fundamental Incompleto	M
Entrevistado 15	Operador de Máquina	Ensino Fundamental Incompleto	M
Entrevistado 16	Conferente	Ensino Médio Completo	M
Entrevistado 17	Operador de Caldeira	Ensino Médio Completo	M
Entrevistado 18	Operador de Máquina I	Ensino Fundamental Incompleto	M
Entrevistado 19	Vendedor Jr.	Superior Incompleto	M
Entrevistado 20	Operador de Máquina II	Ensino Fundamental Incompleto	M
Entrevistado 21	Torneiro Mecânico	Ensino Fundamental Incompleto	M
Entrevistado 22	Operador de Máquina III	Ensino Fundamental Incompleto	M
Entrevistado 23	Mecânico de Manutenção	Ensino Médio Completo	M

Fonte: dados da pesquisa.

## Coleta de Dados

A coleta de dados foi desenvolvida em entrevista semi-estruturada, além de informes de fontes documentais fornecidas pela empresa M. Para Yin (2001), é importante que se possam utilizar várias fontes de dados, uma vez que isso permite o confronto dos dados que eventualmente venham a se repetir e validá-los. As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com três empregados do setor de recursos humanos, três chefias remanescentes da empresa anterior e com dezessete empregados em cargos diversos. Ilustra-se a Tabela 3 cada uma das etapas de entrevista com seu objetivo.

As entrevistas foram realizadas de forma individual, sendo gravadas com a permissão dos entrevistados, para posterior transcrição e análise. As fontes documentais foram utilizadas como apoio na caracterização do campo de estudo, bem como da gestão de pessoas da empresa M. Fazem parte das fontes documentais internet, materiais informativos e *folders* fornecidos pela empresa.

**Tabela 3: Etapas da Pesquisa**

<b>Etapa</b>	<b>Sujeitos da pesquisa e categorias de análise</b>
Primeira etapa	Funcionários da área de Recursos Humanos com o objetivo de caracterizar a atual forma de gestão e de gestão de pessoas.
Segunda etapa	Gestores remanescentes da empresa anterior com o objetivo de caracterizar as formas de gestão e de gestão de pessoas da empresa familiar. Para tanto, buscou-se compreender de que forma as políticas e os subsistemas de gestão de pessoas da empresa adquirida foram alterados pela empresa compradora para a adequação à nova cultura organizacional. Dentre os questionamentos, deu-se maior ênfase na comunicação, recrutamento, seleção e socialização organizacional, treinamento e desenvolvimento e compensação, por serem subsistemas capazes de integrar mais rapidamente os trabalhadores aos anseios da organização.
Terceira etapa	Colaboradores remanescentes da empresa familiar, com o objetivo de verificar as mudanças culturais ocorridas e como os trabalhadores reagem e percebem as mudanças.

Fonte: elaborado pelos autores.

## Análise dos Dados

Para a análise dos dados privilegiou-se o método qualitativo. Ele foi usado por meio da análise de conteúdo voltada para a compreensão de comunicações provenientes das entrevistas, documentos e periódicos. Para Bardin (1979), a análise de conteúdo consiste em: “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis, em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a ‘discursos’ (conteúdos e continentes) extremamente diversificado” (p. 9).

## DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### A Empresa M

A empresa M iniciou suas atividades em 1818 em Amsterdã, na Holanda, como comercializadora de grãos e de produtos importados das colônias holandesas. Atualmente, sua sede está localizada nos Estados Unidos.

No Brasil, iniciou suas atividades em 1905 em Santos/SP, caracterizando o início de rápida expansão no país. Em uma estratégia de diversificação de negócios, em 1923 adquiriu empresas em Recife/PE. Desde então, a empresa M tem acompanhado de perto a expansão das novas fronteiras agrícolas do Brasil, posicionando-se nos corredores de exportação, visando aumentar a sua produtividade e manter-

se estável no país. Caracteriza-se, atualmente, como uma das maiores empresas do agronegócio no Brasil, estando presente em 16 estados, com fábricas, moinhos, silos e terminais portuários. Entre suas unidades, encontra-se a maior unidade processadora de soja do Brasil e a única planta produtora de proteína isolada de soja do hemisfério sul.

A referida empresa mantém uma sede, que está localizada em uma cidade no interior do Estado de Santa Catarina, onde hoje está centralizada a administração geral do grupo, denominada **Corporativo**. Todas as decisões estratégicas da empresa, no que se refere ao contexto nacional, são tomadas no âmbito do Corporativo, até mesmo aquelas que dizem respeito aos programas de gestão de pessoas desenvolvidos por ela.

No Rio Grande do Sul a empresa M chegou em 1929. No interior do Estado, onde a pesquisa foi desenvolvida, a empresa já marcava presença com silos para recebimento e armazenagem de grãos. A sua presença foi ampliada em outubro de 2002, quando efetuou o arrendamento da empresa F, onde hoje operam a área administrativa, comercial, representações (parcerias) e a fábrica de óleo de soja. O arrendamento foi feito pelo prazo de um ano, com a opção de compra no final do prazo. Com o prazo de arrendamento vencido, foi concretizada a compra da unidade, que se deu no início de 2004.

A estrutura administrativa da unidade pesquisada é composta por quatro gerentes: gerente administrativo, gerente do *crush*, gerente do refino de óleo e gerente de origemação. A área de Recursos Humanos não possui *status* de gerência, tendo como responsável uma coordenadora. Os gerentes da unidade fazem parte de um comitê que se reúne uma vez por mês, onde são definidas todas as ações a serem tomadas para a regional. A coordenadora de RH participa eventualmente das reuniões do comitê; no entanto não como um órgão que tenha poder de veto ou de tomada de decisões na empresa, como ela própria menciona “esse comitê é formado pelos gerentes e eu participo das reuniões, mas como participante somente”.

O setor de RH fica fora das decisões estratégicas da corporação. Embora não participando ativamente nos processos de tomada de decisão, cabe à área de RH colocar em prática, junto com o grupo de trabalhadores, as estratégias definidas pelos participantes do comitê de gestores. O fato de a área de RH não estar envolvida nos processos estratégicos da Empresa M pode impactar no sucesso da aquisição e ser responsável pela geração de traumas nos empregados da empresa adquirida, bem como pela incerteza e ansiedade. Além disso, conforme salienta McIntyre (2004), 66% dos atributos que definem o insucesso das aquisições são relatados pela falta de intervenção do departamento de recursos humanos.

Além da compra da empresa F, a empresa M intensificou, no ano de 2004, a sua expansão no interior do Rio Grande do Sul, com a compra de uma rede de silos pertencentes a um grupo empresarial local, tornando, dessa forma, cada vez mais relevante sua presença no Estado. Atualmente, a unidade pesquisada (Empresa F) tem cerca de 150 empregados e mais de 60 terceirizados fixos; o quadro funcional se constitui, em grande parte, por indivíduos que já pertenciam à empresa anterior. Dos que ainda permanecem, a maioria encontra-se na área operacional. Houve ocorrência de demissões e contratação de pessoas especializadas para cargos que foram julgados pela nova administração como essenciais e que necessitavam de pessoas mais especializadas e alinhadas aos novos objetivos organizacionais.

## **As Práticas de Gestão de Pessoas da Empresa M e seus Mecanismos de Sedução após a Aquisição da Empresa F**

Apresentam-se, aqui, as práticas de gestão de pessoas utilizadas pela empresa M e F, visando analisar como as políticas de gestão de pessoas da empresa compradora se apresentam junto ao grupo de trabalhadores. Tal análise tem importância ampliada, quando se utiliza disso para entender, tal como Davel e Vergara (2001) mencionam, qual o posicionamento da empresa em face das pessoas que nela trabalham.

Na empresa adquirida, as práticas de gestão de pessoas adotadas eram bastante simples e contemplavam, basicamente, a contratação de pessoal, o pagamento de remuneração (o mínimo estabelecido na convenção coletiva), usando para casos de promoção ou aumento de salários o recurso da amizade. Isso pode ser constatado pela fala do Entrevistado 2 (Analista de RH) que trabalhou na organização adquirida e permanece na organização M:

“[...] são muitos índices totalmente, extremamente, diferentes... a Empresa F, que não pensa nas tendências do mercado, não pensa na satisfação dos empregados, a qualidade de vida dos empregados não tem ambiente. [...] já a Empresa M, outro ramo, passa a ser uma empresa multinacional onde ela está sempre está traçando metas e aos objetivos conforme as tendências micro e macroambientais, no caso. Bastante preocupada com a satisfação do empregado; visa assim muita a família, os colaboradores e a comunidade em si. Então essa é a grande diferença. O que mudou é a questão familiar: gestores integrantes da própria família à uma empresa de sociedade aberta e multinacional e tem a gestão de mão de obra contratada, e nós que estudamos administração sabemos a grande diferença que isso faz”.

“Na Empresa F, surgia a vaga; geralmente a pessoa já trazia um conhecido porque aceitavam parentes para trabalhar na empresa. Então se tu pegar a lista de funcionários da empresa vai ver que tem muitas vezes uma família inteira trabalhando ali, os Castoli tinham bastante, os Ferreira tinham bastante, os Silva tinham bastante. [...] quando eu entrei pra Empresa M, ela não contratava com grau de parentesco. Só que tava numa cláusula do contrato que a Empresa M tinha que assumir os colaboradores da Empresa F, então eles pegaram isso, mas foi acertado que as contratações em diante não podem ser com grau de parentesco nenhum, daí quando for renovando o quadro, isso vai se extinguir. Têm ainda muitos aqui que são parentes, mas a partir de agora não está sendo contratado mais nenhum”.

“A remuneração era conforme o chefe dizia: Ah! Eu gostei da cara dele, vai ganhar tanto!, Ah! Vamos contratar esse, não vamos dar isso e esperar o que acontece! Não tinha uma política de cargos e salários, [...] mas era conforme o acordo coletivo: vale transporte e refeição; esses eram os benefícios, não tinha convênio médico odontológico, bolsa-auxílio”.

Nota-se que as práticas citadas demonstram características importantes da gestão da empresa familiar, que utilizava poucas ferramentas de gestão de pessoas e demonstrava ter uma administração pouco profissionalizada.

Já a empresa M conta com todo um manancial de práticas para dar suporte à gestão e obter dos empregados a rápida integração à sua cultura organizacional. Observou-se que a comunicação interna, que se dá por meio da área de RH, tem papel preponderante como ferramenta de padronização de comportamentos e, mesmo, de pensamentos. Existe uma padronização na comunicação com os trabalhadores, que é totalmente definida pelo Corporativo (administração central): “É padronizada a forma de comunicação com os funcionários é igual para todo o mundo. [...] vem das fitas de vídeo dos presidentes, onde mandam esta fita para cada firma para ser comunicado da mesma forma” (Entrevistada 1 – Coordenadora de RH).

Assim, verifica-se que a área de RH, mesmo não participando das decisões estratégicas da empresa, possui papel fundamental na divulgação dessas estratégias. A comunicação é ferramenta de gestão considerada de suma importância nos processos de aquisição e serve para prover os empregados da empresa adquirida de informações a respeito das mudanças, em termos de expectativas gerenciais (Gerpott & Bloch, 1992).

A comunicação com os trabalhadores utilizada pela administração central, por meio das fitas de vídeo e das vídeo-conferências difere da existente na Empresa F e caracteriza-se pela impessoalidade e distanciamento que mantém com os trabalhadores. Na empresa em questão isso é particularmente significativo, pois na empresa F havia uma aproximação física com os donos da empresa, o que tornava as relações mais pessoais. Na atual empresa, o **dono** não é conhecido e seus maiores representantes são visto somente no vídeo-cassete.

A aproximação e o contato mais amigável com os proprietários da empresa podem ser considerados como características das gestões familiares. Desse modo, constatou-se que as relações na Empresa F eram próximas: “era mais familiar, se criavam muitas raízes” (Entrevistado 7 – Supervisor de

Manutenção). Também, a proximidade entre os colegas de trabalho era maior: “na F, a gente tinha muitas amizades, misturava trabalho com amizade” (Entrevistado 5 – Encarregado de Produção). Esses tipos de situação não pertencem ao universo das empresas multinacionais, que executam uma gestão profissionalizada.

Na empresa M há indícios de que a proximidade continua, no entanto mais vigiada; “eu tenho um relacionamento muito bom, toda a liberdade, liberdade vigiada é claro” (Entrevistado 4 – Encarregado de Expedição). Os controles de produtividade e do próprio trabalho passaram a ser parte das atividades diárias; no entanto, como são definidos pelas chefias muitas vezes ausentes, todas as regras do exercício da função parecem ser criadas externamente aos indivíduos (Pagès *et al.*, 1993). Assim, para a maioria dos entrevistados, o controle aumentou, há mais atividades para controlar, monitorar diariamente. Todas as atividades são monitoradas também pelo corporativo: “a gente faz aqui e tem que informar para a matriz, tudo o que tem aqui dentro, eles ficam sabendo” (Entrevistado 9 – Controlador de Produção). Tal controle das atividades, a partir dos dispositivos que a organização implementa, torna a figura do chefe dispensável (Pagès *et al.*, 1993). Assim, o controle que antes era reforçado pela figura da chefia (controle explícito) passa agora a ser substituído por mecanismos de controle implícito, vinculados à gestão de pessoas, como o alcance de metas e resultados pelas equipes de trabalho, por exemplo.

Em relação ao exposto sobre a gestão de pessoas na empresa M, pode-se relacionar ao que Enriquez (2002) chama de concepção estratégica atual, onde o estrategista é aquele que se encontra inteiramente tomado pelo imaginário organizacional da performance e da excelência, tendo toda a sua afetividade canalizada para a empresa. Percebe-se também que a Empresa M procurou adotar uma estratégia de assimilação com a absorção da sua cultura pela empresa adquirida (Tanure *et al.*, 2007).

No que se refere às práticas mais específicas de gestão de pessoas, quanto ao recrutamento e seleção, o mesmo ocorre sem uma política clara, com alguns casos de seleção interna, por indicação das chefias, o que demonstra, claramente, uma falta de definição quanto às práticas de gestão que serão adotadas na empresa adquirida. Alguns trabalhadores remanescentes da empresa F, que têm familiares dentro da empresa e que possuem escolaridade baixa, permaneceram, mas há a idéia de que, “quando o quadro for renovado, isso vai ser extinto” (Entrevistado 3 – Analista de RH). Aqui se pode perceber que a empresa mantém, a longo prazo, uma indicação de substituição dos empregados da empresa anterior. Para Barros e Cançado (2003), gerenciar o processo de substituição de pessoas pode ter efeitos danosos para aquisição ou pode facilitar os ajustes que, geralmente, ocorrem no período de integração. Esse processo deve ser implementado com ferramentas de gestão que ajudem a minimizar efeitos, como trauma, absenteísmo, rotatividade, baixo moral e produtividade.

Como uma das grandes alterações, em relação às políticas da empresa anterior, está na exigência, em termos de grau de escolaridade, presente na empresa M. Para novas contratações, a empresa solicita escolaridade em nível de ensino médio concluído. Quanto aos que ainda permanecem, há uma pressão velada para que os mesmos voltem a estudar. Situação manifestada na divulgação das exigências para os novos trabalhadores e no constante acompanhamento da situação escolar dos trabalhadores. Como menciona um dos entrevistados:

“Já direcionamos para que eles voltem a estudar, porque o nosso plano de salários exige uma escolaridade mínima e todos os empregados para serem contratados teriam de ter essa escolaridade e como foi um contrato vindo da empresa familiar, então eles ficaram todos fora dessa classificação” (Entrevistado 2 – Analista de RH).

Estar **fora da classificação** pode significar a possibilidade de desligamento e isso é sentido pelos remanescentes que, mesmo exauridos por conta do trabalho pesado na linha produtiva, em muitos casos, retornaram aos bancos escolares, ou seja, a empresa usou da comunicação clara para revelar seus propósitos e disponibilizou algum tempo para que os empregados se adaptassem às mudanças que os afetam. Essa comunicação, aliada ao contrato de retenção, é considerada por Schweiger *et al.* (1993) como estabilizadora da força de trabalho. No entanto, mesmo sendo uma exigência da própria

empresa, o retorno às aulas é dificultado pela exigência da presença constante dos empregados, em turno inverso ao seu, para participação em atividades de treinamento.

A integração dos novos contratados também é utilizada para a padronização dos valores da empresa, “no momento da integração dos funcionários, no momento de ingresso na empresa, já é feito todo esse trabalho de informação para ele, que existem os programas e que eles podem fazer parte desse time” (Entrevistado 2 – Analista de RH). Nesse sentido, a integração pensada como um rito de passagem ajuda na absorção da cultura da empresa compradora. Os trabalhadores denominam esse momento, acontecido tão logo a empresa M assumiu as atividades, como profundamente marcante: “recebemos a camiseta, o boné da empresa, e no final nos vestimos de M” (Entrevistado 7 – Supervisor de Manutenção). A empresa passa a fazer parte da identidade do indivíduo, tal como constata Pagès *et al.* (1993): ele passa a se referenciar por meio dela, assumindo sua **personalidade**, pois começa a se comportar, a pensar e se relacionar de acordo com as normas de padrões e condutas estabelecidos pela organização.

Em relação ao treinamento, são as chefias que dizem onde treinar e quem treinar; organizam o plano anual, incluindo os treinamentos obrigatórios. Os indicadores de treinamento são usados no programa de participação nos lucros e resultados; a verba para os programas de treinamento e desenvolvimento é decidida no corporativo, sem levar em conta as peculiaridades locais. Existe uma quantidade significativa de treinamentos que são realizados fora do horário de trabalho; há, por parte dos trabalhadores, uma reação inicial negativa quanto a isso, uma vez que interfere em seu horário de lazer. No entanto, como esse é um indicador necessário para que recebam a participação nos resultados, aderem ao que lhes é determinado. Desse modo, constata-se que o treinamento é atrelado às recompensas como mecanismo de adesão a gestão, para obrigar ao enquadramento nas normas da empresa-mãe.

A empresa M possui vários benefícios que a empresa F não possuía, como previdência privada, assistência odontológica, assistência médica, seguro de vida em grupo, direito a empréstimos pessoais, convênio com farmácia, auxílio à creche, além da participação nos resultados. Tais benefícios são utilizados, como menciona Lima (1995), como forma de sedução por parte da empresa, o que fica evidente nas falas dos entrevistados, pela ênfase que atribuem ao fato de agora possuírem “até mesmo plano de saúde” (Entrevistado 10 - Operador).

Os benefícios também são uma forma de encantar/seduzir: “Eles explicam todos os benefícios da empresa, falando hoje é uma coisa normal, mas para quem nunca teve um plano de saúde, um odontoprev, ou qualquer auxílio que ele possa ter, as pessoas ficam bem encantadas” (Entrevistado 3 – Analista de RH). Os programas de benefícios adotados pela empresa apresentam mensagens de conteúdo simbólico, propositadamente elaborados para que os sujeitos se encantem com a nova proposta da empresa.

Mesmo no período de arrendamento, que durou um ano, a empresa M procurou levar para a nova unidade todos os programas de gestão de pessoas que mantém em suas outras unidades, tais como: Programa M Safety, Programa Eficiente, Programa Recompensar (Plano de Participação nos Resultados), Clima M, M Vida, M Vida Saudável, M Vida Comunitária, M Vida Familiar, M Vida Ambiental, Projeto Talentos (Plano integrado e interno de descoberta e de promoção de talentos). A implantação desses programas já sinalizava, por parte da empresa, que desejava fixar, entre os empregados, a nova cultura organizacional e as diretrizes gerenciais e estratégicas de atuação da nova organização. Nota-se que a gestão de pessoas adotada pela Empresa M teve como objetivo a mudança comportamental, além de tentar atrair e reter os indivíduos mais capazes e motivar empregados para altos níveis de desempenho, como descrevem Schweiger *et al.* (1987) e Gerpott e Bloch (1992).

Os programas deveriam funcionar como um dos grandes alicerces na propagação da cultura da empresa. Entretanto os entrevistados da área de RH reclamam da falta de participação dos empregados nesses programas. Segundo eles isso se dá, em partes, pela falta de costume e pela dificuldade de adaptarem-se à cultura da empresa: “é uma questão cultural, é costume esconder-se atrás da tarefa, da atividade, enxergar o tamanho da mesa e deus” (Entrevistada 1 – Coordenadora de RH).

A empresa M vive um paradoxo, instalado em virtude da incompatibilidade entre as exigências de participação dos trabalhadores nos programas da empresa e as exigências de produtividade. A dificuldade na implementação dos programas, tão comentada pela área de RH se dá, segundo análise de alguns entrevistados, pela pouca participação dos trabalhadores em virtude da falta de tempo durante o expediente, pelo excesso de atividade: “a dificuldade... é justamente assim: é que as pessoas às vezes não têm tempo, conforme as atividades exigem, pelos horários de trabalho” (Entrevistado 5 – Controlador de Manutenção). Em alguns casos, a participação não ocorre pela dificuldade de liberação de suas atividades, o que é justificado pela analista de RH como: “medo de pedir para sair do seu setor e participar”. Assim, percebe-se que ainda não há, por parte das chefias, um amplo conhecimento dos programas de RH, até mesmo porque estes são estanques na sua formulação e implementação.

A participação nos programas da empresa se torna, assim, imposta, não compartilhada e não desejada pelos trabalhadores:

“eles não participam, as pessoas não gostam de participar; eles trabalham mais na cabeça deles. Então os programas são um trabalho a mais, o que eu venho tentando mostrar, que não! Que isso é uma coisa boa, que a própria participação leva ao desenvolvimento individual de cada um...” (Entrevistada 1 – Coordenadora de RH).

Percebe-se que há uma preocupação da área de RH em fazer com que a participação seja um comportamento normal, uma norma para todos, tal como refere Lima (1995). O próprio programa de PLR (Participação nos Lucros e Resultados), com seus indicadores extremamente abrangentes (número de empregados, familiares e membros da comunidade que participam das atividades, número de horas de treinamento etc. além de indicadores de produtividade), é uma tentativa de fazer com que as pessoas aceitem e assimilem a nova cultura: “a cultura, assim, neste aspecto não está bem concreta na cabeça das pessoas; então está agregada aos programas do recompensar” (Entrevistado 2 – Analista de RH).

Ainda em relação ao programa de participação nos resultados, um dos indicadores utilizados é a obrigação de emissão, por parte dos empregados, de comunicados de situações inseguras<sup>(2)</sup>, chamados de **comunique**. A não emissão de pelo menos um desses documentos por mês faz com que o grupo perca pontos para o programa de participação nos resultados: “se cada um fizer um ‘comunique’ por mês a gente ganha 15% do nosso salário no final do ano; então, se não fizer tá jogando dinheiro fora, tá deixando de ganhar 15%” (Entrevistado 3 – Analista de RH). Novamente, percebe-se a necessidade de mobilização total, por parte dos trabalhadores, aos objetivos e desejos da empresa; caso contrário, a sanção se manifesta na perda monetária no final do exercício. Isso faz com que os trabalhadores internalizem os controles, pois a omissão de um pode onerar o grupo, o que faz com que a pressão seja exercida pelo próprio grupo.

Entretanto esses programas têm, ainda, como função primordial fazer a padronização dos valores da empresa entre os empregados. Se os valores cultivados por eles, a partir da sua família, conflitam com os da empresa, há a tentativa de fazer com que prevaleça os da empresa, como menciona o Entrevistado 2 – Analista de RH: “aprendemos lá com a nossa família muitos valores; com o passar do tempo, as pessoas vão perdendo essa classificação. Então, justamente os seis valores iriam resgatar e também são valores que a empresa prega, fica uma espécie de padronização de valores, realmente”.

Percebe-se, no caso da empresa M, que há uma tentativa de imposição da cultura, por meio dos valores difundidos com aqueles que devem realmente prevalecer, sem levar em conta valores existentes na empresa anterior ou valores próprios de cada um. A organização tenta adentrar na vida privada dos empregados, por meio da cultura organizacional. A desterritorialização dos sujeitos se dá pela tentativa de apagar as referências originais do trabalhador, substituindo-as por outras consideradas mais adequadas aos interesses da empresa, “destituindo-os de sua história pessoal, para reescrevê-la no código da nova organização” (Pagès *et al.*, 1993, p. 119).

Conforme discute Chanlat (1996), a gestão, muitas vezes, ignora aspectos do trabalhador, enquanto ser integral e tenta conseguir dele a sua mobilização total para o projeto da organização, invadindo sua vida, de modo a se tornar lugar central em sua existência. Dessa forma, algumas estratégias, como

mostra Pagès *et al.* (1993) acerca do poder que as organizações exercem sobre os trabalhadores, são utilizadas deliberadamente ou naturalmente concebidas, de modo a fazer com que os trabalhadores se sintam como membros de uma grande família, filhos de uma mãe caridosa. Por isso a área de gestão de pessoas exerce grande influência sobre a vida daqueles que trabalham na empresa, funcionando como a área encarregada de implementar a nova cultura, padronizar os comportamentos e conseguir a adesão ao novo modo de gestão. Principalmente, em processos de aquisição que demandam grandes esforços no sentido de alinhar as pessoas às novas estratégias, em detrimento das vigentes na organização comprada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise das entrevistas com os gestores e com os trabalhadores, a presente pesquisa revelou aspectos importantes das práticas de gestão de pessoas, utilizadas pela empresa M. A pesquisa teve como objetivo identificar a percepção dos trabalhadores que permaneceram na empresa comprada após a aquisição, quanto às mudanças que ocorreram nas políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa compradora.

Por ser a empresa compradora uma multinacional, com experiência em processos de aquisição, e a empresa comprada uma empresa familiar. Foi possível observar algumas mudanças em termos de políticas de gestão de pessoas ocorridas após o processo de aquisição.

Constatou-se que empresa M adquiriu a empresa F com um pacote de soluções preestabelecidas na área de gestão de pessoas, com vários programas e ferramentas de uso comum na empresa-mãe e nas suas subsidiárias. Esses programas foram implementados com o intuito de alinhar os objetivos da organização comprada com os da empresa mãe. As modificações e novidades na gestão de pessoas foram comunicadas pela organização compradora (Empresa M), mas sua utilização foi imposta em todos os níveis, tanto que, para evitar maiores resistências às mudanças, a área administrativa foi toda demitida e os profissionais de gestão de pessoas que permaneceram na organização ocuparam a posição de meros executores das políticas de gestão sem o poder de questionar ou sugerir modificações.

Como a Empresa M permaneceu um ano dentro da empresa F antes de efetivar a compra, percebe-se que, quanto às práticas de recrutamento e seleção, não houve grande preocupação em determiná-las claramente. Tendo em vista que na aquisição, a fase de integração é uma das mais complexas, observa-se que a Empresa M optou por realizar alguns cortes de pessoal e preferiu investir em treinamento para tentar incorporar a sua cultura (principalmente os valores) ao dia-a-dia de trabalho dos empregados remanescentes da empresa F.

A ânsia em treinar o pessoal ficou explícita nas falas dos trabalhadores que demonstraram certo desconforto com a exigência de participar de treinamentos fora do horário de expediente. Nota-se ainda que os trabalhadores da antiga empresa F estavam acostumados a executar seu trabalho sem maiores preocupações com o crescimento profissional e detinham certa estabilidade no emprego pela proximidade com as chefias e o dono da empresa. Entretanto, a partir da instalação definitiva da empresa compradora na adquirida, surgiu a exigência por melhor qualificação dos empregados e certa insegurança quanto à permanência na nova organização.

Os integrantes da organização parecem, inicialmente, resistir às novas estratégias; mas, em um curto espaço de tempo, adaptaram-se e aderiram aos novos modos de gestão e de trabalho, até mesmo sentindo diariamente a obrigação de proporcionar o retorno esperado, adaptando-se também aos desafios e cobranças permanentes da empresa M (Enriquez, 2002; Schweiger *et al.*, 1987). Tal aceitação se deu, em muitos casos, pela constatação de que na empresa compradora gozariam de melhores benefícios. Nesse caso, os benefícios aparecem como mecanismos de sedução, uma vez que na empresa anterior não dispunham de benefícios significativos. Outra prática de gestão de pessoas

bastante sedutora é a participação nos lucros e resultados que gera obrigações do trabalhador, mas funciona como alavanca para o aumento da produtividade.

Apesar dos paradoxos na imposição dos programas trazidos da empresa-mãe e de certa resistência evidenciada na participação e aderência a esses programas, a Empresa M, por meio da participação nos lucros e resultados, tem conseguido a incorporação das políticas e valores por todos os empregados. A incorporação de nova cultura não é conseguida em curto espaço de tempo e demanda ajustes ao longo do processo de adaptação. Assim, a empresa M, ao superar limites de tempo e espaço, atravessa fronteiras e enraíza suas referências por meio de suas práticas empresariais e de expansão corporativa, onde nem sempre o impacto esperado é positivo, afetando de forma particular a vida das pessoas que nela trabalham, a organização do trabalho e estendendo-se para a vida familiar dos sujeitos como um todo.

Dado o exposto, sugere-se ainda o incentivo de outras pesquisas sobre a gestão de pessoas em processos de aquisição, tendo em vista que esta pesquisa não permite generalizações. Além disso, novas abordagens e estudos comparativos seriam bem-vindos para a expansão do conhecimento sobre a temática.

**Artigo recebido em 23.05.2007. Aprovado em 11.04.2008.**

## NOTAS

<sup>1</sup> O autor não utiliza o termo subjetividade, mas sim vida psíquica.

<sup>2</sup> É um comunicado das situações que podem ocasionar acidentes no trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Ed. 70.

Barros, B. T., & Cançado, V. L. (2003). Aquisições: um perfil das operações no Brasil. *Iberoamerican Academy of Management Proceedings of the International Conference: management in Iberoamerican Countries*, São Paulo, SP, Brasil, 3. Recuperado em abril, 2006, de [http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0213\\_Barros.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0213_Barros.pdf)

Becker, G. V. (2004). O papel da gestão de pessoas em processos de fusões e aquisições de empresas. In C. Bitencourt *et al.* (Orgs.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais* (pp. 190-207). Porto Alegre: Bookman.

Caldas, M. (1999, setembro). A demissão e alguns significados psicológicos da perda do emprego para o indivíduo. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 23.

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

Chanlat, J. F. (1996). Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In J. F. Chanlat (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (Vol. 1, 3a ed., pp. 21-45). São Paulo: Atlas.

Cartwright S., & Cooper, C. (1993). The psychological impact of merger and acquisitions on the individuals: a study of building society managers. *Human Relations*, 46(3), 327-348.

- Davel, E., & Vergara, S. C. (2001). Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In E. Davel & S. C. Vergara (Orgs.). *Gestão com pessoas e subjetividade* (pp. 31-56). São Paulo: Atlas.
- Enriquez, E. (2002). Vida psíquica e organização. In F. C. P. Motta & M. E. Freitas (Orgs.). *Vida psíquica e organização* (pp. 11-22). Rio de Janeiro: FGV.
- Gerpott, T., & Bloch, B. (1992). Strategic human resource management for the integration of foreign acquisitions. *Journal of Management Development*, 11(5), 3-15.
- Ianni, O. (1997). *Teoria da globalização* (4a ed.). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Lazzarato, M., & Negri, A. (2001). *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Lima, M. E. A. (1995). *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis: Vozes.
- Mcintyre, T. L. (2004). A model of levels of involvement and strategic roles of human resource development (HRD) professionals as facilitators of due diligence and the integration process. *Human Resource Development Review*, 3(2), 173-182.
- Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V., & Descendre, D. (1993). *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Schweiger, D. M., Csiszar, E. N., & Napier, N. K. (1993). Implementing international mergers and acquisitions. *Human Resource Planning*, 16(1), 53-70.
- Schweiger, D. M., Ivancevich, J. M., & Power, F. R. (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Executive*, 1(2), 127-138.
- Schuler, R. S. (2000). The internationalization of human resource management. *Journal of International Management*, 6(3), 239-260.
- Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais* (pp. 83-111). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.