

# Aplicação Prática da Administração na Economia Global 3

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

# Aplicação Prática da Administração na Economia Global 3

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

### **Editora Chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

### **Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

### **Bibliotecário**

Maurício Amormino Júnior

### **Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremona

Karine de Lima Wisniewski

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

### **Imagens da Capa**

Shutterstock

### **Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

### **Revisão**

Os Autores

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. 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.

A Atena Editora não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação.

### **Conselho Editorial**

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

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

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

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  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
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  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
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. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
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  
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
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  
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará  
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  
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino  
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. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
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  
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Linguística, Letras e Artes**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
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 Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

### **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. Me. Adalto Moreira Braz – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí  
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia  
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco  
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  
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília

Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa  
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia  
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases  
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina  
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Dr. Fabiano Lemos Pereira – Prefeitura Municipal de Macaé  
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. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás  
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina  
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza  
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College  
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará  
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social  
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe  
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 Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis  
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR  
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 Livia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe  
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos  
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior

Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará

Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal

Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba

Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão

Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo

Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana

Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí

Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo

Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista



**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
**Bibliotecário** Maurício Amormino Júnior  
**Diagramação:** Maria Alice Pinheiro  
**Correção:** David Emanuel Freitas  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizador:** Clayton Robson Moreira da Silva

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

A642 Aplicação prática da administração na economia global 3  
[recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson  
Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-405-4

DOI 10.22533/at.ed.054202809

1. Administração de empresas. 2. Economia. 3.  
Globalização. I.Silva, Clayton Robson Moreira da. CDD  
658.812

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

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Aplicação Prática da Administração na Economia Global 2”, publicada pela Atena Editora, reúne um conjunto de quatorze capítulos que abordam diferentes temas relacionados à administração, com foco em sua aplicação prática. Discutir a prática gerencial possibilita o avanço da ciência administrativa e promove o intercâmbio de conhecimento entre gestores, acadêmicos e técnicos, bem como suscita a aprendizagem por meio da reflexão sobre os diversos fenômenos organizacionais abordados no decorrer dos capítulos.

Assim, este livro emerge como uma fonte de pesquisa robusta, que explora a prática da administração em diferentes contextos. Os capítulos iniciais contemplam estudos focados em temas como empreendedorismo, inovação e associativismo. Os capítulos seguintes discutem práticas de administração no campo do setor público, trazendo estudos sobre temas relevantes para a gestão pública, tais como sustentabilidade, licitações, sistemas de informação e políticas públicas. Os capítulos finais apresentam estudos no contexto da educação.

Desse modo, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um arcabouço teórico especializado, que contempla um amplo panorama sobre a aplicação prática da administração na economia global, possibilitando a ampliação do debate acadêmico e conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração.

Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

**A IMPORTÂNCIA DA CONVERGÊNCIA ENTRE PERFIL MOTIVACIONAL E SUPORTE ORGANIZACIONAL/SOCIAL NA GESTÃO DE PESSOAS**

Mayara Bertazo Gaube  
Simone Bochi Dorneles  
Matheus Miller de Campos Viana

**DOI 10.22533/at.ed.0542028091**

### **CAPÍTULO 2..... 13**

**A SATISFAÇÃO DE COLABORADORES: UM ESTUDO NO LABORATÓRIO ANALÍTICO EM UMA ORGANIZAÇÃO NO MUNICÍPIO DE ANÁPOLIS-GO**

Flávio Godoi de Oliveira  
Pedro Diego Gualberto  
Tallyta Carolina da Silva  
Márcia Sumire Kurogi Diniz

**DOI 10.22533/at.ed.0542028092**

### **CAPÍTULO 3..... 28**

**PRAZER, EU SOU WATSON: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS SOBRE A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**

Emmanuelle Fonseca Marinho de Anias Daltró  
Cristiane Mascarenhas Leite  
Paulo Soares Figueiredo  
Antônio Eduardo de Albuquerque Junior  
Ernani Marques dos Santos  
Pedro Canna Brazil Ramos

**DOI 10.22533/at.ed.0542028093**

### **CAPÍTULO 4..... 38**

**COMPETÊNCIAS VIRTUAIS: UMA NOVA ABORDAGEM PARA OS CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DE LÍDERES**

Renato Lima dos Santos  
Natanael Camilo da Costa  
Marcus Vinícius Oliveira Braga  
Júnior Cleber Alves Paiva  
Mariana Silveira de Oliveira  
Rafael Luis da Silva

**DOI 10.22533/at.ed.0542028094**

### **CAPÍTULO 5..... 48**

**A INDISSOCIÁVEL RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA EM PROCESSOS DE MUDANÇA POR FUSÕES E AQUISIÇÕES**

Stella Regina Reis da Costa  
Delaíse Pimentel Ferreira

**DOI 10.22533/at.ed.0542028095**

<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>71</b>
REVISÃO BIBLIOMÉTRICA SOBRE FINANÇAS COMPORTAMENTAIS NO MUNDO DE 2016 A 2019	
Luiz Antonio de Oliveira Dantas	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0542028096</b>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>98</b>
DETERMINANTES DA ESTRUTURA DE CAPITAL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS LISTADAS NA B3 NO PERÍODO DE 2007 A 2016	
Cláudia Luciana Tolentino Santos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0542028097</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>115</b>
ANÁLISE MULTICRITERIAL DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL SOB TRÍPLICE PERSPECTIVA: FINANCEIRA, GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE	
José Ribamar Marques de Carvalho	
Adriana Fumi Chim Miki	
Cibele Cristina da Silva	
Enyedja Kerlly Martins de Araújo Carvalho	
Francisco Dinarte de Sousa Fernandes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0542028098</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>133</b>
CARACTERIZAÇÃO DA ATIVIDADE MOVELEIRA NA CIDADE DE OURÉM, PA	
Nívea Maria Mafra Rodrigues	
Denyse Cássia de Maria Sales	
Alessandra da Cunha Pessoa	
Thais Santos Amorim	
Ricardo Gabriel Almeida Mesquita	
Maria Joseane Marques de Lima	
Líbina Costa Santos	
Lídia da Silva Amaral	
Antonio Elson Ferreira Borges	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0542028099</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>141</b>
<i>BIG DATA EM COMPRAS: UMA PESQUISA SOBRE O USO EM INDÚSTRIAS BRASILEIRAS</i>	
Karen Cristina Araujo Facio	
<b>DOI 10.22533/at.ed.05420280910</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>158</b>
DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA INDÚSTRIA 4.0 NO BRASIL	
Tuany Esthefany Barcellos de Carvalho Silva	
Andreziene Almeida dos Santos	
Joyce de Lucena Miguel	
Daiane Rodrigues dos Santos	

Rogério Mandelli

**DOI 10.22533/at.ed.05420280911**

**CAPÍTULO 12..... 173**

**CONSTRUÇÃO DE BRANDING E SUAS INTERFACES NO SEGMENTO DO ENTRETENIMENTO: UM ESTUDO DE CASO DAS MARCAS ROCK IN RIO E FYRE FESTIVAL**

Natan Henrique Ferreira Ribeiro

Murilo Sérgio Vieira Silva

**DOI 10.22533/at.ed.05420280912**

**CAPÍTULO 13..... 198**

**INTENÇÃO DE RELACIONAMENTO: A VISÃO RELACIONAL *BUSINESS-TO-BUSINESS* NO SEGMENTO AUTOMOTIVO BRASILEIRO**

Cátia Biondo

Jaqueline Rosa

Geórgia Patricia da Silva Ferko

Fernanda Zanella Durante

Emerson Clayton Arantes

**DOI 10.22533/at.ed.05420280913**

**CAPÍTULO 14..... 215**

**ABASTECIMENTO DE UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO VAREJISTA: ESTUDO DE CASO SOBRE A REDE DE SUPERMERCADOS PREZUNIC**

Elton do Espírito Santo Santos

Fábio Braun Silva

Marcelo Silva Alves

Thiene Diniz Braun Silva

Denílson Queiroz Gomes Ferreira

Marcus Brauer

**DOI 10.22533/at.ed.05420280914**

**CAPÍTULO 15..... 228**

**PMO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO PROJETIZADA DO SETOR DE SERVIÇOS DE SANEAMENTO**

Tácito Almeida de Lucca

Marcus Phoebe Farias Hinnig

Neri dos Santos

**DOI 10.22533/at.ed.05420280915**

**CAPÍTULO 16..... 254**

***TECHNOLOGY SCANNING* EM PAÍSES MENOS DESENVOLVIDOS: INTEGRANDO AS INFORMAÇÕES DAS PATENTES E DAS MARCAS REGISTRADAS**

Shih Chih Hsun

**DOI 10.22533/at.ed.05420280916**

<b>CAPÍTULO 17.....</b>	<b>276</b>
<b>TURISMO RELIGIOSO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA CIDADE DE ITAPETININGA, ESTADO DE SÃO PAULO – BRASIL</b>	
Marcus Tadeu Quarentei Cardoso	
Alequexandre Galvez de Andrade	
Nélio Fernando dos Reis	
<b>DOI 10.22533/at.ed.05420280917</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>	<b>287</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO.....</b>	<b>288</b>

# CAPÍTULO 5

## A INDISSOCIÁVEL RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA EM PROCESSOS DE MUDANÇA POR FUSÕES E AQUISIÇÕES

*Data de aceite: 01/09/2020*

*Data de submissão: 04/06/2020*

**Stella Regina Reis da Costa**

Rio de Janeiro

<http://lattes.cnpq.br/9365621716036199>

**Delaíse Pimentel Ferreira**

Rio de Janeiro

<http://lattes.cnpq.br/0870027505033068>

Artigo divulgado e apresentado de forma oral, no Congresso CASI, Edição 2019, dia 05 de dezembro em Palhoça, Grande Florianópolis – Santa Catarina.

**RESUMO:** As mudanças no cenário mundial são uma constante e têm sido um desafio permanente para as organizações a aceitação, o entendimento e a ação diante do que representam. O presente trabalho examina, sob a perspectiva da comunicação e da liderança, o quanto todo processo de mudança por fusão e/ou aquisição pode ser afetado positiva ou negativamente, dependendo da maneira como a empresa valoriza a comunicação entre seu público interno e a liderança que os orienta. Trata-se de uma análise fundamentada em um estudo de caso numa IES, com aplicação de instrumentos de pesquisa quantitativo. A amostra de participantes da pesquisa foi selecionada pelo critério de acessibilidade e os resultados apontaram que os pesquisados, em maioria, concordaram que, antes e durante o processo de aquisição pelo qual a instituição passou, não

houve planejamento adequado nem comunicação suficiente o que resultou em problemas de consequências irreversíveis, que foram se avolumando ao longo do tempo e culminando em redução de duas, das cinco unidades da organização. O artigo tem como objetivo ratificar, a importância da comunicação pela liderança num processo de Fusão e Aquisição (F&A). Os resultados apontaram a necessidade de planejamento das comunicações e capacitação da liderança para este tipo de mudança. Ao final, propõe-se ações facilitadoras que poderão auxiliar a empresa durante todo processo. O estudo contribui para corroborar a importância das pessoas nas organizações e o cuidado constante com a qualidade das comunicações nas relações humanas em processos de mudança por F&A.

**PALAVRAS-CHAVE:** fusões e aquisições; liderança e comunicação.

### THE INSEPARABLE RELATIONSHIP BETWEEN COMMUNICATION AND LEADERSHIP IN CHANGE PROCESSES THROUGH MERGERS AND ACQUISITIONS.

**ABSTRACT:** The changes in the world scenario are constant and have been a permanent challenge for organizations to accept, understand and act in front of what they represent. The present work examines, from the perspective of communication and leadership, how much the whole process of change by merger and / or acquisition can be affected positively or negatively, depending on the way the company values the communication between its internal public and the leadership that guides them. It is

an analysis based on a case study at an HEIs, with the application of quantitative research instruments. The sample of research participants was selected according to the accessibility criterion and the results showed that the respondents, in the majority, agreed that, before and during the acquisition process that the institution went through, there was neither adequate planning nor sufficient communication, which resulted in problems of irreversible consequences, which have been increasing over time and culminating in a reduction of two of the organization's five units. The article aims to ratify the importance of communication by leadership in a Merger and Acquisition (M&A) process. The results pointed out the need for planning communications and training the leadership for this type of change. At the end, it proposes facilitating actions that can assist the company throughout the process. The study contributes to corroborating the importance of people in organizations and the constant care with the quality of communications in human relations in processes of change by M&A.

**KEYWORDS:** fusion and acquisition, leadership and communication.

## 1 | INTRODUÇÃO

Em qualquer tipo de organização, mudanças, em sua maioria são bem-vindas e necessárias, mas, boa parte delas é realizada sem a preocupação devida com o planejamento, principalmente, no que diz respeito à comunicação prévia aos seus principais públicos, especialmente os colaboradores da empresa.

Mudanças acontecem em todos os níveis, em todas as proporções, sem que os colaboradores participem do planejamento, ou conheçam, antes do grande público, quais serão e como acontecerão (PASCHOAL, TORRES & PORTO, 2010; MARINHO, 2014; BEER, 2010, AGUILERA & LAZARINI, 2009; BITENCOURT, 2004).

Diversos autores corroboram o fato de que a falta de gerenciamento adequado da mudança nas organizações, tem sido o principal problema na efetivação das mesmas e, também, o maior percentual de reclamações entre colaboradores (MARINHO, 2014; BEER, 2010, AGUILERA & LAZARINI, 2009; TANURE, EVANS & PUCIK, 2007; BARROS, 2003).

De acordo com a organização americana American Productivity Quality Center (2010) citada por Ribeiro (2011), existem cinco pilares fundamentais para que um processo de mudança seja bem-sucedido: o comprometimento e a participação ativa do líder, a geração de uma mudança fundamental na cultura da organização, o envolvimento ativo dos empregados, a utilização de métricas e comunicação efetivas na organização, e o alinhamento do sistema de recursos humanos com os objetivos da mudança, em outras palavras, ações de comunicação e liderança ininterruptas, atuando diretamente no processo de mudança da organização.

Segundo Marinho (2014), observa-se frequente negligência com as pessoas que constituem, de fato, a variável realizadora das mudanças e transformações nas organizações. Geralmente, a liderança envolvida em processos de mudança, de todos os tipos, enfoca os aspectos estruturais, físicos, formais e materiais das organizações, não



dispensando, ou pouco dispensando, a devida atenção ao componente humano. Segundo o autor, ainda há muito o que se fazer quanto ao capital humano envolvido em processos de mudança. Os problemas vão desde a resolução da insegurança, dos medos e perdas, até a produção de novas atuações alinhadas com a nova liderança e os novos propósitos. Por este motivo, Adedoyin *et al.* (2016), enfatizam três fatores fortemente sugeridos nesta relação: comunicação aberta e honesta, construção de confiança e desenvolvimento de uma visão compartilhada.

O presente artigo contribui com reflexões sobre esta questão, apresentando os temas correlatos que a envolvem e citando seus pensadores. Acredita-se que quanto maior for o número de estudos disponibilizados, maiores serão as possibilidades de diminuição desta negligência em relação às pessoas em processos de mudança, especificamente por F&A.

Nas duas últimas décadas do século XX o mundo dos negócios foi marcado por um crescente aumento das operações de F&A, envolvendo empresas de diferentes países, diferentes segmentos e de portes variados (TANURE, 2003; KPMG, 2017; TANURE & CANÇADO 2005). Estes processos surgem como reflexo de muitas mudanças e do consequente aumento da competição nesse ambiente marcado pela busca incessante por competitividade. Diante deste fato e de forma paralela, estes processos de F&A tornam-se também, objeto de inúmeros estudos e pesquisas no meio acadêmico, justificando-se pela importância do tema no contexto atual e pela relevância do estudo para organizações e pessoas envolvidas com processos de F&A.

O aumento de operações de F&A no mercado trouxe mudanças significativas e marcantes para as organizações que vivenciaram este processo. De acordo com especialistas citados neste estudo, a falta de atenção necessária aos processos de comunicação e à atuação da liderança foi, e continua sendo, o principal problema na efetivação das mudanças e a principal reclamação dos funcionários. A partir desta constatação, formulou-se o problema de pesquisa que se refere à investigação das ações de comunicação através da liderança que são negligenciadas neste processo de F&A.

Esse artigo, portanto, se propõe a analisar como se dá a comunicação pela liderança nesse formato de mudança e tem como objetivo ratificar, através da pesquisa apresentada, a importância da comunicação pela liderança num processo de Fusão e Aquisição (F&A).

## **2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **O Processo de mudança por F&A**

Há alguns anos, o tema fusões e aquisições tem sido percebido no meio acadêmico e empresarial, como uma estratégia corporativa de alta relevância no alcance dos objetivos organizacionais. Os pesquisadores, Brigham e Ehrhardt (2005, *apud* SARFATI & SHWARTZBAUM, 2013) defendem a afirmação de que uma parcela relevante dos estudos

de administração de empresas se baseia na premissa que o objetivo das empresas, ao menos as privadas com fins lucrativos é a maximização do valor gerado aos seus acionistas. Para conseguir esta maximização, num contexto de pressão por resultados crescentes em ambientes altamente competitivos, as empresas buscam estratégias de crescimento de várias formas, entre elas, por meio de fusões, aquisições e *joint ventures* (FERREIRA *et al.*, 2014).

De acordo com o relatório anual da PricewaterhouseCoopers (PwC), de 2014, sobre fusões e aquisições, “o mercado de M&A (Merges and Acquisitions) brasileiro registrou um total de 879 transações no ano de 2014, número 8,25% acima dos 812 negócios realizados em 2013 e o maior número de transações da história do mercado de fusões e aquisições do Brasil.” (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2018). Importante salientar que esses números tratam apenas de transações divulgadas na imprensa. A consultoria KPMG (2018) ressalta que o número de transações anuais continua em crescimento exponencial e destaca que em 2017 foram concretizadas 830 transações (KPMG, 2018).

De acordo com Salguero e Silva (2016), o que se pode observar sobre processos de F&A é que, se bem planejados em suas várias etapas, conseguem aumentar a competitividade das empresas em oportunidades de parcerias, resultando em ganhos para os negócios, sinergia entre pessoas, finanças e tecnologia devido também à expansão das atividades para outros mercados e possibilidade de um posicionamento estratégico da empresa no mercado mundial (HIDALGO & VALERA, 2016).

O processo de F&A de empresas, em linhas gerais, pode ser dividido em fases que configuram projetos (PMI, 2013), na medida em que projetos comportam um tempo definido, são únicos e são de elaboração progressiva. São cinco as fases elencadas pelo PMI:

- 1) Identificação da oportunidade, fase que antecede a negociação em que é realizado um estudo preliminar sobre o negócio;
- 2) Avaliação do negócio, em que se realiza uma avaliação detalhada da oportunidade de negócio;
- 3) Negociação de preços e condições, fase em que cabe a decisão sobre a apresentação de uma proposta que gera obrigação perante o vendedor. Esse momento acontece após terem sido equacionadas todas as etapas anteriores e com uma avaliação final concluída;
- 4) Negociação de contratos em que se inicia todo processo de elaboração da documentação contratual do projeto;
- 5) Fechamento em que se realiza o fechamento da transação com o pagamento do preço final e transferência das ações ou cotas da empresa alvo para a empresa utilizada como veículo de aquisição, previamente definida e identificada nos contratos.

Segundo Barros (2003), tipicamente, um projeto de F&A tem início com a identificação da oportunidade e se encerra no momento do fechamento (*closing*). Ainda para Barros (2003) e Freire (2012), na grande maioria das operações de F&A três etapas se fazem presentes: *due diligence*; negociação e integração. Para Barros (2003) e Freire (2012), a etapa nomeada '*Due Diligence*', trata-se, do início do processo de aquisição, podendo ou não ser realizada sigilosamente. Aspectos mais objetivos do negócio, especificamente os financeiros são os prioritizados e, em função da formação financeira da equipe responsável pela *due diligence* o estudo perde a necessária visão da multidisciplinaridade. Para os autores, essa ausência de avaliações sob diferentes ângulos ajuda a explicar o descaso de algumas equipes com aspectos importantes da operação, como a qualidade dos recursos humanos, as particularidades da cultura etc. Marques (2013) cita Rouse e Harding (2007) confirmando que, mesmo sendo importante estudar a cultura da empresa-alvo, na maioria dos casos é realizada somente a *due diligence* financeira da empresa a ser adquirida, ignorando ou subestimando a importância de questões ligadas ao capital humano.

A etapa de negociação é considerada a mais longa e estressante do processo, e, pode ser realizada de forma mais adequada, quando é conduzida por especialistas competentes e experientes da própria empresa ou de instituições especializadas; ou quando acontece de forma mais personalizada, com os proprietários da empresa adquirente à frente das negociações, afirmam, Nunes e Vieira (2008). Ainda de acordo com estes autores, a fase da integração é fundamental para o processo de aquisição. São geralmente utilizadas duas modalidades de integração, quais sejam: definir o processo *a priori* ou construí-lo sob medida. Barnhart (1987, *apud* FREIRE, 2012) afirma que a integração só será bem-sucedida se a adquirente der a devida atenção aos seguintes fatores: os vácuos corporativos de liderança; a descontinuidade da participação da liderança das adquiridas e a resistência dos empregados. De acordo com estes autores, um trabalho prévio – de pensar e planejar a integração – deve ser realizado pela liderança.

### **Cuidados na Gestão por F&A**

Segundo Docampo et al. (2015), processos de F&A fazem parte de um conjunto de ferramentas que podem ser utilizadas para lidar com desejos, reformas e melhorias, mas, necessita de gestão cuidadosa em todas as etapas. Para Barros (2003), as principais razões da alta taxa de insucesso nos processos de mudança das operações de aquisição estão relacionadas à gestão de pessoas – especificamente liderança e frequência da comunicação – à complexidade do encontro de duas culturas, à transferência de habilidades e competências, à retenção de talentos e, sobretudo, ao clima tenso que se instala na empresa adquirida. Atentos a isto, Anderson e Anderson (2001), afirmam que a mudança é considerada um processo contínuo e não um destino, logo, três elementos devem ser prioritizados em seu escopo: conteúdo, pessoas e processos. O conteúdo corresponde ao “o quê” da organização precisa ser mudado, ou seja, a estratégia, a estrutura, os sistemas,

os processos, as tecnologias, as práticas de trabalho, etc. As pessoas dizem respeito a “quem” – comportamentos, emoções, mentes e espíritos dos seres humanos que estão desenhando, implementando, suportando ou sendo impactados direta ou indiretamente pela mudança. Já os processos correspondem ao “como” as mudanças no conteúdo e nas pessoas são planejadas, desenhadas e implementadas. O processo irá englobar as ações que produzirão as mudanças no conteúdo e nas pessoas. Todos os três elementos se apresentam com e pela comunicação através, especialmente, da liderança.

Na maioria das vezes, como já citado, a preocupação num processo de mudança é direcionada para as áreas econômicas e tecnológicas da gestão e as outras áreas, quando não esquecidas, são malconduzidas. Chanlat (2000) procura compreender algumas dimensões fundamentais ou esquecidas nas pesquisas sobre organizações. Em uma reflexão de duas décadas sobre as relações entre as ciências sociais e o *management*, o autor apresenta no Quadro 1, os temas emergentes no século XXI, que ele denomina de dimensões fundamentais:

DIMENSÕES FUNDAMENTAIS DE CHANLAT	
DIMENSÃO ESQUECIDA	DESTAQUE
Retorno do ator e do sujeito	Relevância da subjetividade, da imaginação, que têm sido marginalizadas pela ênfase nos aspectos econômicos e tecnológicos da gestão.
Retorno da afetividade	Relevância da dimensão afetiva na formação de grupos e a crítica ao dualismo cartesiano entre razão e paixões.
Retorno da experiência vivida	Crítica a distância entre o discurso do <i>management</i> sobre o que é concebido e prescrito, por um lado, e, por outro, o que é vivido cotidianamente nas organizações.
Retorno do simbólico	Enfatiza que o mundo das organizações é também um mundo de signos, de diferentes linguagens, um teatro em que se passam comédias, tragédias e dramas, uma realidade imaginária.
Retorno da história	Enfatiza que a história não está geralmente no centro das preocupações dos gestores, que são orientados pelo curto prazo, com tendência a eliminar a memória e a duração e proveito do imediatismo; a história é construtiva da identidade dos indivíduos e das sociedades.
Retorno da ética	Destaca a ética como disciplina que busca interrogar as regras de conduta constitutivas da moral, que não se limita, portanto, à deontologia, e que está no cerne da política.

Quadro 1 - Dimensões fundamentais de Chanlat

Fonte: Adaptado de Chanlat (2000)

O autor aponta que há uma visão empobrecida da ação humana e o ser humano

ou o agente é concebido sem vida afetiva, sem raízes sociais, sem cultura, sem história e amor. Para o autor, as organizações do século XXI têm como principais desafios a revisão do enquadramento do econômico no social e a preservação da natureza, a partir da reflexão ética. (CHANLAT, 2010).

Costa, Vieira e Rodrigues (2010), enfatizam que para haver mudança organizacional é preciso reconhecimento da necessidade de mudar por parte dos gestores e comprometimento por parte dos membros da organização. Para haver comprometimento de todos é fundamental apresentar a todos, através de todas as formas possíveis de comunicação, a definição do conteúdo e do plano do que se vai mudar, a escolha de um processo de implementação da mudança e uma avaliação. Também é necessário levar-se em conta a reação de todos os envolvidos no processo de mudança – atribuição da liderança, afinal, são as pessoas os ativos intangíveis que compõem a organização e, por isso, devem ser considerados os seus mais importantes diferenciais competitivos (PASCHOAL, TORRES & PORTO, 2010).

Freire (2008), enfatiza que, especialmente em F&A, se não houver respeito às diferenças iniciais, há possibilidade de as forças culturais, já existentes na empresa adquirida, se transformarem em fontes de resistência e gerarem ações contrárias à integração. Não se deve menosprezar o fato de que os impactos humanos dos relacionamentos interculturais, a troca de experiências e as vivências entre pessoas são de extrema importância. Mokhuba e Govender (2016) enfatizam que a falta de comunicação, a falta de convergência das partes, a ausência de apoio de grupos influentes, a falta de estratégias para lidar com a mudança e a falta de confiança são os maiores desafios relacionados com processos de F&A. A dimensão humana tem se tornado condição de sucesso de qualquer empreendimento diante das demandas singulares do mundo globalizado e é preciso resgatá-la (TANURE e CANÇADO, 2005).

### **Comunicação e liderança em processos de F&A**

A mudança é um processo constante dentro das organizações e todas as relações dentro delas se dão, com e pela comunicação, através de alguém de forma pessoal ou eletronicamente. Especialmente no contexto de Fusões e Aquisições (F&A), o cuidado e a atenção com a comunicação pela liderança são imprescindíveis para o alcance dos objetivos da mudança.

Sobre esses dois temas, vale destacar o famoso escritor John Kotter, que em 1947 já escrevia sobre a responsabilidade da liderança numa organização, afirmando que a liderança comunica como deverá ser o futuro, alinha o pessoal à essa visão e os inspira para a ação, apesar dos obstáculos. Ele dava à liderança a responsabilidade sobre o sucesso das mudanças organizacionais quando afirmou que as transformações bem-sucedidas consistem em 70 a 90% de liderança e, apenas em 10 a 30% de gerenciamento – neste caso, diferenciando liderança como uma ação mais inspiradora e gerenciamento

como uma ação mais. Como que prevendo o futuro, decretou:

‘...a evidência mais confiável sugere que a taxa de transformação do ambiente crescerá e as pressões sobre as organizações para que se transformem aumentará nas próximas décadas. Se for este o caso, a única solução racional será aprender mais sobre o que gera uma mudança bem-sucedida e passar esse conhecimento para grupos de pessoas cada vez maiores. (KOTTER, 1999, p. 31).

Aprender mais sobre o que gera a mudança bem-sucedida e comunicar esse conhecimento foi a orientação deixada pelo autor que, em sua experiência, já sabia da importância da liderança em qualquer processo de mudança, especialmente em F&A que é um grande desafio. O líder deve atuar como facilitador do processo, comunicando sobre o planejamento de mudança aos seus funcionários, aumentando o nível de conhecimento acerca do processo e reduzindo a preocupação inerente do “achismo”. Desta forma, os colaboradores poderão entender os planos futuros da organização e ter ciência do que é esperado individualmente e coletivamente para o alcance dos resultados (ZAMBONI *et al*, 2013).

Sempre será com e pela comunicação – usada como ferramenta – que a liderança poderá tornar comuns as mensagens destinadas a estimular, considerar, diferenciar, promover e agrupar os integrantes de uma organização (NASSAR, 2006). Graetz (2000) já afirmava a principal tarefa do gestor na mudança organizacional é a liderança, especialmente, num contexto de crescente globalização como o atual. Fubini, Price e Zollo (2008), destacam as potenciais contribuições dos líderes em processos de F&A:

Diagnosticar os riscos e as oportunidades para a saúde corporativa, construir uma nova equipe de cúpula, reconfigurar e comunicar a história a corporação, estabelecer uma cultura de desempenho para a nova companhia, interagir com novos stakeholders, empreender o aprendizado decisivo da integração e definir uma agenda de aprendizado para o período pós integração, traduzir suas ideias de uma fusão saudável para a linguagem de integração, e simplesmente conviver com a complexidade e o ritmo extenuante da integração – tudo isso iria certamente distender ao máximo as capacidades de desenvolvimento de liderança, é esse o ritmo que a situação impõe (FUBINI, PRICE E ZOLLO, 2008, p. 169).

Se o paradigma de trabalho está cada vez mais relacionado ao engajamento, ao diálogo, a formação de uma cultura onde as pessoas se sintam parte dela (SENGE *et al*, 2009), cabe ao líder o desenvolvimento da competência de atuar como o elo comunicador entre pessoas, estrutura, visão, cultura e conhecimento, promovendo a interseção entre todos os elementos presentes na vida de uma organização. Marchiori (2015) destaca que a qualidade do processo de comunicação em uma organização define a base dos seus valores: confiança, competência, comprometimento e credibilidade. Nesse sentido, um ambiente, onde a informação, o conhecimento e as competências circulem livremente pela organização, pode auxiliar a conquista dos objetivos da organização. É o líder a pessoa

responsável por prover as condições necessárias a esse fluir da comunicação.

Segundo Santos e Arbex (2011), quando a organização está se reestruturando, a comunicação na liderança passa ser a base, assim se dá em um processo de F&A: quanto mais informação e conhecimento os líderes tiverem, melhor será para toda a instituição, pois eles saberão comunicar com segurança a real situação da empresa de uma forma estruturada, não permitindo que se desenvolva um clima desmotivador, ou mesmo que se dissemine a descrença entre os funcionários através da comunicação informal – potencialmente geradora de ruídos no processo de comunicação – que pode trazer rumores negativos ou boatos internos.

No caso de fusão e aquisição, o processo de comunicação, quando bem planejado, pode possibilitar uma melhor integração entre as organizações, aglutinar as pessoas em torno de um objetivo comum, eliminar rumores e clima de insegurança e ansiedade e, finalmente, gerar motivação e compromissos por parte dos empregados (FREIRE, 2009 *apud*, CAMILO & UGHINI, 2017).

Em momentos de mudança que afetem o futuro dos empregados, as empresas que conseguem sucesso nos processos de comunicação são aquelas que utilizam métodos intensivos e personalizados como, por exemplo, encontros face a face com a liderança para promoção de conhecimento e troca de informações, esclarecimentos de dúvidas, entrevistas com os responsáveis pela fusão e/ou aquisição e outras técnicas informais de comunicação (MARINHO, 2014; BEER, 2010, AGUILERA & LAZARINI, 2009).

Mansi (2014) defende que o caminho do diálogo com (e entre) empregados passa, inevitavelmente pela comunicação concreta e abstrata, através das redes de convivência na construção de sentido, partilha de conhecimento e experiências, a fim de estabelecer diferentes graus de confiança e interatividade nos diálogos; segundo ele existem estágios de evolução das pessoas: inicialmente as pessoas se conhecem, em seguida se comunicam, depois convivem, na sequência dialogam e, por último, se transformam.

Segundo Bitencourt (2004), no meio de um conjunto de assuntos que envolvem um processo de F&A quando a liderança não comunica aos empregados a visão da nova realidade da organização muitas dificuldades podem surgir em todas as etapas da mudança. Na sociedade do conhecimento, a informação e a comunicação são fortes aliados no apoio à liderança, constituindo-se em importante veículo para integração (SENGE, 2009). Baptista (2013) também corrobora a importância da comunicação pela liderança afirmando que, quando os funcionários conhecem os planos da empresa, em relação às mudanças propostas, eles podem colaborar com as mudanças. Ouvir os funcionários é uma das estratégias de comunicação que pode ajudar a minimizar os reflexos negativos de processos de mudanças.

Cabe destacar Medeiros (2006) quando afirma que tanto no macroambiente, quanto no universo interno, a comunicação é a dinâmica que assegura a interligação de todos os elementos que integram uma organização, ou seja, a comunicação assegura a coordenação

dos recursos humanos, financeiros e materiais.

Kostrisch, (2017), cita David Miler, presidente e fundador da consultoria Changerfirst, quando afirma que o papel da comunicação com empregados está focado, em um primeiro momento, em promover transparência e clareza sobre os três aspectos fundamentais de uma mudança organizacional:

- o Imperativo - Por que não podemos permanecer como antes?
- a Visão - O que queremos ser? O que é valorizado nesse estado futuro? e
- a Solução - Como chegaremos lá? Qual o papel de cada indivíduo e estrutura nessa transição?

Neste contexto, o líder poderá atuar como agente facilitador de mudança auxiliando a reestruturação através do apoio à sua equipe. O autor assegura que a comunicação é uma ferramenta poderosa na gestão de mudança, pois é capaz de promover uma integração de maneira aberta e explicativa permitindo que o funcionário se sinta parte ativa no processo e não apenas um passivo que sofre as consequências da decisão dos superiores. Segundo ele, a comunicação é um mecanismo de mudança e a ausência dela pode causar ansiedade na equipe, retardando o processo de integração.

Barros (2003) entende que a comunicação pela liderança é essencial num processo de mudança, e afirma que ela cumpre diferentes objetivos nas várias fases das operações de F&A. Em um primeiro momento, o objetivo é informar de maneira abrangente a todos, a fim de minimizar especulações. Especulações geram insegurança, inquietude e ansiedade, sentimentos que podem intensificar as reações de tensão, a ponto de prejudicar a performance dos funcionários. Em seguida, é importante comunicar, também de forma clara e rapidamente, todos os passos do processo. De acordo com o autor, não há conhecimento de nenhum caso de sucesso de gestão do encontro das culturas em processos de F&A em que não tenha havido uma comunicação rápida e aberta. Por fim, a comunicação deve sinalizar a direção a ser tomada, bem como divulgar os valores, as crenças e os princípios que regerão a nova organização. Essas informações ajudam os funcionários na minimização das preocupações comuns a este momento em que o futuro que os espera se apresenta repleto de mudanças.

### **3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **Tipo de pesquisa**

A fim de contribuir para dar subsídios a este estudo foi realizada uma pesquisa quantitativa, com abordagem exploratória, numa IES no Rio de Janeiro que passou recentemente por um processo de aquisição. Este caso foi escolhido para estudo pelas características que atendem ao objetivo da pesquisa: o exame de determinado fenômeno



contemporâneo em seu contexto real, teoricamente delimitado, e que pretende revelar uma relação entre um fenômeno e o contexto no qual ele ocorre.

## **Procedimentos técnicos**

Foram selecionados pelo critério de acessibilidade, 150 pessoas, do tipo alvo (CONNER, 1995), de diversos níveis hierárquicos, que sofreram o processo de F&A da instituição analisada. Funcionários e ex-funcionários foram questionados sobre a comunicação de suas lideranças no período de pré e pós F&A. Somada a esta pesquisa, também foi utilizada uma revisão da literatura sobre fusões e aquisições e seus processos. Esta etapa contemplou consulta à base de dados *Scopus* e *Web Of Science* através do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoas de Nível Superior (CAPES); consulta artigos científicos disponíveis na *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO); Dissertações e Teses nas línguas portuguesa e inglesa, além de conteúdo de livros adquiridos e disponíveis em biblioteca, sobre os temas fusões e aquisições e seus processos, gestão estratégica de mudanças, comunicação e liderança. Tanto a pesquisa realizada quanto os estudos na revisão de literatura demonstraram que comunicação e liderança são indissociáveis nos processos de mudança por F&A e que, a forma como a alta gestão trata estes dois fatores influencia diretamente na performance da organização durante e depois de um processo de F&A.

## **Instrumento de coleta de dados**

O instrumento de pesquisa escolhido e utilizado foi um questionário estruturado, aplicado pela ferramenta Survey. Esta ferramenta foi escolhida pelas facilidades constatadas. O uso deste recurso facilita a coleta de dados, pois apresenta o total de questionários enviados e o total de pessoas que responderam. Tem um nível alto de alcance de pessoas em um curto espaço de tempo, independentemente do local que estas pessoas estejam e traz facilidade e liberdade ao respondente pela possibilidade do anonimato.

## **Descrição e etapas da pesquisa**

A pesquisa foi realizada através de um questionário, utilizando a ferramenta SURVEY. As questões foram elaboradas no formato de afirmações, de modo a atender os objetivos do estudo. Após estruturado foi enviado a um grupo de 300 colaboradores que participaram do projeto de implantação da mudança organizacional, sob o critério de acessibilidade, para capturar suas percepções sobre o processo de mudança, com foco em comunicação e liderança. Ao final do período determinado para respostas constatou-se 150 registros válidos, ou seja, 150 pessoas que responderem a todas as perguntas enviadas.

As questões respondidas pela escala Likert de 5 pontos com ênfase em concordância buscaram investigar os aspectos relativos ao objetivo do estudo, usando para isso, sete afirmações sustentadas por referencial teórico e adaptadas à realidade da instituição.

## 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, utilizando-se gráficos que sintetizam os dados quantitativos obtidos através do questionário estruturado, analisados à luz do referencial teórico que norteou o presente estudo.

Na primeira afirmação, a pesquisa investigou a comunicação aos funcionários sobre o processo de mudança:

1) Fui informado, previamente, sobre a aquisição da empresa, conhecendo de antemão, como seria o novo modelo de negócios a partir de então.

Nela, 56% dos respondentes discordaram deixando claro que na opinião da maioria, não houve informação prévia sobre o processo de aquisição, conforme Gráfico 1. O referencial teórico para esta afirmação, Kotter (1999), enfatiza ser essencial comunicar e convencer os funcionários de que a mudança é imprescindível, pois iniciar uma mudança requer a cooperação de todos os funcionários; estes, sem motivação, não auxiliarão no alcance de resultados – precisam compreender e conhecer, previamente, o projeto que estão participando. Ainda, Kotter, orienta que o gerenciamento do envolvimento dos funcionários através da comunicação deve ser uma ação constante. Comunicação constante e eficiente, é um dos fatores críticos de sucesso de maior relevância para um processo de mudança organizacional, segundo Capelli (2009).

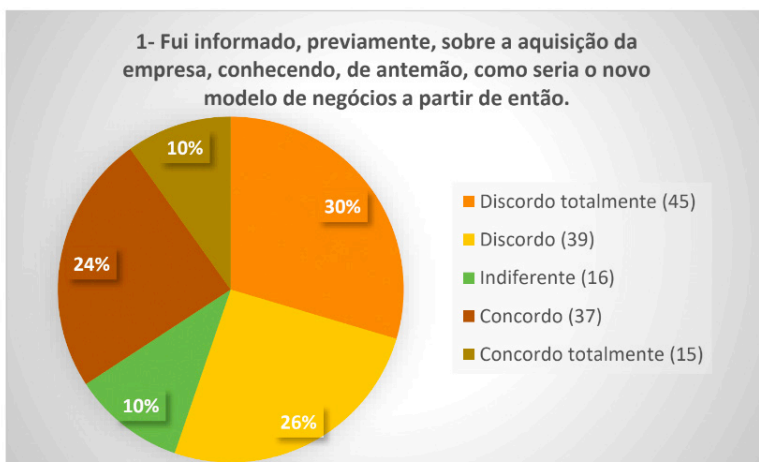


Gráfico 1 – Afirmação 1

Na segunda afirmativa, a pesquisa investigou se a sensação de insegurança, no início do projeto foi abrandada pela comunicação do líder imediato.

2) A natural sensação de insegurança, característica de qualquer mudança, foi abrandada pela comunicação clara, firme e segura do meu gestor em todas as etapas do

processo.

Novamente, a maioria, 54,67% dos respondentes, discordou. As pessoas não sentiram segurança a partir da postura de seus gestores. Apenas 11,33% concordaram com a afirmação, desta forma, este resultado corrobora o referencial teórico apresentado sobre a importância da postura de comunicação do líder. Segundo Carvalho (1999), a mudança individual ou organizacional provoca, no mínimo, instabilidade, que envolve toda a organização – inclusive o líder. Costa, Vieira e Rodrigues (2010), ressaltam que para haver comprometimento de todos é fundamental apresentar a todos, a definição do conteúdo e do plano do que se vai mudar. Afirmam que também é necessário levar em conta a reação de todos os envolvidos no processo de mudança – inclusive a reação do próprio líder. Se os subordinados não conseguiram se sentir seguros, como a instabilidade envolve toda a organização, conclui-se que os líderes também não se sentiram seguros, mas, cabe a eles, por definição a responsabilidade de passar segurança ao seu grupo.

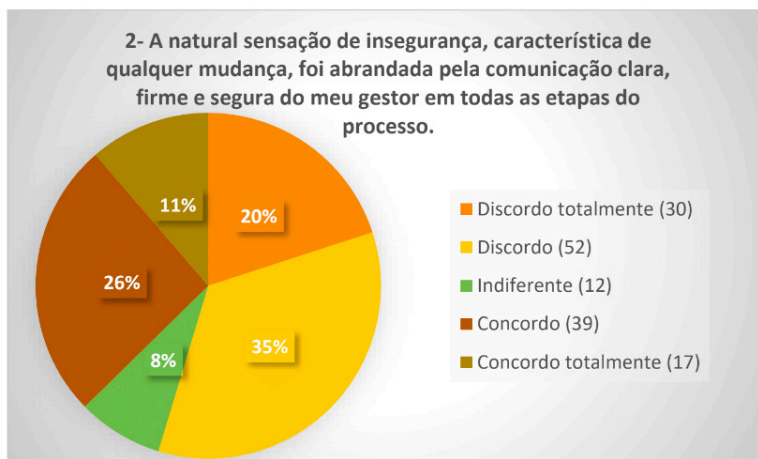


Gráfico 2 – Afirmação 2

Na terceira afirmativa, a pesquisa investigou se a liderança usou os veículos de comunicação possíveis da empresa para informar sobre a mudança e as novas visão e estratégias da empresa.

3) A liderança se preocupou em utilizar todos os veículos possíveis para comunicar, constantemente, a nova visão e suas estratégias.

Mais uma vez a maioria dos respondentes não percebeu preocupação da liderança em usar os meios possíveis para comunicar o processo e esclarecer as dúvidas – 50,34. O resultado comprova a importância da atuação dos líderes junto aos seus subordinados através da comunicação, como referenciado por Kotter (1999) em seus 8 passos para

implementação efetiva de um processo de mudança. No quarto passo ele descreve que é imprescindível comunicar a visão da mudança; utilizar todos os veículos possíveis para comunicar constantemente a nova visão e suas estratégias. Fazer com que o grupo responsável pela liderança do processo modele o comportamento esperado dos funcionários.

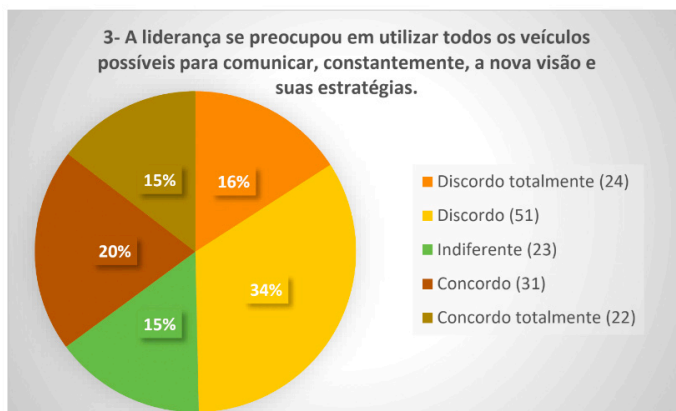


Gráfico 3 – Afirmação 3

Ainda sobre os temas em evidência, na quarta afirmativa, a pesquisa investigou se a instituição desenvolveu um plano de comunicação cuidadoso para este momento de mudança.

4) A empresa se preocupou em desenvolver um plano cuidadoso de comunicação, a fim de reduzir os ruídos (boatos internos, especulações e 'rádio corredor'), esclarecendo eventuais incertezas e temores dos funcionários.

Um total de 60% dos respondentes discordou da afirmação, demonstrando que não houve nenhum plano de comunicação elaborado para o processo que tenha sido percebido neste nível da administração. Os autores que referenciam esse tema, afirmam que para atingir as metas de transformação organizacional, identificadas no processo de mudança, é preciso inserir a comunicação estratégica no sistema de planejamento e desenvolvimento da empresa (BAPTISTA, 2003). Também Robbins et al. (2010), destacam que comunicar claramente o processo de mudança pode reduzir a resistência dos funcionários. Bitencourt (2004), confirma que não comunicar a nova realidade da organização aos empregados pode trazer diversas dificuldades em todas as etapas da mudança. Conforme informação dos funcionários, na IES analisada, não houve planejamento para a mudança, nem comunicação, nem orientações. Senge (1997), ressaltou que na sociedade do conhecimento, a informação e a comunicação têm papéis cada vez mais importantes na gestão das organizações – são fortes aliados no apoio à liderança e imprescindível veículo para integração.

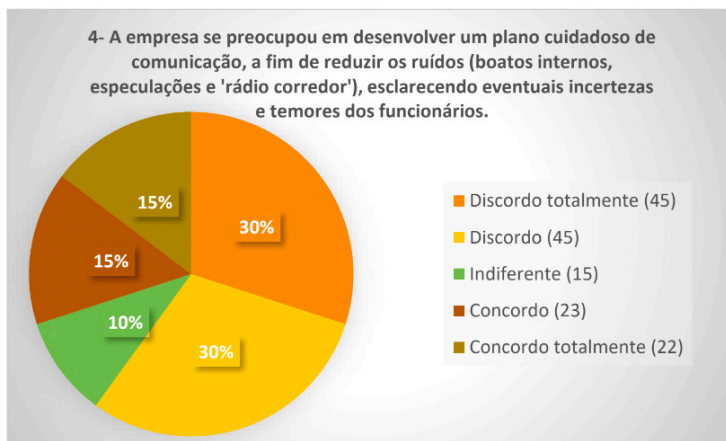


Gráfico 4 – Afirmação 4

Na quinta afirmativa, a pesquisa investigou se o programa de Treinamento e Desenvolvimento da empresa, oferecido aos funcionários após a aquisição, através da diretoria de RH, foi considerado uma oportunidade de comunicação direta com representantes da liderança da empresa e, com isso, possibilitar a minimização de dúvidas sobre a mudança.

5) O programa de T&D oferecido, pelo RH logo após a aquisição da instituição, foi uma oportunidade de comunicação direta com representantes da liderança da empresa e 'tirar dúvidas' sobre a mudança.

A área de T&D constitui-se em uma das principais ferramentas da gestão de pessoas com vistas à busca de eficiência e eficácia organizacionais (DONADIO, 1996), 58,66% dos respondentes concordaram com a afirmativa. Desses, 41,33% concordaram e 17,33% concordaram totalmente. O programa foi um canal que proporcionou maiores informações sobre o processo de mudança. Para Castro *et al.* (2008), o processo de Treinamento e Desenvolvimento – T&D, relaciona-se ao processo de mudança, tem um papel fundamental no alcance dos objetivos de aprimoramento e encontra-se sinergicamente vinculado com reflexos nos resultados organizacionais e, por conseguinte no seu desenvolvimento.

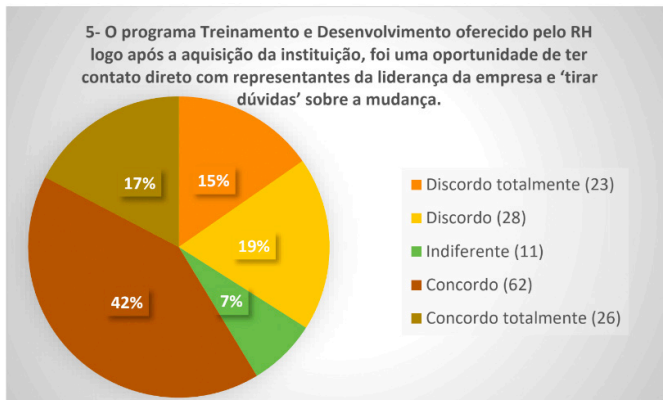


Gráfico 5 – Afirmação 5

Na sexta afirmação, a pesquisa investigou se, através de seus líderes, após o período de aquisição, a empresa disponibilizou todos os recursos necessários ao processo de mudança, tanto em quantidade quanto em qualidade.

6) A empresa disponibilizou, através de seus líderes, após o período de aquisição, todos os recursos necessários ao processo de mudança, tanto em quantidade (materiais e humanos) quanto em qualidade (informação clara e objetiva sobre todo processo).

Novamente, a maioria discordou. Para os participantes da pesquisa, não houve a devida disponibilização de recursos. Os autores Barros (2003), Marinho (2014), Bitencourt (2004), entre outros aqui citados assinalaram o quanto é importante o planejamento num processo de mudança por F&A. Segundo estes autores, todos os recursos necessários são definidos na etapa de planejamento. Para que a gestão da mudança se dê, de forma menos traumática, é necessário conhecer a importância do planejamento. Barros (2003), já citado, ressalta que a energia se concentra na fase de negociação e que as demais etapas acabam sendo postergadas.

Capelli (2009), apresenta a disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados como fator crítico de sucesso para uma mudança organizacional – implica em cuidar para que, em todo o processo de mudança, que normalmente é de longo prazo, não falem recursos humanos, financeiros e tecnológicos ocasionando interrupção do processo. A falta do correto e cuidadoso planejamento gerou uma série de problemas na IES, objeto deste estudo, que resultou em falta de produtividade, gastos extras e investimentos desnecessários ao longo dos primeiros 4 anos pós aquisição.

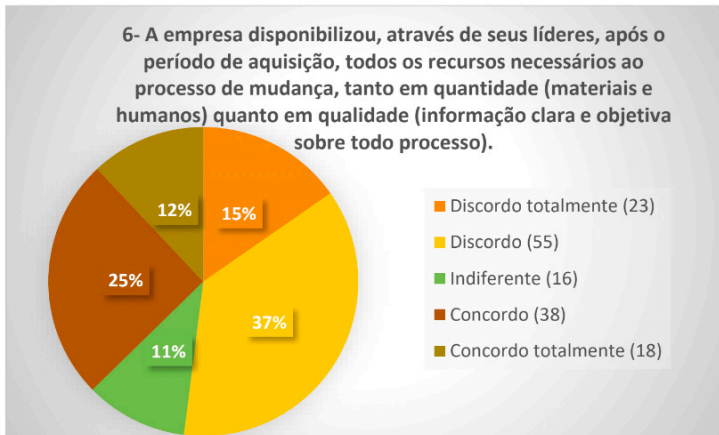


Gráfico 6 – Afirmação 6

Por fim, a sétima afirmativa, investigou se os respondentes perceberam a preocupação da empresa, primeiramente com a relevância das pessoas no processo de mudança em detrimento dos aspectos econômicos e tecnológicos da gestão.

7) A empresa se preocupou, primeiramente, com a relevância das pessoas num processo de mudança, em detrimento dos aspectos econômicos e tecnológicos da gestão.

Apenas 6,71% das pessoas concordaram totalmente com a afirmativa – 10 pessoas. A maioria, 60,4% discordou – e 22,82%, discordaram totalmente. De acordo com o referencial teórico estudado e já citado, um planejamento adequado de mudanças numa organização deve ter em seu escopo, minimamente, três elementos: conteúdo (o que precisa ser mudado), pessoas (quem) e processos (como), de acordo com Anderson e Anderson (2001). O processo será a soma das ações que produzirão as mudanças. Os resultados das afirmativas anteriores também demonstram que as pessoas envolvidas, não perceberam estas ações. Faltou comunicação e planejamento em todas as fases pré e pós aquisição o que gerou insatisfação e insegurança notórias, na maioria dos colaboradores.

Importante trazer novamente o autor Chanlat (2000), já citado, e suas dimensões fundamentais ou esquecidas nas organizações: a orientação pelo curto prazo, pelo imediatismo, elimina preocupações necessárias num processo de planejamento de mudança, especialmente no que diz respeito às pessoas e suas histórias com a instituição; o retorno do ator e do sujeito, significa que não é mais possível esquecer a relevância da subjetividade, da imaginação, que têm sido marginalizadas pela ênfase nos aspectos econômicos e tecnológicos da gestão; o retorno da afetividade, a fim de destacar a relevância da dimensão afetiva na formação de grupos e a crítica ao dualismo cartesiano entre razão e paixões; o retorno da experiência vivida que critica a distância entre o discurso do *management* sobre o que é concebido e prescrito, por um lado, e, por outro, o que é vivido cotidianamente nas organizações. Sem o olhar atencioso para as pessoas, nada vai

adiante numa organização. Kotter (1999) já afirmava que as pessoas são imprescindíveis à gestão estratégica da mudança.

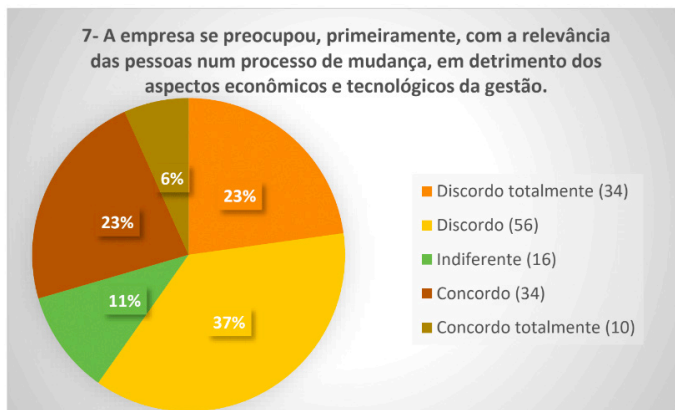


Gráfico 7 – Afirmação 7

Os resultados desta pesquisa demonstraram que comunicação e liderança são indissociáveis nos processos de mudança por F&A e que, a forma como a alta gestão trata estes dois fatores influencia diretamente na performance da organização durante e depois de um processo de F&A. Verificou-se o quanto não é mais possível, negligenciar as pessoas nos processos de mudança. Elas precisam se sentir respeitadas. Precisam ser ouvidas em consultas para o planejamento da mudança e sentirem-se coparticipantes do desenvolvimento de todo o projeto. Apenas desta forma, com a contribuição efetiva de todas as partes envolvidas, sob uma liderança segura e comprometida, haverá reais possibilidades de a empresa lograr êxito em sua empreitada de mudança. A maneira como todo processo de comunicação, pela liderança, será aplicado determinará o sucesso ou o fracasso do projeto.

As efetivas e bem-sucedidas mudanças nas organizações serão resultado de ações de gestão que viabilizem a formação e o desenvolvimento de pessoas, em todos os níveis hierárquicos, sem as quais, nenhum processo de mudança seria possível, visto que, como afirma Santos e Arbex (2011), as competências individuais amplificam as competências organizacionais, influenciando sobre a capacidade da organização de pensar e implementar melhores estratégias.

O desenvolvimento e implantação de um programa de comunicação através da liderança como estratégia de sucesso exigirá o suporte da alta administração e sempre será, uma ação de trabalho cooperativo que resultará em ganhos para líderes, liderados e para a organização como um todo. Esta estratégia de gestão num processo de mudança por F&A pode ser a chave para a manutenção e aumento da competitividade e estabilidade



da organização no mercado.

## 5 | CONCLUSÕES

Ao final deste estudo é possível afirmar que o objetivo inicial foi alcançado pela possibilidade de ratificar, através dos resultados da pesquisa apresentada, o quanto a comunicação pela liderança é importante em processos de mudança, especificamente, num processo de Fusão e Aquisição.

Para responder ao problema de pesquisa, verificou-se, através da investigação, as ações de gestão da comunicação pela liderança que são negligenciadas neste processo de F&A, entre os quais se destacam: a) a liderança envolvida em processos de mudança, de todos os tipos, na maioria das vezes, enfoca os aspectos estruturais, formais, materiais e numéricos, e a análise dispensada ao componente humano é formal e quantitativa. Comprovou-se, através do posicionamento de vários autores citados, que se não houver um empenho eficaz da liderança em desenvolver um processo de comunicação constante, priorizando tempo necessário ao esclarecimento de cada etapa do processo de mudança aos subordinados, todos os aspectos que envolvem a mudança estarão comprometidos, visto que as condições físicas e emocionais dos envolvidos com o processo de mudança são fatores que impactam diretamente a atuação eficaz de cada um deles; há uma frequente negligência com as pessoas que constituem, de fato, a variável realizadora das mudanças e transformações. b) raramente a liderança entende que é necessário acolher os funcionários nesse momento, em suas dúvidas iniciais, inseguranças e temores quanto ao futuro. As pessoas precisam entender claramente a mudança; c) se as empresas não se mobilizam para agir adequadamente às mudanças impostas, o processo se esvazia, enfraquece e morre – líderes de todas as áreas da organização precisam trabalhar juntos, estrategicamente organizados, apoiando os processos de mudança nas organizações para que os resultados da mudança sejam satisfatórios para todos. A sociedade da informação traz mudanças na forma de pensar, de comunicar e de aprender e isto não pode mais ser negligenciado.

Acreditando que um programa eficaz de comunicação através da liderança, e sua aplicação de forma permanente permite que toda a organização desenvolva uma visão de comprometimento, positiva e proativa em relação aos processos de mudança organizacional sempre que ocorrerem, este artigo, pretende colaborar com profissionais, professores e estudantes interessados nos temas aqui trabalhados.

Propõe-se a ampliação de pesquisas que investiguem as competências essenciais aos gestores de IES, à luz da importância do papel das lideranças nas atitudes dos liderados, considerando que a maioria não é preparada para exercer este papel em suas formações acadêmicas. Com o crescimento de processos de F&A na área de educação, os gestores de IES vivem momentos de mudanças significativas na forma de atuar com pessoas e

processos em suas instituições, logo, o desenvolvimento de competências gerenciais vai ao encontro das necessidades deste grupo de profissionais e, conseqüentemente, das organizações em que trabalham.

## REFERÊNCIAS

ADEDOYIN, A. C.; MILLER, M.; JACKSON, M. S.; DODOR, B.; HALL, K. Faculty experiences of merger and organizational change in a social work program. *Journal of Evidence-Informed Social Work*, v. 13, n. 1, p.87-98, 2016.

AGUILERA, José Carlos; LAZARINI Luiz Carlos. **Gestão estratégica de mudanças corporativas**. Instituto Chiavenato (org.). São Paulo: Saraiva, 2009.

ANDERSON, D.; ANDERSON, L. S. **Beyond change management: advanced strategic for today's transformational leaders**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

BARROS, B. T. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas. 2003.

BAPTISTA, R.; **D.A comunicação empresarial e a gestão da mudança**, 2013. *BOCC*: Biblioteca on-line de ciências da comunicação, disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/baptistarenatocomunicacaoGESTAO.pdf>>. Acesso em: 01abr. 2015.

BEER, Mike (Org.). **Gerenciando mudança e transição**. Tradução de Cristiane Assis Serra – 4ª ed. – Rio de Janeiro: Record, 2010. – Harvard Business Essentials.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CAMILO, *Sílvio Parodi Oliveira*; UGHINI, *Vanessa Barletta*. "Programas de fusões & aquisições (F&As): análise dos fatores críticos no gerenciamento da integração", **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, (octubre-diciembre 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/04/programas-fusoes-aquisicoes.html>

CAPELLI, Andressa Lacerda. Mudança organizacional e fatores críticos de sucesso: Estudo de caso no sistema FIERGS. Dissertação submetida ao programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da UFRGS. Porto Alegre, 2009.

CARVALHO, A. V. Aprendizagem organizacional em tempos de mudança. São Paulo: Pioneira, 1999.

CASTRO, Pedro Roma; POLO, Edison Fernandes; PORTO, Geciane Silveira. Treinamento, Desenvolvimento e Mudança: uma Articulação Possível e Necessária. 2008. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B671.pdf> . Acesso em: 07 jul. de 2018

CHANLAT, Jean-François. Ciências Sociais e *Management* - Reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

CHANLAT, J.F. **Gestão empresarial**: uma perspectiva antropológica. Tradução de Laura Gillon. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CONNER, Daryl R. Gerenciando na Velocidade da Mudança. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

COSTA, S.G., VIEIRA, L., & RODRIGUES, J.N. (2010). *Gestão da mudança: explorando o comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas. 2010.

DOCAMPO, D.; EGRET, D.; CRAM, L. The effect of university mergers on the Shanghai ranking. *Scientometrics*, v. 104, n. 1, p. 175-191, 2015.

DONADIO, M. *Treinamento e Desenvolvimento Total*. Rio de Janeiro. Qualitymark. 1996.

FERREIRA, M. P. et al. Mergers & acquisitions research: a bibliometric study of top strategy and international business journals, 1980-2010. **Journal of Business Research**, [United States], v. 67, issue 12, p. 2550-2558, Dec. 2014.

FREIRE, Patrícia de Sá. ENGENHARIA DA INTEGRAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO PARTICIPANTES DE FUSÕES E AQUISIÇÕES. [tese] - Florianópolis, SC, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/100457/314914.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 07 jul. 2018

FREIRE, P. S. A vida (e as fusões) vem em ondas: os grandes erros a evitar nas F&A. *Revista Amanhã*, p. 26-27, 30 nov. 2008.

FUBINI, David; PRICE, Colin; ZOLLO, Mauricio. **Fusões: Liderança, desempenho e saúde corporativa**. São Paulo: Bookman, 2008.

GRAETZ, Fiona. '**Strategic change leadership**', *Management Decision*. 2000. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.4755&rep=rep1&type=pdf> Acessado em 20 jul. 2018.

HIDALGO-HIDALGO, M.; VALERA, G. University merging process: A guideline proposal for excellence-enhancing. *B. E. Journal of Economic Analysis and Policy*, v. 16, n. 3, p. 1359-1386, 2016.

KOSTRISCH, Jorge Von. Propósito compartilhado na gestão da mudança: o papel da comunicação como facilitadora da transformação organizacional. Faculdade Casper Líbero. E-book, 2017. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/07/11-Jorge-Von-Kostrisch.pdf>. Acessado em 12 jul. 2018.

KOTTER, J. P. **Liderando a mudança: por que fracassam as tentativas de transformação**. In: MUDANÇA: Harvard Business Review. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KPMG (2017). Fusões e Aquisições no Brasil. Disponível em: <https://home.kpmg.com/br/pt/home/insights/2018/01/fusoes-e-aquisicoes-4o-trimestre-2017.html>. Acessado em 02 de jul. 2018.

MANSI, Viviane. *Comunicação, Diálogo e Compreensão nas organizações*. Jundiaí, SP: Editora In House, 2014.

MARCHIORI, M. *Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações*. Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR. 2008. Disponível em: <[http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com\\_org\\_yRP/ponencias/GT2\\_1marchiori.pdf](http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_1marchiori.pdf)>. Acesso em: 04 abr. 2015.

MARINHO, Artur. **Fusões e Aquisições de empresas: mudança e transformação no mundo corporativo**. São Paulo: All Print editora, 2014.

MARQUES, Waldemar. Expansão e Oligopolização da Educação Superior no Brasil. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, 2013, 18 (Março-Sem mês) : Data de consulta: 24 de junho de 2018. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219125744005>> ISSN 1414-4077

MEDEIROS, Rildeni. A Comunicação Interna numa Organização Pública. 2006. 88f. **Dissertação**. (Programa de Pós-graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

MOKHUBA, D. K.; GOVENDER, K. The merger of historically disadvantaged tertiary institutions in South Africa: A case study of the University of Limpopo. Cogent Business & Management, v. 20, n. 1, p. 1-12, 2016.

NUNES, E. P.; VIEIRA, O. V. Fusões e aquisições de empresas no Brasil: administrando o choque entre culturas organizacionais distintas. In: V SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT. **Anais...** 2008. Resende (RJ), 2008. Disponível em [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/438\\_438\\_artigo\\_fusoes%20e%20aquisicoes%20seget.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/438_438_artigo_fusoes%20e%20aquisicoes%20seget.pdf). Acessado em 02 de jul. 2018.

PASCHOAL, T., TORRES, C. V., & PORTO, J. B. **Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social**. 2010. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 14, (6), 1054-1072.

PMI – *Project Management Institute*. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK) – Quinta Edição. Newton Square: Project Management Institute, 2013.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC). **Fusões e aquisições no Brasil**: dezembro de 2014. [S.l.]: PricewaterhouseCoopers Serviços Profissionais Ltda., c2015. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/fusoes-aquisicoes/fusoes-aquisicoesdezembro-14.pdf> . Acessado em: ago. 2018.

RIBEIRO, T. W. As competências gerenciais em contextos de mudança organizacional. 2011. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo. Disponível em: [http://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2011/dissertacao\\_tatiana\\_weiss\\_2011.pdf](http://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2011/dissertacao_tatiana_weiss_2011.pdf). Acessado em 05 de jul. 2018.

SALGUERO, Martin. SILVA, Marcelo. **A Importância da due diligence cultural nos processos de fusão e aquisição de empresas**. 2016. Disponível em [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_218.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_218.pdf). Acessado em 23 de jun. 2018.

SANTOS, J. A.; ARBEX, M.A. **Gestão de pessoas em processo de fusão e aquisição: como lidar com o maior patrimônio das empresas durante a mudança?** Revista Hórus, v. 6, n. 3, p. 51-69, 2011.

SARFATI, Gilberto; SHWARTZBAUM, Alan. SINERGIAS NAS FUSÕES E AQUISIÇÕES DO SETOR DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração [en línea] 2013, 7 (Outubro-Diciembre) : Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742851002>> ISSN: 1982-2596. Acesso em: 20 jun. 2018.

SENGE, P. O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem, in: Como as organizações aprendem: Relatos do sucesso das grandes empresas, Ken Starkey (ed.), São Paulo: Futura, 1997.

SENGE, P *et al.* A Revolução decisiva: como indivíduos e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009, 397p.

TANURE, B. **Fusões e aquisições no Brasil – entendendo as razões dos sucessos e fracassos.** São Paulo: Atlas, 2003.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. **Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira.** RAE – Revista de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 45(2), 10-22.2005.

ZAMBONI, Thaís da Silva; FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte; REZENDE, José Francisco de Carvalho. **O papel do RH no processo de fusões e aquisições: a gestão da mudança como fator estratégico.** IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Brasília/DF, 2013.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Abastecimento 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 227

Alavancagem 98, 99, 102, 103, 104, 106, 109, 110, 111, 124

Aquisições 48, 50, 51, 54, 58, 67, 68, 69, 70

### B

Bem-estar 1, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 18, 21

Big Data 141, 143, 145, 156, 157, 166, 167, 171

Business-to-business 198

### C

Centro de Distribuição 146, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 223, 224, 225, 226, 227

Competências Virtuais 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47

Competitividade Empresarial 115, 119, 129

Compras 141, 142, 145, 146, 149, 152, 154, 155, 203, 217, 218, 219, 223, 224

Comunicação 13, 15, 16, 18, 19, 25, 26, 34, 42, 45, 46, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 159, 163, 170, 179, 183, 185, 201, 203, 219, 221, 224, 225, 229, 232, 234, 236, 241, 245, 247

### D

Dados em Paineis 98, 105, 106, 111, 112

Decisões de Investimentos 71, 73, 81, 82, 88, 89, 90, 92, 93, 99

Desemprego Tecnológico 28, 32, 36

Digitalização 158, 159, 163, 166

Dívida 98, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 108, 110, 111

### E

Engenharia Sanitária 98, 99, 100, 103, 105, 106, 111, 112, 131, 134, 228

Entretenimento 173, 175, 186, 195

Envolvimento organizacional 1, 2, 3

Escritório 144, 228, 230, 231, 242, 248

Estado emocional 13, 15, 35

Estrutura de Capital 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 110, 111, 112, 113, 114, 127

Estrutura Motivacional 1, 3, 4, 5, 6, 10, 11

Estudo Bibliométrico 71, 81, 82

## F

Finanças Comportamentais 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 88, 89, 90, 92, 93, 95

Fusões 48, 50, 51, 54, 58, 67, 68, 69, 70

## G

Gestão de Pessoas 1, 3, 12, 14, 17, 24, 26, 28, 30, 36, 38, 39, 40, 41, 46, 47, 52, 62, 70, 229, 234, 242

Gestão do Conhecimento 228, 232, 234, 239, 245, 246, 248

## I

IBM Watson 28, 29, 30, 37

Indústria 13, 18, 33, 47, 108, 133, 134, 135, 139, 140, 146, 151, 153, 154, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 168, 169, 170, 171, 172, 186, 189, 216, 220, 222, 231, 239, 268, 284

Inovação 29, 35, 36, 42, 81, 134, 165, 166, 168, 169, 170, 198, 217, 226, 229, 233, 234, 235, 254, 255, 256, 257, 270, 271, 272

Inteligência Artificial 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 159, 166, 167

Intenção de Relacionamento 198, 199, 200, 201, 202, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 211

## L

Liderança 23, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 65, 66, 68, 145, 247

## M

Marca registrada 254, 256, 271

Mesorregião de Itapetininga 276

Movelaria 133, 137

Mundo do Trabalho 28, 29

## O

Organização Projetizada 228, 230

## P

Patente 254, 255, 256, 264, 266, 271

Percepção de valor 199, 200

Perfil Motivacional 1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 11

Posicionamento 51, 66, 124, 127, 129, 173, 178, 183, 193, 194, 196, 197

Projetos 38, 39, 43, 44, 45, 46, 51, 69, 104, 195, 197, 228, 229, 230, 231, 232, 234, 235, 236, 237, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 248, 251, 252

## **R**

Recursos Humanos 7, 24, 26, 38, 39, 40, 42, 46, 47, 49, 52, 57, 63

Região norte 138, 140

Revolução Industrial 29, 33, 35, 158, 160, 162, 166, 167, 170, 171, 184

## **S**

Santo Sudário 276, 277, 282, 284, 285, 286

Satisfação 5, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 181, 193, 199, 205, 206, 217

Segmento Automotivo 198, 199, 204

Sistema 6, 16, 20, 24, 28, 29, 30, 33, 34, 49, 61, 67, 161, 166, 200, 215, 219, 221, 222, 223, 226, 228, 229, 230, 242, 243, 246, 257, 258, 259, 268, 271, 272, 278, 282, 283, 284

Social 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 16, 37, 40, 54, 67, 69, 77, 88, 91, 96, 116, 117, 118, 127, 128, 129, 130, 131, 136, 143, 161, 162, 190, 193, 201, 213, 252, 273, 274, 276

Suporte Organizacional 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 12, 69

Sustentabilidade Corporativa 115, 117, 119, 126, 128

## **T**

Technology Scanning 254, 255, 259, 270, 271

Tecnologia 26, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 39, 42, 51, 69, 140, 143, 145, 158, 159, 160, 161, 163, 165, 167, 168, 171, 189, 196, 224, 229, 230, 233, 234, 242, 254, 255, 256, 260, 263, 287

Trabalho informal 133

Turismo Religioso 276, 277, 280, 282, 283, 284, 286

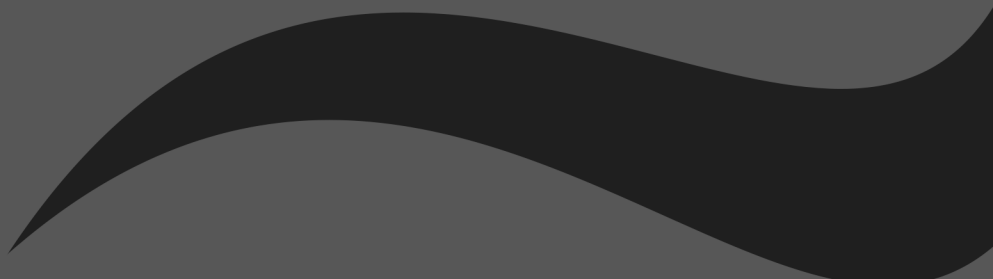
## **V**

Valoração da marca 180

Varejista 7, 215, 216, 217, 218, 223, 226, 227



# Aplicação Prática da Administração na Economia Global 3



[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

# Aplicação Prática da Administração na Economia Global 3

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 