

# Temas Emergentes e Urgentes em Administração

Marisa Claudia Jacometo Durante



# Temas Emergentes e Urgentes em Administração

Marisa Claudia Jacometo Durante



2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação:** Natália Sandrini de Azevedo

**Edição de Arte:** Lorena Prestes

**Revisão:** Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice

Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Fernando José Guedes da Silva Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
 Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
 Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
 Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
 Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
 Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
 Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
 Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
 Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
 Prof. Me. Douglas Santos Mezacas -Universidade Estadual de Goiás  
 Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
 Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
 Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
 Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
 Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
 Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
 Prof. Me. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
 Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
 Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College  
 Profª Ma. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
 Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
 Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
 Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
 Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
 Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
 Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
 Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá  
 Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
 Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
 Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
 Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
 Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana  
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

T278 Temas emergentes e urgentes em administração [recurso eletrônico]  
/ Organizadora Marisa Claudia Jacometo Durante. – Ponta  
Grossa, PR: Atena, 2020.

Formato: PDF  
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
 Modo de acesso: World Wide Web  
 Inclui bibliografia  
 ISBN 978-65-86002-73-7  
 DOI 10.22533/at.ed.737200604

1. Administração de empresas. 2. Cultura organizacional.  
3. Estrutura organizacional. I. Durante, Marisa Claudia Jacometo.

CDD 658.4

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

Atena Editora  
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

Este livro originou-se dos artigos científicos produzidos pelos formandos do curso de Administração, 2019/2, da Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde – MT, como requisito parcial para conclusão do curso. Todos eles sob a orientação da professora Dr<sup>a</sup>. Marisa Claudia Jacometo Durante.

O título da obra “Temas Emergentes e Urgentes em Administração” demonstra a essência de seu conteúdo, trazendo para discussão o ambiente organizacional e o papel da gestão no atual contexto.

Desejo uma excelente leitura e que as informações e resultados das pesquisas sejam utilizadas de forma efetiva!

Professora Dr<sup>a</sup>. Marisa Claudia Jacometo Durante

## SUMÁRIO

|  |            |
|--|------------|
| <b>CAPÍTULO 1</b> .....  | <b>1</b>   |
| A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR SOBRE O PROCESSO DE FUSÃO: ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO AGRONEGÓCIO                                   |            |
| Lillian Juliana Tavares<br>Karina Raquel Cucolotto<br>Marisa Claudia Jacometo Durante  |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.7372006041</b>   |            |
| <b>CAPÍTULO 2</b> .....  | <b>16</b>  |
| BEM-ESTAR SUBJETIVO: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI OURO VERDE MT, AGÊNCIA JARDIM DAS PALMEIRAS           |            |
| Eloisa Vendruscolo<br>Marisa Claudia Jacometo Durante  |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.7372006042</b>   |            |
| <b>CAPÍTULO 3</b> .....  | <b>35</b>  |
| GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM LUCAS DO RIO VERDE – MT  |            |
| Danielly Martins Zanquetin<br>Taisa Barreto de Sousa<br>Marisa Claudia Jacometo Durante  |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.7372006043</b>   |            |
| <b>CAPÍTULO 4</b> .....  | <b>52</b>  |
| MOBILIDADE ACADÊMICA E AS CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA FACULDADE LA SALLE |            |
| Letícia Bruniere Secco<br>Nathália Zanella Kirst<br>Marisa Claudia Jacometo Durante  |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.7372006044</b>   |            |
| <b>CAPÍTULO 5</b> .....  | <b>70</b>  |
| O IMPACTO DA EMPRESA BRF S.A. NA SAUDE, ECONOMIA E EDUCAÇÃO: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE LUCAS DO RIO VERDE                      |            |
| Eduardo Zucco Gobbi<br>João Pedro Zanella Kirst<br>Marisa Claudia Jacometo Durante   |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.7372006045</b>   |            |
| <b>CAPÍTULO 6</b> .....  | <b>85</b>  |
| PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR EM PROPRIEDADES RURAIS DO MUNICÍPIO DE LUCAS DO RIO VERDE-MT                                     |            |
| Larissa Lawisch Cargnelutti<br>Marisa Claudia Jacometo Durante   |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.7372006046</b>   |            |
| <b>CAPÍTULO 7</b> .....  | <b>109</b> |
| QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O PAPEL DAS EMPRESAS DO SEGMENTO BANCÁRIO NESSE PROCESSO  |            |
| Fabiana Selzlein<br>Manoel José Silva Luz  |            |

Marisa Claudia Jacometo Durante

DOI 10.22533/at.ed.7372006047

**CAPÍTULO 8 ..... 128**

TRABALHO DE CURSO: PERCEPÇÃO DOS FORMANDOS SOBRE A CONTRIBUIÇÃO PARA A  
FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

Gustavo Guilherme Wagner

Valéria Moura Pereira

Marisa Claudia Jacometo Durante

DOI 10.22533/at.ed.7372006048

**SOBRE A ORGANIZADORA..... 147**

**ÍNDICE REMISSIVO ..... 148**

## A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR SOBRE O PROCESSO DE FUSÃO: ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO AGRONEGÓCIO

*Data de aceite: 19/03/2020*

*Data de submissão: 23/01/2020*

### Lillian Juliana Tavares

Discente do curso de Administração da Faculdade La Salle; matriculada na disciplina de Trabalho de Conclusão II. E-mail: lillijtavares@gmail.com

### Karina Raquel Cucolotto

Discente do curso de Administração da Faculdade La Salle; matriculada na disciplina de Trabalho de Conclusão II. E-mail: kari.cucolotto@gmail.com

### Marisa Claudia Jacometo Durante

Professora orientadora do presente artigo: E-mail: marisa@marisajacometo.com.br <http://lattes.cnpq.br/9315480975623732>

**RESUMO:** Para falar de organização, estrutura organizacional e cultura organizacional, é necessário entender que todos dependem de pessoas para a materialização, ou seja, para transpô-los na prática cotidiana. O objetivo geral foi identificar quais as maiores mudanças encontradas pelos colaboradores após a fusão, e se estas foram bem recebidas dentro da organização. De modo específico busca-se: a) identificar a percepção do impacto causado pela fusão da empresa ao colaborador que passou por ela; b) pesquisar a percepção do colaborador das práticas organizacionais

aplicadas pela empresa; c) buscar identificar através dos líderes, qual o compromisso de manter a essência construída inicialmente pela empresa X. A pesquisa foi realizada em 2 das 18 filiais da empresa, classificadas como: A e B, localizadas no Estado de Mato Grosso, atingindo 60% dos 100 funcionários no total. Os principais resultados indicam que com novos hábitos e percepções diferentes de governança dos novos acionistas, a Cultura Organizacional pode ter sido afetada, mas na estrutura organizacional não houveram muitas alterações, apenas adaptações. Considera-se ser importante a preparação dos líderes e colaboradores de forma adequada para evitar situações como ansiedade e tensão. Nesse processo, a liderança é parte imprescindível na mediação de conflitos, mudanças e no desenvolvimento da organização para alcançar os objetivos estabelecidos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estrutura Organizacional. Cultura Organizacional. Fusão.

### COLLABORATOR'S PERCEPTION OF THE MERGER PROCESS: CASE STUDY IN THE AGRIBUSINESS SEGMENT

**ABSTRACT:** To talk about organization, organizational structure and organizational

culture, it is necessary to understand that everyone depends on people for materialization, that is, to transpose them in daily practice. The overall objective was to identify the biggest changes found by employees after the merger, and whether they were well received within the organization. Specifically, it seeks to: a) identify the perception of the impact caused by the merger of the company on the employee who passed through it; b) research the employee's perception of the organizational practices applied by the company; c) seek to identify through the leaders, which is the commitment to maintain the essence initially built by company X. The research was carried out in 2 of the company's 18 branches, classified as: A and B, located in the State of Mato Grosso, reaching 60% of 100 employees in total. The main results indicate that with new habits and different perceptions of governance of the new shareholders, the Organizational Culture may have been affected, but in the organizational structure there were not many changes, only adaptations. It is considered important to prepare leaders and employees appropriately to avoid situations such as anxiety and tension. In this process, leadership is an essential part in mediating conflicts, changes and in the development of the organization to achieve the established objectives.

**KEYWORDS:** Organizational Structure. Organizational culture. Fusion.

## 1 | INTRODUÇÃO

Para falar de organização, estrutura organizacional e cultura organizacional, é necessário entender que todos dependem de pessoas para a materialização, ou seja, para transpô-los na prática cotidiana. Assim, buscando entender o conceito de organização, recorreu-se Cury (2000) que observa que “organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. No tocante a estrutura organizacional, Robbins (2005) pondera que representa as tarefas formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas.

Nesse sentido, surge a cultura organizacional, que, segundo Schein (2004, p. 1) “é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhado e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança”, ou seja, é um conjunto de estrutura, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento na organização.

Robbins (2005, p.375), compreende que “a cultura de uma organização consiste em como ela é criada, sustentada e aprendida podendo melhorar nossa capacidade de explicar e prever o comportamento das pessoas no trabalho”.

Considerando o conceito de fusão, o objeto de estudo é uma empresa (que por solicitação da diretoria tem seu nome preservado e é identificada ao longo do texto por empresa X), que se encontra há um pouco mais de 30 anos no mercado de origem mato-grossense, que iniciou seus trabalhos como uma pequena fornecedora

de insumos agrícolas em Lucas do Rio Verde, Mato Grosso com estrutura de negócio familiar. E dez anos depois, iniciou a originação de grãos como soja e milho.

Nos dias de hoje, a empresa conta com dezoito (18) unidades em três estados, atendendo mais de dois mil (2.000) produtores, e presta assistência técnica com mais de 70 agrônomos, e também conta com atividades de produção de biodiesel, sendo referência no setor de agronegócio. Empresa possui participação acionária e há três (3) anos ingressou uma sociedade com um novo grupo de empresários estrangeiros, acarretando algumas mudanças estruturais e culturais na organização. Ressalta-se que a pesquisa abrange apenas duas filiais localizadas no Estado de Mato Grosso, com aproximadamente 100 funcionários.

Harrison (2005) (apud PIRAGIBE, BALBO, GARRIDO (2010, p. 34), aponta que “a fusão e aquisição é uma forma rápida de entrar em novos mercados, adquirir novos produtos e serviços, aprender novos processos de conversão de recursos, adquirir conhecimentos e aptidões necessárias, integrar-se verticalmente e expandir-se geograficamente”.

Assim, após esse breve contexto, tem-se o questionamento: que impactos percebidos pelos colaboradores com a fusão da empresa? Tendo por objetivo geral identificar quais as maiores mudanças encontradas pelos colaboradores após a fusão, e se estas foram bem recebidas dentro da organização. De modo específico busca-se: a) identificar a percepção do impacto causado pela fusão da empresa ao colaborador que passou por ela; b) pesquisar a percepção do colaborador das práticas organizacionais aplicadas pela empresa; c) buscar identificar através dos líderes qual o compromisso em manter a essência construída inicialmente pela empresa X.

A escolha do tema busca compreender as mudanças ocasionadas na gestão da organização, adquiridas com a fusão, baseando-se em teorias e no cotidiano. Após a acadêmica e colaboradora da empresa ter a necessidade de questionamento para compreender o processo. A sensibilidade do grupo que dirige a empresa, bem como do grupo que a mantém no mercado, contribui constantemente para o crescimento da organização, e principalmente, para preparar essas pessoas, sendo parte do processo de melhoria que deve ser buscada diariamente pela empresa.

## **2 | REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Estrutura Organizacional**

Segundo Soto (2002, p.256), a estrutura é uma “descrição do trabalho de uma organização por meio de pequenas unidades que se coordenam entre si, para que a estratégia seja cumprida”. Através do organograma pode-se definir a estrutura da

organização, de como é o ambiente, o tamanho da empresa, a tecnologia, estratégia, operações e recursos humanos, e que essa interação entre esses fatores levará ao modelo e o alcance dos objetivos de uma organização. Uma empresa é construída por pessoas, indivíduos que criam a cultura da organização, que constroem o ambiente agradável para desenvolver suas atividades ou contrário.

Cada pessoa tem seu projeto de vida. Esse projeto pessoal é resultante dos desejos, interesses, necessidades, atitudes, habilidades e debilidades que todo ser vivo manifesta; da consciência que se tem a respeito do lugar aonde se pretende chegar e da força interior que move os seres humanos a conseguir metas (SOTO, 2002, p.255).

Dentro das organizações os trabalhos podem ser subdivididos e as tarefas padronizadas detalhadamente, conforme a necessidade da função. Esse modelo baseia se originalmente através da Teoria Clássica da Administração por Henry Fayol (1841-1925), a qual demonstrava que o trabalho poderia ser mais eficiente e especializado.

Na percepção de Robbins (2005, p.351), “os executivos observavam que a habilidade de um funcionário na execução de uma tarefa com exatidão aumentava com a repetição, poupava o tempo dispendido em mudanças de tarefas ao realizar repetitivas ações específicas e estimulando o aumento de produtividade”. Mas, não podemos esquecer que esse conceito era baseado em processo de industrialização e que as organizações podem também obter produtividade através do gerenciamento de tarefas, permitindo aos funcionários a realização de diversas atividades individualmente ou em equipe.

Robbins (2005) descreve os elementos base da estrutura organizacional, podendo classificar como recursos essenciais para o planejamento de uma organização. Apontado anteriormente, a divisão do trabalho ou especialização descrevem as tarefas, e a departamentalização se baseia em agrupar as funções desempenhadas, que refletem os objetivos e atividades de cada organização. Necessariamente deve-se existir uma autoridade a quem se reportar, em um departamento consta um coordenador como superior na posição de administrar os subordinados. Esses departamentos são compostos por pessoas que precisam de uma autoridade para gerenciar suas tarefas, e medir a capacidade de um gestor de gerenciar uma equipe grande ou pequena será uma questão de amplitude de controle.

A preparação de uma equipe assegura que o desempenho das atividades não seja prejudicado, porque com um número maior de subordinados eles serão capazes de se ajudarem entre si. Decisões serão tomadas pelos gestores, acionistas, executivos ou funcionários, o que classifica, tratarem se de ações centralizadas ou descentralizadas. Ao padronizar algumas ações chegamos a último elemento da

estrutura organizacional que se refere a formalização das tarefas desenvolvidas dentro das organizações, das quais, eliminamos a possibilidade de funcionários adotarem práticas alternativas para desenvolver suas atividades, onde que, abordam funções conhecidas por sua baixa formalização.

## 2.2 Cultura Organizacional

A cultura pode ser definida como uma história compartilhada, desenvolvida por um indivíduo ou grupos com diversidades. Uma definição de costumes que desenvolveu a história de uma sociedade, e passou a fazer parte das descobertas do clima perfeito nas organizações. Porém, estudos que definem as práticas como melhores ou piores, culturas mais fortes ou mais fracas contém algumas visões abstratas desse assunto. Schein (2004, p. 7) destaca que “a bibliografia gerencial aponta a necessidade de uma cultura bem definida, e que, quanto mais forte a cultura mais eficaz é a organização”.

Existe a teoria que pode mostrar a cultura “correta” para as organizações, mas cada grupo deve procurar avaliar o ambiente de relacionamento que nela exista, e desta forma, dispor de mais mecanismos para facilitar o alcance dos objetivos propostos por essa cultura. Isso pode se formar através de um indivíduo que determina suas crenças, metas, valores e particularidades de como devem ser conduzidas as situações. Já dizia Schein (2004, p. 11) “qualquer unidade social que tenha uma história compartilhada terá desenvolvido uma cultura”.

Para iniciar uma atividade com objetivos precisa-se de planejamento. Na figura 1 é possível perceber os pilares de uma estratégia para alcançar o propósito visado pela organização, como uma bússola, um caminho para seguir com excelência através das melhores práticas estabelecidas pelos valores da empresa.



Figura 1 - Oito Pilares da Cultura Organizacional

Definir a palavra cultura se torna difícil ao deparar-se com várias descrições que abrangem outros elementos do conceito. Ao longo deste artigo, visualizou-se que o conceito desenvolve um plano de funcionamento para a organização, através das características construídas pelos gestores e membros, mesmo quando algum membro deixa a organização, a cultura continua. Essa estabilidade estrutural é um dos elementos valorizados pelos membros do grupo, que fornecem estabilidade e previsibilidade, porque quando algo está profundamente inserido, mesmo sendo uma parte intangível das organizações continua sendo estável, aponta (SCHEIN, 2004).

Sendo o quarto pilar da Cultura Organizacional e parte de mais um elemento, os processos internos influenciam todos os aspectos de como uma organização lida com a sua tarefa principal e seus vários ambientes, pode não haver cultura nesse sentido, mas à cultura de um grupo tem uma extensão para todas as áreas. Finaliza Weick (1995) (apud SCHEIN, 2004, p.14):

[...] cultura implica que rituais, clima, valores e comportamentos vinculam-se em um todo coerente; essa padronização ou integração é a essência do que entendemos por “cultura”. Finalmente, tal padronização ou integração deriva da necessidade humana de tornar nosso ambiente o mais sensível e ordeiro possível.

Crozatti (1998), aponta em seu artigo através dos trabalhos de Deal e Kennedy (1983), onde os autores afirmam que as pessoas facilmente aceitam que toda sociedade humana desenvolve uma cultura, às vezes, modificado de geração a geração. De tal forma, a empresa desenvolve um conjunto próprio de princípios, crenças e valores, resultantes da interação entre as pessoas.

Voltamos brevemente alguns séculos atrás, na proposta do capítulo do livro de Wood Jr. (2009), de analisar cultura organizacional a partir de alguns autores brasileiros. Uma análise histórica a formação da cultura brasileira de como se relaciona com alguns valores e padrões de comportamento encontrados em nossas organizações, define Wood Jr. (2009, p. 37):

Uma das principais vantagens da institucionalização é a de tornar a ação do outro previsível, libertando o indivíduo de uma considerável quantidade de tensão. A partir do momento que a vida em grupo é institucionalizada, define-se uma esfera de rotinas supostamente naturais para todos seus membros. Toda cultura possui uma lógica própria, que deve ser compreendida a partir dela mesma. [...] Laplantine reforça a ideia de que, apenas através do contato com uma cultura estranha, somos capazes de reconhecer efetivamente nossa própria cultura e compreender como ela condiciona nossa percepção de mundo.

De acordo com Schen (2004, p.16) “para que o conceito de cultura tenha alguma utilidade, devemos dirigir nossa atenção às coisas que são produto da necessidade humana”. As experiências compartilhadas podem tornar se ambíguas

e de conflitos, por pertencermos a muitos grupos, influenciados pelas suposições que são apropriadas aos nossos outros grupos. Os indivíduos e grupos buscam estabilidade e significado, a liderança é a fonte das crenças e valores que levam um grupo a lidar com seus problemas internos e externos. Os mesmos estão sempre em uma luta de padronização e integração, e as mudanças podem provocar desconfortos.

## 2.3 Fusão e Aquisição

A estratégia de fusão e aquisição é uma motivação para expansão da organização, com objetivo de se manter no mercado com uma posição mais competitiva e agressiva. Conforme Ross, Westerfield, Jaffe (2002) (apud CAMARGOS, BARBOSA, 2005), afirmam que a fusão ou consolidação é uma das formas de uma empresa adquirir outra empresa e estruturar uma negociação por meio de uma permuta de ações.

Há três formas de processo de fusão e aquisição: a fusão horizontal, a fusão vertical e a fusão de conglomerados (RASMUSSEN, 1989).

A empresa X iniciou seu processo de fusão a três (3) anos, mais especificamente no ano de 2016, com pressões internas e externas, onde foram analisadas as condições mercadológicas e a necessidade de mudar a estratégia do negócio, e o resultado foi alarmante. Reduzir custos operacionais, melhorar a estrutura de capital, definir uma alta gestão e buscar expansão em curto prazo. Qualquer decisão que resulte na expansão da base operacional de um empreendimento sempre altera a estrutura comportamental e a expressão cultural da empresa, podendo ocasionar traumas, aponta Rasmussen (1989, p. 35).

A estratégia e táticas de aquisição e/ou fusão que beneficia o crescimento acelerado de um empreendimento podem resultar em substanciais economias de tempo e de capital de risco, se executadas sempre dentro das normas microeconômicas adequadas, mas, em caso de fracasso o custo pode ser sensivelmente alto e sujeitar a empresa a um atraso notável na realização dos seus macros objetivos estratégicos.

Piragibe, Balbo e Garrido (2010, p. 26), apontam que há várias razões para se fazer uma fusão entre empresas, e as estratégias a serem adotadas para o processo dependem do motivo que gerou o negócio. Algumas das razões para essas operações podem ser: maior participação de mercado, crescimento orgânico (expansão de um negócio obtida pelo aumento da sua produção e vendas), competitividade, ganho na carteira de clientes, diversificação do leque de produtos e valorização da empresa.

Algumas vantagens e desvantagens por uma operação de Fusão e Aquisição podem ocorrer, Piragibe, Balbo e Garrido (2010, p. 32) alertam que o cliente final pode acabar sofrendo os impactos da operação, como aumento dos preços,

repassa dos altos custos da operação, diminuição da qualidade por falta de concorrência ou ainda oferta de produtos diminuída. Ou fatores internos que podem ser sentidos dentro da organização, como conflito de culturas, integração, liderança inadequada, estabelecimento de metas, comunicação, diminuição de custos, e também externamente como rejeição do mercado, diminuição ou aumento do valor da empresa (percebido também pelo valor das ações e sua procura), aumento ou perda de mercado.

### 3 | METODOLOGIA

O questionamento quanto a cultura organizacional da empresa nominada X, foi estruturado por percepções que os empregados têm do contexto organizacional, que influencia diretamente na convivência de cada indivíduo no ambiente de trabalho, trazendo consequências para os desempenhos individuais e, portanto, para o desempenho da organização. Assim, a pesquisa realizada foi de caráter descritivo. Estes dados foram base para a análise qualitativa das informações.

Para o levantamento dos dados, o instrumento de coleta utilizado foi um questionário encaminhado aos colaboradores da empresa X, atuantes nas duas filiais situadas na cidade de Lucas do Rio Verde, via Google Forms, no período de 07 a 17 de outubro de 2019, contendo a caracterização do sujeito com 6 perguntas, seguindo com duas seções diferenciadas, para líderes e não líderes, que abordou em uma seção com 5 perguntas específicas aos líderes (supervisor, coordenador, gerente, diretor, presidente), e 11 perguntas diretas aos colaboradores liderados. A expectativa da pesquisa era atingir a porcentagem máxima de acesso aos colaboradores, porém, contou com 60% dos participantes no geral da amostra.

Como o objetivo inicial da pesquisa identifica o sujeito da amostra, que pode destacar alguns impactos causados pela fusão da empresa ao colaborador que passou por ela; a percepção do colaborador das práticas organizacionais aplicadas pela empresa; e, através dos líderes qual o compromisso de manter a essência construída inicialmente pela empresa X.

A amostra utilizada foi inicialmente de 100 colaboradores, porém, as respostas recebidas totalizaram 60. Dentre estas, 18% ocupam a vaga de líder, e 82% de outras funções, desde a área administrativa até a operacional. Os resultados foram retirados de 2 (duas) das 18 filiais da empresa X, denominadas A e B. Sendo que a filial A teve 69% de participação dos colaboradores totais da amostra, e a filial B com 40%. Dentre os participantes da pesquisa, 72% do gênero masculino e 28% do gênero feminino. Com 48% os pesquisados possuem de 27 a 37 anos, enquanto 27% possuem de 38 anos acima, o que demonstra que os pesquisados em sua maioria, já possuem certa bagagem de experiência e que já tem delimitadas seus

objetivos futuros quanto a empresa X. Os outros 25% da amostra está entre 16 e 26 anos.

Ao tratarmos de uma pesquisa realizada em uma empresa de renome, que tem bastante reconhecimento pelos melhoramentos utilizados e apresentados principalmente na área de tecnologia no agronegócio no Centro Oeste, delimitamos a escolaridade em mínimo pelo Ensino Médio incompleto, porém, durante a realização da pesquisa, nos deparamos com colaboradores que sequer concluíram o Ensino Fundamental, mas que fazem parte da organização a vários anos. A tabela 1 e 2 apresentam os resultados da escolaridade e tempo de trabalho na empresa.

| E.M Incompleto | E.M Completo | E.S Incompleto | E.S Completo |
|----------------|--------------|----------------|--------------|
| 12%            | 30%          | 20%            | 38%          |

Tabela 1 - Escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

|                    |     |
|--------------------|-----|
| Até 1              | 17% |
| 1 a 3 anos         | 15% |
| 3,1 a 6 anos       | 37% |
| 6,1 a 9 anos       | 18% |
| 9,1 a 12 anos      | 8%  |
| Acima de 12,1 anos | 5%  |

Tabela 2 - Tempo de Trabalho na Empresa

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Apartir dos resultados obtidos percebe-se que a maioria das respostas recebidas vieram de colaboradores que estão na empresa há mais de 3 anos, significando muito para o êxito da pesquisa, porque essa classe participou do processo de fusão, e puderam expor suas experiências através das respostas do questionário apresentado. Da amostra, 32% está na empresa há menos de 3 anos, e desta forma, não puderam apresentar suas considerações com a mesma intensidade do que os que participaram do processo inteiro, porém puderam contribuir quando o questionamento permeia pelo sucesso ou não do processo de fusão.

## 4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Percepção do Impacto Causado Pela Fusão da Empresa ao Colaborador que Passou por Ela

A definição de percepção para Robbins (2005, p.104) é como um “processo

pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”. Nesse sentido, a tabela 3 apresenta a percepção dos colaboradores diante da manutenção da essência da empresa após a fusão, sendo 32,7% dos respondentes preferindo não opinar e 28,6% apontando que a essência não foi preservada.

|                               | SIM    | NÃO    | Não posso opinar |
|-------------------------------|--------|--------|------------------|
| Manteve a essência da empresa | 38,80% | 28,60% | 32,70%           |
| Teve melhorias após a fusão   | 57,10% | 18,40% | 24,50%           |
| Expectativa da fusão          | 57,10% | 18,40% | 24,50%           |

Tabela 3 – Apontamentos Colaboradores sobre a Fusão

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

57,1% dos respondentes percebem que a essência da empresa foi mantida após a fusão. Desse modo, considera-se que há uma divisão dos colaboradores sobre o assunto. A esse respeito, Soto (2002, p.66) evidencia que, “a percepção é importante no comportamento organizacional, já que costuma fazer com que diferentes pessoas tenham diferentes interpretações ou visões, inclusive contraditórias, do mesmo fato ou pessoa”.

#### 4.2 Percepção do Colaborador das Práticas Organizacionais Aplicadas pela Empresa

“As pessoas sempre tendem validar suas percepções da realidade, mesmo quando estas percepções estão erradas”, sendo, particularmente relevante quando considera-se a expectativa de desempenho no trabalho, aponta (ROBBINS, 2005, p.109). A tabela 4, enfatiza se as práticas aplicadas da cultura organizacional da empresa são percebidas pelos colaboradores. Diante dos resultados, é questionável a clareza da aplicação da cultura na empresa, onde 79,6% dos pesquisados apontam que conseguem visualizar tais práticas com exatidão. Já os líderes destacam que apenas 65,3% desses tem praticado de forma satisfatória e 34,7% não prática ou prefere não pronunciar-se a tal respeito.

|                                      | SIM    | NÃO    | Não posso opinar |
|--------------------------------------|--------|--------|------------------|
| Passo pelo processo de Integração    | 95,90% | 4,10%  | 0%               |
| Conhece a Missão, Visão e Valores    | 89,80% | 10,20% | 0%               |
| Prática da Cultura Organizacional    | 67,30% | 20,40% | 12,20%           |
| Clareza da Cultura Organizacional    | 79,60% | 16,30% | 4,10%            |
| Cultura Org. praticada pelos Líderes | 65,30% | 18,40% | 16,30%           |
| Correta aplicação no dia a dia       | 79,60% | 8,20%  | 12,20%           |

Tabela 4 – Apontamentos Colaboradores sobre as práticas organizacionais

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Podem haver distorções da percepção verdadeiramente objetiva, “obtendo consequências consideráveis quando os administradores e outros membros da organização atuam com base nelas”, conforme citado por (SOTO, 2002, p.68). Considerando que a grande maioria participou do processo de integração (95,9%), e aponta conhecer as práticas referentes a cultura organizacional da empresa (67,3%) embasado nos oito pilares da cultura organizacional, a percepção dos colaboradores pontua recorrer a uma melhora na abordagem das práticas dentro da organização que atinjam maior êxito no ambiente da empresa X, apresenta-se a tabela 4. São fatores que diz respeito aos valores aplicados pelos membros da empresa que fortalece a estrutura da organização, “o resultado é que a expectativa acaba se tornando realidade” assim diz (ROBBINS, 2005, p.109).

#### 4.3 Identificar, Através dos Líderes, Qual o Compromisso de Manter a Essência Construída Inicialmente Pela Empresa X

“Toda decisão requer interpretação e avaliação de informações”, através dessa frase de (ROBBINS, 2005, p.111) no terceiro e último objetivo, cujos resultados apresentam-se na tabela 5, busca-se identificar a prática dos líderes em auxiliar nas ações da organização e se consideram mantida a essência construída inicialmente pela empresa X.

|                                  | SIM    | NÃO    | Não posso opinar |
|----------------------------------|--------|--------|------------------|
| Informações aberta sobre a fusão | 18,20% | 45,50% | 36,40%           |
| Manteve a essência               | 0,00%  | 81,80% | 18,20%           |
| Ganho esperado com a fusão       | 45,50% | 9,10%  | 45,50%           |

Tabela 5 - Apontamentos Líderes sobre a organização e fusão

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

O destaque é que 81,8% dos respondentes não concorda que a empresa manteve a essência após o processo da fusão. As opiniões ficam divididas quando se fala do ganho da empresa com a entrada dos novos acionistas (45,5%). E o mesmo

resultado sobre a clareza das informações compartilhadas do processo de fusão com a maioria discordando (45,5%) ou preferindo não opinar (36,4%), que levanta a dúvidas sobre a importância do papel dos líderes nesse processo (tabela 5).

De acordo com Soto (2002, p.70) “Para quem tem responsabilidades em uma organização e deve assumir riscos, sua capacidade para tomar decisões é uma das facetas mais importantes e mais analisadas na atualidade”.

|                     |        |
|---------------------|--------|
| Estrutura simples   | 9,10%  |
| Burocrática         | 27,30% |
| Estrutura Matricial | 45,50% |
| Não posso opinar    | 18,20% |

Tabela 6 - Modelo de Estrutura apontado pelos Líderes

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Como sabemos a estrutura de uma organização é refletida pelo organograma, para Soto (2002, p. 257), “poucas vezes se discute se essas estruturas servem ou não para a consecução das metas estabelecidas e às vezes, pode não permitir que as coisas relevantes fluam”. Os líderes classificam o modelo de estrutura da empresa X, como matricial (45,5%).

|                        |        |
|------------------------|--------|
| Insegurança/ Ansiedade | 22,40% |
| Perda de produtividade | 8,20%  |
| Mudanças culturais     | 32,70% |
| Não Houve              | 8,20%  |
| Não posso opinar       | 28,60% |

Tabela 7 - Mudanças Negativas apontadas pelos colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

|                                     |        |
|-------------------------------------|--------|
| Inovação de processos/ Preparação   | 34,70% |
| Aumento da produtividade /Motivação | 16,30% |
| Mudanças culturais                  | 16,30% |
| Não Houve                           | 10,20% |
| Não posso opinar                    | 22,40% |

Tabela 8 - Mudanças Positivas apontadas pelos colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Buscamos identificar algumas mudanças ocorridas pela fusão em meio aos colaboradores, assim, resultando em mudança positiva os processos de Inovação e Preparação pela empresa (34,7%), e como mudança negativa apontaram as Mudanças Culturais (32,7%), dando a entender que provavelmente o novo acionista promoveu alterações na cultura organizacional da empresa X, e que estas, de certo

modo causaram impactos.

Soto (2002, p.248) reforça que “a mudança é um caminho eterno, imutável, sem retorno possível e somente aqueles que aprendem a preveni-la, a provocá-la ou a aproveitá-la poderão ser seus aliados para viver de uma forma criativa”.

Dados alguns apontamentos descritivos pelos líderes, referentes a implementação da nova metodologia organizacional do atual acionista, através do questionamento de quais ações foram realizadas pela empresa para implementar a mudança no ambiente organizacional, foram elencadas citações como: “treinamentos, mudanças na equipe de líderes, reorganização das filiais e realocação de cargos e funções”.

Pode-se compreender que, de certo modo as ações intimidaram os colaboradores no ambiente organizacional da empresa X, deixando algumas incertezas para a adaptação da nova realidade, com novas ideias, tarefas e hábitos que fogem do costume que os líderes e liderados tinham habitualmente.

Nesse sentido, percebe-se a importância da preparação dos líderes e colaboradores de forma adequada para evitar ansiedade e tensão. Para manter o ambiente organizacional eficaz, com produtividade, sem barreiras e necessário uma cultura organizacional saudável cuja liderança é uma parte importante na administração da empresa para mediar conflitos, mudanças e o desenvolvimento da organização para alcançar os objetivos estabelecidos.

Partindo destes apontamentos, cabe ressaltar que as considerações realizadas pelos colaboradores e líderes sobre o mesmo assunto podem conter interpretações diferentes. Com novos hábitos e percepções diferentes de governança dos novos acionistas, a cultura organizacional pode ter sido afetada, mas a estrutura organizacional não houve muitas alterações apenas adaptações. Pode não ter agradado de maneira geral, mas, avaliando no contexto o processo de fusão, foi em suma, avaliado positivamente pela empresa X.

As diferenças culturais e as formas de valorização dos funcionários da empresa X, formam a resposta do questionamento levantado nesta pesquisa. A inclusão de novas práticas na empresa durante e após o processo de fusão, bem como as novas formas de gestão adotadas pelos novos proprietários, pontuaram os maiores descontentamentos apontados pelos colaboradores, e que deixaram claro o quanto a forma de absorção desta nova realidade foi e vem sendo dificultosa aos olhos dos envolvidos. Já na parte positiva, o impacto mais citado são os melhoramentos nas questões tecnológicas.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa é relevante para compreender a percepção desses colaboradores que, têm poucas oportunidades dentro do ambiente organizacional de apontar os impactos causados pela fusão/aquisição. Aparentemente essas questões são pouco discutidas, dados estes percebemos através dos resultados da pequena parte de colaboradores da empresa X.

A abordagem quanto à relevância da cultura organizacional de cada empresa é extremamente pertinente, principalmente quando envolve qualquer processo de mudança, e para isto também é necessária muita cautela, pois tratamos de indivíduos que formam a empresa e, por conseguinte sua cultura e sua individualidade. Enquanto realizadores da pesquisa, notou-se que, embora a empresa possua uma única cultura, e esta seja explanada para seus colaboradores de maneira igual, cada um tem sua interpretação e sua compreensão quanto a estas definições, e que não seguem uma lógica por cargos de ocupação, tanto que o posicionamento dos líderes pesquisados revelam-se distintas umas das outras.

Ressalta-se que a cultura do país de origem do novo acionista difere da anteriormente praticada dentro da organização, e que este impacto relatado pelos colaboradores, evidencia as percepções levantadas nos objetivos. Quando falamos da essência da empresa, ressaltamos a importância dos membros da organização, que por sua vez, devem sempre buscar aprimoramento, e manifestar se de forma incisiva, quando algum questionamento relevante for lançado.

Apartir da realização desta pesquisa, nota-se a necessidade do aprofundamento de estudos na área, que busquem melhores formas de aplicação dos mecanismos de gestão, como forma de diminuir significativamente os impactos que tais processos causam nas organizações. Uma sugestão seria a de “Como os líderes de setores podem contribuir na minimização dos impactos do processo de fusão nas organizações”. Tal sugestão está embasada na constatação de que durante a fusão o líder não possui muita interação, e que poderia ser melhor explorado quanto ao resultado do processo de forma geral.

## REFERÊNCIAS

BY ADMIN IN INSIGHTS. Preze-pela-cultura-organizacional. Disponível em <https://businessmindset.net.br/insights/preze-pela-cultura-organizacional/>. Acesso dia 06 de Agosto de 2019.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. V. Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em processos de fusão e aquisição do mercado brasileiro ocorrido entre 1995 e 1999. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 12, n. 2, 2005.

CROZATTI, JAIME. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. Caderno de estudo, Scielo. Nº.18 - São Paulo May/Aug. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo>.

php?script=sci\_arttext&pid=S1413-92511998000200004

CURY, ANTONIO. Organização e métodos: uma visão holística. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

THOMAZ WOOD JR. (coordenador) – Vários autores. Mudança organizacional. 5° ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

PIRAGIBE, ARYADNE SIQUEIRA. BALBO, ITALO RODRIGO E GARRIDO, JOÃO MARCOS T. L. (2010). Fusão e Aquisição como estratégia para conquista de novos mercados. Trabalho de conclusão de Mestrado apresentado à Banca Examinadora do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, curso de Administração de Empresas. LINS-SP.

RASMUSSEN, U. W. Aquisições, fusões & incorporações empresarias: estratégias para comprar e vender empresas no país e exterior. São Paulo: Aduaneiras, 1989.

ROBBINS, STEPHEN P. (1943). Comportamento Organizacional. Best-seller Mundial – 11.ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, EDGAR H. Cultura organizacional e liderança. Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. - São Paulo: Atlas, 2017.

SOTO, EDUARDO. (2002). Comportamento Organizacional: impacto das emoções. Tradução técnica de Jean Pierre Marras São Paulo: Cengage Learning, 2011.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Academic Mobility 52, 53

### B

Bacharel em Administração 128

Bem-Estar 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 32, 33, 34, 35, 49, 73, 74, 109, 112, 113, 115, 120, 121, 124, 126

Bem-Estar no trabalho 16, 24, 25, 34

Bem-Estar Subjetivo 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 32, 33, 34

BRF S.A. 7, 70, 71, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82

### C

Consultoria Organizacional 128, 129, 131, 136, 137, 142, 143, 144, 145

Cultura Organizacional 1, 2, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 38, 39, 55, 90

### D

Desenvolvimento Pessoal 19, 24, 46, 52, 59, 61, 62, 113, 121, 122, 123

### E

Ensino Superior 26, 52, 54, 55, 56, 57, 59, 68, 69, 95, 96, 101, 118, 130, 131, 147

Estrutura Organizacional 1, 2, 3, 4, 5, 13

### F

Family Management 86

Family Succession 85, 86

Fusão 1, 2, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 71, 72

Fusion 2

### G

Gestão de Pessoas 35, 36, 37, 38, 39, 42, 46, 47, 48, 49, 50, 111, 114, 117, 127, 135, 141

Gestão Familiar 85, 86, 88, 89

### H

Higher Education 53

## I

Impactos 3, 7, 8, 13, 14, 25, 64, 68, 70, 76, 80, 81

Internacionalização 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 68

Internationalization 53

## M

Mobilidade Acadêmica 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68

Município de Lucas do Rio Verde 70, 83, 85

## N

Negative Thinking 17

## O

Organizational Culture 1, 2

Organizational Structure 1, 2

## P

Pensamento Negativo 16

Pensamento Positivo 16, 17, 18, 19, 22, 23, 34

People Management 35, 36

Pequenas Empresas 35, 37, 40, 48, 49, 50, 51, 88

Positive Thinking 17, 23

Processo Sucessório 85, 87, 89, 90, 92, 99, 103

Profissional 18, 19, 21, 25, 36, 39, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 52, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 67, 68, 87, 100, 106, 117, 120, 123, 124, 127, 128, 132, 133, 134, 135, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 146

## Q

Qualidade de Vida no Trabalho 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 120, 121, 125, 127

## S

Segmento Bancário 109, 110

Small Business 36

Subjective Well-Being 16, 17, 33

Succession Process 85, 86

Sucessão Familiar 85, 87, 88, 90, 91, 92, 95, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106

## T

Trabalho de Curso 128, 129, 131, 132, 135, 136, 137, 138, 139, 141, 142, 143, 144, 145, 146

## V

Valorização 7, 13, 25, 35, 37, 38, 44, 45, 46, 48, 50, 58, 109, 110, 111, 114, 116, 117, 120, 121, 122, 123, 125, 126

Valuation 36

## W

Well-being at Work 17

 **Atena**  
Editora

**2 0 2 0**