



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

**O IMPACTO DA FUSÃO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA
EMPRESA DO SEGMENTO DE ÓLEO E GÁS**

THAYANE MATHEUS DUARTE FERNANDES

RIO DE JANEIRO

2019

THAYANE MATHEUS DUARTE FERNANDES

**O IMPACTO DA FUSÃO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA
EMPRESA DO SEGMENTO DE ÓLEO E GÁS**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito necessário à conclusão do curso de Bacharelado em Ciências Contábeis.

Orientadora: Professora Mônica Visconti

RIO DE JANEIRO

2019

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow	10
Figura 2 – Teoria dos Dois Fatores	12
Figura 3 – Comparação entre a Teoria das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	13
Figura 4 – Comparação entre a Teoria ERC e a Pirâmide de Maslow	14
Figura 5 – Teoria ERC	15
Figura 6 – Teoria de McClelland	16
Figura 7 – Lucro líquido das Empresas citadas	25

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de trabalho na empresa AB	25
Gráfico 2 – Salários	26
Gráfico 3 – Normas e Políticas da Empresa	27
Gráfico 4 – Relações Interpessoais	28
Gráfico 5 – Chefia	29
Gráfico 6 – Conteúdo do Trabalho	30
Gráfico 7 – Reconhecimento	31
Gráfico 8 – Realização	32
Gráfico 9 – Clima	33
Gráfico 10 – Trabalho	34
Gráfico 11 – Integração e Igualdade entre Funcionários	34
Gráfico 12 - Chefia após a Fusão	35

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	6
2 – O PROBLEMA	7
2.1 – Contextualização	7
2.2 – O Problema de Pesquisa	8
2.3 – Objetivos.....	8
2.3.1 – Objetivo Geral	8
2.3.2 – Objetivos Específicos.....	8
3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	8
3.1 – Motivação.....	8
3.2 - Teorias de Motivação.....	10
3.2.1 – Teoria da Hierarquização das Necessidades Humanas	10
3.2.2 – Teoria dos Dois Fatores.....	11
3.2.3 – Teoria ERC de Alderfer	13
3.2.4 – Teoria de McClelland	15
3.3 – Qualidade de Vida no Trabalho	17
3.4 – Liderança e Motivação	18
3.5 – Definição de Fusão	19
4 – METODOLOGIA	19
5 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA AB	20
5.1 - Missão, Visão, Valores e Estratégias da Empresa AB.....	22
5.2 - O Contexto Político-Econômico	23
6 – RESULTADOS.....	25
6.1 – Fatores higiênicos.....	26
6.2 – Fatores motivacionais	29
6.3 – Percepção da Fusão.....	32
7- CONCLUSÃO	36
8- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37

1 – INTRODUÇÃO

Num cenário de grande concorrência, recessão e desemprego, as empresas buscam alternativas para garantir seus lucros e criar vantagens competitivas, garantindo a sustentabilidade do negócio.

Muitas empresas optam por processo de reestruturação, terceirização, fusões e aquisições. No Brasil, vários processos de fusão e aquisição ocorreram ao longo dos últimos anos, sendo que, nos anos 90, devido ao elevado número de privatizações que ocorreram no período, este processo teve um alto crescimento.

O crescimento do número de operações de *Business Combination* no Brasil é uma das novas estratégias de empresas de alcançar maior rentabilidade e domínio de mercado, mas, apesar de apresentar uma série de vantagens no plano econômico, acarreta também demissões e terceirização de atividades.

A fusão de empresas é a operação pela qual duas ou mais sociedades se unem para formar uma nova, que terá todos os direitos e obrigações das empresas fusionadas (art. 228 da Lei 6.404/1976). Neste caso, todas as sociedades que sofrem a fusão se extinguem e dão lugar à formação de uma nova sociedade.

Nesta nova sociedade, os funcionários precisam se adaptar às novas regras, a uma nova cultura organizacional e conviver com pessoas oriundas de ambas as empresas, impactando consideravelmente o clima organizacional.

O presente estudo tem como objetivo analisar o clima organizacional de uma nova empresa do segmento de óleo e gás, resultado de um processo de fusão de duas empresas, e identificar pontos de insatisfação que comprometem a motivação no trabalho.

Para atingir os objetivos a que se propõe, o trabalho dividiu-se em:

- A identificação do problema que motivou este estudo e a justificativa e delimitação da pesquisa;
- O referencial teórico, que dá embasamento e suporte teórico ao trabalho;
- Metodologia, a qual apresenta os métodos e técnicas utilizados para validar cientificamente a pesquisa;
- A análise dos dados coletados;

- Por último, as conclusões do estudo.

Com os resultados obtidos, será possível identificar as principais vantagens e desvantagens da fusão no ambiente organizacional e suas principais consequências na motivação dos funcionários.

2 – O PROBLEMA

2.1 – Contextualização

A fusão de duas companhias altera completamente o dia a dia dos trabalhadores, pois significa a união de dois ambientes que, embora tenham direções e atuações parecidas no mercado, possuem modos operacionais e culturas totalmente distintos.

A motivação dos funcionários é um fator de extrema preocupação para as organizações. Através de uma análise motivacional, é possível medir, entre outros, a produtividade e o nível de satisfação dos indivíduos com o trabalho. Porém, certos fatores podem influenciar diretamente a motivação dos colaboradores de uma empresa.

Num processo de fusão, é importante uma boa integração dos funcionários provenientes de ambos os legados. Além disso, um excelente alinhamento em termos de cultura, missão, visão e valores, deve ser fator de extrema atenção da nova empresa. Afinal, os resultados da organização estão diretamente ligados ao nível de satisfação de seus profissionais.

No entanto, muitas empresas que passam por este processo não estão preparadas para os conflitos e insatisfações que a fusão de duas empresas pode ocasionar.

Em janeiro de 2017, ocorreu a fusão de duas empresas líderes no setor de óleo e gás. Esta fusão, com todas as outras, acarretou mudanças que impactaram a motivação e satisfação dos funcionários.

2.2 – O Problema de Pesquisa

Com as mudanças ocasionadas pela operação e considerando a difícil tarefa de motivar constantemente os colaboradores, surge a pergunta:

Qual foi o impacto da fusão na motivação dos funcionários da empresa estudada?

2.3 – Objetivos

2.3.1 – Objetivo Geral

Analisar se a empresa em questão, ao iniciar a operação combinada, foi capaz de alinhar as características das duas organizações originais, a fim de manter o nível de motivação de seus colaboradores e diminuir os abalos do choque cultural provenientes da fusão.

2.3.2 – Objetivos Específicos

- I. Identificar como os colaboradores enxergam a fusão;
- II. Analisar o nível de satisfação dos colaboradores com o novo ambiente de trabalho e com as chefias;
- III. Constatar se houve, de fato, uma integração entre as duas empresas;
- IV. Analisar o impacto direto da fusão no dia a dia da organização.

3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 – Motivação

Motivação, do latim *Movere*, é o incentivo necessário para que os indivíduos ajam em direção ao cumprimento de objetivos. Para Chiavenato, motivação

“é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso pode ser provocado por um estímulo externo e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo” (DINIZ, 2013)

Portanto, a motivação envolve fatores sociais, psicológicos e biológicos do ser humano.

As principais teorias sobre motivação começaram a ser desenvolvidas, majoritariamente, após a Revolução Industrial. Durante este período, os empregados eram vistos, basicamente, como máquinas, e não havia interesse em descobrir o nível de motivação dos funcionários – para que fossem atingidos os objetivos desejados, utilizavam-se punições. Acreditava-se apenas que, quanto mais especializado o trabalhador, maior seria sua produtividade. Este pensamento muda com o modelo desenvolvido por Taylor (1856 – 1915), conhecido como Administração Científica. Para Taylor, a motivação estava diretamente ligada aos incentivos salariais e à produção, já que, quanto mais se produz, mais se ganha. Esta concepção é chamada de *homo economicus*, e se baseia na premissa de que o homem é motivado unicamente pelas recompensas salariais e materiais advindas de seu trabalho (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Chiavenato (2014) a experiência coordenada por Elton Mayo (1880 – 1949), conhecida como *A Experiência de Hawthorne*, introduz pela primeira vez a ideia de que é importante considerar a pessoa em sua totalidade, inclusive analisando sua inserção no grupo. À partir do estudo de Mayo surge uma nova concepção do homem : o homem social. Assim, os funcionários deveriam ser motivados através do desenvolvimento de suas habilidades sociais, uma vez que o trabalho é desenvolvido em grupo. Dessa forma, conclui-se que o ser humano é motivado não apenas por estímulos econômicos, mas por recompensas sociais e sentimentais.

Nesse sentido, a Administração Científica dá lugar, então, à chamada Teoria das Relações Humanas, a qual enfatiza os seguintes aspectos: motivação, trabalho em grupo, liderança, comportamento e normas sociais dos grupos, dentre outros.

À partir da Teoria de Relações Humanas vários teóricos enfatizaram seus estudos na motivação humana, o próximo tópico elenca essas Teorias.

3.2 - Teorias de Motivação

3.2.1 – Teoria da Hierarquização das Necessidades Humanas

A Teoria da Hierarquização das Necessidades Humanas, desenvolvida por Abraham Harold Maslow (1908 – 1970) é uma das mais conhecidas sobre motivação. Ela se baseia nas necessidades do ser humano e, para Maslow, tais necessidades estão arranjadas em uma pirâmide de importância e da influência do homem (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Chiavenato (2014 P.121) Maslow considera que :

“O homem é um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar e assim por diante, contínua e indefinidamente. As necessidades motivam o comportamento das pessoas dando-lhe direção e conteúdo. Ao longo de sua vida, o homem evolui por três níveis de motivação: à medida que cresce e amadurece, vai ultrapassando os estágios mais baixos e desenvolvendo necessidades de níveis mais elevados. As diferenças individuais influem na duração, na intensidade e na possível fixação em cada um desses estágios. Os três níveis ou estágios de motivação correspondem às necessidades fisiológicas, psicológicas e de autorrealização” .

A pirâmide organizada por Maslow parte do princípio que na base estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as necessidades mais sofisticadas e intelectualizadas do homem, conforme figura 1.



Figura 1 - Pirâmide de Maslow

Fonte: <http://marcosmota.com.br/wp/a-piramide-de-maslow>

Para Maslow, um indivíduo só busca o próximo nível da pirâmide quando atinge os níveis mais baixos. Assim sendo, o ser humano precisa, primeiramente, satisfazer suas necessidades básicas para, então, almejar os outros níveis de satisfação. No entanto, esta é a principal crítica à Teoria da Hierarquização das Necessidades Humanas – não haveria obrigatoriedade em atingir os níveis mais baixos de satisfação para buscar a seguinte. Contudo, o primeiro nível da pirâmide continua sendo essencial, já que o ser humano não sobrevive sem suprir suas necessidades fisiológicas. (CHIAVENATO, 2014; ROBBINS, 2006)

3.2.2 – Teoria dos Dois Fatores

A Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg (1923 – 2000), descreve os fatores que causam a satisfação e a insatisfação dos funcionários dentro de uma empresa. De acordo com Robbins (2006) a concepção de Herzbergs sobre a motivação pode ser atribuída a dois tipos de fatores geradores:

- Fatores Motivacionais: são fatores intrínsecos à pessoa, como, por exemplo, realização pessoal, ascensão profissional e reconhecimento. A motivação nasce dentro do próprio indivíduo, que encontra esforço próprio para realizar o trabalho. Assim, consegue se manter motivado mesmo em situações adversas;
- Fatores Higiênicos: são fatores extrínsecos, trazidos por outras pessoas de determinado grupo, para o desenvolvimento do trabalho. Exemplos são o salário, as condições de trabalho, promoções, etc.

Herzberg descreve, ainda, a diferença entre motivação e satisfação. Para o autor, “motivação é uma propensão para a ação originada em uma necessidade”, enquanto “satisfação é algo que sacia a necessidade” (PILATTI, 2012). Neste contexto, o oposto de satisfação não é, necessariamente, insatisfação – o inverso de satisfação pode ser, simplesmente, nenhuma satisfação, assim como o antônimo de insatisfação pode ser nenhuma insatisfação.

O autor recomenda que os gestores precisam eliminar os fatores que causam insatisfação e enfatizar os fatores motivacionais. (ROBBINS, 2006)

A Figura 2 apresenta a Teoria dos dois Fatores exemplificando os fatores motivacionais e higiênicos.



Figura 2 - Teoria dos Dois Fatores

Fonte: <https://pensadorh.wordpress.com/tag/mihaly/>

Os fatores motivacionais são fatores de satisfação, pois são fatores que envolvem a natureza do cargo ocupado ou das tarefas desenvolvidas. Já os fatores higiênicos são fatores que, majoritariamente, previnem a insatisfação, uma vez que estão relacionados ao ambiente e às condições de trabalho do indivíduo. Por esse motivo, também são conhecidos como fatores de manutenção.

Para Pilatti (2012), comparativamente à Teoria das Necessidades de Maslow, os fatores higiênicos são aqueles relacionados às necessidades inferiores do ser humano, enquanto os fatores motivacionais estão ligados aos níveis mais altos de satisfação da pirâmide. Tal analogia pode ser observada na Figura 3:



Figura 3 - Comparação entre Teoria das Necessidades de Maslow e Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Fonte: Pilatti, 2012.

3.2.3 – Teoria ERC de Alderfer

Clayton Paul Alderfer (1940) criou a teoria ERC como uma revisão da Teoria das Necessidades de Maslow. Seu nome, ERC, vem das três necessidades descritas por Alderfer como as que dirigem o ser humano:

- Existência (E): são as necessidades fisiológicas básicas e de segurança, como abrigo, alimentação, hidratação, etc;
- Relacionamento (R): é o desejo de manter relações interpessoais e suprir as necessidades de estima, como a relação familiar, com amigos, colegas de trabalho, etc;
- Crescimento (C): refere-se à necessidade de autorrealização e de desenvolvimento pessoal. (ROBBINS, 2006 P.136-137)

Há uma grande relação entre a teoria ERC e a teoria de Maslow. Assim como Maslow, para Alderfer a necessidade de existência equipara-se com os dois primeiros níveis da pirâmide, das necessidades fisiológicas básicas e da necessidade de segurança. A necessidade de relacionamento, por sua vez, se associa com os níveis de necessidades sociais e de autoestima. Já a necessidade de crescimento equivale ao último nível da pirâmide, o da necessidade de autorrealização. A Figura 4 ilustra esta relação:



Figura 4: Comparação entre a Teoria ERC e a Pirâmide de Maslow.

Adaptado de: <https://batkumblogspot.wordpress.com/2015/10/18/a-retrospective-analysis-of-employee-motivation-studies/>

Alderfer afirma que duas necessidades podem influenciar simultaneamente a motivação do indivíduo e que fatores como o nível de educação e a cultura do indivíduo devem ser levadas em consideração. No entanto, a principal diferença entre as teorias de Alderfer e Maslow diz respeito ao alcance dos níveis. Para Alderfer, as pessoas podem tanto subir para o próximo nível, num processo progressivo, quanto regredir a um nível inferior. Tais movimentações dependeriam do nível de satisfação ou frustração do indivíduo – a satisfação leva à progressão, enquanto a frustração causa a regressão, portanto é uma visão mais flexível da Pirâmide de Maslow.

De acordo com Robbins (2006 P.137) , diversos estudos dão embasamento a esta Teoria , pois ela enfatiza as diferenças individuais e culturais. No entanto, também existem evidências de que ela não funciona em determinadas organizações.

A Figura 5 ilustra a Teoria de ERC de Alderfer.

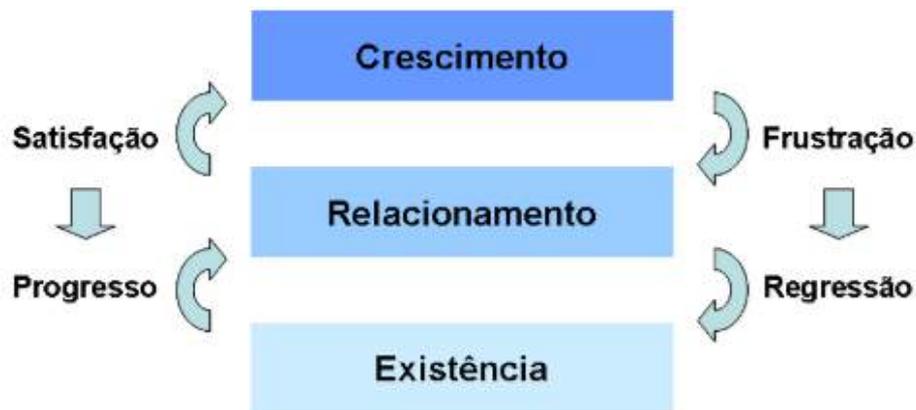


Figura 5 - Teoria ERC

Fonte: www.portaldomarketing.com.br

3.2.4 – Teoria Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland

Essa teoria foi desenvolvida por David McClelland, e enfoca três necessidades: realização, poder e associação. O autor define cada uma delas da seguinte forma:

- **Necessidade de realização:** Busca da excelência, para se realizar em determinados padrões, de lutar pelo sucesso desejado.
- **Necessidade de poder:** Fazer com que as outras pessoas se comportem através do comando de um líder de um modo que não variam naturalmente.
- **Necessidade de associação:** É o desejo de se relacionar com outras pessoas mais próximas e amigáveis.

(ROBBINS :2006)

Contudo, é a necessidade predominante no indivíduo que influenciará seu comportamento, inclusive ditando sua integração na empresa.

Aqueles que possuem maior necessidade de realização possuem maior desejo de assumir responsabilidades, de serem bem sucedidos em situação de

competição e realizar tarefas de maneira superior às feitas anteriormente. Já pessoas com necessidade de poder dominante buscam influenciar o comportamento de outros, desejam posições de status e tendem a possuir maior preocupação com a influência do que com a eficiência do seu desempenho. Normalmente, é a necessidade que está mais presente em indivíduos em posição de liderança. Por sua vez, aqueles que possuem em primeiro plano a necessidade de afiliação buscam, principalmente, relações de amizade e cooperação, sendo mais propensas a cederem às demandas alheias (FERREIRA et al, 2006).

De acordo com Robbins (2006), a grande contribuição da Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas foi colocar foco sobre a importância de se ajustar a pessoa ao trabalho. Em muitos casos nas organizações há um desperdício de talentos, com profissionais competentes realizando atividades que não exploram plenamente seus pontos fortes; em outras palavras, colocam a pessoa certa no lugar errado. Esta situação causa problemas como baixo desempenho, estresse e outras consequências negativas para a organização, que poderiam ser amenizadas com uma análise mais detalhada do perfil de necessidades do profissional com as características e atividades do cargo.

A Figura 6 mostra a concepção de Motivação de McClelland:



Figura 6 – Teoria de McClelland
Fonte: www.portaldomarketing.com.br

3.3 – Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no trabalho é percebida como uma consequência da compreensão abrangente das condições ambientais no trabalho. Incluindo aspectos como bem-estar social, saúde, segurança e capacitação, a qualidade de vida no trabalho intensifica o desempenho e a produtividade, sendo uma poderosa arma a favor da motivação dos colaboradores.

Segundo Telles (2005), o conceito de qualidade de vida no trabalho envolve diversos fatores, mas, em termos gerais, refere-se aos esforços que visam melhorar e humanizar as situações de trabalho através de soluções que busquem reformular cargos, tornando-as mais produtivos aos olhos das organizações e mais satisfatórios para os trabalhadores.

No entanto, para Chiavenato (2014), a qualidade de vida no trabalho engloba duas posições antagônicas, contrapondo de um lado a reivindicação dos trabalhadores quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho e do outro lado o interesse das organizações por melhores resultados com os menores custos possíveis.

A qualidade de vida no trabalho vem sendo utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho, bem como do grau de satisfação dos colaboradores. Com o intuito de atingir níveis mais elevados de produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, capazes de participar ativamente das tarefas sob sua responsabilidade e que sejam devidamente recompensadas pelas suas contribuições.

Portanto, as empresas precisam atender os desejos e anseios de seus funcionários, que são os responsáveis pelo produto ou serviço oferecido, através de políticas que aumentem o nível de satisfação dos trabalhadores com seus cargos. O efeito será uma equipe mais engajada, com alto nível de motivação, o que trará um impacto positivo nos resultados da organização.

3.4 – Liderança e Motivação

Um dos principais desafios das chefias é manter uma equipe constantemente motivada, uma vez que a motivação é um fator individual. Mudanças intensas, como uma fusão, podem dificultar ainda mais essa tarefa. O que diferencia um chefe de um líder está diretamente ligado à sua postura diante dos trabalhadores sob sua gestão.

Segundo Robbins (2006, P.137) liderança é “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. Ao contrário de como eram antigamente as chefias de setores, hoje, as lideranças desempenham papel fundamental dentro das empresas, que vai muito além de simplesmente delegar tarefas aos seus subordinados. O líder é, nos dias atuais, aquele que valoriza as pessoas e incentiva o trabalho em busca dos melhores resultados.

Segundo Chiavenato (2014, P.125),

“a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas ou em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”.

Para Silva et al (2011), “A motivação da equipe, e isso inclui o gestor, é fator decisivo para a otimização do relacionamento entre as pessoas e reflexos positivos na execução das atividades na organização. Não podemos cobrar algo que não praticamos”.

A motivação é algo intrínseco à pessoa, o que significa dizer que os motivos para a ação de uma pessoa são diferentes dos motivos de outra, então é tarefa do gestor aprender a lidar com essas diferenças. Para tanto é fundamental, que o gestor busque sempre, o autoconhecimento e autodesenvolvimento.

Neste contexto, é dever do líder criar um ambiente de boa comunicação, confiança, proximidade e que estimule o crescimento dos membros da equipe. O líder precisa, também, identificar as necessidades individuais dos liderados para entender o que os motiva, sem esquecer da sua própria motivação pessoal. Consequentemente, será possível que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

3.5 – Definição de Fusão

As formas jurídicas da operação de controle de um ou mais negócios são: fusão, incorporação e aquisição de controle.

A fusão é a união de duas firmas, geralmente de porte semelhante, que se combina em uma simples permuta de ações, dando origem a outra firma. Enquanto aquisição é a compra de uma firma por outra, na qual somente uma delas mantém a identidade (ROSS, WESTERFIELD, & JAFFE, 2002).

O processo de fusão, descrito no art. 228 da Lei das Sociedades Anônimas – Lei 6404/76 e no art. 1.119 do Código Civil, é a operação por meio da qual duas ou mais empresas se unem para formar uma nova sociedade, deixando, assim, de existir individualmente. A nova sociedade assumirá todas as obrigações e direitos das empresas fusionadas.

“A fusão é uma estratégia através na qual duas firmas concordam em integrar suas operações em base relativamente co-igual, porque têm recursos e capacidade que, juntas podem criar uma vantagem competitiva mais forte.” (HITT, IRELAND e HOSKISSON : 2005, P.276)

Normalmente, as operações de fusão ocorrem com o objetivo de expandir a área de atuação e aumentar a participação no mercado. Outro objetivo comum é o de atingir a chamada economia de escala – a diminuição do custo médio de um determinado produto pela diluição dos custos fixos em um número maior de unidades produzidas. Na prática, significa gastar menos e produzir mais.

4 – METODOLOGIA

Metodologia pode ser descrita como o caminho pelo qual coletamos e processamos as informações de forma a resolver o problema de pesquisa.

Vergara (1997:44-45) propõe uma taxionomia para definir o tipo de pesquisa que melhor se adapte ao trabalho em questão; os critérios da autora são quanto aos meios e quanto aos fins.

Seguindo esta orientação, a presente pesquisa pode ser definida quanto aos fins como sendo descritiva, pois visa descrever a percepção dos funcionários da empresa avaliada quanto à motivação no trabalho após a fusão.

Quanto aos meios, o estudo de caso constitui-se numa proposta mais adequada ao que se pretende estudar, pois, ao deter-se em um setor de uma empresa, pode-se analisar todas as situações necessárias para diagnosticar diferentes aspectos do ambiente de trabalho - ou seja, a análise de uma unidade de determinado universo - que viabilize a compreensão da sua generalidade.

A empresa escolhida é uma multinacional do ramo de óleo e gás que surgiu, em janeiro de 2017, da fusão entre duas companhias, denominadas no presente estudo de Empresa A e Empresa B. Após a fusão, a empresa foi renomeada para Empresa AB. Por questões de confidencialidade, a divulgação dos nomes das organizações envolvidas não foi autorizada.

A descrição da empresa foi obtida através de documentos e registros internos.

Quanto aos resultados, a presente pesquisa é quantitativa, pois utiliza um questionário para analisar o problema de pesquisa.

O questionário aplicado foi adaptado da monografia de Ingrid Izaú (2016), utilizando afirmações pré-definidas, com as quais os avaliados deveriam concordar ou discordar em diversos níveis. As afirmações dizem respeito ao ambiente de trabalho, liderança, percepção dos colaboradores quanto às mudanças após a fusão, etc.

Foram aplicados 22 questionários anônimos no setor Fiscal/Tributário do Rio de Janeiro.

Os dados foram interpretados de modo a responder os objetivos de pesquisa definidos anteriormente, através da análise comparativa com as teorias descritas na fundamentação teórica.

5 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA AB

Para caracterizar a Empresa AB nos dias de hoje, é necessário analisar o histórico das duas empresas separadamente.

Em 1884, surge o que será, no futuro, a Empresa B, que produzia bombas para inseticida em spray utilizado em plantações na Califórnia. Em 1955, a Empresa B entra na indústria de equipamentos de óleo e gás ao adquirir a *WECO, Chiksan and Oil Center TOOLS* (OCT), para se tornar uma líder na fabricação do conjunto de válvulas para controle da pressão do fluxo de petróleo nos poços, conhecido como “Árvores de Natal”. Durante a década de 90, adquire várias empresas e se firma ainda mais no mercado. Em 2002, a Empresa B desenvolve o primeiro sistema vertical submarino de árvores de Natal para alta pressão e altas temperaturas do mundo (*High Pressure High Temperature* - HPHT). Em 2014, a empresa torna-se a primeira a estabelecer um acordo conjunto de desenvolvimento com quatro (posteriormente cinco) operadores para padronizar os equipamentos HPHT.

A Empresa A é fundada em 1958 pelo IFP (*Institute of French Petroleum*), em Paris. Em 2001, após várias aquisições que fortalecem a expertise técnica e amplia suas ofertas, a Empresa A se funde com uma firma especializada no design, fabricação e fornecimento de tubos flexíveis para exploração de petróleo, tornando-se uma líder global em engenharia, tecnologia e serviços na indústria energética. Em 2011, após a aquisição da Global Industries, o fornecimento verticalmente integrado de projetos complexos, desde a exploração até a costa, é expandido.

Em 2015, ocorre a primeira aliança entre as duas companhias com a formação de uma Joint Venture que objetiva reformular como a exploração submarina (*subsea*) é desenvolvida, entregue e operada. A aliança seria fundamental para que, em 2017, as duas empresas se unissem para formar a Empresa AB, uma líder global em projetos, tecnologias, sistemas e serviços de óleo e gás, providenciando aos clientes profunda expertise em projetos *subsea*, *onshore/offshore* e na superfície.

O propósito da fusão da empresa A com a empresa B era oferecer tudo que o setor de óleo e gás necessita para seu desenvolvimento, desde o planejamento de um projeto até a fabricação e instalação dos equipamentos, diminuindo o custo dos projetos para os clientes, aumentando a eficiência e ocupando uma parcela maior do mercado. Com a operação, a Empresa AB tornou-se a maior empresa de serviços *offshore* do mundo

Atualmente, a Empresa AB está presente em 48 países e conta com mais de 37 mil colaboradores, estando, também, listada na Bolsa de Valores de Nova York e na Euronext Paris.

5.1 - Missão, Visão, Valores e Estratégias da Empresa AB

A Empresa AB tem como visão aprimorar o desempenho da indústria energética mundial. Para isso, conta com o movimento implacável de todos os colaboradores. Assim, está unida para atingir uma única missão: unir o escopo, *know-how* e determinação para melhorar a economicidade dos projetos dos clientes.

Para isso, definiu três principais compromissos:

- Desafiar a convenção, buscando desafiar a a própria empresa e as práticas da indústria, reinventando sua tecnologia e abordagem nos projetos, inovando para maior eficiência;
- Integrar para impactar, colaborando de forma inteligente e significativa, unindo os times e talentos que trazem os melhores resultados e integrando práticas e tecnologias para simplificar os sistemas e processos, acelerando o caminho para a produção e além;
- Impulsionar o sucesso do cliente, pensando à frente e aproveitando oportunidades, agindo responsável e abertamente, assegurando clientes e parceiros da competência da empresa e inspirando confiança a cada etapa.

Os valores da Empresa AB são considerados o coração de tudo que fazem. Eles definem suas aspirações e a empresa que eles desejam ser e guiam o comportamento e as atitudes da firma, ajudando no cumprimento da visão.

Os três valores centrais da organização são:

- Realizando possibilidades: almejando sempre o melhor, tomando iniciativa e aprendendo com o sucesso e também com os erros;
- Conquistando juntos: trabalhando como um só time, compartilhando conhecimento e abraçando a diversidade de pensamentos;
- Construindo confiança: ouvindo para melhorar, fazendo parcerias construtivas e procurando superar expectativas.

A empresa é comprometida, também, com seus cinco princípios fundamentais:

- Segurança: não comprometendo a saúde e segurança, tanto patrimonial quanto física;
- Integridade: altos princípios morais e éticos;
- Qualidade: entregando a melhor qualidade em tudo que fazem;
- Respeito: tratando todos com honestidade, justiça e cortesia;
- Sustentabilidade: agindo responsabilmente, sempre considerando seu impacto no planeta, pessoas e comunidades onde operam.

A Empresa AB, por ser uma multinacional, define diferentes estratégias para cada uma de suas localidades. Na Região SAM (América do Sul), os três pilares da estratégia são:

- *Integrate & Optimize*: integrar os conhecimentos e maximizar as sinergias;
- *Cost Drive*: combate aos desperdícios, reduzindo o custo dos produtos e garantindo a competitividade da empresa no mercado atual;
- *Be Out Front*: estar à frente de seus competidores, com foco em inovação, para apresentar sempre as melhores soluções e tecnologias disponíveis.

5.2 - O Contexto Político-Econômico

Como a Empresa AB é uma empresa do setor de óleo e gás, se faz necessário analisar o contexto político-econômico atual no Brasil e no mundo.

Em 2014, teve início no país a chamada Operação Lava Jato, com o objetivo de investigar esquemas de corrupção e lavagem de dinheiro. Com o decorrer das investigações, a Petrobrás, maior estatal do país, apareceu no centro do escândalo – o que gerou, posteriormente, um grande impacto no setor de óleo e gás.

O envolvimento da Petrobrás se dá em um esquema de fraude de licitações: as empreiteiras, ao invés de concorrerem entre si para conseguirem os contratos

com a estatal, realizavam reuniões para definir quem ganharia e qual seria o preço dos contratos, visando beneficiar as empreiteiras em detrimento dos cofres públicos.

Para garantir que apenas as empreiteiras ligadas ao esquema de corrupção fossem convidadas para as licitações, era necessário que funcionários da Petrobrás estivessem coniventes com tais ações. Assim, descobriu-se o envolvimento do alto escalão da estatal, que, além de estar ciente sobre o cartel formado, o favorecia, através de negociações diretas, vazamento de informações privilegiadas e outras irregularidades. Os diretores, então, recebiam propina, em uma estrutura que desviou, estima-se, bilhões de reais.

Por ser uma empresa de capital aberto, a Petrobrás viu o valor de suas ações cair drasticamente após as investigações. Além de registrar prejuízos significativos a partir de 2014, os índices de endividamento da estatal sofreram impactos extremos, com a empresa apresentando um endividamento junto a terceiros que representava mais de duas vezes o valor de seu patrimônio líquido. Para estancar o problema, entre outras medidas, reduziu seus investimentos a um terço e desfez contratos, o que causou desemprego em cadeia no setor de óleo e gás.

Além dos escândalos locais, o preço do barril de petróleo sofreu queda acumulada de 35% em 2015, o que, logicamente, abalou a indústria mundial de óleo e gás. Para a Empresa A no Brasil, a redução do preço do petróleo e as consequências da Lava Jato significaram redução dos investimentos e postergação ou cancelamento de diversos projetos, o que culminou na demissão de 450 funcionários no Brasil, equivalente a 13% do quadro profissional no país.

No entanto, apesar do impacto do escândalo de corrupção no setor e das conjunturas mundiais, tanto a Empresa A quanto a Empresa B apresentaram lucro nos anos de 2014 e 2015, anteriores à fusão. Em junho de 2016, foi iniciado o processo de fusão das duas companhias, motivo pelo qual não há relatórios anuais das empresas. Em 2017, já como Empresa AB, foi registrado um lucro líquido de US\$ 113,3 milhões. Contudo, observa-se, em 2015, uma grande queda na lucratividade das empresas quando comparada aos anos anteriores.

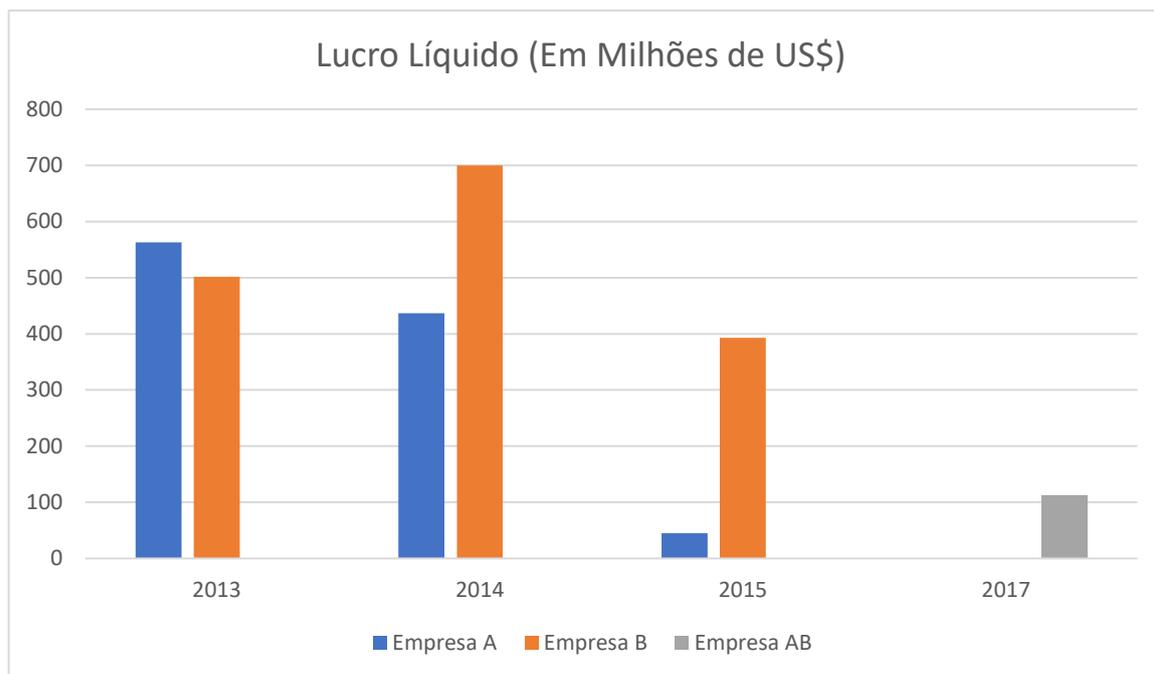


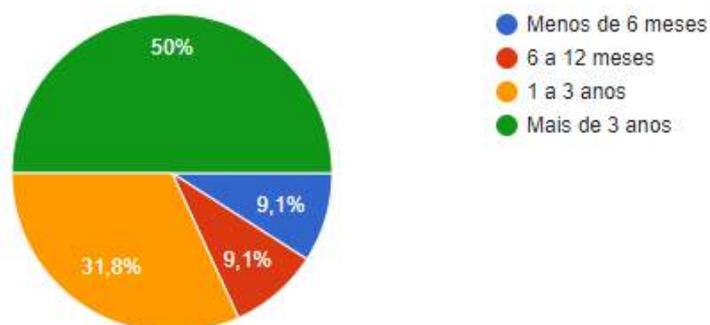
Figura 7 - Lucro Líquido das empresas citadas

6 – RESULTADOS

O questionário foi aplicado no setor Fiscal/Tributário da Empresa AB em junho de 2018, cerca de um ano e meio após o início da operação combinada, que ocorreu em janeiro de 2017. 22 colaboradores provenientes de ambos os legados responderam à pesquisa. Entre eles, a grande maioria (81,8% - 18 funcionários) já estavam em uma das empresas antes da fusão. Apenas 4 são novos colaboradores.

O Gráfico 1 mostra estes resultados.

Gráfico 1 – Tempo de trabalho na Empresa AB



Fonte: Trabalho de campo junho de 2018

Após a descrição do tempo de trabalho na empresa, a pesquisa deteve-se na questão da motivação dos colaboradores.

A análise dos dados pesquisados foi dividida em:

- Fatores higiênicos;
- Fatores motivacionais;
- Percepção da fusão pelos colaboradores;

6.1 – Fatores higiênicos

Os fatores higiênicos correspondem aos fatores extrínsecos, ou seja, aqueles que não dependem do próprio funcionário e são gerenciados pela própria empresa. Entre eles, podemos citar o salário, as políticas organizacionais, as condições de trabalho, a chefia, etc.

A seguir, é possível apreciar os Gráficos 2, 3, 4 e 5, correspondentes à satisfação com salários, normas e políticas da empresa, relação interpessoal e chefia:

Gráfico 2 – Salários

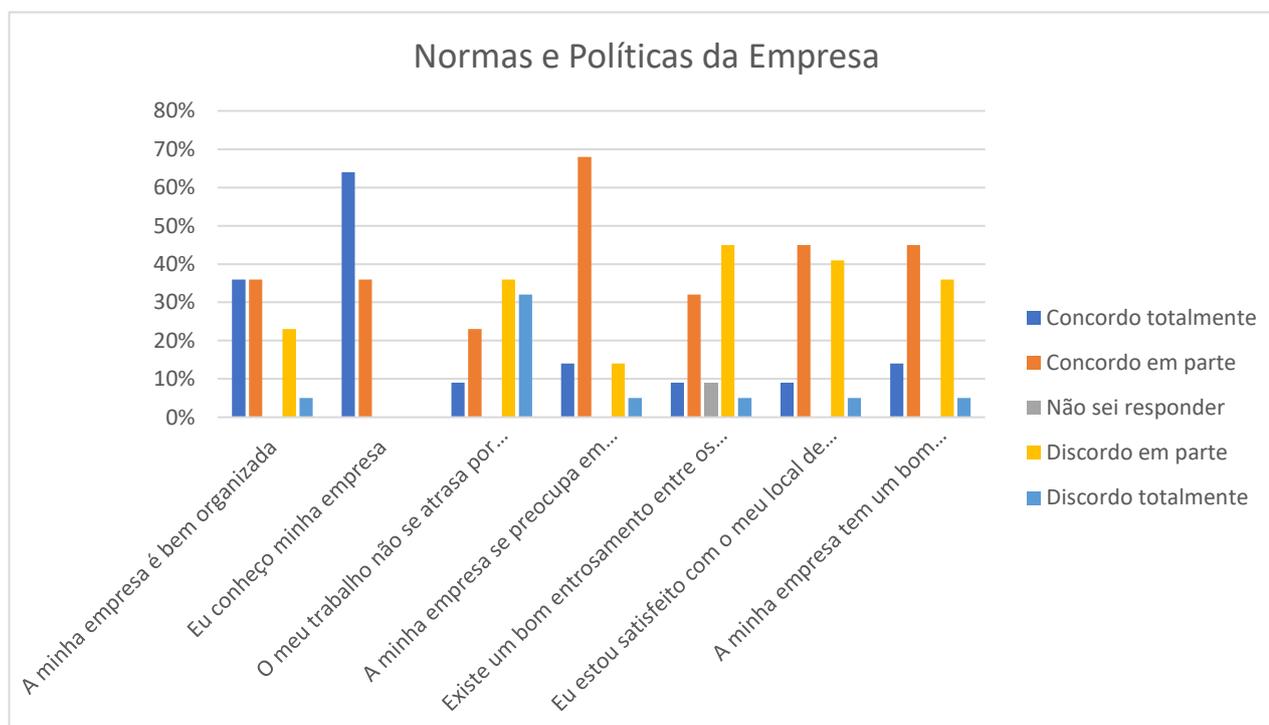


Fonte: Trabalho de campo junho de 2018

O Gráfico 2 mostra que 27% dos funcionários acredita que recebem um salário compatível com o praticado no mercado. Já 28% acredita que a remuneração não condiz com o que normalmente é pago em outras empresas para aquela função. No entanto, 45% não soube responder a esse questionamento. Isso indica que grande parte dos funcionários não está familiarizada com a média salarial paga no mercado para seu cargo.

Com relação à remuneração recebida na Empresa AB, cerca de 46% dos colaboradores considera sua remuneração justa. Contudo, 49% está insatisfeita com a remuneração praticada pela organização. Apenas 5% não soube responder.

Gráfico 3 – Normas e políticas da Empresa

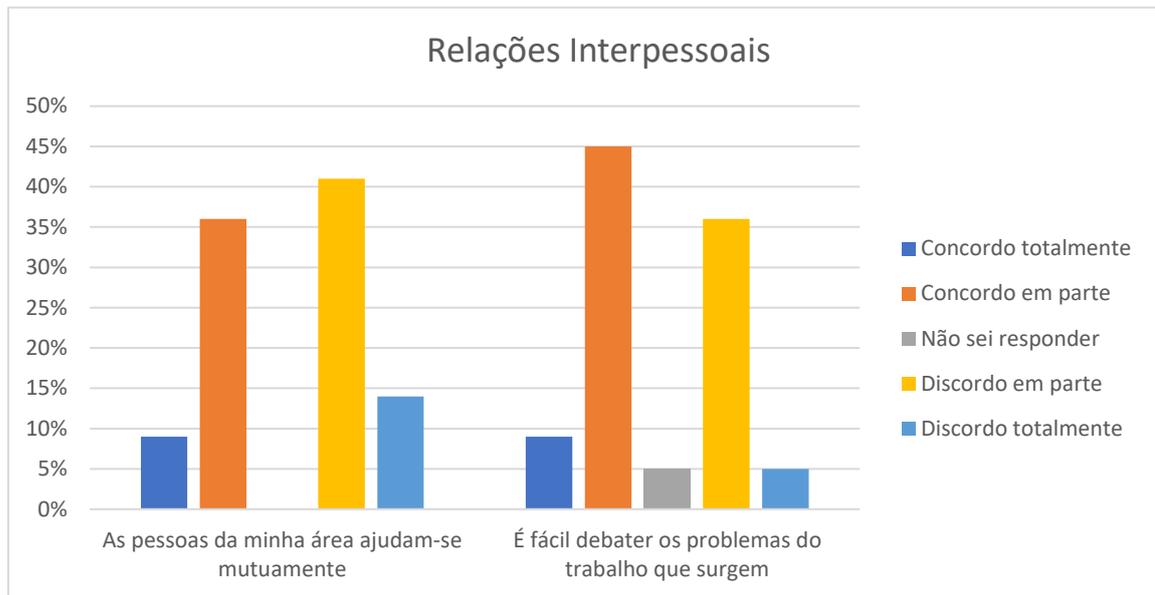


Fonte: Trabalho de campo junho de 2018

O Gráfico 4 apresenta o resultado do questionamento quanto à satisfação com as normas e políticas da Empresa AB. Ao observar o gráfico, é possível inferir que grande parte dos funcionários se encontra insatisfeita. Apesar de 72% dos funcionários acreditar que a empresa é bem organizada, 68% informa que o trabalho atrasa por falta de material ou informação. Ademais, 50% acredita que não há um bom entrosamento entre os órgãos da empresa e 41% julga que a empresa

não possui um bom ambiente de trabalho. Todavia, a grande maioria, 82%, admite que a empresa se preocupa em manter boas as condições de trabalho. Isso indica que os funcionários não culpam diretamente a Empresa AB por sua insatisfação.

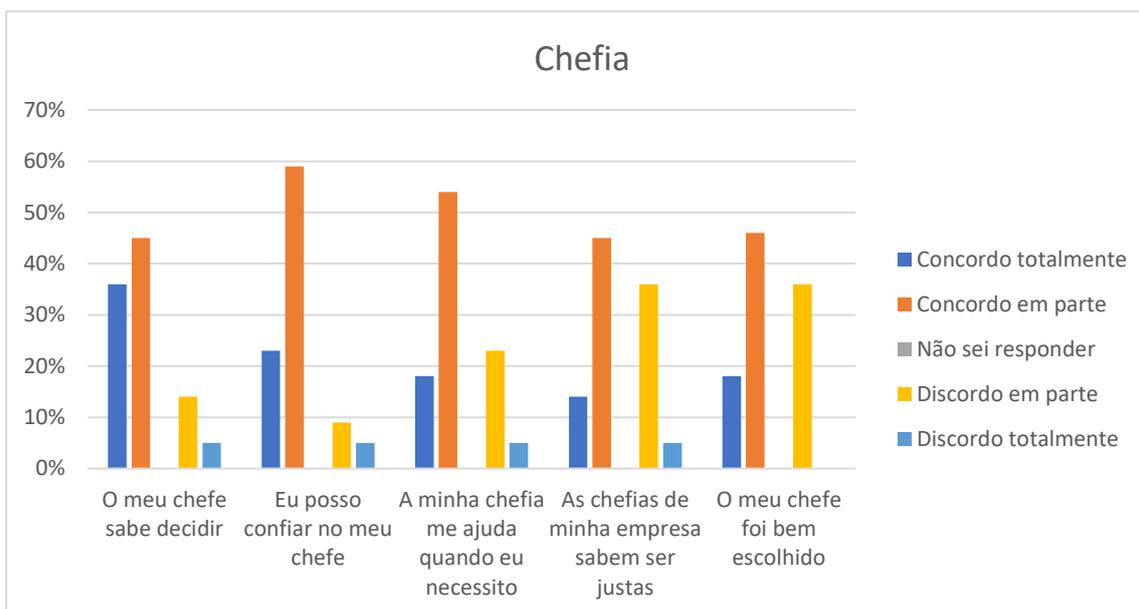
Gráfico 4 – Relações Interpessoais



Fonte: Trabalho de campo junho de 2018

O Gráfico 4 mostra a percepção dos colaboradores quanto às relações interpessoais. Considerando este indicador, 55% dos colaboradores julga que não há ajuda mútua em sua área. Porém, 64% afirma que é fácil debater os problemas de trabalho que surgem, indicando que, por mais que haja problemas, há facilidade para resolvê-los de forma amigável.

Gráfico 5 - Chefia



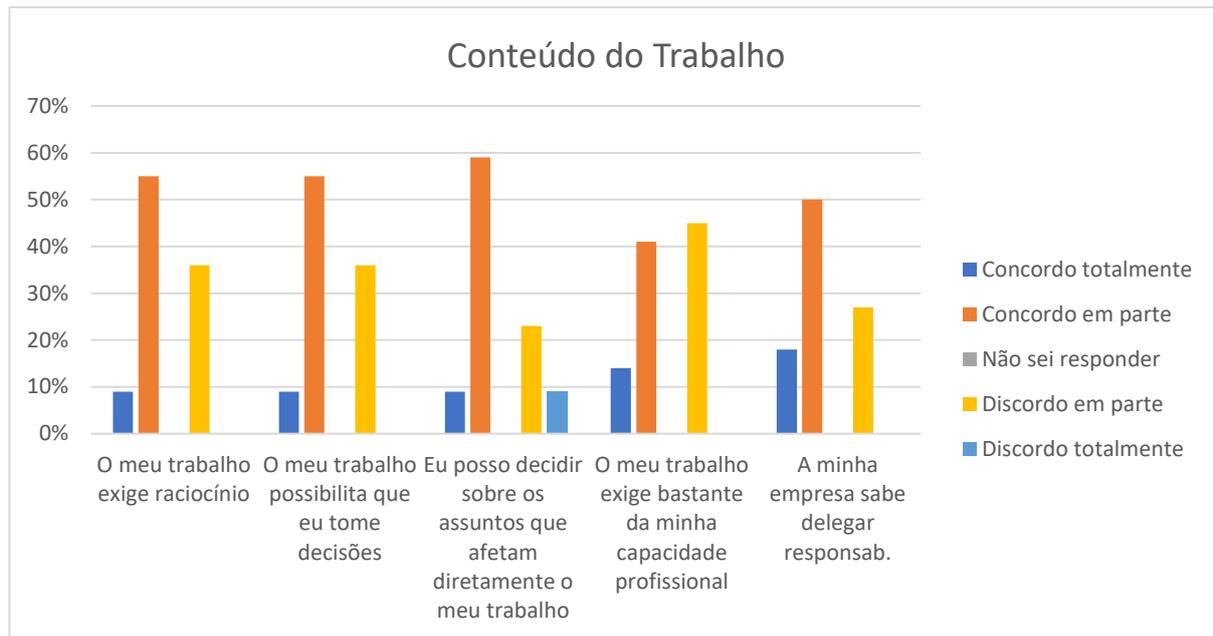
Fonte: Trabalho de campo junho de 2018

Quanto à satisfação e/ou insatisfação com a chefia, de maneira geral, os colaboradores da Empresa AB encontram-se satisfeitos. O Gráfico 5 mostra que a chefia inspira confiança para 82% dos funcionários e 72% afirma que obtém ajuda quando necessário. Ademais, 81% concorda com as decisões da chefia e 64% acredita que o chefe foi bem escolhido. Todavia, 41% julga a chefia injusta.

6.2 – Fatores motivacionais

Os fatores motivacionais, diferentemente dos higiênicos, são fatores intrínsecos, ou seja, vêm de dentro do funcionário. Na pesquisa, foram avaliados os níveis de satisfação dos funcionários quanto ao sentido de realização, ao conteúdo do trabalho e ao reconhecimento pelo trabalho prestado. Os resultados da pesquisa podem ser observados nos gráficos 6, 7 e 8, a seguir:

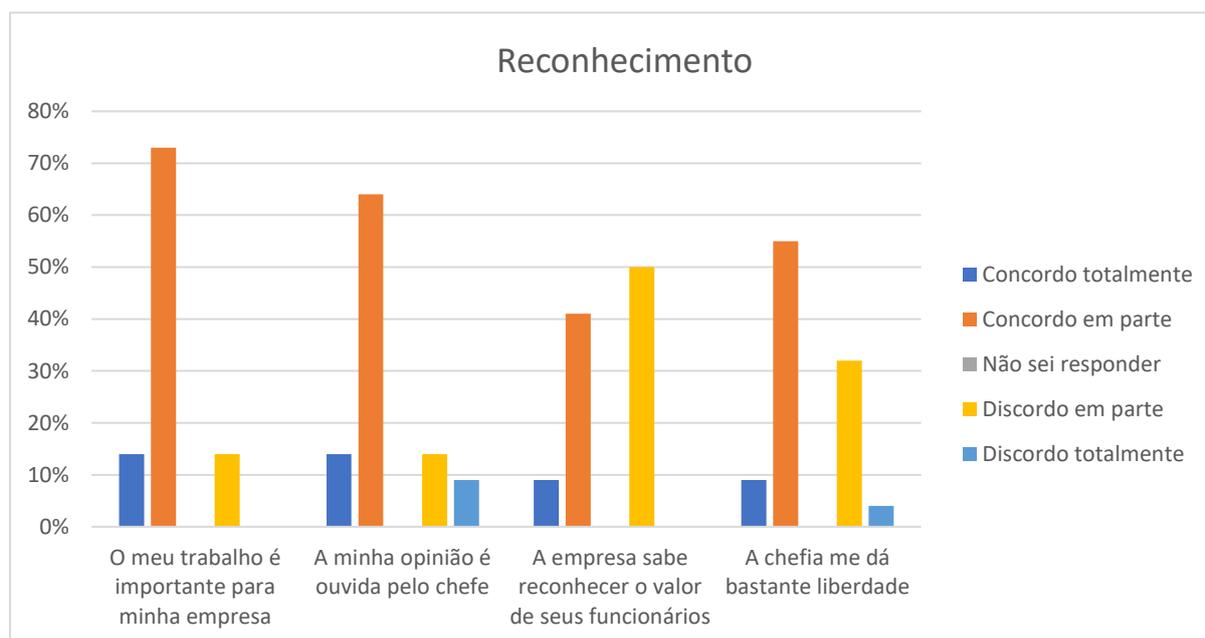
Gráfico 6 – Conteúdo do Trabalho



Fonte: Trabalho de campo junho de 2018

Com relação ao conteúdo do trabalho, os colaboradores encontram-se divididos: apesar da maioria estar satisfeita, há uma parcela considerável que considera o trabalho realizado como exigindo pouco de sua capacidade profissional – em outras palavras, pode-se afirmar que grande parte dos funcionários se sentem subutilizados. 64% afirma que seu trabalho exige raciocínio, contra 36% discordantes. 45% não concordam com a afirmação de que o trabalho exige bastante de sua capacidade profissional, número bastante expressivo. No entanto, 68% encontram-se satisfeitos com sua possibilidade de tomada de decisões e com a delegação de responsabilidades desenhada pela empresa.

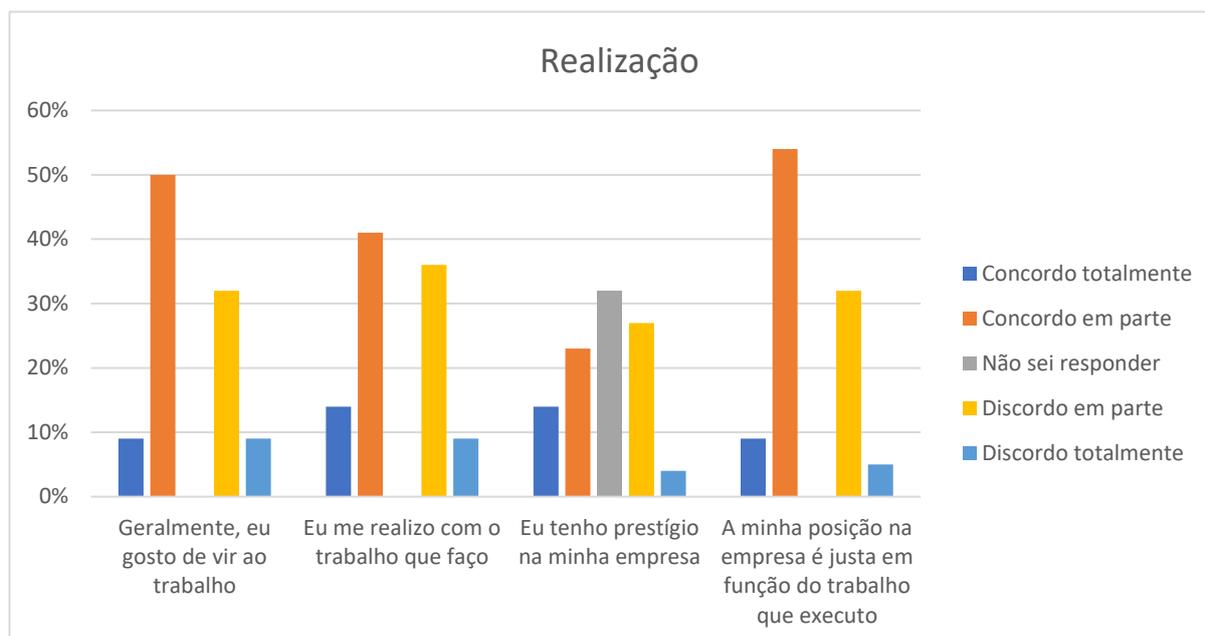
Gráfico 7 - Reconhecimento



Fonte: Trabalho de campo junho de 2018

Considerando a percepção de reconhecimento dos colaboradores, pode-se afirmar que a grande maioria encontra-se satisfeita quanto à importância do seu trabalho para a empresa (87%) e quanto à sua opinião ser ouvida pelo chefe (78%). Contudo, metade dos funcionários acredita que a empresa não sabe reconhecer o valor de seus funcionários. Em relação à liberdade dada pela chefia, 64% concorda que há liberdade, contra 36% discordantes.

Gráfico 8 – Realização



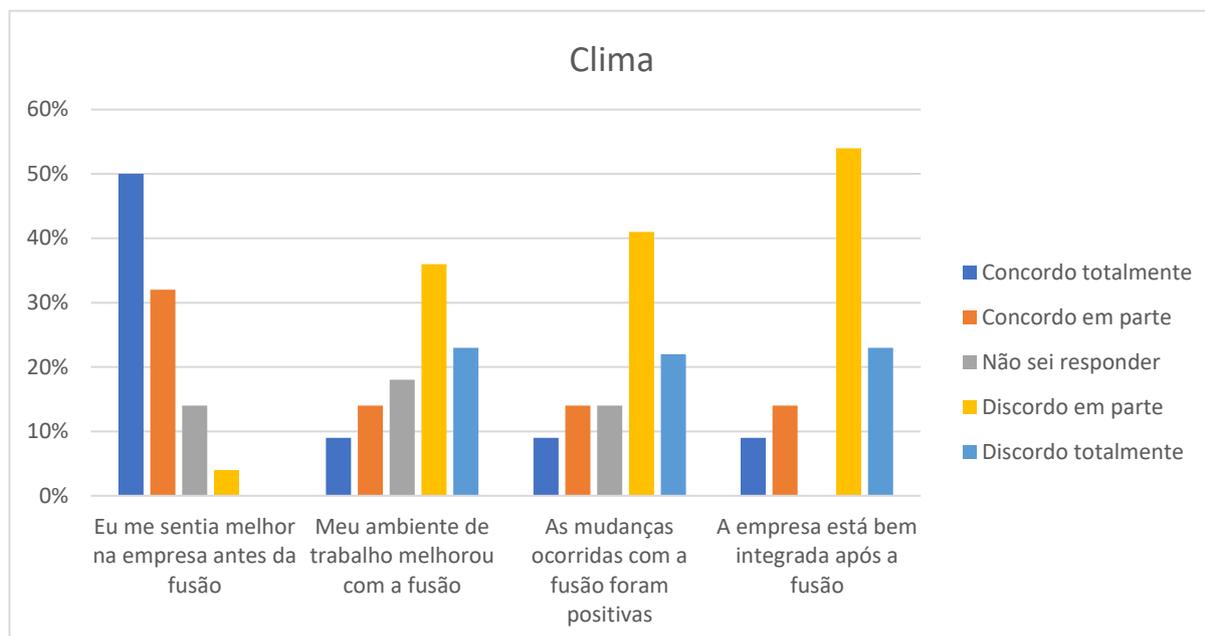
Fonte: Trabalho de campo junho de 2018

A maioria dos trabalhadores da Empresa AB sentem-se realizados com o trabalho que executam. No entanto, há uma parcela importante que não concorda com as afirmações apresentadas. 41% não gosta de ir ao trabalho, 45% não se sente realizado com o trabalho executado e 37% acredita que não ocupa uma posição justa. Um fator interessante que a pesquisa revelou foi que 32% dos entrevistados não sabem responder se possuem ou não prestígio na empresa, o que indica uma falha da empresa em reconhecer o trabalho bem feito de seus funcionários – fato corroborado pelo Gráfico 7.

6.3 – Percepção da Fusão

É evidente que a fusão afeta diretamente o clima organizacional da nova empresa, gerando um conseqüente impacto na motivação dos funcionários. No questionário, buscou-se analisar a percepção da fusão pelos colaboradores com relação aos seguintes aspectos: clima, integração e igualdade entre os funcionários, trabalho e chefia. Abaixo, a análise dos resultados:

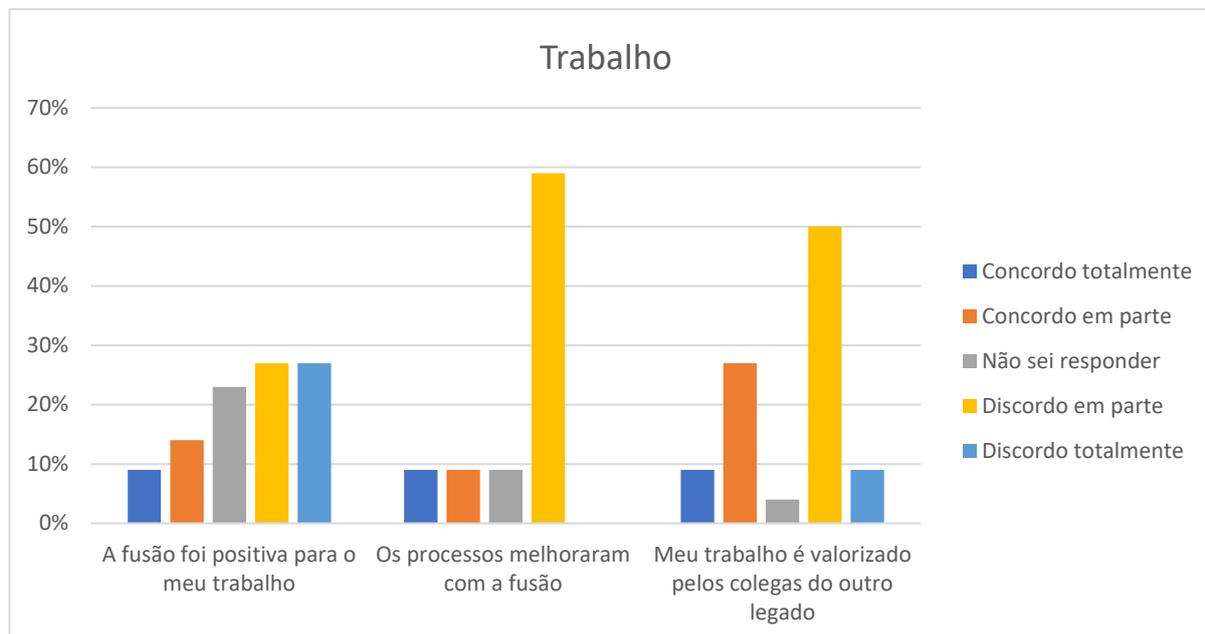
Gráfico 9 - Clima



Fonte: Trabalho de campo junho de 2018

A análise do gráfico 9 sobre o clima pós fusão permite deduzir que a grande maioria dos funcionários não está satisfeito. 82%, a esmagadora maioria, afirma que se sentia melhor na empresa antes da fusão. Ademais, 59% não concorda que houve melhora no ambiente de trabalho, 63% não julga as mudanças decorrentes da fusão como positivas e 77% não enxerga a empresa como bem integrada. Alguns colaboradores não souberam responder a três dos quatro questionamentos – o que já era esperado, visto que há trabalhadores que não vivenciaram o dia a dia da empresa antes da fusão.

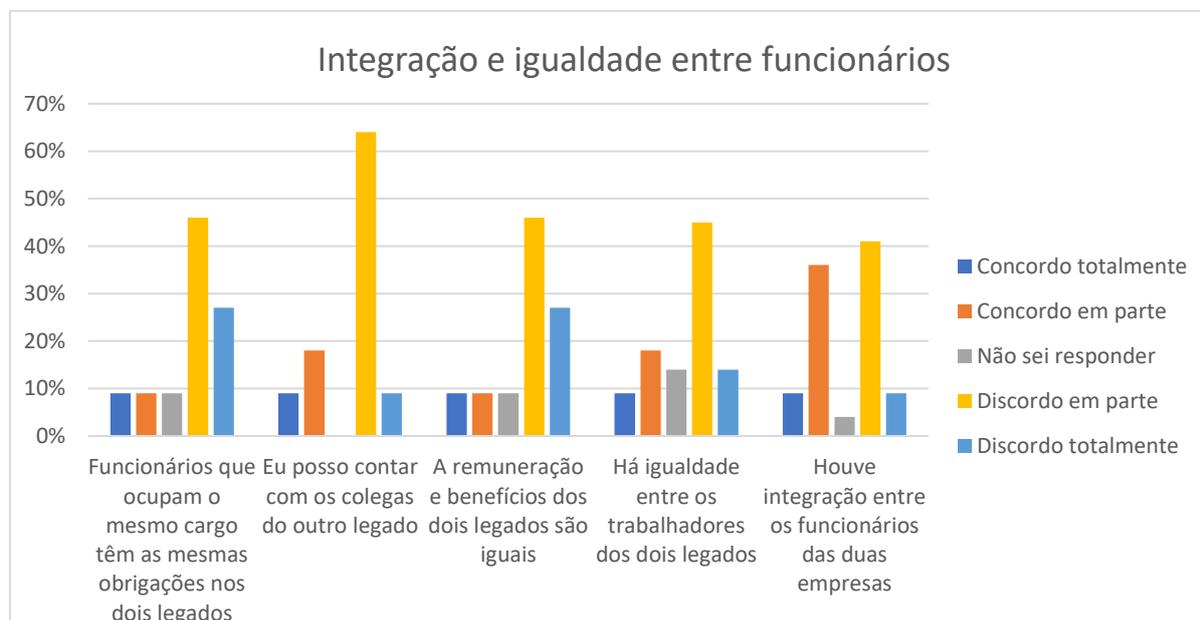
Gráfico 10 - Trabalho



Fonte: Trabalho de campo junho de 2018

O Gráfico 10 mostra que os colaboradores percebem a fusão como negativa para seu trabalho. 59% discorda quanto à melhora dos processos após a fusão e não se sente valorizado pelos colegas do outro legado. Além disso, apenas 23% acredita que a fusão foi positiva para o trabalho que executa. Alguns funcionários não souberam opinar sobre as questões.

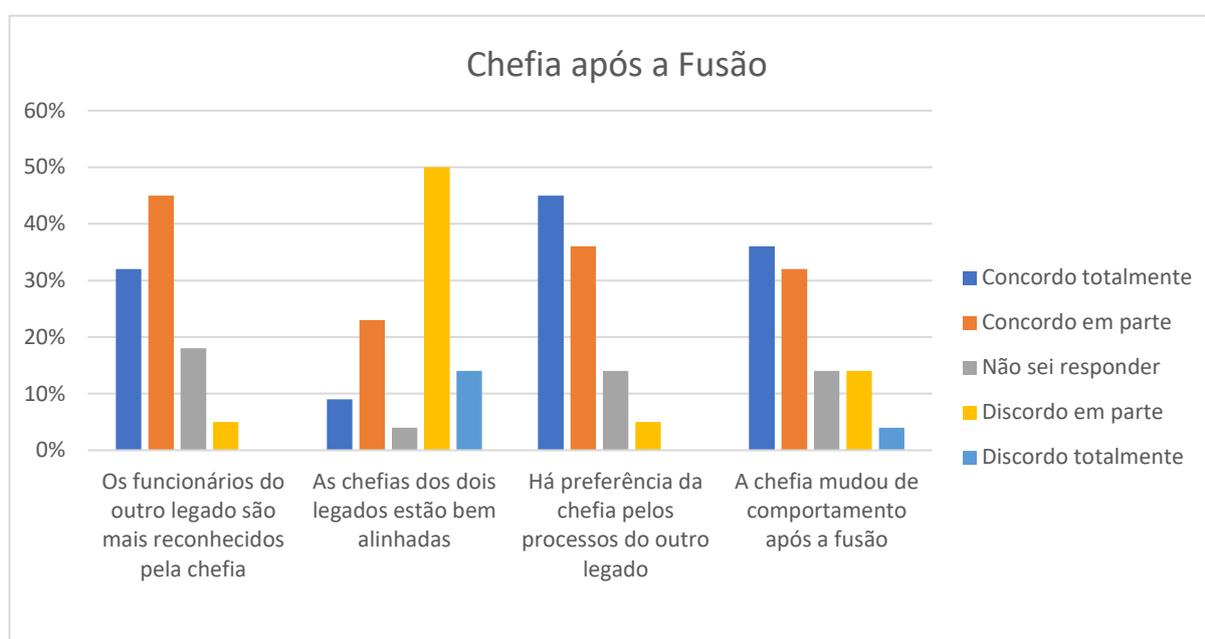
Gráfico 11 – Integração e igualdade entre funcionários



Fonte: Trabalho de campo junho de 2018

Em relação à integração e igualdade entre os funcionários dos dois legados apresentados no Gráfico 11, a insatisfação dos colaboradores fica ainda mais clara. 73% afirma que há disparidade entre funcionários que ocupam o mesmo cargo, que não pode contar com os colegas do outro legado e que há diferença entre as remunerações e benefícios dos dois legados. Ademais, apenas 45% acredita que houve integração entre os funcionários provenientes das duas empresas e 59% afirma que não há igualdade entre os trabalhadores.

Gráfico 12 – Chefia após a Fusão



Fonte: Trabalho de campo junho de 2018

Quando analisamos as relações com a chefia, apresentados no Gráfico 12, observa-se que chefia é percebida pelos funcionários como tendenciosa, e 79% dos funcionários acredita que a chefia prefere os processos do outro legado. Além disso, 68% julga que a chefia mudou de comportamento após a fusão e 77% afirma que os funcionários do outro legado são mais reconhecidos pela chefia. Ainda, metade dos colaboradores não considera que as chefias dos dois legados estão alinhadas.

7- CONCLUSÃO

O tema “motivação”, amplamente discutido nos dias atuais, é alvo de grande preocupação por parte das organizações modernas. Funcionários motivados tendem a apresentar melhores resultados, pois trabalham com mais foco, determinação e direcionamento, o que impacta diretamente no resultado das empresas. Altos níveis de motivação estão diretamente ligados à alta produtividade.

Por esse motivo, é comum que as organizações desenvolvam práticas para corresponder às expectativas de seus colaboradores quanto à qualidade de vida no trabalho, motivação e bem-estar. No entanto, alguns fatores podem influenciar negativamente o engajamento dos funcionários. Uma operação de fusão quando não está atenta a esses fatores, é um exemplo.

Com a análise dos resultados do questionário, é possível avaliar o impacto resultante da fusão na motivação dos funcionários. Quando interrogados sobre os fatores higiênicos e motivacionais, os colaboradores da Empresa AB mostram-se, de maneira geral, satisfeitos com suas condições de trabalho. A maioria dos funcionários enxerga a Empresa AB como um bom lugar para se trabalhar, no qual há remuneração e chefia justas.

No entanto, ao serem questionados sobre o trabalho após a fusão, é notável que há uma insatisfação crescente. Houve mudanças no estilo de chefia, no clima organizacional e é perceptível que a fusão não ocorreu de maneira integrada entre as duas organizações. Isso gera tensão no ambiente de trabalho e uma sensação de preferência entre os processos de uma organização sobre os da outra.

Os funcionários percebem, também, que a remuneração não é igual entre os membros provenientes dos dois legados. Tal segregação é um fator que, segundo Herzberg, pode gerar desmotivação e que deve ser alvo de especial atenção por parte da Empresa AB.

A fusão da Empresa AB mostra a difícil tarefa de manter a motivação dos funcionários após um processo de grande impacto no dia a dia dos trabalhadores. Dessa forma, conclui-se que é necessária uma atenção profunda por parte das empresas que passam por processos semelhantes. Um esforço conjunto entre ambas as organizações faz-se essencial para a diminuição das consequências e constante motivação de seus colaboradores.

8- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Caso Lava Jato: entenda o caso. MPF, 2018. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/caso-lava-jato/entenda-o-caso>>.

Acesso em 28 mai. 2018.

ALVES, T. O. **Liderança e sua importância para motivação organizacional.** Empreendedorismo, Gestão e Negócios, Mar. 2017, p. 148-163. 2017.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração.** 9ª. ed. Barueri-SP: Editora Manole, 2014.

BRASIL. Art. 1119 da Lei 10.406 de 2002. **Código Civil.** 2002.

BRASIL. Art. 228 da lei 6.404/76. **Lei das Sociedades Anônimas.** 1976.

DINIZ, Arthur. **Teorias para a Motivação.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/8822/teorias-para-a-motivacao.html>>. Acesso em 03 jun. 2018.

FERREIRA. A. et al. **Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade.** XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

Fusão, cisão e incorporação: vantagens e diferenças nesses processos. BLB Brasil, 2017. Disponível em: < <http://www.blbbrasil.com.br/artigos/fusao-cisao-incorporacao/>>. Acesso em 25 jun. 2018.

LADEIA, R. **Economia de escala: afinal, que bicho é esse?** Administradores.com, 2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/economia-de-escala-afinl-que-bicho-e-esse>>. Acesso em 25 jun. 2018

MARTINS, A. C. **Impactos financeiros, econômicos e patrimoniais da Operação Lava Jato na empresa de petróleo brasileira, Petrobrás: uma análise comparativa das demonstrações financeiras do período de 2013 a 2015.** Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXVII, Nº. 000103, 19/01/2017.

MATOS, F. G.; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e Ação Estratégica.** São Paulo: Makrns Books, 1999.

Os impactos da operação Lava Jato na economia. G1, 2018. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/blog/joao-borges/post/os-impactos-da-operacao-lava-jato-na-economia.html>>. Acesso em 28 mai. 2018.

PILATTI, Luiz Alberto. **Qualidade de Vida no Trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações.** Revista Brasileira de Qualidade de Vida. 4. 18-24. 2012.

PINTO, M. M. **A Fusão Empresarial.** Disponível em: <<https://marciomorena.jusbrasil.com.br/artigos/121944023/a-fusao-empresarial>>. Acesso em 25 jun. 2018.

Por que o preço do petróleo caiu tanto? G1, 2016. Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2016/01/por-que-o-preco-do-petroleo-caiu-tanto-veja-perguntas-e-respostas.html>>. Acesso em 29 mai. 2018.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W., & JAFFE, J. F.. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, I. I. **Pesquisa de clima organizacional como diagnóstico da motivação no trabalho: Estudo de caso em uma empresa de auditoria** (Monografia). FACC-UFRJ, 2016

SERRANO, D. P. **Teoria ERG ou ERC de Aldefer**. Portal do Marketing, 2012. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Teoria-ERG_ou_ERC_de_Aldefer.htm>. Acesso em 25 jun. 2018.

SILVA, C. M .C. **A influência da liderança na motivação da equipe**. Revista Eletrônica Novo Enfoque, ano 2011, v. 13, n. 13, p. 195 – 206. 2011.

SITE INSTITUCIONAL DA EMPRESA AB (nome não divulgado por questões de confidencialidade). Acesso em 25 jun 2018.

TELLES, L. D. et. al. **Qualidade de Vida no Trabalho** (Monografia). UNISALESIANO, 2005.