



FELIPE TOAZZA CALDEIRA

A IMPORTANCIA DO LÍDER EM PROMOVER A REDUÇÃO DE IMPACTOS EM FUSÃO DE EQUIPES NA EMPRESA X

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

A importância do líder em promover a redução de impactos em fusão de equipes na empresa X

Elaborado por Felipe Toazza Caldeira e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 12 de Janeiro de 2017

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Felipe Toazza Caldeira, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Curitiba (1/2014), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03/10/2014 a 12/11/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A importância do líder em promover a redução de impactos em fusão de equipes na empresa X** é autêntico e original.

Curitiba, 12 de Janeiro de 2017

Felipe Toazza Caldeira

Dedicatória

Dedico este trabalho de conclusão a minha esposa Daiane, que me incentivou sempre em minha busca pelo conhecimento, sendo meu grande suporte durante este MBA. Também dedico a meus pais, que me ensinaram a buscar o conhecimento, me propiciaram uma formação acadêmica e sempre apoiaram em minha evolução.

Além de minha família, dedico este trabalho a todos os professores que tive até hoje, que estiveram a disposição para disseminar o conhecimento no mundo.

Resumo

Em um processo de fusão de equipes, muitos desafios são apresentados e sempre há um receio em relação ao comportamento dos profissionais durante e após este processo. Apresentando a Hierarquia das Necessidades de Maslow, pode-se entender um pouco melhor o comportamento do ser-humano. Além das necessidades pessoais, surgem os desafios em relação as necessidades interpessoais. Esses desafios ocorrem porque os grupos originais são extintos e se forma um novo grupo, com novas características devido a seus novos integrantes. Conforme Willian Schutz, em sua Teoria das Necessidades Interpessoais, esse novo grupo irá recomençar pela fase de Inclusão, para depois prosseguir as outras fases do grupo, Controle e Afeição. Como esta mudança é considerada altamente impactante para os colaboradores, será avaliada a importância do líder neste processo de fusão, reduzindo os impactos desse processo transitório e sendo o facilitador para a criação do grupo e a transformação dele em equipe. Foi estudado um processo de fusão de equipes na empresa X, analisando o comportamento e ações do líder, pontuando pontos positivos e situações que poderiam ter sido realizadas de forma diferente. Será proposto como um líder pode reduzir o impacto em um processo de fusão da empresa X, visando o crescimento deste grupo como todo. Neste processo foi possível destacar o quão fundamental é a preparação de um líder para trabalhar com pessoas, sabendo avaliar suas diferenças, seus comportamentos, suas vivencias e com essas informações, conduzir as pessoas para uma equipe fortalecida com resultados extraordinários.

Palavras Chave: Fusão. Liderança. Equipes. Gestão de pessoas

Abstract

In a process of merging teams, many challenges are presented and there is always a fear of the behavior of professionals during and after this process. Presents the Maslow's Hierarchy of needs, it's possible understand about the human behavior. In addition to personal needs, there are some challenges in relation to interpersonal needs. These challenges are created because the original groups are extinguished and if a new group is formed, with new characteristics due to its new members. William Schutz, in his Theory of Interpersonal Needs, this new group will begin in the Inclusion phase, and then continue the other phases of the group, Control and Affection. This change is considered to be highly impacting to employees, we will assess the importance of the leader in this merger process, reducing the impacts of this transitional process and being the facilitator for group creation and transformation in a team. The process of merging teams in company X was studied, analyzing the behavior and actions of the leader, pointing out positive points and situations that could have been carried out in a different way, to be the group grow up. It will be proposed how a leader can reduce the impact on a team fusion of company X, included the growth of this group. In this process we are able to highlight how fundamental is to prepare a leader to work with people, knowing how to evaluate their differences, their behaviors, their experiences, and use this informations to leading people to a strengthened team with extraordinary results.

Key Words: Fusion. Leadership. Teams. Team management

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa Daiane, que foi a incentivadora para que eu iniciasse este MBA e também atuou como minha coach durante vários momentos da minha vida profissional e do andamento deste MBA, sempre com muita maestria e sabedoria.

Agradeço ao professor Gianfranco Muncinelli por transformar minha visão em relação a uma aula de metodologia científica e ao desenvolvimento de um TCC, mostrando o valor de ambos e desmitificando uma visão construída por mim durante anos.

Agradeço também ao Paulo Roberto da Silva, que me ajudou muito no início de minha vida como gestor, me auxiliando e mostrando caminhos para entendimento das situações e pessoas, além do grande ensinamento com os cuidados com a forma e conteúdo no momento de me comunicar.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. FUSÃO EMPRESARIAL	13
3. LIDERANÇA DE EQUIPES	14
4. IMPORTANCIA DA COMUNICAÇÃO	15
5. NECESSIDADES PESSOAIS E INTERPESSOAIS	17
6. OS IMPACTOS OCORRIDOS NA FUSÃO DE EQUIPES NA EMPRESA X	21
6.1. PAPEL DO LIDER NA REDUÇÃO DE IMPACTOS NO PROCESSO DE FUSÃO DE QUIPES NA EMPRESA X	24
6.2. ERROS COMETIDOS PELO LIDER NO PROCESSO DE FUSÃO DE EQUIPES NA EMPRESA X	29
7. PROPOSTA DE REDUÇÃO DE IMPACTOS NA FUSÃO DE EQUIPE A PARTIR DAS OPÇÕES POSSIVEIS AO LIDER	30
8. CONCLUSÕES.....	32
9. POSSÍVES DESSOBRAMENTOS	34
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas os processos de fusões e aquisições empresariais se intensificaram, onde as empresas buscam aumentar sua presença e competitividade no mercado, ter um maior fortalecimento e até pulverizar seus negócios. Conforme estudos da empresa PricewaterhouseCoopers do Brasil, também conhecida como PWC, houve um crescimento de mais de 100% de Fusões e Aquisições de empresas no Brasil, comparando os anos 2002-2005 com 2012-2015. Além das fusões e aquisições empresariais, também existe um cenário de fusões de equipes ocorrendo dentro das corporações. As fusões de equipes visam as melhorias de gestão, melhorias de processos, unificação de objetivos, redução de custos dentre outros fatores específicos de cada processo de fusão e empresa.

Os processos de fusões e aquisições e fusões internas de equipes geram mudanças significativas dentro das equipes, mas com cenários diferentes. Uma fusão entre empresas, no processo de junção das equipes, busca reunir na mesma equipe profissionais que em muitos casos trabalhavam em empresas concorrentes, com culturas diferentes. Essa mudança de ter o antigo concorrente agora como um colega de trabalho, por si só já é uma alteração de grande impacto. Porém ainda existe a questão da cultura empresarial. No processo de fusão entre empresas, pode-se tornar dominante a cultura de uma das empresas ou acabar criando-se uma nova cultura.

Segundo Barros (2001, p.133) há alguns modelos distintos de integração cultural. Será citado assimilação cultural e mescla cultural. A assimilação cultural é a presença de uma cultura dominante, onde se tem um alto grau de mudança para a empresa adquirida e um baixo grau de mudança para a empresa adquirente. Os processos e regulamentos são impostos pela empresa compradora, e considera-se a resistência à mudança e o sentimento de perda como manifestações naturais das pessoas da empresa adquirida.

Conforme Barros (2001, p.133), a mescla cultural, mais comum em processos de fusão principalmente quando as empresas possuem portes similares, ocorre quando há busca de complementaridade de competências e um grau médio de mudança em ambas as empresas envolvidas na operação. É vista como a melhor alternativa de integração cultural, por tentar preservar o que cada cultura tem de melhor.

Nas duas situações, as mudanças ocorrem e é necessário que a empresa trabalhe assertivamente para que os colaboradores consigam ter uma adaptação da melhor forma possível a cultura instaurada.

Além do novo cenário apresentado pela corporação, existe o cenário específico para a equipe no processo, assim como o entendimento e comportamento de cada profissional. Uma equipe aberta a mudanças tende a ter uma melhor receptividade e aceitação que uma equipe mais fechada. O mesmo ocorre com as pessoas, onde cada colaborador terá uma forma de reagir, conforme suas crenças e vivências, porém podendo ser influenciado pelo meio. Neste momento é de extrema importância o auxílio do líder, para que a influência seja positiva no processo.

É habitual que os colaboradores tenham resistência ao novo cenário que está se formando. Segundo Kurt Lewin (1947), “(...)as organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase-estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo”. Desta forma, a resistência à mudança seria a oposição de uma pessoa ou de um grupo às forças sociais que buscam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio, conforme figura 1 abaixo.

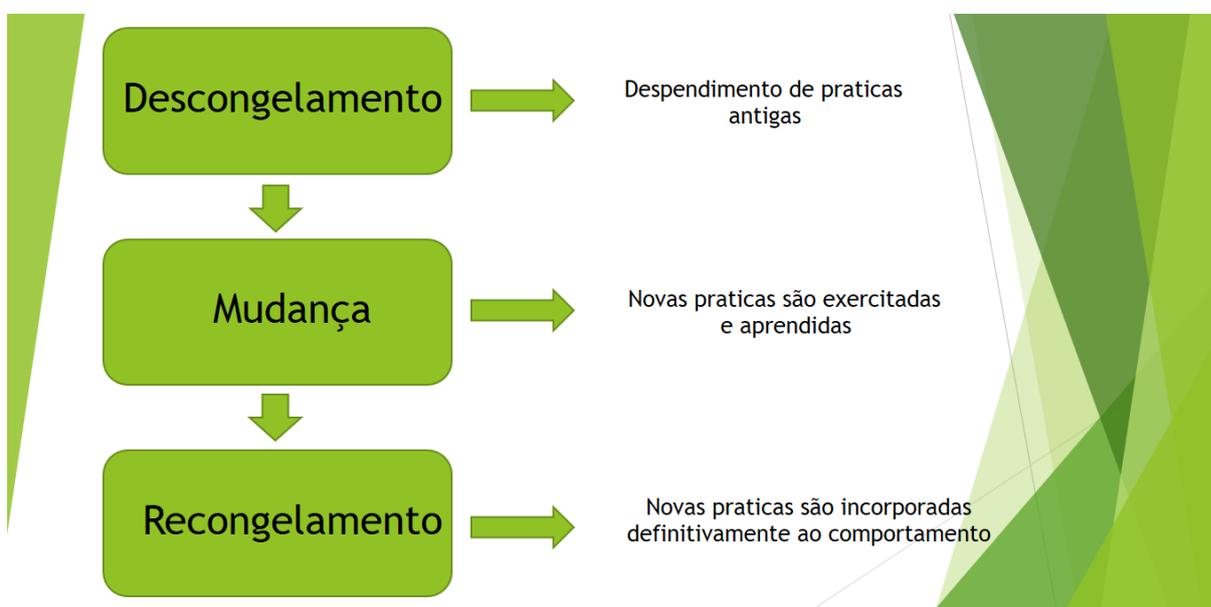


Figura 1 – Processo de mudança de Kurt Lewin

Será estudado o processo de fusão de equipes ocorridos na empresa X. A empresa X é uma empresa fictícia que atua no mercado de software brasileiro. Essa empresa passou por um processo de fusão em 2010, onde ocorreu a unificação de franquias de empresas que eram tidas

como grandes concorrentes no mercado nacional de Software de Gestão empresarial, seguindo o processo de fusão das franqueadoras. Nesta fusão, por decisão interna da nova diretoria, mantiveram suas equipes de desenvolvimento de software separadas por produto origem, até 2012 onde houve a unificação da equipe.

Um processo de fusão de equipes concorrentes apresenta uma série de dificuldades e resistências por parte dos profissionais. Tornar quem era seu concorrente direto em seu parceiro de trabalho não é fácil. Ter que assimilar uma nova cultura também não. E esses pontos podem fazer com que a equipe tenha problemas de união, desempenho, aumento de rotatividade de profissionais e até que gere um colapso onde esta equipe inicial se acabe.

Este trabalho tem como objetivo geral propor como um líder pode reduzir o impacto em uma fusão de equipes na empresa X. Tem por objetivos específicos definir o que é considerado liderança de equipe, relatar quais foram os impactos ocorridos na fusão de equipes da empresa X e esboçar proposta de redução de impactos na fusão de equipe a partir das opções possíveis ao líder.

2.FUSÃO EMPRESARIAL

Primeiramente, se faz necessário entender o que é uma fusão empresarial. Por se tratar de uma ação inicialmente financeira/econômica, a definição do conceito de fusão empresarial é muito similar para vários autores. Conforme Paes de Almeida (2004, p. 543), fusão “é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar uma sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”. Ou seja, duas ou mais empresas deixam de existir para que uma nova empresa seja formada, sendo incorporado o patrimônio de todas as empresas envolvidas no processo.

Além da fusão empresarial, existe o processo de aquisição de uma empresa, também chamado de incorporação. Conforme a Lei das Sociedades por ações, Art 227 “A incorporação é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações.”.

Os motivadores para que se ocorram fusão e aquisições de empresas são diversos. Alguns dos fatores frequentes são a busca para aumento do seu espaço de mercado, unificar forças, melhora em seus resultados financeiros e operacionais, evoluir tecnologicamente. Uma empresa que não evolui é uma empresa que pode estar iniciando seu processo de extinção.

Porém o processo de fusão e aquisição de empresas é um processo com risco elevado, onde o planejamento deve ocorrer de forma bem estruturada. Um dos fatores determinantes de sucesso é o gerenciamento de integração pós-fusão. A estratégia de integração de equipes, escolha de profissionais que serão mantidos e, principalmente, comunicação, são fatores fundamentais para sucesso neste processo. A redução de desgaste e pânico entre os colaboradores da empresa devido às incertezas do que irá acontecer com seus empregos é muito importante para um processo de mudanças mais tranquilo.

A fusão de equipes é um processo um pouco diferente em relação ao processo da fusão empresarial. Ela pode ser uma parte da fusão e aquisição empresarial, onde equipes com trabalhos similares das empresas tornam-se equipe única. Também pode ser a fusão de equipes dentro de uma mesma empresa, onde por distintas necessidades a corporação opta por juntar os colaboradores sob uma mesma gestão.

Em ambas as situações, muitos cuidados devem ser tomados. Nos processos de fusão, tanto como de equipes da mesma empresa como de equipes de empresas distintas, deve-se realizar uma estratégia para integração com muita cautela. É necessário estudar muito bem o cenário para que se mitigue riscos e conflitos, sejam essas pessoais ou culturais. Segundo Silva (2005, p.41) “A mudança pode ser um fator positivo para o crescimento, ou pode ser uma força negativa que pode levar a deterioração mental e/ ou física”. Essa deterioração mental é um dos grandes riscos que se corre em uma fusão de equipes realizada de forma mal estruturada e planejada. Para Bergamini (2002, p. 167), “Mudança implica em transformações profundas. Implica abandonar o conhecido e habitual para adotar algo inédito com o qual jamais se conviveu antes. É, de certa forma, saltar de um trapézio a outro sem redes de proteção embaixo. Essa situação é aquela que mais tipicamente favorece a insegurança e o medo. Por isso, diante da necessidade de mudar, cada um dos membros do grupo sentem que, costumeiramente, balizaram suas ações anteriores, trazendo o conforto do conhecido”

O processo de identificação dos riscos, entendimento de possíveis medos dos profissionais e transparência por parte da corporação e gestor são primordiais para que se possam passar pelas mudanças com os menores prejuízos possíveis. Certamente nem todos os casos poderão ser tratados, mas é importante que isso também fique claro para os responsáveis pelo processo de unificação das equipes.

3. LIDERANÇA DE EQUIPES

Dentro de uma corporação existem dois tipos de lideranças. A liderança formal e a liderança informal. Os colaboradores de uma empresa sabem quem é o seu superior imediato. Conforme Montana e Charnov (1998, p. 221) um líder formal “é alguém que foi oficialmente investido de autoridade e poder organizacional e geralmente recebe o título de gerente, diretor ou supervisor, e a quantidade de poder é determinada pela posição ocupada.”.

Porém nem em todos os casos, uma equipe enxerga seu superior hierárquico como o seu líder. Quando isso ocorre, acabam surgindo as lideranças informais, onde um colaborador da empresa que não é o líder formal de uma determinada equipe mas possui alto grau de influência sobre ela, podendo ter mais resultados em relação a engajamentos e comprometimento junto a estes colaboradores que seu líder hierárquico direto.

Segundo Chiavenato, “a liderança é um processo chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.”

No processo de fusão de equipes é importante identificar quem são os verdadeiros líderes das equipes e avaliar como serão incorporados nesse processo de transição. A forma como esses líderes enxergarem e repassarem aos demais colaboradores o processo da unificação das equipes, terá impacto direto no resultado do processo como um todo. Além disso, é possível fazer um trabalho com o líder formal, buscando que ele torne-se, conforme as ações forem ocorrendo, o líder desta equipe, reassumindo seu papel de origem. A liderança é uma postura que pode ser desenvolvida. Conforme Chiavenato (1992, pg. 160) “a habilidade de liderança não é nata. Nem privativa de alguns poucos superdotados. Ela tem de ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte do seu cotidiano de trabalho”.

4. IMPORTANCIA DA COMUNICAÇÃO

Dentro do planejamento do processo de fusão das equipes, um dos pontos de grande cuidado que se deve ter é com a comunicação. A comunicação correta e assertiva pode ser peça chave no sucesso deste processo, assim como uma comunicação realizada de forma incorreta pode ser o ponto fundamental para a destruição de todo o planejamento realizado.

Um processo de comunicação tem três elementos: o emissor, o receptor e o canal de comunicação que está sendo utilizado. O emissor é quem está realizando a comunicação. Ele é o principal responsável pelo processo de comunicação, onde o entendimento da mensagem é em grande parte, de sua responsabilidade. Ele precisa saber a forma de se comunicar com seu público alvo, assim como avaliar se a mensagem transmitida foi compreendida pelos receptores de forma correta.

Em uma comunicação com um público que não tem conhecimento da língua inglesa, por exemplo, se for utilizado termos do idioma inglês que se tornaram comuns em algumas profissões, haverá uma grande lacuna no entendimento da comunicação. Este é um dos inúmeros exemplos que é possível utilizar em uma comunicação ineficaz, não considerando as características básicas do público alvo. Em uma conversa entre duas pessoas em um restaurante, uma delas falou para a outra que tinha conseguido negociar na empresa e iria realizar seu

trabalho no modelo home office, ou seja, trabalharia de sua casa. A outra pessoa respondeu que era uma ótima conquista e que estava feliz por ela. Fez uma série de elogios e no final perguntou, onde era esse “trabalho home office”. Um pequeno exemplo de uma comunicação ineficaz onde o receptor não teve o entendimento da mensagem passada.

O meio de comunicação também é fundamental para que se possa atingir seu público. Se a comunicação for propagada de uma forma em que a mensagem não chegue nos envolvidos, de nada adiantou todo o cuidado com a forma e o conteúdo das mensagens. Para um público com baixo acesso à tecnologia, adianta que a comunicação seja feita apenas através de mensagens eletrônicas e páginas na internet. É necessário que se consiga atingir os colaboradores com outras ferramentas.

No processo de fusão de uma empresa, há muitos casos em que os setores possuam características muito distintas. Com isso é preciso que a forma de comunicação e os meios de comunicação sejam mais diversificados, visando o atingimento de todo o público alvo. Para a fusão de uma equipe, deve-se entender qual o melhor ou os melhores meios de comunicação para se atingir esta equipe. Conforme Fubini, Price e Zollo (2008, p. 23) “Os diferentes públicos da comunicação de fusão não conseguem colocar a fusão no devido contexto se esse não está claro o suficiente para eles. As comunicações sobre a fusão, por isso mesmo, enfrentam a dupla carga de explicar em alto nível ‘quem somos e por que concretizamos esta fusão’ e de situar em um nível concreto ‘o que acontecerá e de que forma essa fusão afetará os seus interesses.’”.

Como está sendo tratado de um momento de mudanças, que geram incertezas, a comunicação tem que ser clara, assertiva e trazer informações que permitam que os colaboradores afetados consigam ter maior esclarecimento em relação as mudanças que estão ocorrendo. A empresa precisa saber a forma de se expressar com seu público e tomar cuidado para que o conteúdo esteja claro.

Além de ser o emissor das mensagens de mudanças, a empresa deve estar aberta ao processo de feedback. Este momento de muitas dúvidas e incertezas é necessário que não se faça apenas o papel de emissor da comunicação, mas crie canais e permita que os colaboradores possam trazer suas dúvidas, incertezas e dores, para que possam ser avaliados e tratados, conforme planejamento empresarial e a realidade do momento.

Esse processo de feedback é extremamente rico. Ele serve como balizador do processo de mudança. Se não há um feedback, pode ter certeza que algo está errado. Um processo

delicado como a fusão de equipes não ter um retorno, tanto de pontos positivos como de pontos de melhoria traz um significado importante. Ou as pessoas tem medo de trazer sua visão ou elas acreditam que serão totalmente ignoradas, então não irão dispende do seu tempo para que não sejam escutadas em nada. Para evitar que isso ocorra, é preciso que os colaboradores realmente acreditem que a empresa está aberta ao feedback e que serão escutadas, o que é diferente de serem atendidas. Independente da viabilidade do atendimento, elas precisam saber que a opinião é importante e que ela realmente poderá fazer diferença para todos.

Com base nos processos de comunicação e feedback, a transparência é fundamental. Se em algum momento entende-se que a empresa ou liderança está ocultando informações ou mentindo em relação aos cenários, quebra-se todo o processo de confiança e toda comunicação terá como pressuposto como uma mentira, até que se prove o contrário. Nem sempre o processo de transparência é possível, como em uma fusão de empresas onde serão demitidos 1000 colaboradores. Não é viável realizar este anúncio, criando um pânico geral, mas também é necessário que não realizem medidas como comunicar que nenhum desligamento seja feito e dois dias depois, realizar um grande processo de demissão. Sem transparência torna-se complicado um processo de confiança.

5. NECESSIDADES PESSOAIS E INTERPESSOAIS

Quando se está realizando o processo de fusão de uma equipe, inevitavelmente a empresa acaba trazendo alguns receios em relação as necessidades do ser humano. Conforme a teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, existem cinco conjuntos de necessidades pessoais, conforme apresentado na figura 2. Essas necessidades são divididas em:

- Fisiologia;
- Segurança;
- Relacionamento;
- Estima;
- Realização pessoal.

Em um processo de fusão, um colaborador pode acreditar que vários destes conjuntos poderão ter prejuízos e com isso, além de apresentar uma grande aversão a esta mudança, criar uma situação de pânico. Tendo certeza de um processo de demissão, ele sentirá danos ao nível de Fisiologia, pois sem emprego, como será o seu sustento? A segurança do seu emprego está

em risco, assim como a segurança de sua família, pois terá dificuldades em prover as necessidades da mesma. Poderá ter seu contato com os amigos do trabalho afetado, pois o distanciamento pode fazer com que as relações de amizade acabem se enfraquecendo. O pensamento da demissão pode minar a confiança do colaborador. Afinal, se ele será demitido, possivelmente é porque não teve as qualificações necessárias para atender a empresa. Essa teórica desqualificação pode reduzir a auto confiança do colaborador, com impactos que podem levar até a uma depressão. Por último, ainda pode influenciar no nível da Realização Pessoal. O profissional que tem um bom nível de realização pessoal com seu emprego, irá se sentir afetado caso acredite que o mesmo esteja em cheque. O fato de poder perder o trabalho em que se tem prazer em realizar e que traz a satisfação pessoal tem grande impacto na forma como esse profissional vai aceitar as mudanças.

Nesse processo transitório da fusão é necessário que os colaboradores se sintam confortáveis dentro das possibilidades e que entendam que seus cinco pontos de necessidades não serão afetados ou terão mínimo impacto. Em casos onde poderão ocorrer demissões, é necessário deixar claro o motivo e as regras de escolha dos colaboradores que foram desligados. O processo de demissão também deve ser realizado de forma mais unificada possível. Em uma empresa que está realizando fusões, internas ou externas, se ocorrem demissões de profissionais semanalmente ou periodicamente, acaba-se criando uma sensação de pânico constante, pois não se sabe até quando os cortes ocorrerão e quem poderá ser o próximo, nos dias seguintes.

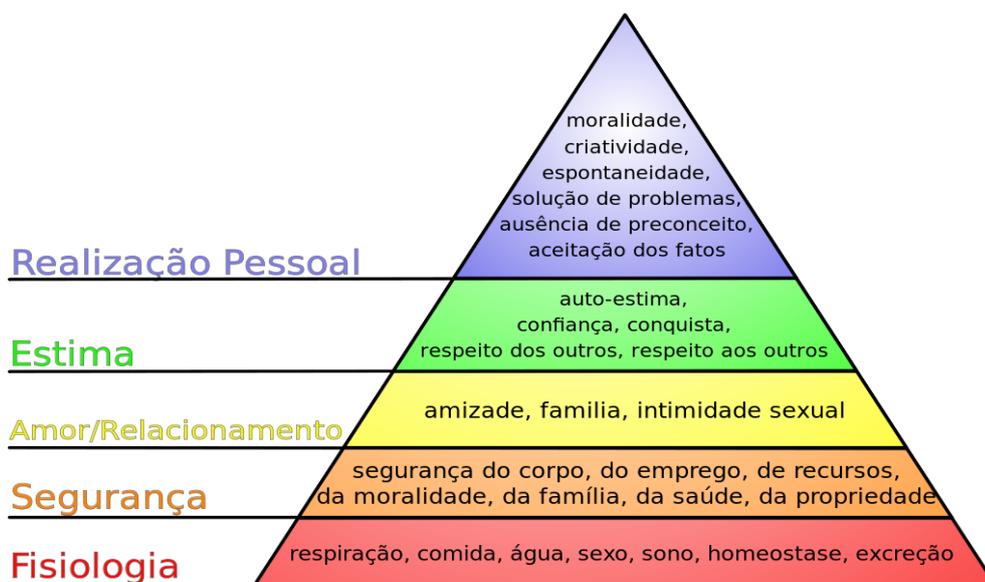


Figura 2: Pirâmide de Maslow

Fonte: Wikipédia

Assim como no processo de fusão de empresas, onde as empresas originais deixam de existir para a criação de uma nova empresa, o mesmo ocorre com o processo de fusão de equipes. A junção de duas ou mais equipes faz com que elas deixem de existir e se crie uma nova equipe, com novas características, novas experiências, novas afinidades e novos problemas. Inicialmente nesse processo de fusão não haverá uma equipe, mas sim um grupo. Katzenbach (2000, p. 16) define uma equipe da seguinte forma: “um pequeno número de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com o mesmo objetivo, as mesmas metas de desempenho e a mesma abordagem, pelos quais elas se consideram mutuamente responsáveis”.

Quando criou-se a nova equipe, ainda não se pode dizer que tem todas essas características acima citadas. Então existe um novo grupo, em processo de transformação, onde um dos objetivos de seu líder é que este grupo possa se transformar na sequência em uma equipe verdadeira. Toda equipe é um grupo, porém nem todo grupo é uma equipe. Com base nisso, é necessário entender como os grupos funcionam, ter o real entendimento de seus passos, características, para então saber trabalhar da melhor forma, buscando transformá-lo em uma equipe.

William Schutz criou a Teoria das Necessidades Interpessoais, nos apresentando um forma de entender como um grupo se forma e como se desenvolve. Nesta teoria ele nos apresentou 3 necessidades interpessoais que o indivíduo possui junto ao grupo: Inclusão, Controle e Afeição, sendo esta terceira substituída depois por Abertura.

A necessidade e fase de inclusão ocorre no momento em que o indivíduo busca identificar-se com os outros membros do grupo. Nesse momento criam-se vínculos, ainda superficiais, entre os indivíduos, podendo ser de aceitação ou exclusão. As pessoas tem necessidade de conviverem com os outros, ou seja, viver em grupos. Essa necessidade pode ser vista nas demandas de recebimento de atenção de comunicação.

Esse momento inicial do grupo pode levar um tempo pequeno e ser um processo mais confortável, como pode se estender por anos e ser um processo desgastante para algumas pessoas. Segundo Moscovici, (1994, p. 34). “As dificuldades de inclusão são típicas de grupos novos, de qualquer contexto, seja no trabalho, na escola, na família. Nem sempre, porém, são resolvidas no estágio inicial da vida do grupo, podendo prolongar-se e trazer perturbações ao funcionamento grupal. Nota-se inúmeras vezes que determinadas pessoas trabalham e

convivem vários anos em um determinado grupo e dizem sentir que “não pertencem” verdadeiramente ao grupo.“.

Sempre que uma nova pessoa é inserida ao grupo, este grupo passa novamente pelo processo de inclusão. Em sua maioria dos casos o processo é mais rápido, porém dependendo do impacto da inclusão do novo indivíduo, o grupo pode passar totalmente pelo processo de Inclusão.

Após a fase de inclusão, ou seja, os indivíduos já se sentem inseridos no grupo, inicia-se a fase do Controle. O controle é um momento do grupo onde podem surgir conflitos. Nesta fase começam a aparecer as competições, as lideranças, o poder, as responsabilidades de cada pessoa no grupo, as normas, as influencias e outras características que remetem a algum tipo de controle. Neste momento também acaba-se definindo os integrantes do grupo que desejam controlar e outros que desejam ser controlados.

Devido a essa definição de lideranças, neste momento os conflitos podem surgir com maior intensidade. Schultz detalhou, (1994, p. 112). “As questões de controle incluem tomadas de decisão, compartilhar responsabilidades, distribuir poder. Durante o estágio do controle, o comportamento grupal característico inclui a luta pela liderança e também a competição”. Esta luta pela liderança, se muito intensa e de forma prejudicial, pode fazer com que o grupo retorne a fase de inclusão, pois começam haver conflitos danosos que retomam as necessidades de inclusão dos indivíduos neste grupo.

A última fase do grupo na teoria de Schutz é a fase de Afeição. Nesta fase é onde são realizados os vínculos emocionais. Existem as demonstrações de apoio, amizade, rejeição, ciúmes, hostilidade, dentre outros vínculos emocionais. Os indivíduos buscam evidências que são valorizados, respeitados, aceitos da forma como são. O grupo torna-se emocionalmente integrado e nos casos de apoio e amizade é onde o grupo torna-se mais forte. Nos casos de rejeição e hostilidade, há chances do grupo retroceder para a etapa de Controle.

Na a Teoria das Necessidades Interpessoais de Schultz, para que o grupo tenha ganhos maiores em sua convivência, é necessário que atinja as três fases definidas. O desenvolvimento do grupo será contínuo se os indivíduos conseguirem transitar por estas 3 fases, em um processo de evolução constante.

Quando se está realizando o processo de fusão, na verdade está se desconstruindo as equipes anteriores e criando uma nova equipe. Nisto, todo o processo de grupo construído entre

os integrantes das equipes acabou retrocedendo seus passos, passando novamente pelo processo de Inclusão, para então ir evoluindo, até que em algum momento consiga atingir o estágio evolutivo de Afeição.

6. OS IMPACTOS OCORRIDOS NA FUSÃO DE EQUIPES NA EMPRESA X

A empresa X é uma empresa de desenvolvimento de software de gestão empresarial, sendo franquia de uma marca de grande renome nacional e internacional. Essa empresa teve origem nos anos 90 como empresa A e em 2008 passou por um processo de transição com mudança de nome e metodologia de trabalho com nova diretoria, buscando maior profissionalização e aumento em sua participação de mercado, motivado pelas transformações originadas na empresa matriz. Será denominada essa empresa de empresa B.

Em 2010 ocorreu um processo de fusão entre duas grandes concorrentes, sendo a empresa B e a empresa C, resultando na empresa X, conforme figura 3. Neste processo de fusão, ambas as empresas originais possuíam porte parecido, possuindo similaridade em parcela de mercado, quantidade de profissionais, faturamento e lucro. Em decisão conjunta entre as diretorias foi decidido que em sua fusão seriam mantidos os atendimentos aos produtos originais, onde as equipes de venda e produção teriam que ser mantidas e a parte administrativa seria alterada, buscando manter os melhores profissionais de cada empresa base em um processo inicial de redução de custos.

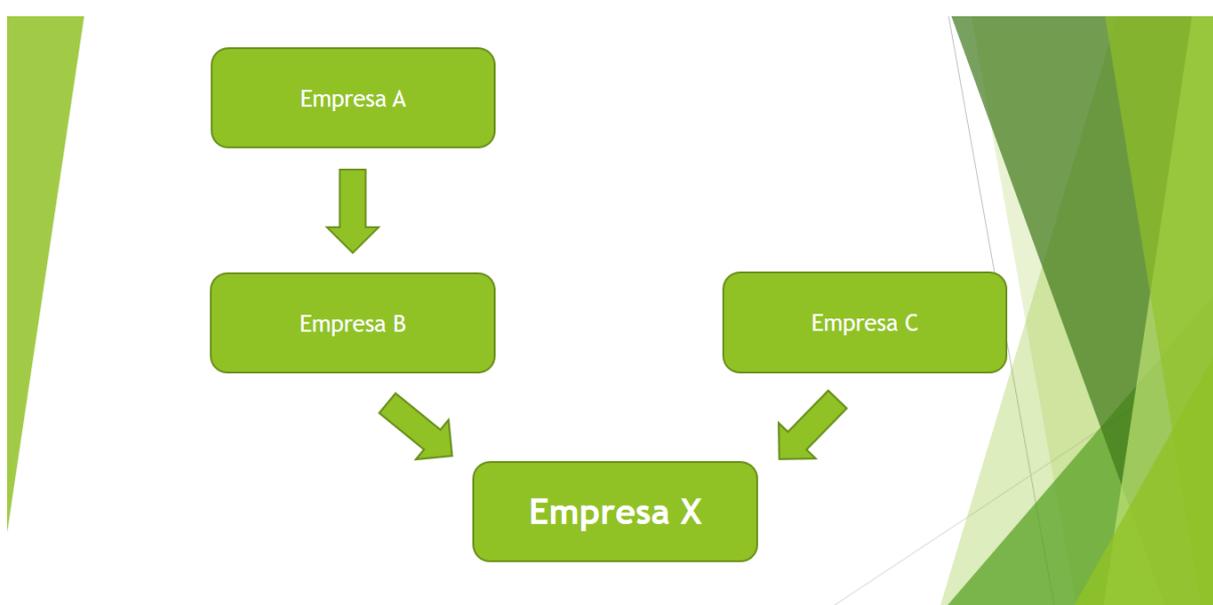


Figura 3 – Origem da empresa X

Essa fusão teve seu planejamento desenvolvido com bastante cuidado, porém a execução não foi devidamente realizada. Como eram duas empresas com uma rivalidade muito grande, a evasão de profissionais da empresa C chegou próximo a 50%, criando uma defasagem no atendimento aos clientes, assim como um clima de tensão interno. Esse processo durou aproximadamente quatro meses.

Após isso, ocorreu uma estabilização no cenário da empresa X, onde começou a ser construída a cultura desta nova empresa, onde, em vários momentos, acabou sendo favorecida a cultura da empresa B, até mesmo por ter mantido um número maior de profissionais na base da empresa X. Essa construção de cultura teve participação ativa de diretoria, com muitos planejamentos e muitos esforços visando reduzir a rivalidade que existiam entre os profissionais de cada produto desenvolvido.

Vários eventos foram realizados buscando a integração, onde houveram até comparações entre a rivalidade Brasil x Argentina. Também começou um processo de transição de profissionais entre as equipes e produtos para que a barreira existente começasse a ser quebrada. Essas ações tiveram uma boa assertividade e a estabilização da empresa em relação a fusão começou a ocorrer.

Em 2012 a diretoria tomou a decisão de realizar a fusão da equipe de desenvolvimento de software. Existiam duas equipes com gestão independente, consequentemente metodologias e práticas diferentes que deveriam ser unificadas, visando um melhor controle do processo de desenvolvimento. Serão denominadas essas equipes como equipe 1 e equipe 2. A diretoria da empresa chamou os dois gestores e anunciou a decisão, onde o gestor da equipe 1 iria se tornar o gestor da nova equipe, que será denominada de equipe 3, enquanto o gestor da equipe 2 seria transferido de setor, continuando o processo de gestão em outras atividades. Essa comunicação deveria ser mantida em sigilo até a decisão efetiva da data de comunicação as colaboradores da empresa.

As equipes 1 e 2 tinham características diferentes. Enquanto a equipe 1 tinha em sua maioria profissionais mais jovens e estagiários, a equipe dois era composta por profissionais com uma idade maior e também maior experiência de mercado. As preocupações dos profissionais eram muito distintas. Enquanto boa parte dos profissionais da equipe 1 se preocupava em qual seriam os planos de diversão do final de semana, os profissionais da equipe 2 estavam preocupados com as notas de seus filhos no colégio. Um dos primeiros desafios que

o gestor 1 identificou foi como montar a equipe 3 tendo profissionais com momento de vida tão distintos e uma rivalidade acentuada em relação a qualidade de seus produtos e trabalhos.

Havia também uma outra preocupação em relação a reação dos profissionais da equipe 2. O seu novo gestor seria um profissional com idade inferior a boa parte da equipe, situação que em muitos momentos gera preconceitos e até mesmo boicotes, desvalorizando as qualidades profissionais e levando em consideração apenas a faixa etária, sendo que esta não determina qualificação profissional e nem aptidões, porém é um mito que deve ser quebrado em algumas situações.

Os alinhamentos com a diretoria foram realizados, definindo a estratégia e data de implantação da nova equipe. Em um mesmo dia, foi realizada uma reunião com a equipe 2 informando a fusão e que a partir da semana seguinte começariam a responder ao gestor originalmente da equipe 1. Na sequência o gestor 1 realizou outra reunião com a equipe 1, informando que todos começariam a trabalhar juntos a partir da próxima semana e iniciando um processo de sensibilização para a recepção dos profissionais. Por último foi realizado um comunicado para toda a empresa informando deste processo de fusão entre as equipes.

No dia seguinte os gestores da equipe 1 e 2 se juntaram para que fosse feita a passagem do perfil e das qualificações técnicas de cada um dos profissionais da equipe dois. Essa reunião tinha como intuito buscar informações para que esse processo de fusão tivesse maior sucesso, buscando saber como tratar o perfil de cada profissional assim como visando a identificação de algum líder informal, caso existisse.

Na semana seguinte iniciou o processo de fusão da equipe. Foi decidido que o local da nova equipe, a equipe 3 seria no local da equipe 1, devido apenas a questão logística. Os profissionais se deslocaram a nova sala e houve uma reunião inicial para que houvesse uma integração entre os profissionais e eles pudessem se conhecer. Esta reunião levou aproximadamente duas horas, onde todos puderam se apresentar e falar um pouco de si. Na sequência foi realizado uma reunião com apenas os integrantes da antiga equipe 2, de forma individual. Nesta reunião, o líder da equipe buscou conhecer um pouco mais os profissionais com que ele estava tendo seus contatos iniciais. A reunião abordou questões técnicas, questões particulares, formas de trabalho que agradam e desagradam, viabilidade de viagens, dentre outros assuntos.

Esta reunião buscou conhecimento e informações sobre os profissionais, mas também apresentar que agora existia uma nova equipe, onde o seu novo líder buscava trabalho conjunto, sem focar na rixa existente entre as antigas equipes 1 e 2.

As reuniões foram frequentes com toda a equipe por três meses, sendo considerado este o processo de adaptação, mensurando integração entre os profissionais, redução de conflitos e preconceitos, entendimento da padronização de trabalho, dentre outros temas pontuais quando necessário.

Um ponto de preocupação nesta integração é a forma de trabalho com que a empresa X possui. Parte dos profissionais ficam trabalhando dentro da empresa e parte dos profissionais ficam realizando seus trabalhos dentro do escritório de seus clientes, conforme a necessidade dos projetos existentes. Essa redução de contato entre os participantes da equipe 3 foi colocada como um ponto de atenção no processo de integração e quebra de barreiras. Sem a convivência direta, foi necessário avaliar como esse trabalho seria conduzido da melhor forma, avaliando os ganhos e perdas deste distanciamento.

Quinzenalmente o gestor realizava uma reunião com toda a equipe, para feedbacks múltiplos, tanto do líder para os liderados, como dos liderados para o líder. Esta abertura de comunicação, retorno, transparência e preocupação com os profissionais foi outro ponto importante no processo de fusão.

Após 6 meses a empresa X realizou uma reunião com a diretoria para avaliação do processo de fusão das equipes. Nesta reunião foi dado como um processo finalizado e bem-sucedido, onde não houveram trocas e demissões de profissionais, atingiu-se objetivo de integração dos colaboradores, padronização dos trabalhos e maior controle em relação aos projetos. Porém, pode-se considerar que o trabalho não foi findado neste tempo e nem que a nova equipe já tinha atingido sua maturidade.

6.1. PAPEL DO LÍDER NA REDUÇÃO DE IMPACTOS NO PROCESSO DE FUSÃO DE EQUIPES NA EMPRESA X

Quando foi anunciado a fusão de equipes pela diretoria, o líder da equipe 1, que se tornaria o líder da equipe 3 elencou uma série de preocupações, principalmente em relação a competição que havia entre as equipes e que era algo histórico, iniciado bem antes da fusão das empresas B e C. Após reunião entre o corpo diretivo foi realizado uma nova reunião com o diretor de

serviços e o departamento de Capital Humano, onde alinharam uma estratégia de apoio ao líder 1 na tratativa de gestão de pessoas.

Nesta reunião foi apresentado que o sucesso da fusão estaria na condução da empresa e na postura do líder 1 em relação a fusão, orientação e apoio aos profissionais. Esta conscientização realizada com o líder 1, vindo tanto do capital humano como do diretor de serviços da empresa, relatando suas experiências anteriores, foram de extrema importância para que o líder 1 tivesse entendimento do seu papel e dos impactos de suas ações neste processo de transição.

A empresa buscou esta conscientização devido a conhecimentos conforme Chiavenato (1992), “a liderança é um processo chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.”

Como ponto inicial, foi colocado como fundamental o processo de transparência nesta fusão de equipes. Foi definido que as informações seriam repassadas para a equipe de uma vez só e que toda dúvida ou questionamento deveria ser solucionado o quanto antes possível. Essa medida foi adotada pelo líder e teve fundamental importância em um processo de criação de confiança mútua. Segundo Avolio e Mhatre, deve-se buscar a construção de relações transparentes com seus liderados. Avolio; Mhatre (2012, p. 775) “de acordo com seus valores pessoais e crenças fundamentais, a fim de construir credibilidade e ganhar o respeito e a confiança de seus seguidores através do processo de encorajar ativamente diversos pontos de vista e construir relações transparentes e colaborativas com eles”

Os colaboradores da equipe 1 expuseram questionamentos em relação aos motivos da fusão da equipe e se haveriam desligamentos, incluindo o desligamento do gestor 2 neste questionamento. O líder, conforme alinhado com a empresa, foi transparente comunicando que nenhum desligamento estava previsto, porém não poderia garantir que nenhum desligamento pudesse ser realizado nos próximos meses. Não era o foco desta fusão de equipes realizar a redução de quadro de funcionários, porém caso não houvesse adaptação na forma de trabalho ou existissem conflitos com baixo índice de solução, o desligamento poderia ocorrer. Ao trazer essa resposta, utilizou de exemplificações, pois essa forma de desligamento ocorre em qualquer equipe e qualquer contratação, sem que exista processo de fusão. Então um possível

desligamento não seria decorrente do processo de fusão, mas sim de uma situação normal de contrato empregatício e adaptação ao trabalho.

Toda essa comunicação ocorrida em reunião foi feita no mesmo plano, sem o líder estar em um tablado, ou algo do gênero. Foi feito um círculo com as cadeiras e todos poderiam olhar para todos. Esse cenário da reunião buscava proximidade e confiança, evitando o distanciamento e a utilização de posição hierárquica. O momento era de conquista de confiança e quebra de barreiras.

Essa mesma preocupação de demissões foi trazida pelos integrantes da equipe 2. Perguntaram se havia algum planejamento da empresa em acabar com os trabalhos referentes ao produto origem da equipe 2. Com muita transparência disse que não e que haviam planos de contratação de novos profissionais para este produto. Na sequência, apresentou o plano de contratação de profissionais para a nova equipe e solicitado indicações a todos. Esse passo foi fundamental para trazer segurança aos colaboradores, conforme elementos da pirâmide de Maslow. Os profissionais saíram desta reunião com uma tranquilidade maior em relação às suas necessidades básicas, sabendo que não estavam correndo risco de desemprego e acreditando nesta informação. Porém ao mesmo tempo todos tinham ciência que problemas de adaptação, assim como em qualquer emprego, poderiam resultar em demissões. Mas isso seriam casos pontuais e que buscariam ser evitados. Este era um trabalho a quatro mãos, sendo necessário o trabalho do gestor e de cada colaborador.

Alguns colaboradores da extinta equipe 2 utilizaram o momento para solicitar aumentos salariais. Como neste momento de transição a segurança foi fragilizada, as necessidades pessoais conforme Maslow acabam sofrendo interferências. Desta forma solicitações buscando as estabilizações das necessidades da Pirâmide de Maslow, apresentado na figura 2, tornam-se mais latentes. Com base neste conhecimento, o líder expôs aos colaboradores que este assunto somente seria tratado após três meses, para que ele pudesse conhecer o trabalho e os potenciais de cada um, pois este é um dos balizadores utilizados pela empresa para realização de aumentos salariais e promoções. Essa comunicação direta, clara e transparente conseguiu criar alguns vínculos iniciais de confiança muito importantes, conforme citação anterior de Avolio; Mhatre (2012, p. 775). Isso foi verificado nos meses subsequentes, onde, conforme feedback de alguns colaboradores, eles se sentiam confortáveis em trazer suas dores, pois sabiam que seriam escutadas, que teriam suas situações analisadas e a resposta viria confirmar processo decisório

do líder e da empresa, sendo esta decisão favorável ou não ao colaborador, mas sempre embasada com argumentações claras e sem discriminações futuras.

Nas primeiras semanas da existência da equipe 3, esforços foram tomados para que iniciasse o processo de construção desta nova equipe. Houve o entendimento por parte do líder que haviam sido desconstruídas duas equipes para a construção de uma nova. Com isso, o grupo retrocedeu alguns passos conforme estudos de Schutz, conforme figura 4 abaixo. Nessa desconstrução, o grupo voltou a fase da Inclusão. Tendo ciência deste processo de grupos, foram elencadas algumas ações a serem tomadas pela liderança, visando a construção do novo grupo.

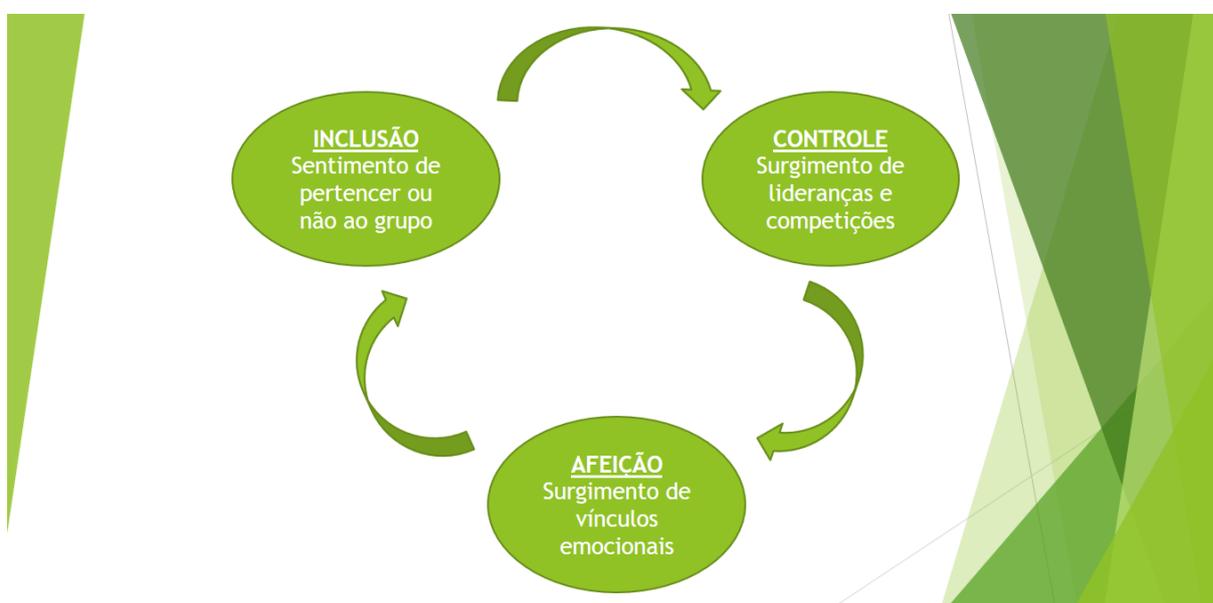


Figura 4 – Fases do Grupo conforme Schutz

Primeiramente o líder tomou alguns cuidados para que a rixa existente anteriormente fosse enfraquecida, mas sem medidas proibitórias. Qualquer proibição neste caso, traria uma importância maior a situação e iria potencializar ao invés de reduzir o cenário de rivalidade. Na sequência foram realizadas algumas reuniões buscando trazer as similaridades entre as equipes e pessoas. Mostrar que todos são parecidos, tem alegrias parecidas, satisfações parecidas, trabalhos parecidos e dores parecidas também. Mostrar que por trás desta rivalidade empresarial existe uma afinidade em muitos fatores.

Esse trabalho feito após a conquista da confiança no processo de transparência foi fundamental para que a equipe 3 realmente fosse dada como iniciada. Pode-se dizer que neste momento o grupo estava em sua fase de Inclusão. Com o entendimento do mapa mental dos

outros e avaliado que haviam muitas coisas em comum, a barreira começou a ser quebrada e a rivalidade tornou-se algo pequeno e saudável, onde em certos momentos até havia uma competição, porém saudável e com ajuda mútua. Conhecendo as pessoas e entendendo elas, é possível traçar qual a melhor forma de liderar esses colaboradores.

O líder sendo o facilitador deste processo e entendendo qual a melhor forma de trabalhar junto a seus colaboradores, permitiu com que ele realmente fosse o líder da equipe e não apenas o líder hierárquico. Conforme Moscovici (1994, p. 47), “o relacionamento interpessoal entre o líder e os membros do grupo é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou obstância de um clima de confiança, respeito e afeto que possibilite relações harmoniosas e de cooperação. As relações dos membros entre si e com o líder determinam as verdadeiras possibilidades de trabalho conjunto e produtivo”. Com esta confiança, o processo de feedback se fortaleceu e os problemas cotidianos puderam ser tratados de uma forma melhor. A equipe 3 começou a ser referência em alguns aspectos, onde as outras equipes se espelhavam na forma de trabalhar e encarar os problemas.

Essa mudança ocorreu quando a equipe entrou na fase do controle. Neste momento ocorreram algumas desavenças entre os colaboradores, sendo estes integrantes da mesma equipe no passado ou não. Houveram algumas buscas por poder, buscando uma liderança informal, assim como a rixa antiga das equipes 1 e 2 teve retorno. Porém, com o olhar da liderança atento, tendo conhecimento das fases de grupo conforme Schutz, demonstrado na Figura 4, e sabendo trabalhar essas situações, ao invés de ignorar os problemas fez com que as situações fossem reestabelecidas com o tempo. A rixa teve novamente a tratativa de forma natural, sem ser uma situação proibitória. Trabalhou as qualidades de cada produto e cada tecnologia, mostrando que ambos têm pontos positivos e negativos, para que todos se sentissem iguais. As lideranças acabaram sendo definidas pelo próprio grupo, conforme as influências que escolheram ter.

Depois de aproximadamente 8 meses é possível dizer que o grupo entrou na fase de afeição. Foi observado pelo líder que os colaboradores criaram vínculos maiores, que em alguns casos extrapolavam as paredes da empresa. Segundo Schutz, (1978, p. 56), a “afeição se baseia no estabelecimento gradual de laços emocionais, referindo-se a emoções íntimas, de contato estreito entre duas pessoas”. Essa situação é extremamente positiva, se bem trabalhada. Ainda conforme teoria de Schutz, é necessário que um grupo passe pelas três fases, onde que a

vivência contínua das mesmas permite aos indivíduos e aos grupos desenvolverem-se continuamente.

O líder tem grande importância na reconstrução do novo grupo e desenvolvimento das fases de Inclusão, Controle e Afeto, ou seja, responsável pelo desenvolvimento constante dos colaboradores de sua equipe e, conseqüentemente, da equipe. Este líder deve estar com olhar atento sempre a sua equipe, identificando as potencialidades e das fraquezas de cada colaborador e sabendo trabalhar esses pontos, extraíndo o melhor dar forças e buscando reduzir as fraquezas, sendo estas características técnicas ou comportamentais, sendo essas mais complexas de conseguir moldar.

O trabalho do líder em integrar e desenvolver o grupo não fica restrito ao processo de fusão. Quando um novo colaborador entra na empresa, é papel do líder facilitar seu processo de inclusão junto a equipe, seguindo as situações abordadas acima. Quando a equipe necessita de orientações, é de responsabilidade deste líder apontar para onde cada colaborador deve navegar. Um líder bem preparado para trabalhar com pessoas, consegue trazer resultados surpreendentes de sua equipe.

6.2. ERROS COMETIDOS PELO LIDER NO PROCESSO DE FUSÃO DE EQUIPES NA EMPRESA X

A primeira falha foi no processo de planejamento e início da execução. Após conversa da diretoria com os líderes 1 e 2, houve um tempo grande em que nenhuma ação de planejamento e entendimento de cenário tenha sido tomada pela empresa e pelo líder. Isso limitou o tempo de planejamento assim como não permitiu que a extração de informações tenha sido mais rica. Como exemplo, é possível citar a reunião entre os gestores para mapeamento dos colaboradores da equipe 2. Essa reunião deveria ter sido realizada antes do anúncio aos integrantes da equipe 2. Se essas informações de perfil já fossem conhecidas, o anúncio de fusão das equipes poderia ter sido realizado de forma diferente, já colhendo alguns feedbacks e percepções.

Outra situação falha que foi identificada é a postura do líder com os profissionais no início da fusão. Como havia um bom tempo de convívio com a equipe 1 e nenhum tempo com a equipe 2, o líder acabou tentando realizar uma compensação com os profissionais da equipe 2, visando um maior suporte, contato e atendimento a eles. Com isso, houve um princípio de ruptura com os profissionais provenientes da equipe 1, que tiveram uma pequena sensação de abandono.

Casou houvesse total ciência do processo de grupo conforme ensinamentos de Schutz, teria o entendimento que a equipe 1 foi desconstruída e que ela estava passando um processo de transição assim como a equipe 2. Todo o processo construído no passado havia retrocedido e estes colaboradores precisariam de um mesmo cuidado, conforme os demais colaboradores que não tinham contato anterior com a nova liderança.

Em alguns momentos, o processo de facilitação de inclusão dos colaboradores no grupo foi fraco. A distância dos colaboradores que estavam atendendo cliente na planta dos mesmos não foi uma situação devidamente tratada pelo líder no início, onde a aproximação e o acompanhamento foi afetado, principalmente com as pessoas que havia um maior conhecimento e confiança no trabalho, resultando em um sentimento de abandono.

O líder tentou criar lideranças intermediárias informais, para auxiliar no seu processo de controle e acompanhamento, porém não soube mapear direito esta situação, gerando desgaste entre a equipe, com sentimentos de favoritismo que tiveram que ser quebrados com um duro trabalho de conscientização.

7. PROPOSTA DE REDUÇÃO DE IMPACTOS NA FUSÃO DE EQUIPE A PARTIR DA OPÇÕES DO LIDER.

Conforme o que foi abordado nos tópicos acima, será apresentada uma proposta para redução de impactos na fusão de equipes, visando as ações que são possíveis para que o líder desenvolva. Não será apresentado situações que fujam da alçada do mesmo, pois sairá do escopo abordado.

Pretendendo reduzir os impactos no processo de fusão, o líder tem como opções:

- Realizar um planejamento assertivo para o processo de fusão, determinando os passos que serão feitos, assim como forma de comunicação, dinâmicas, integrações e prazos;
- Aprimorar sua forma de liderança, buscando preparação para ser um verdadeiro líder e não somente um líder hierárquico;
- Aprofundar seus conhecimentos na teoria de necessidades de Maslow, aumentando seu conhecimento sobre o ser humano;

- Estudar a teoria da dinâmica dos grupos, entendendo o movimento das pessoas em grupo, permitindo ter conhecimento para entendimento das situações;
- Fazer o processo de fusão de forma transparente, permitindo que a equipe tenha confiança nas palavras e ações do líder;
- Trabalhar com contextualização e exemplificação, visando uma comunicação assertiva junto a sua equipe;
- Se responsabilizar pelo processo de comunicação, fazendo-o da forma mais clara e objetiva possível, conhecendo seu público alvo e moldando o modelo de comunicação a ele;
- Estar aberto a receber contribuições e feedbacks de seus liderados, dando a real importância aos itens expostos, mostrando que as opiniões de todos do grupo têm importância e serventia para a evolução da equipe;
- Buscar conhecer cada integrante de sua nova equipe, sabendo das particularidades de cada indivíduo e o funcionamento do mapa mental de cada um;
- Tratar a toda equipe com igualdade, seja ela parte da equipe que este líder geria anteriormente ou novos integrantes. Tratamentos diferenciados estimulam conflitos e causam redução na confiança em relação ao líder;
- Ser o facilitador para o crescimento da equipe, utilizando os conceitos de Inclusão, Controle e Afeição para que se consiga ter um resultado melhor;
- Estar atento aos movimentos do grupo, avaliando se ele está em evolução ou regressão perante os estágios de Inclusão, Controle e Afeição, tomando as ações necessárias para que não se tenham danos nos avanços já realizados;
- Ter plena consciência que seu papel é muito mais importante que destinar tarefas aos liderados, mas sim ser um facilitador para que a equipe se desenvolva e consiga chegar a excelência.

Os pontos apresentados acima são ações, que, combinadas, permitem que se tenha uma redução no processo de fusão de uma equipe. Não são pontos únicos e não é necessário que todos sejam realizados para que se tenha redução no impacto, porém o maior uso das técnicas e conhecimentos permitirá que se consiga um processo de fusão com volume menor de turbulências.

8. CONCLUSÕES

Os objetivos deste trabalho foram identificar a importância que o líder tem em uma equipe e propor como ele pode promover a redução de impactos nocivos em uma fusão de equipes na empresa X. Pode-se avaliar que o trabalho do líder vai muito além da apresentação da empresa e direcionamento do trabalho de seus liderados. O líder é responsável pela formação e manutenção da sua equipe, seja no cotidiano ou em um processo de fusão. Devido a esta imensa responsabilidade, é necessário que o líder tenha conhecimento dela e saiba que ele é um fator de sucesso e de risco para a fusão e manutenção de uma equipe.

Um processo de fusão de equipes pode ser um processo de grande dificuldade e causador de problemas graves em uma corporação. O mesmo deve ser devidamente planejado e executado com muito cuidado. Porém se houver esforços da corporação, mas o líder não estiver preparado e engajado para enfrentar esta transição, os resultados podem ficar aquém do esperado.

A preparação do líder para a compreensão e o trabalho em relação ao comportamento humano faz com que ele possa agir de forma consciente e planejada visando o comprometimento do grupo, a formação de uma equipe e conseguindo extrair os melhores resultados de seus liderados. Conseguir mapear as particularidades de seus liderados e fazer com que eles tenham suas necessidades seguras, conforme Maslow, permite que a concentração de esforços deste grupo sejam no trabalho e nos resultados, e não em receios em relação ao processo de fusão.

Conhecer os processos de grupo também permitem que decisões sejam tomadas em relação a este, visando que os colaboradores possam passar pelas fases de Inclusão, Controle e Afeição, onde o líder fará o processo de facilitador, reduzindo conflitos e aumentando a performance.

O domínio do processo de comunicação e a abertura para recebimento de feedbacks são outras características que contribuem no processo de fusão de uma equipe. A confiança em uma comunicação clara, possibilitando um entendimento das situações e dados apresentados contribui para a segurança da equipe. A abertura do líder para a exposição de ideias, elogios, críticas e insatisfações, sendo que estas informações passadas são realmente recebidas e debatidas permite que cada indivíduo deste grupo é realmente importante e que suas contribuições são consideradas pela corporação.

O líder pode ser o facilitador deste processo de fusão e o grande ponto de apoio da equipe, assim como pode ser um fator degradante e ser o responsável pela implosão do grupo. Quanto maior sua preparação para trabalhar a equipe, menor os riscos de ações indevidas que gerem desgastes e a desconstrução danosa do grupo.

Um líder pode ser um grande fator motivacional de uma equipe, como pode ser o principal fator desmotivacional. Um líder preparado consegue engajar pessoas, enquanto um líder despreparado pode adoecer seus colaboradores.

9. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Com base nas avaliações realizadas no processo de fusão, é possível desenvolver um plano de capacitação para gestores visando um processo para assumir uma equipe, sendo está totalmente nova ou parte de um processo de fusão.

A carência de preparação de líderes para trabalhar com pessoas atualmente é muito grande. Ainda existe a visão que o profissional com maior tempo de casa ou maior idade é o ideal para assumir uma gestão, mas sem olhar as qualificações gerenciais do profissionais, principalmente quando o tema é gestão de pessoas.

Um trabalho de conscientização sobre a importância do líder na gestão das pessoas e não somente na gestão do trabalho e a capacitação para a gestão das pessoas vai permitir com que existam líderes melhores e resultados extraordinários na empresa, aumentando a satisfação dos trabalhadores, qualidade dos produtos e satisfação dos clientes. Como fruto disso, a empresa poderá de destacar perante seus concorrentes, aumentando seus lucros ou reduzindo impactos em momentos de crise.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Amador Paes de. **Direito de empresa no Código Civil**. 27. Ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

AVOLIO, B. J.; MHATRE, K. H. **Advances in theory and research on authentic leadership**. Oxford: Oxford University Press. 2012.

BARROS, B. T. **Fusões e Aquisições no Brasil – Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos**. São Paulo: Atlas. 2003

BERGAMINI, Cecília W. **O Líder Eficiente**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

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

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. São Paulo: Objetiva, 2002.

KATZENBACH, John R. **Equipes Campeãs: Desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LEVIN, Kurt. **Problemas de Dinâmicas de Grupos**. São Paulo: Cultrix, 1978.

MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes Dão Certo**. 4. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

RODRIGUES, Denize; JOHANN, Maria Elizabeth; CUNHA, Neisa Maria. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

SILVA, Jerson Joaquim, **Estresse – O impulso da vida**. São Caetano do Sul - SP: Yendis, 2005.

SCHUTZ, William C. **A Profunda Simplicidade – Uma Consciência do Eu Interior**. São Paulo: Agora, 1994.

SCHUTZ, William C. **Psicoterapia pelo encontro**. São Paulo: Atlas, 1978.