



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA  
GUSTAVO DALPIAN GRAZIOTTIN

MUDANÇAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS AÉREAS EM  
PROCESSO DE FUSÃO (LATAM)

Palhoça  
2016

GUSTAVO DALPIAN GRAZIOTTIN

MUDANÇAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS AÉREAS EM  
PROCESSO DE FUSÃO (LATAM)

Monografia apresentada ao Curso de graduação  
em Ciências Aeronáuticas, da Universidade do  
Sul de Santa Catarina, como requisito parcial  
para obtenção do título de Bacharel.

Orientação: Prof. Alessandra de Oliveira, MSc.

Palhoça  
2016

GUSTAVO DALPIAN GRAZIOTTIN

MUDANÇAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS AÉREAS EM  
PROCESSO DE FUSÃO (LATAM)

Esta monografia foi julgada adequada à obtenção do título de Bacharel em Ciências Aeronáuticas e aprovada em sua forma final pelo Curso de Ciências Aeronáuticas, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 16 de Junho de 2016.

---

Professor orientador: Prof. Alessandra de Oliveira, MSc.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. Cleo Marcus Garcia, MSc.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

À Débora e Eduardo que iluminam meus  
pensamentos na busca por conhecimento e são  
minha fonte de inspiração.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha amada esposa Débora e a meu filho Eduardo por toda a ajuda, paciência e compreensão. Agradeço de forma especial à Professora Alessandra, minha orientadora, por suas dicas certeiras e por me ajudar a encontrar o foco.

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral compreender como ocorreu o processo de criação da cultura organizacional da LATAM, a nova empresa que surgiu após o processo de fusão entre a LAN e a TAM. A identificação e análise dos processos de gestão utilizados neste processo foi também bastante relevante para a pesquisa. Caracteriza-se como uma pesquisa exploratória com procedimento bibliográfico, documental e estudo de caso por meio de livros, artigos, reportagens, trabalhos científicos, sites da internet, regulamentos e leis. A abordagem utilizada foi qualitativa. A análise dos dados foi feita por meio de leitura, registro, cruzamento de dados e interpretação de acordo com a fundamentação teórica. Ao analisar os resultados obtidos com a pesquisa, conclui-se que as duas empresas possuíam culturas organizacionais fortes mas com semelhanças entre si, e que os gestores, até então, conseguiram conduzir o processo de maneira bastante adequada, minimizando o choque cultural que normalmente ocorre em uma fusão.

**Palavras-chave:** Fusão empresarial. Empresa aérea. LATAM. Cultura organizacional. Gestão de pessoas.

## **ABSTRACT**

This research aimed to understand how was the process of creating the organizational culture of LATAM, the new company that emerged after the merger between LAN and TAM. The identification and analysis of the management processes used in this process was also quite relevant to the search. It is characterized as an exploratory research with bibliographic procedure, document and case study through books, articles, reports, scientific papers, Internet sites, regulations and laws. The approach was qualitative. Data analysis was done through reading, record, crossing of data and interpretation in accordance with the theoretical foundation. When analyzing the results obtained from the research, it is concluded that the two companies had strong organizational cultures but with similarities to each other, and that managers, so far, managed to drive the process quite properly, minimizing the cultural shock that usually occurs in a merger.

**Keywords:** Business merger. Airline. LATAM. Organizational culture. People management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Modelo de Valores Competitivos: Dimensões e valores.....	27
FIGURA 2 - Modelo de Valores Competitivos: Tipologia cultural.....	28
FIGURA 3 - Comandante Rolim.....	31
FIGURA 4 - Todos logotipos da LAN.....	34
FIGURA 5 - Pessoas embarcando para voo internacional da Lan Chile.....	34
FIGURA 6 - A aproximação das duas empresas.....	39
FIGURA 7 - Pilares da cultura LATAM.....	41
FIGURA 8 - Logotipo LATAM.....	42

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	12
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 METODOLOGIA.....	14
<b>1.4.1 Natureza da pesquisa e tipo de pesquisa.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4.2. Materiais e métodos.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4.3 Procedimentos de coleta de dados.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4.4 Procedimento de análise dos dados.....</b>	<b>15</b>
<b>1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....</b>	<b>16</b>
<b>2 REFERENCIAL TÉORICO.....</b>	<b>17</b>
2.1 ORGANIZAÇÃO.....	17
2.2 FUSÃO EMPRESARIAL.....	18
2.3 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
2.4 COMPANHIAS AÉREAS.....	22
2.4.1 LAN.....	23
2.4.2 TAM.....	24
2.4.3 LATAM.....	25
2.5 MODELO DE VALORES COMPETITIVOS.....	26
2.6 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NA FUSÃO .....	29
<b>3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
3.1 CULTURA TAM.....	31
3.2 CULTURA LAN.....	33
3.3 MUDANÇAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL COM A FUSÃO.....	36
3.4 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE FUSÃO DA LATAM.....	38
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXO A – Contrato de cessão de direitos autorais.....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos primórdios da humanidade, a expectativa de vida das pessoas era bastante baixa em função das enormes dificuldades e desafios encontrados para sobreviver. A natureza e suas intempéries, a vida selvagem, a ausência de alimentação farta e a exposição a doenças eram fatores que acabavam por encurtar o ciclo de vida das pessoas.

Com o passar do tempo, utilizando-se da capacidade de pensar e raciocinar, que é o grande diferencial que possui a raça humana, as pessoas começaram a andar em grupos pois entenderam que, deste modo, conseguiriam mais facilmente suplantar as enormes dificuldades e conquistar os meios para atender as necessidades básicas de subsistência, tais como as moradias coletivas e as caçadas em grupo.

Seguindo o rumo da história, os grupos de pessoas começaram a evoluir em tamanho e em organização, fazendo surgir as primeiras comunidades que acabaram por se desenvolver criando cidades e complexas civilizações.

Durante esta evolução as pessoas sempre tiveram necessidades, das mais básicas até necessidades bastante específicas. O psicólogo Abraham Maslow, nascido em 1908, estudou as necessidades das pessoas e acabou por apresentar sua pirâmide das necessidades humanas demonstrando a existência das necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Chiavenato (2009, p. 125) nos mostra que as necessidades humanas possuem uma hierarquia e “Maslow concebeu essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio de seu comportamento”.

Para atender as necessidades e desejos das pessoas que passaram a viver em comunidades, tais como a produção de bens e serviços, as pessoas começaram a se unir em grupos planejados e organizados, inicialmente voltados à agricultura. Com o fenômeno da urbanização e da produção industrial, muitas pessoas tornaram-se mão de obra para as fábricas.

Desta forma, pode-se dizer que o surgimento de grupos organizados evoluiu até o ponto em que nos encontramos hoje. Nossa sociedade é extremamente complexa e é composta de uma grande quantidade de organizações. Dentro desse contexto encontram-se as empresas, que são organizações que produzem todos os tipos de bens e serviços.

Uma das grandes necessidades da humanidade é o transporte, seja de pessoas

como de bens. A partir do surgimento das primeiras aeronaves, no início do século XX, notou-se que uma nova forma de transporte estava surgindo. Mas foi a partir do final da Segunda Guerra, com o surgimento de aviões maiores e mais modernos, que começaram a surgir as empresas aéreas como as conhecemos hoje.

Muitas empresas surgiram e existem até hoje, como é o caso de *Koninklijke Luchtvaart Maatschappij* [Companhia Real de Aviação] (KLM), Air France e Lufthansa dentre outras, e muitas surgiram e saíram do mercado, seja por falência, aquisição ou fusão, podendo-se citar *Trans World Airways* (TWA), Pan Am e as brasileiras Panair, Viação Aérea Rio-grandense (Varig), Viação Aérea São Paulo (Vasp) e Transbrasil.

Muitos são os motivos que levam uma empresa a adquirir outra, ou a duas empresas se fundirem, formando uma terceira. Sejam eles, uma maneira rápida de crescimento, a possibilidade de uma empresa conquistar novos mercados, a busca de economia de escala em função de sinergias resultantes do processo, e muitos outros.

Antes da fusão, cada empresa possui uma cultura organizacional distinta, percebida e vivida por seus colaboradores. De acordo com Miyada (2007, p.14) “A cultura representa uma percepção comum por parte dos membros da organização, ou seja, refere-se a um sistema de valores compartilhado pelos membros que difere uma organização da outra”.

E ainda, a equipe de colaboradores de cada empresa, demonstra um clima organizacional em função do ambiente e da cultura de sua empresa, como destaca Corrêa (2013, p.86) “o bom clima organizacional agrega todos os indivíduos da organização (empresa), direcionando o melhor de seus esforços e colaboração entre si para conseguir superar metas”.

No momento da fusão é muito importante que os gestores tenham clareza que ocorrerá o encontro de duas culturas e climas organizacionais distintos, e que precisam ser reorganizados, ou seja, o surgimento de uma nova cultura e clima organizacional. E que ao longo desse processo ocorrem momentos convergentes e divergentes devido ao choque cultural entre as empresas.

Robbins (2005, p.380) nos explica que:

Tradicionalmente, os fatores básicos que norteavam as decisões sobre aquisições e fusões estavam relacionados a vantagens financeiras ou a sinergia de produtos. Agora, a maior preocupação é a compatibilidade cultural. Embora um demonstrativo financeiro favorável ou uma boa linha de produtos possa representar o atrativo inicial para um candidato à aquisição, a possibilidade de o negócio dar certo está mais relacionada ao grau em que as duas culturas são compatíveis entre si.

Pretende-se, com este trabalho de pesquisa, entender como surge uma nova cultura organizacional em uma fusão de empresas aéreas, analisando-se o surgimento da empresa Latino-americana (LATAM), resultante da fusão da chilena *Línea Aérea Nacional* (LAN) e da brasileira Transportes Aéreos Meridionais (TAM). Fusão esta que foi anunciada ao mercado em 13 de Agosto de 2010 e foi concluída em 22 de Junho de 2012.

Cabe salientar que, apesar de a fusão ter sido tecnicamente concluída, o processo de criação de uma cultura organizacional única segue em desenvolvimento.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como surge uma nova cultura organizacional em uma empresa resultante da fusão de duas empresas com suas culturas já consolidadas?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como surge uma nova cultura organizacional em uma empresa resultante da fusão de duas empresas com suas culturas já consolidadas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Identificar características da cultura organizacional das empresas TAM e LAN antes da fusão.

Verificar as mudanças na cultura organizacional com a fusão.

Identificar as práticas de gestão de pessoas no processo de fusão da LATAM.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Ao analisar a história da aviação e das empresas aéreas pode-se notar que processos de compra e fusões sempre ocorreram e certamente continuarão a ocorrer. Para ilustrar, cito um artigo publicado na revista *Aeromagazine* escrito por Oliver (2013) contendo o seguinte trecho:

Durante o século 20, houve centenas de fusões ou aquisições de companhias aéreas, e elas continuaram no século 21, mas, diferente do que acontecia no passado, quando consolidações eram motivadas pela vontade de as empresas crescerem e se tornarem cada vez mais fortes, os acordos dos últimos anos visaram, além de uma posição mais forte no mercado - como no caso das europeias e da LAN/TAM - e a eliminação da concorrência - como nos casos Azul/Trip e Gol/Webjet -, a própria sobrevivência, como ocorreu nas grandes fusões norte-americanas.

Segundo Fleury (2002), todas as organizações dependem, em maior ou menor grau, do desempenho das pessoas para obter sucesso e é por este motivo que uma forma de atuação sobre o comportamento é desenvolvida e organizada. Também de acordo com Fleury (2002, p.291) “Em um processo de fusão, por exemplo, a relação de dominação se faz presente, e a empresa mais forte impõe seus valores, suas políticas e práticas, em uma estratégia semelhante à do exército vencedor que subjuga o inimigo derrotado.”

Como diz Chiavenato (2010, p.12) “Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. Para se conhecer uma organização, é necessário conhecer a sua cultura. A cultura é um fenômeno social, depende das pessoas.”

Considerando-se que todas as empresas são organizações, onde as relações humanas predominam, são fatores importantes para o sucesso da organização o desenvolvimento do comportamento das pessoas e o engajamento da força de trabalho, sendo que devem ser desenvolvidos os processos organizacionais a partir das necessidades da empresa em função do ambiente encontrado. É correto afirmar que os novos processos serão melhor executados pela força de trabalho em função de seu comprometimento.

É necessário conhecer a cultura das empresas em transformação, tanto os pontos fracos que podem acarretar restrições, como os pontos fortes, que certamente trarão forte impulso no processo transitório de criação de uma nova cultura.

Por estar vivenciando, como colaborador, uma fusão de empresas, surgiu a necessidade de pesquisar os conceitos de cultura e clima organizacionais e o papel da gestão de pessoas em uma fusão para, deste modo, entender como ocorre esse processo.

Além de ser de relevância pessoal a concretização desta pesquisa, entendo que a existência de um estudo histórico e de processos de gestão ocorridos antes, durante e depois de concluído este emblemático processo de fusão, também possui relevância social, pois gestores de empresas, tanto de empresas aéreas como de outros segmentos, podem buscar referências para, em possíveis novos casos de fusões ou aquisições, auxiliar na criação de estratégias que auxiliem na manutenção ou aprimoramento do estado de comprometimento das forças de trabalho e no planejamento de uma nova cultura que se pretenda formar,

auxiliando, deste modo, na busca dos objetivos definidos para a organização.

Para referenciar a relevância desta pesquisa, demonstrando como um registro de um processo previamente efetuado pode vir a se tornar uma fonte de exemplos a serem seguidos ou evitados, em função da celeridade por vezes necessária na tomada de decisões estratégicas, cito Chiavenato (2010, p.9):

Desde os tempos de Heráclito de Éfeso – o filósofo da mudança –, a mudança sempre representou um desafio para as pessoas e para as organizações. O ritmo e a profundidade das mudanças variam de acordo com cada época e com cada sociedade. Contudo, nos dias de hoje, vêm crescendo e expandindo de maneira cada vez mais veloz, complexa e caótica. Caos desordem e ruptura constituem os desafios maiores das organizações atuais. Elas precisam se adaptar, ajustar, adequar-se continuamente e anteciparem-se às mudanças que externamente as impulsionam ou ameaçam. Ou mesmo criar a mudança antes que outros o façam.

Desta feita, considero que o trabalho resultante dessa pesquisa possa vir a colaborar, de algum modo, com o resultado e o bom andamento de um processo de fusão que venha a ocorrer em um futuro próximo.

## 1.4 METODOLOGIA

### 1.4.1 Natureza da pesquisa e tipo de pesquisa

Esta foi uma pesquisa que pode ser classificada como exploratória. Quanto ao procedimento de coleta de dados foi bibliográfica, documental e estudo de caso. Quanto à abordagem, pode-se dizer que foi uma pesquisa qualitativa.

Motta e Leonel (2011, p.102) nos dizem que “o planejamento da pesquisa exploratória é bastante flexível e pode assumir caráter de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, estudos de caso, levantamentos etc.” Pode-se mostrar que o procedimento de coleta será bibliográfico quando lemos a citação de Motta e Leonel (2011, p.112) que diz que “é aquela que se desenvolve tentando explicar um problema a partir das teorias publicadas em diversos tipos de fontes: livros, artigos, manuais, enciclopédias, anais, meios eletrônicos etc.” Foi também documental pois a pesquisa documental é praticamente igual à pesquisa bibliográfica, alterando-se apenas o tipo das fontes consultadas e a pesquisa foi um estudo de caso pois um caso específico foi amplamente estudado e possibilitou um conhecimento profundo e detalhado.

A abordagem desta pesquisa pôde ser facilmente notada como qualitativa pois,

conforme dizem Motta e Leonel (2011, p.108) “O principal objetivo da pesquisa qualitativa é o de conhecer as percepções dos sujeitos pesquisados acerca da situação-problema, objeto da investigação.”

#### **1.4.2 Materiais e métodos**

Os materiais analisados foram:

**Bibliográficos:** Livros e artigos de revistas da área de administração, gestão de pessoas e do meio aeronáutico.

**Documentais:** Trabalhos acadêmicos publicados, tais como teses, dissertações e trabalhos de conclusão de curso. Também foram consultados documentos empresariais públicos fornecidos pelas empresas estudadas e leis tanto do âmbito comercial como aeronáutico.

- Website: [www.tam.com.br](http://www.tam.com.br) - Institucional
- Website: [www.lan.com](http://www.lan.com) - Histórico e Apresentação Corporativa
- Website: [www.latamairlinesgroup.net](http://www.latamairlinesgroup.net) - Relações com Investidores
- Lei 6404/76 – Lei das Sociedades Anônimas

#### **1.4.3 Procedimentos de coleta de dados**

Os procedimentos que foram utilizados quando da coleta de dados durante os estudos foram os de pesquisa bibliográfica e documental, sendo que os dados encontrados foram catalogados e cruzados entre si através de minuciosa análise.

#### **1.4.4 Procedimento de análise dos dados**

A análise de conteúdo foi o procedimento preponderante utilizado para analisar os dados coletados.

De acordo com Barros (2007), após o pesquisador registrar os dados obtidos na fase de coleta, passa-se ao processo de classificação e categorização, sendo que é neste momento que os dados são examinados e tornam-se elementos para comprovar ou não as hipóteses. Também é necessário submeter os dados a uma análise crítica observando falhas, distorções e erros. Uma vez selecionados os dados a serem analisados e interpretados, os passos seguintes são a classificação, codificação e tabulação.

Nesta pesquisa, foi utilizada a ferramenta de classificação, pois como demonstra

Barros (2007, p. 110) :

Classificação significa a divisão dos dados em partes, dando-lhes ordem, colocando cada um em seu lugar. A classificação é, portanto, uma maneira de distribuir e selecionar os dados obtidos na fase de coleta, reunindo-os em classe ou grupos, de acordo com os objetivos e interesses da pesquisa.

Deste modo, foi utilizada uma sistemática que permitiu cruzar dados de várias fontes e fazer a extração dos dados com maior relevância.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado para que os objetivos propostos fossem atingidos, tendo sido composto da seguinte maneira:

No capítulo 1, apresenta-se a introdução, onde constam a problematização e problema do estudo, os objetivos, a justificativa e a metodologia.

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica, onde demonstra-se, basicamente, aspectos sobre organizações, fusões empresariais, cultura e clima organizacionais, aspectos de gestão e informações sobre as companhias aéreas.

Na sequência, o capítulo 3 destaca a apresentação e análise e discussão dos dados da pesquisa.

O trabalho prossegue com as considerações finais, seguido das referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ORGANIZAÇÃO

Uma breve colocação histórica das organizações é feita por Chiavenato (2010, p.3) conforme segue:

O mundo moderno em que vivemos é uma sociedade de organizações. Mas nem sempre foi assim. As organizações – como são conhecidas hoje – são relativamente recentes na história do ser humano. Somente com o regime feudal no decorrer da Idade Média é que surgiram os primeiros artesanatos, que rapidamente foram substituídos pelas fábricas – as precursoras das modernas organizações. Hoje quase não se encontra mais o trabalho individual e isolado de artesãos como o encanador, eletricitista, pedreiro, alfaiate ou mecânico. As profissões foram engolfadas pelas organizações. Tudo agora depende delas. Elas constituem a maneira pela qual a sociedade moderna cria e agrega valor, produz e distribui riqueza, melhora a qualidade de vida das pessoas e gera progresso e desenvolvimento econômico e social.

De acordo com Sobral e Peci (2008, p. 2): “As organizações são uma realidade do mundo contemporâneo, e quase tudo o que acontece no mundo depende delas. Elas se fazem presentes na vida civilizada, uma vez que fornecem os meios para o atendimento das necessidades humanas. ”

Pode-se afirmar que todas as organizações têm uma finalidade ou propósito, sendo que muitos podem ser os objetivos que levam ao surgimento de uma organização, tais como produzir produtos, fornecer serviços, propiciar a defesa de um país e muitos outros.

Também é correto afirmar que que uma organização é necessariamente composta por pessoas pois sem elas não seriam tomadas as decisões e efetuadas as tarefas que levam ao objetivo.

Um conceito descrito por Chiavenato (2010, p.4), é o da relação entre as organizações e as pessoas, e que nos mostra a relação de interdependência existente:

As organizações são formadas por pessoas – dentro e fora delas. Por esta razão, existem dois pressupostos quando se fala de organizações: o primeiro deles é que o cliente é a razão da existência de uma organização. Nenhuma organização existe somente para si própria, é o cliente que determina seu sucesso ou fracasso. O segundo é que toda organização precisa de pessoas que dela participem para poder operar adequadamente. São os participantes que determinam o sucesso ou fracasso de uma organização. As pessoas, seja as que estão dentro quanto as de fora das organizações, necessitam delas para viver. Assim, as pessoas vêm antes, durante e depois das organizações. Antes, porque as organizações são criadas por pessoas que decidem partir para um empreendimento próprio. Durante, porque não existem organizações sem pessoas, elas são o elemento fundamental para que uma

organização possa funcionar. Depois, porque tudo o que se faz em uma organização é destinado a pessoas. São pessoas que adquirem ou recebem o resultado das operações de uma organização

Um outro fator que define uma organização é o fato de existir uma estrutura que define responsabilidades e o comportamento esperado de seus membros. Esta vem a ser a estrutura organizacional.

Sobral e Peci (2008, p. 4) nos trazem uma definição que diz o seguinte: “Uma organização é uma entidade que possui um propósito, é composta por pessoas ou membros, e tem uma estrutura organizacional”.

Sabendo-se que as empresas são organizações formadas por pessoas, e que estão todas inseridas em mercados que podem ser locais, regionais ou até globais, é importante entendermos que estas organizações podem, de algum modo, unirem suas operações de algum modo, seja por uma aquisição ou pela fusão entre ambas e que esta união será sentida tanto pelos colaboradores como pelos usuários dos serviços ou bens produzidos pelas empresas.

## 2.2 FUSÃO EMPRESARIAL

De acordo com o artigo 228 da Lei n. 6.404/76 conhecida como Lei das Sociedades Anônimas, (BRASIL, 1976) disponível para consulta on-line, entende-se fusão por uma “operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar uma sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”. Na mesma lei em seu artigo 227 a definição de aquisição é a seguinte: “operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucedem em todos os direitos e obrigações”. Pode-se concluir, deste modo, que o resultado do processo de fusão é o desaparecimento das duas empresas antes existentes, seguido do surgimento de uma nova empresa. A literatura internacional refere-se a este processo como consolidação.

O referencial teórico a respeito de fusões e aquisições é bastante amplo mas, dentre os pesquisados, cito Knop (2003, p.17 apud Viana, 2014, p.4):

Define fusão como sendo a união de duas ou mais companhias que formam uma única empresa, geralmente sob controle administrativo da maior companhia ou a mais próspera. Vários estudos mostram que fusão pode ser uma transação na qual uma companhia adquire os ativos e passivos de outra e a existência legal da companhia adquirida é terminada. Uma fusão pode também abranger a aquisição das ações ordinárias de uma corporação por outra.

Além do conceito de fusão, é importante entendermos quais os motivos e quais as possíveis vantagens encontradas por empresas em um processo de fusão. Para tanto cito os autores Martelanc, Pasin e Cavalcante (2005, p.88) que nos mostram:

As fusões e aquisições são formas de melhorar o desempenho da administração ou de alcançar algum tipo de sinergia, aumentando, assim, a eficiência da economia como um todo. Geralmente, as fontes de sinergia são maiores nas transações horizontais, ou seja, naquelas que envolvem empresas do mesmo setor. Isso porque a similaridade das tarefas, dos procedimentos e das normas é muito grande e os departamentos exercem funções bastante semelhantes, o que faz que existam enormes possibilidades de redução de despesas.

Agora que sabemos alguns conceitos de fusão empresarial, precisamos entender como estes processos são sentidos pelas pessoas envolvidas e, para tal, faz-se necessário compreender como as pessoas interagem com os seus pares e com a empresa em que trabalham pois, deste modo, ficará evidente a relação entre ambiente de trabalho e produtividade.

### 2.3 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Para que possamos entender o que ocorre com a cultura e o clima organizacionais das empresas que se fundem, se faz necessário que entendamos profundamente os conceitos.

A ideia de enxergar as organizações como culturas – nas quais existe um sistema de convicções compartilhado por todos os membros – é um fenômeno relativamente recente. Até meados da década de 1980, as organizações eram vistas, quase sempre, apenas como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas. Possuíam níveis verticais, departamentos, relações de autoridade e assim por diante. Mas as organizações são mais do que isso. Elas têm personalidade própria, assim como as pessoas. Podem ser rígidas ou flexíveis, hostis ou apoiadoras, inovadoras ou conservadoras. Os estudiosos da teoria das organizações admitem esse fato ao reconhecer o importante papel que a cultura desempenha na vida dos membros das organizações. (ROBBINS, 2005, p.374):

A definição escrita por Robbins (2005, p. 375) nos diz que “cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza”. Esta definição é ainda complementada por Robbins (2005, p. 376) quando o autor nos explica que “O reconhecimento de que a cultura organizacional possui propriedades comuns não significa, contudo, que não possa haver subculturas dentro da organização. A maioria das grandes organizações possui uma cultura dominante e diversos nichos de subculturas”.

Por sua vez, Chiavenato (2010) nos diz que as organizações são únicas e singulares e que não existem duas organizações iguais. Cada empresa possui sua própria cultura, perfil e identidade, sendo que, na verdade, as coisas ou recursos em si não mostram a essência de uma administração, pois as organizações são conjuntos de pessoas, competências e recursos. Os recursos podem ser comprados, mas pessoas e competências são únicos e singulares. Chiavenato (2010, p. 12 e 13) conceitua a cultura da seguinte forma:

A cultura tem forte conteúdo social, pois existe em função das interações sociais entre as pessoas que trabalham na organização. Por esta razão, ela constrói um conjunto de crenças, paradigmas e valores típicos de cada organização. Tudo isso depende do estágio de desenvolvimento cultural alcançado pela organização e que se manifesta pelo tipo de interações entre as pessoas, suas atitudes e seus comportamentos.

Souza (2014) explica em sua obra que a cultura organizacional representa a forma com que as pessoas percebem o mundo em que vivem e que, a partir dessa percepção de mundo, que é partilhada e aceita por todos em um determinado grupo, conseguem se manter e adaptar. Sendo que um exemplo disso são as diferenças culturais que existem em cada país.

De acordo com Schein (2009, p.3 apud Souza, 2014, p. 21):

A cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para poder lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir.

Após entendermos o conceito de cultura organizacional, é necessário saber quais são os elementos da cultura e como avaliar a mesma.

De acordo com Chiavenato (2010), os elementos que constituem uma cultura são as crenças, paradigmas e valores.

Crenças, de acordo com Souza (2014, p.25) estão inseridas no nível dos pressupostos básicos da cultura das empresas e neles “estão contidos os elementos tidos como verdade na organização, ou seja, os pressupostos inquestionáveis e as certezas tácitas profundas”.

A definição de paradigma, conforme Chiavenato (2008, p.8) é a seguinte: “Um paradigma é um conjunto de regras que define fronteiras entre o que é certo e errado, entre o que é verdadeiro e o que é falso, entre o que se deve fazer e o que não se deve fazer. Paradigma significa modelo, padrão, protótipo, algo que se coloca a lado para efeito de

comparação”.

Por sua vez, Robbins (2005, p.54) conceitua os valores ao nos explicar que:

Os valores representam convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de condição de existência é individualmente ou socialmente preferível a modo contrário ou oposto de conduta ou de existência. Eles contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável.

Souza (2014, p.31) explica que “os elementos da cultura organizacional podem ser considerados em relação à forma como é transmitida e perpetuada na organização”.

Também de acordo com Souza (2014) as principais formas de transmissão cultural são as seguintes:

*Cerimônias:* Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, os heróis e os símbolos da empresa.

*Ritos:* Atividades cerimoniais destinadas à comunicação de ideias específicas ou à realização de determinados propósitos.

*Rituais:* Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais.

*Histórias:* Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos.

*Mitos:* Histórias fictícias que ajudam a explicar atividades ou eventos que, se explicados de outro modo, poderiam ser confusos.

*Heróis:* Pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura.

*Símbolos:* Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais que permitem a troca de ideias complexas e mensagens emocionais pelos membros da organização.

*Linguagem:* Conjunto de símbolos verbais que geralmente refletem a cultura particular da organização.

De acordo com Schein (2009, apud Souza, 2014, p.103), “o clima organizacional é um dos principais elementos da cultura organizacional, sendo definido como os sentimentos das pessoas dentro do ambiente de trabalho e a maneira como interagem entre si, com os clientes e os elementos externos”.

Por sua vez, os autores Stefano, Zampier e Maçaneiro (2007, apud SOUZA, 2014, p.103), definem da seguinte forma: “O clima organizacional é resultante da cultura, de seus aspectos positivos e negativos, bem como de acontecimentos que ocorrem fora dela, os quais

influenciam o comportamento das pessoas inseridas nas organizações”.

Um ponto bastante interessante sobre o clima organizacional, conforme nos relata Souza (2014) é que o clima é um dos principais fatores determinantes da qualidade de vida no trabalho.

Ocorre que as definições de cultura e clima organizacionais, embora relacionadas, possuem diferenças marcantes. Pode-se dizer que a cultura engloba um conceito amplo, conforme Lemos (2007, apud SOUZA, 2014, p.103), que engloba temas como normas, valores e fins organizacionais. Já Fleury (2002, apud SOUZA, 2014, p.103) nos demonstra que o clima retrata um estado momentâneo da organização e pode ser rapidamente modificado em virtude de algum evento.

É muito importante que as empresas monitorem constantemente o clima organizacional para, caso necessário, tomar medidas que garantam sempre um bom ambiente de trabalho. Pode-se afirmar que o rendimento das equipes será mais efetivo quando trabalhando em um ambiente favorável e que isto trará diversas vantagens estratégicas para a empresa.

Normalmente, para monitorar o clima organizacional, as empresas efetuam pesquisas de clima organizacional entre seus colaboradores com o intuito de identificar os pontos fortes e os pontos fracos da organização. Souza (2014, p.134) faz uma analogia dizendo que “a pesquisa de clima organizacional pode ser considerada um termômetro que tem por objetivo avaliar como os funcionários percebem o próprio trabalho, o relacionamento com os colegas e a chefia, a remuneração, os benefícios, entre outros indicadores. ”

Tendo-se em mente os conceitos de organização, fusão, cultura e clima organizacionais e a relação existente entre eles, passaremos agora ao estudo mais aprofundado das organizações envolvidas no processo específico que vem a ser a fusão entre as companhias aéreas LAN e TAM.

## 2.4 COMPANHIAS AÉREAS

Uma companhia aérea é uma empresa, sendo que todas as empresas são organizações compostas por pessoas, com propósitos e objetivos. Corrêa (2013, p.73) define a atividade executada pelas companhias aéreas no trecho a seguir:

Aviação Comercial é toda atividade em que se utilizam aeronaves (aviões ou helicópteros) para se prestar serviços no mercado, auferindo lucros. Uma das modalidades da aviação comercial é o transporte de passageiros em linhas regulares (air lines ou linhas aéreas), que são dadas em concessão pelo governo brasileiro, que concede o direito e a obrigação a certas empresas de realizarem as ligações entre aeroportos determinados, com horários, frequência e equipamentos fixos e definidos,

transportando passageiros e podendo vender as passagens antecipadamente.

É importante que conheçamos bem as empresas que estão envolvidas no processo de fusão estudado para que, partindo-se do histórico e da relação existente entre as empresas e as pessoas que nelas trabalhavam antes da fusão, possamos diagnosticar de maneira clara as mudanças e processos ocorridos.

#### 2.4.1 LAN

Conforme o website da LAN (2016), a empresa LAN foi fundada em 1929 como uma empresa do estado chileno destinada a transportar passageiros, carga e correspondência. A LAN viria a ser privatizada 60 anos depois, em um processo iniciado em 1989, com a abertura de 51% do capital a investidores nacionais chilenos e à Scandinavian Airlines, que deteve uma posição minoritária, que foi posteriormente vendida. Este processo concluiu-se em 1994, ano em que os atuais sócios, em conjunto com outros acionistas principais, passaram a controlar 98,7% do capital da empresa através da compra da participação que o estado chileno ainda detinha na companhia aérea e das ações que pertenciam aos restantes acionistas. No ano 2000, a LAN tornou-se membro da Oneworld, uma das maiores alianças entre companhias aéreas do mundo. No final de 2010, a LAN deu um importante passo no seu processo de expansão com a aquisição da companhia aérea colombiana Aires, tendo consolidado as operações desta empresa sob a marca LAN Colômbia. O processo de expansão da LAN culminou com a fusão iniciada em 2010 e concluída em Junho de 2012 com a brasileira TAM Linhas Aéreas.

Segundo Freccia (2014,p.11) “Missão organizacional: define a razão de existir. Indica publicamente qual é a identidade da organização.” A missão da LAN é:

“Transportamos sonhos entregando o melhor de nós para alcançar a preferência dos clientes e comunidades, e assim construir um negócio sustentável onde nos encante trabalhar.” ( CORPORATIVA, 2013 apud LAN, 2016 [tradução nossa])

Quanto a visão, que conforme Freccia (2014, p.11) “indica o foco da organização. Para onde vai, o que pretende ser e obter em um determinado período de tempo”, e os valores organizacionais que, conforme cita Freccia (2014, p.13): “toda empresa tem princípios, formalizados ou não. Por meio deles todas as pessoas guiam os seus comportamentos enquanto trabalham. Os valores simbolizam as crenças e representam os meios pelos quais pretendem alcançar sua visão”, os da LAN são:

Visão:

“Ser reconhecida como uma das dez melhores linhas aéreas do mundo.”

Valores:

- “Segurança, valor inegociável”
- “Exceder, o DNA da empresa”
- “Eficiência, chave para a sustentabilidade”
- “Calor, para fortalecer o relacionamento com clientes e parceiros”

(CORPORATIVA, 2013 apud LAN, 2016 [tradução nossa])

Feito um breve histórico da empresa LAN, e sabendo-se qual é sua missão, visão e valores, passamos agora ao estudo da outra empresa envolvida na fusão.

#### 2.4.2 TAM

Conforme o website da TAM (2016), foi fundado em 1961 o Táxi Aéreo Marília, uma empresa fruto de um projeto de dez jovens pilotos para fazer o transporte de passageiros e de carga entre os estados do Paraná, São Paulo e Mato Grosso. Ainda na década de 1960, a empresa viria a ser comprada por um empresário brasileiro que mudou a sua sede para São Paulo e focou a atividade da empresa no transporte de pequenas cargas de mercadorias e malotes.

Em 1971, Rolim Amaro, um comandante que já havia trabalhado para a companhia nos anos iniciais após a sua fundação, adquiriu metade das ações da empresa e assumiu o cargo de presidente. O empresário e antigo piloto tornaria a empresa na maior companhia aérea do Brasil durante os 30 anos que esteve na sua liderança, porém, em 2001, viria a falecer em um acidente de helicóptero.

Em 1976 foi lançada a TAM – Transportes Aéreos Regionais, empresa que é a origem da TAM Linhas Aéreas. Nos anos 80, a implantação do Fokker 27 marcou o início de um período de crescimento. É também nessa década que a compra da empresa Voos Técnicos e Executivos (VOTEC) permitiu ampliar as rotas para as regiões Norte e Centro-Oeste do Brasil.

A década de 1990 é marcada pela consolidação da posição de liderança da empresa, tendo sido incluído em sua frota os aviões Fokker 100. Em 1996 a TAM comprou do governo paraguaio a empresa *Líneas Aéreas Platenses S.A.* (LAPSA) e criou a TAM Mercosur. Nesta mesma década, em um consórcio com a chilena LAN e a *Transportes Aereos*

*del Continente Americano* (TACA) de El Salvador, foram adquiridos em conjunto 150 aeronaves Airbus. Em 1998 é lançado o primeiro voo internacional, para Miami, quando chegaram os primeiros Airbus A330. Desde então, a TAM vem consolidando sua participação no mercado doméstico e internacional.

No ano de 2008, é anunciada a adesão da TAM a Star Alliance, a maior aliança mundial de companhias aéreas. O maior acontecimento na história da TAM foi anunciado em 2010, ano em que foi revelada a intenção de fusão com a chilena LAN, processo este concluído em Junho de 2012, através da criação da holding LATAM Airlines Group. TAM (2016).

Como destacado por Freccia (2014) a Missão, Visão e Valores são o planejamento estratégico da organização e dizem quem ela é, o que deseja, ou seja, sua razão de existir, sendo que podemos encontrar no website institucional da TAM (2016) informações que nos mostram quais são a missão e a visão da empresa.

Missão da TAM:

“Ser a companhia aérea preferida das pessoas, com alegria, criatividade, respeito e responsabilidade.”

Visão da TAM:

“Trabalhar com o Espírito de Servir faz as pessoas mais felizes.”

Os valores organizacionais da TAM, que estruturam sua cultura organizacional, não foram oficialmente definidos. Pedro (2013), porém, nos mostra que é relevante fazê-lo. Isto é pelo fato de que, tipicamente, uma empresa deve ter entre 6 e 10 valores definidos, sendo que pelo menos 2 valores desse conjunto são os valores que caracterizam explicitamente a cultura e prática da empresa, chamados de valores idiossincráticos.

Pedro (2013) também nos explica que os valores que uma empresa apresenta são os seus objetivos, e não necessariamente os valores atuais. O autor também propõe uma lista de valores para a TAM: Criatividade, segurança, integridade, qualidade, respeito, pontualidade, eficiência, diversidade e alegria, sendo que os valores idiossincráticos seriam segurança, qualidade, pontualidade e eficiência.

O próximo passo é conhecer a empresa resultante da fusão e saber qual foi a missão e os valores definidos para esta empresa pelos gestores.

### **2.4.3 LATAM**

A TAM e a chilena LAN comunicaram no dia 13 de agosto de 2010, à Comissão de Valores Mobiliários, um memorando de entendimentos no qual as empresas declaram ter a “finalidade de regular os termos e condições para a negociação da combinação das atividades das companhias”. Mas, somente em 22 de junho de 2012 é que ocorre a efetivação da fusão entre as duas companhias aéreas da América do Sul. Com a fusão surge a LATAM Airlines Group S.A, a maior companhia aérea da América Latina e um dos dez principais grupos mundiais de transporte aéreo.

Os dados a seguir foram retirados do website de relação com investidores da LATAM (2016)

Missão:

“Nossa missão é conectar as pessoas com segurança, excelência operacional e alegria, buscando ser a companhia aérea preferida dos nossos clientes, fazer com que 2/3 dos passageiros da região voem conosco, e nos tornar uma das 3 maiores companhias aéreas do mundo.”

Valores:

“Os valores da nossa Companhia prezam pela segurança em primeiro lugar, o que se reflete na preocupação com nossos clientes e busca pela excelência operacional e melhora contínua dos nossos serviços, trabalhando como uma só equipe.”

Tendo-se uma ideia de qual era o ambiente organizacional que o grupo de trabalho de cada uma das empresas vivenciava antes da fusão, através de um breve histórico e da missão, visão e valores propostos, podemos começar a entender o processo de mudança na cultura organizacional. É necessário, entretanto, que entendamos o papel e a importância dos gestores das empresas neste processo e como uma cultura pode ser avaliada.

## 2.5 MODELO DE VALORES COMPETITIVOS

O Modelo de valores competitivos trata-se de uma tipologia de avaliação criada pelos autores Cameron e Quinn, que acreditam que a cultura de uma empresa é reflexo da ideologia que as pessoas carregam de maneira predominante, transmite sentido de identidade e provém regras não escritas de convívio na organização. Estes autores consideram que a cultura de uma empresa pode ser gerenciada e, mesmo considerando a existência de subculturas, entendem que existem características comuns que geram consenso e coesão. (CAMERON; QUINN, 2006 apud SILVA, 2007).

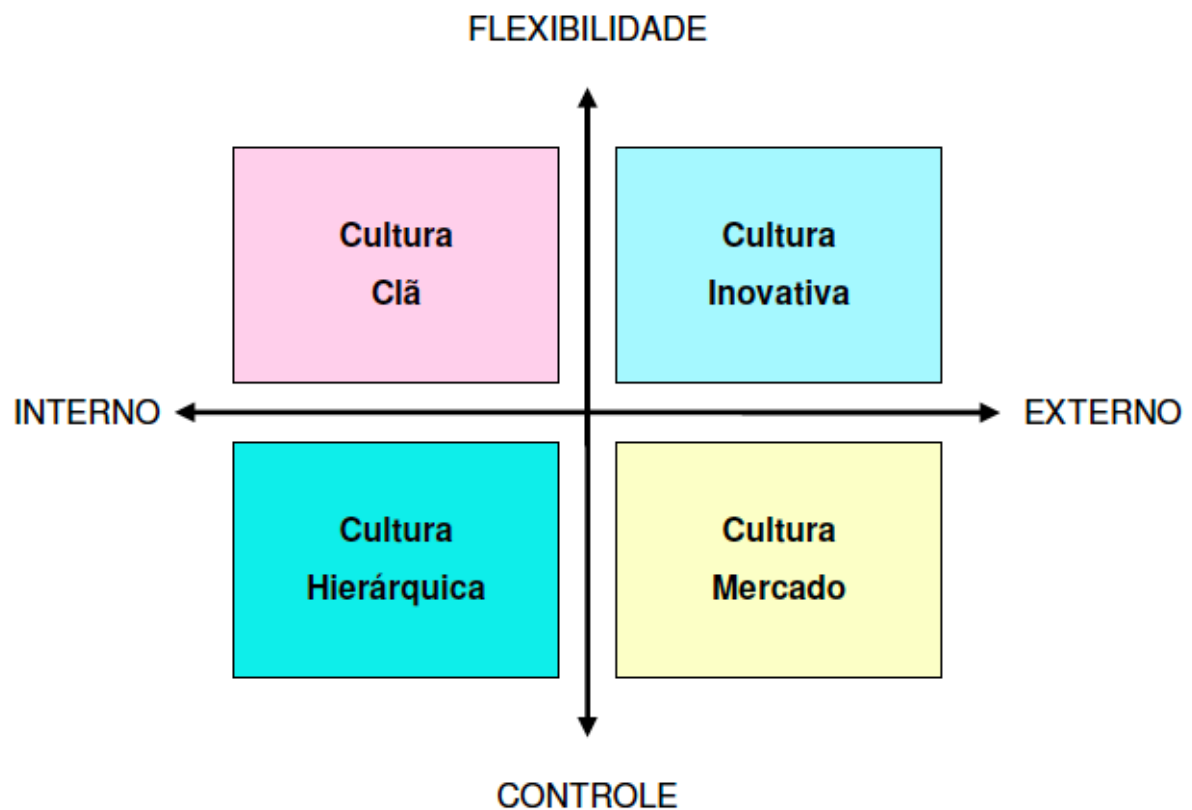
Este modelo refere-se a valores que competem entre si, e que refletem os dilemas existentes no sistema organizacional. Faz uma medição da cultura com foco nas dimensões e nos valores compartilhados sendo que não é sugerida a anulação de um valor por outro. Tenta, ao contrário, demonstrar o equilíbrio entre eles. O modelo aborda duas dimensões principais, uma delas em função da estrutura organizacional, podendo enfatizar flexibilidade e dinamismo ou estabilidade, ordem e controle. Há, nesta dimensão, dois extremos, sendo que parte de versatilidade e flexibilidade organizacional e prossegue até durabilidade e uniformidade organizacional. A outra dimensão relaciona-se com enfoque organizacional, sendo que a ênfase é na orientação, podendo ser voltada para o ambiente interno, integração e unidade ou voltada para o ambiente externo, diferenciação e rivalidade. Os extremos desta dimensão partem de coesão e consonância organizacional e terminam em separação e independência. (CAMERON; QUINN, 2006 apud SILVA, 2007). A figura abaixo representa as duas dimensões principais deste modelo:

Figura 1 - Modelo de Valores Competitivos: Dimensões e valores



Pode-se notar que as duas dimensões acabam por originar quatro quadrantes, representando distintos elementos culturais, conforme as características e valores assumidos. Cada tipo de cultura é simbolizado por um quadrante e isto acaba por caracterizar a tipologia do modelo. De acordo com as especificidades de cada quadrante, acabam por surgir suas denominações, sendo elas: Cultura Clã, Cultura Hierárquica, Cultura Inovativa e Cultura de Mercado. (CAMERON; QUINN, 2006 apud SILVA, 2007). Estes quadrantes estão graficamente demonstrados na figura a seguir:

Figura 2 – Modelo de Valores Competitivos: Tipologia cultural



Fonte: SILVA, 2007. P. 36

A cultura Clã caracteriza-se por ser um local amigável de trabalho, sendo que experiências pessoais e profissionais são compartilhadas. A empresa é considerada uma extensão da família a integração é mantida por lealdade e tradição. O líder é um mentor e a gerência tem a tarefa de delegar poderes e facilitar a participação do grupo de trabalho tornando-o comprometido e leal. O trabalho em equipe é valorizado e ocorre o desenvolvimento das pessoas. (CAMERON; QUINN, 2006 apud SILVA, 2007).

A Cultura Hierárquica demonstra uma organização formal e estruturada, com

regras e políticas que levam a enfatizar a eficiência, estabilidade e previsibilidade. Padrões e procedimentos determinam o ritmo e as atividades das pessoas sendo que a liderança ocorre por coordenação e organização. (CAMERON; QUINN, 2006 apud SILVA, 2007).

A Cultura Inovativa é voltada para mudanças e novos desafios. O ambiente mostra-se dinâmico, empreendedor e criativo, sendo que busca-se sempre serviços e produtos únicos e originais. É muito importante ser líder de um produto ou serviço e é encorajada a iniciativa individual voltada para experimentação e inovação. (CAMERON; QUINN, 2006 apud SILVA, 2007).

A Cultura de Mercado, por sua vez, é característica de uma empresa orientada para resultados. O ambiente externo é considerado hostil e acredita-se que os consumidores realizam escolhas e buscam valor. A função principal da gerência é conduzir os grupos de trabalho à produtividade, metas e rendimentos. Uma empresa tipificada por esta cultura busca sempre um melhor posicionamento competitivo e adota estratégias agressivas que acabam por levar à produtividade e à rentabilidade. (CAMERON; QUINN, 2006 apud SILVA, 2007).

O Modelo de Valores Competitivos é uma boa referência para que os gestores entendam a cultura de suas empresas e possam gerenciar suas equipes na busca dos objetivos planejados.

## 2.6 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NA FUSÃO

A gestão de pessoas é uma área de extrema relevância estratégica em qualquer empresa e é bastante complexa. Uma definição de gestão de pessoas é feita por Kops, Silva e Romero (2013, p.16).

A área de GP (Gestão de Pessoas), antigamente denominada *administração de recursos humanos* (ARH), pode ser considerada como uma área CONTINGENTE E SITUACIONAL, que mantém uma interação entre o ambiente interno e externo da organização. Essa área envolve conceitos de várias ciências sociais e humanas, como a psicologia organizacional, medicina do trabalho, sociologia, educação e outras, cada uma contribuindo com aspectos que envolvem a plena gestão de pessoas.

Os subsistemas da gestão de pessoas, de acordo com Chiavenato (2009), são os seguintes:

Provisão: Quem irá trabalhar na organização.

Aplicação: O que as pessoas farão na organização.

Manutenção: Como manter as pessoas na organização.

Desenvolvimento: Como preparar e desenvolver pessoas.

Monitoração: Como saber o que são e o que fazem as pessoas.

Para que possamos entender o papel da gestão de pessoas em um processo de fusão de empresas, cito Barros (2003, apud VIANA *et al*, 2014, p.2):

A gestão de pessoas a partir do processo de fusão e aquisição torna-se fundamental para que o artifício de integração seja bem sucedido. Em relação ao encontro das organizações, o resultado inicial é um choque cultural, que quando mal administrado, tende a fracassar. Dessa forma, para que as organizações consigam encontrar uma unidade objetivando o aumento da sinergia, os conflitos culturais devem ser compreendidos a partir do desenvolvimento da habilidade dos gestores em lidar com as diferenças culturais do corpo efetivo, com isso, espera-se manter um clima organizacional positivo.

A administração do choque cultural é uma das principais atribuições da gestão de pessoas em um processo de fusão. Os grupos de colaboradores das empresas certamente passarão por períodos de incerteza e apreensão e uma eficiente comunicação é uma ferramenta que pode desfazer o desconforto e manter o grupo focado e trabalhando de maneira eficiente.

Segundo Barros (2001, p. 136, apud VIANA *et al*, 2014, p.9):

A comunicação cumpre diferentes objetivos nas várias fases das operações de fusões e aquisições. Em um primeiro momento, o objetivo consiste em informar de maneira abrangente a todos, a fim de minimizar especulações, que geram insegurança, inquietude e ansiedade, sentimentos estes que podem intensificar as reações de tensão, a ponto de prejudicar o desempenho dos funcionários.

Para Tanure *et al* (2007, p.73, apud VIANA *et al*, 2014, p.9):

A contribuição mais importante que a área de recursos humanos pode dar ao planejamento da aquisição consiste em assegurar que o processo de investigação cubra todos os aspectos envolvidos na transação, fazendo uma avaliação da cultura da empresa a ser adquirida e instalando uma auditoria sobre seu capital humano.

Partindo-se deste referencial teórico, pôde ser feito um estudo bastante amplo de como ocorreram as mudanças na cultura organizacional das empresas envolvidas e a identificação de práticas da gestão de pessoas que influenciam diretamente na maneira em que os grupos de trabalho recebem e aceitam estas mudanças.

### 3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 3.1 CULTURA TAM

A grande figura da história da TAM certamente foi a do Comandante Rolim Adolfo Amaro, conhecido por todos como “Comandante Rolim”. Ainda hoje, colaboradores mais antigos o reverenciam e lamentam sua perda. Pode-se dizer que Rolim exercia de fato um papel de liderança na empresa, o qual permanece em forma de um legado que pode ainda ser percebido na cultura da TAM.

Figura 3 – Comandante Rolim



Fonte: TAM (2016)

O Comandante Rolim era considerado um grande líder, com influência ímpar na equipe de trabalho, e nas relações com o mercado e clientes em geral.

Iniciativas inovadoras do comandante Rolim Amaro marcaram a evolução da TAM e da própria aviação comercial brasileira. Uma delas referia-se à postura dos funcionários e executivos frente aos problemas: "Nós precisamos de pessoas que tomem decisões. É do nosso catecismo: peque por ação, não por omissão", dizia sempre. Com sua costumeira determinação, implantou o conceito do "espírito de servir", que revolucionou a forma de tratar o cliente na aviação comercial, tornando-se referência no Brasil e no mundo. O respeito absoluto pelo cliente e a formação de equipes altamente motivadas e adequadamente treinadas encantaram os clientes da TAM e a transformaram em uma das empresas mais admiradas do país. (TAM, 2016)

Um outro fato que marcou profundamente a empresa, foi a publicação dos sete mandamentos da TAM, criados pelo Comandante Rolim, em 1997, e que já foi caso de vários estudos de administração empresarial. Os sete mandamentos tratam-se de normas de conduta consideradas primordiais tanto para ele quanto para todos os seus colaboradores. Foram sempre - e são até hoje - lembrados e estimulados no dia a dia da empresa, sendo eles: Nada substitui o lucro; Em busca do ótimo não se faz o bom; Mais importante que o cliente é a segurança; A maneira mais fácil de ganhar dinheiro é parar de perder; Pense muito antes de agir; A humildade é fundamental; Quem não tem inteligência para criar tem que ter coragem para copiar. (TAM, 2016).

Foi com base nestes fundamentos que, em pouco mais de duas décadas, utilizando-se de um planejamento estratégico consistente e investindo continuamente em tecnologia e modernização de frota, que o comandante Rolim construiu uma das mais bem-sucedidas empresas do Brasil. (TAM, 2016).

A existência de um líder mentor inspirador confere à empresa TAM, de certa forma, a característica das empresas com cultura do tipo “Clã” de acordo com as tipologias culturais sugeridas no Modelo de Valores Competitivos apregoadas por Cameron e Quinn (2006 apud SILVA, 2007).

A estratégia escolhida para crescer e encontrar seu espaço no mercado, foi sempre focada no serviço ao cliente, principalmente no nicho de clientes empresariais e fornecimento de serviço diferenciado. Porém, considerando-se o fato de sempre buscar uma melhora nas questões econômico financeiras, através da redução de custos e potencialização das receitas e do aumento da produtividade de suas equipes de trabalho, fica evidente que uma “Cultura de Mercado” é a que melhor tipifica a TAM nesse contexto, conforme o Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn.

Analisando-se o conceito de cultura organizacional exposto por Robbins (2005), que nos indica que as grandes organizações possuem uma cultura dominante que expressa os valores essenciais compartilhados, e subculturas que incluem os mesmos valores essenciais acrescidos de valores específicos que refletem problemas ou situações comuns a alguns de seus membros, pode-se afirmar que a TAM, por ser uma grande organização, possui sim subculturas dentro de seus quadros.

Mesmo considerando-se a subcultura que é percebida pelo grupo de pilotos da empresa, que entendem que a segurança é o valor cultural primordial a ser seguido, pode-se

notar que a busca de vantagens econômicas também faz parte dos valores dessa subcultura, sendo que a economia de combustível, que vem a ser o maior custo da empresa, e a busca de eficiência operacional, está também sempre presente no dia a dia das equipes. Isto demonstra que os valores essenciais da cultura dominante são percebidos por todos os colaboradores conforme o conceito de Robbins (2005).

É correto afirmar que, mesmo com a existência de subculturas bem específicas, a empresa, como um todo, percebe os valores preponderantes da empresa de uma forma geral e os grupos de trabalho entendem e perseguem os objetivos traçados. A busca de resultado financeiro favorável é um mantra na empresa, fato este que corrobora com a tipificação da cultura da TAM como uma Cultura de Mercado de acordo com o Modelo de Valores Competitivos. (CAMERON; QUINN, 2006 apud SILVA, 2007).

As equipes de trabalho, principalmente as de linha de frente, que acabam por lidar diretamente com o público, como os atendentes de check-in, os agentes de sala de embarque, os comissários de bordo e os pilotos entendem que a cultura da TAM reverencia o cliente como o maior bem da empresa. Esta percepção demonstra um dos principais valores da TAM, pois, de acordo com Robbins (2005), uma convicção básica de um modo específico de conduta é o que define um valor cultural.

A grande maioria dos colaboradores certamente fará tudo que estiver ao alcance para garantir uma boa experiência de serviço. É também correto afirmar que, mesmo que isto leve estes colaboradores, em certos casos, a adotar um certo nível de submissão, as equipes estarão comprometidas pois compreendem que este é o “DNA” da empresa.

Faz-se necessário entendermos, também, a cultura da outra empresa envolvida neste processo de fusão para que possamos diagnosticar a criação da cultura da empresa resultante do processo.

### 3.2 CULTURA LAN

A história da Lan é muito mais antiga que a história da TAM, sendo que podemos afirmar que houveram muitas mudanças na cultura organizacional e nos valores culturais percebidos desde a sua fundação até a fusão com a TAM. Pode-se visualizar estas mudanças através de uma breve análise histórica.

A LAN foi criada pelo governo Chileno com a função estratégica de prover serviço de transporte de passageiros, carga e correio, possibilitando, desta forma, a integração

mais eficaz de todo seu território. Esta atividade comercial, de transporte de passageiros e cargas por meio de concessão, é o que define uma companhia aérea. (CORRÊA, 2013).

Figura 4 – Todos logotipos da LAN



Fonte: LAN (2016)

Sessenta anos foi a duração da fase estatal da empresa e, durante este período, a empresa acabou se consolidando como uma boa prestadora de serviços, inclusive iniciando rotas internacionais de longo curso. Os bons serviços prestados pela LAN fizeram com que o grupo de trabalho da empresa fosse altamente comprometido com a eficiência operacional e com o bom atendimento.

Figura 5 – Pessoas embarcando para voo internacional da Lan Chile



Fonte: LAN (2016)

O povo chileno sempre sentiu muito orgulho da empresa aérea de seu país, sendo que as pessoas que nela trabalhavam sentiam-se recompensadas e retribuía com gratidão.

Pode-se dizer que a cultura que imperou durante esta fase, era uma mistura de dois tipos primordiais de cultura, considerando-se o Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn: Cultura “hierárquica”, por ser uma empresa que demonstrava uma organização estruturada e formal, com ênfase em estabilidade. A liderança era marcada pela coordenação e organização, inclusive demonstrando algum nível de cultura hierárquica militar, pois seu grupo de pilotos era basicamente oriundo da Força Aérea Chilena. Cameron e Quinn (2006 apud SILVA, 2007) definem a tipificação hierárquica de cultura. A segunda tipificação da cultura da LAN durante sua fase estatal, de acordo com o Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn, era a de uma Cultura “clã”, por demonstrar um ambiente agradável de trabalho e ser mantida por lealdade e tradição. (CAMERON;QUINN, 2006 apud SILVA, 2007). Durante este período o grupo de trabalho tornou-se bastante comprometido.

Durante um período de cinco anos, iniciado em 1989, a LAN passou por uma transformação estrutural bastante acentuada em virtude da venda, ao setor privado, do controle acionário da empresa. A indústria mundial da aviação estava modernizando-se tanto nos equipamentos como nos processos gerenciais. Para garantir que esta importante e estratégica empresa continuasse a oferecer os serviços de que o Chile tanto precisava, fez-se necessária a privatização para que sua administração conseguisse se modernizar com a eficiência que o momento histórico requeria.

Os novos donos, obviamente adquiriram o controle da empresa com a intenção de auferir vantagens financeiras. Deste modo, a cultura organizacional da LAN iniciou uma fase de transformação, com mudanças radicais nos valores percebidos e, mesmo com a manutenção de sua função estratégica, uma mudança na missão da empresa. Sendo que, missão organizacional indica a identidade e define a razão de existir da organização. Por sua vez, os valores simbolizam as crenças e representam de que modo a organização busca atingir seu objetivo. (FRECCIA, 2014).

Desde então, a missão que ficou designada para a LAN sugere que as equipes sejam extremamente comprometidas para, deste modo, conquistar a preferência dos clientes, garantindo um negócio sustentável. Os valores passaram a ser a segurança, a capacidade de exceder, a eficiência e o calor para fortalecer o relacionamento com os clientes e parceiros. (LAN, 2016).

Os gestores conduziram esta mudança de maneira bastante eficaz, sendo que ,

ainda hoje, a empresa é percebida pelo povo chileno como um patrimônio do país e seus colaboradores ainda sentem-se orgulhosos em trabalhar em suas equipes.

Pode-se dizer que a LAN, atualmente, também possui a influência de mais de um tipo primordial de cultura, de acordo com o Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn, mas a cultura de mercado, do mesmo modo que a TAM, é a tipificação cultural preponderante, por também ser uma empresa orientada para resultados. Seus gestores entendem que os consumidores buscam valor e conferem a suas gerências a função principal de conduzir os grupos de trabalho à produtividade, metas e rendimentos.

Pode-se dizer, após analisar os dados coletados, que as duas empresas possuem culturas organizacionais e valores voltados ao mercado, com foco em eficiência e produtividade, porém com diferenças em função de suas origens, da maneira como a empresa é percebida e de diferenças culturais entre os povos de seus países.

### 3.3 MUDANÇAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL COM A FUSÃO.

O conceito de cultura organizacional que Chiavenato (2010) nos fornece mostra que cada empresa possui uma própria cultura, perfil e identidade. Mostra também que a essência das organizações são as pessoas, competências e recursos, sendo que as pessoas e suas competências são únicos e singulares. O autor também nos demonstra que a cultura existe em função das interações sociais entre as pessoas, sendo que a construção do conjunto de crenças, valores e paradigmas depende do estágio de desenvolvimento cultural alcançado pela organização.

Fusão, como definido por Knop (2003), trata-se da união de duas ou mais companhias formando uma única empresa que normalmente passa a ser controlada administrativamente pela companhia maior ou mais próspera.

A fusão da LAN e da TAM, conforme verificado, tratou-se de um processo um pouco mais complexo no que tange à criação de uma nova empresa que substitui as empresas originais e também no que se refere ao controle acionário e administrativo da nova empresa.

As operações das duas empresas, com suas frotas de aeronaves e equipes de colaboradores não puderam ser unificadas em uma só empresa, principalmente por questões regulatórias e de legislação dos países sede das empresas. Para que os benefícios como a sinergia pudessem ser concretizados, foi necessário criar uma terceira empresa, que veio a ser a controladora de uma holding, chamada LATAM Airlines Group.

Verificando-se o comunicado de relações com investidores LATAM (2016), pode-se concluir que decisões estratégicas a nível de conselho administrativo e diretorias são tomadas na

nova empresa e as decisões são executadas pelos gestores de LAN e TAM.

Tendo sido mantidos, em sua maior parte, os organogramas das empresas LAN e TAM, e verificando-se que as duas empresas ainda mantêm válidas suas informações públicas de missão, visão e valores, é possível concluir que as equipes de ambas as empresas não tenham passado pelo trauma de um choque cultural, embora um pouco de apreensão e ansiedade sejam passíveis de ocorrer, mas em um nível aceitável e gerenciável.

Ao verificar as missões da LAN e da TAM, nota-se que ambas as empresas buscam ser a preferida dos clientes em seus mercados para, deste modo, garantir a sustentabilidade de seus negócios.

Analisando-se as fortes culturas das empresas, pela ótica do Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (2006 apud SILVA, 2007), conclui-se que a tipologia cultural de ambas empresas é a “cultura de mercado”, pois esta é característica de uma empresa orientada para resultados. Uma empresa tipificada desta maneira busca sempre ser bastante competitiva e, para isso, adota estratégias agressivas que acabam por levar à produtividade e à rentabilidade.

Verifica-se que a criação da cultura da empresa LATAM, controladora das empresas LAN e TAM, foi feita a partir do que há de melhor nas culturas já consolidadas das duas empresas. “Os valores da LATAM prezam pela segurança, pela preocupação com os clientes e pela excelência operacional, pela qualidade nos serviços prestados e pelo trabalho em equipe”. (LATAM, 2016).

Muitos processos organizacionais foram modificados em ambas empresas, até por que é de extrema importância que as empresas mantenham um constante aperfeiçoamento de seus processos para manter a eficiência. A existência de uma empresa controladora permitiu que o melhor dos processos gerenciais de cada empresa fosse diagnosticado, aperfeiçoado e, desta forma, fosse feito um alinhamento dos processos em ambas empresas. Cabe ressaltar que este processo de alinhamento ainda segue em curso.

A disseminação da cultura organizacional LATAM, conforme verificado, está sendo feita por meio das equipes de gestão de pessoas das empresas. Esta nova cultura, por ser baseada na cultura das empresas que originaram a fusão, tem sido bem recebida pelos colaboradores. Este processo ainda levará bastante tempo e precisa ser gerenciado com muito cuidado, porém verificou-se que os novos valores foram bem recebidos e estão sendo seguidos.

A extinção das marcas comerciais LAN e TAM e a utilização de uma nova marca única, previsto para ocorrer em 2016, será um grande desafio para os gestores.

### 3.4 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE FUSÃO DA LATAM.

O processo de fusão de duas empresas é, normalmente, bastante complicado, porém pode trazer muitos benefícios ao ser bem executado. É um processo que visa melhorar o desempenho administrativo e econômico como um todo, buscando sinergias. Existem possibilidades enormes de reduzir despesas quando as tarefas, procedimentos e normas das empresas que estão se fundindo forem similares. Isto ocorre quando envolve empresas do mesmo setor, ou seja, nas transações horizontais. (MARTELANC; PASIN; CAVALCANTE, 2005).

É fundamental, para que haja sucesso na integração de duas empresas, a atuação da equipe de gestão de pessoas. Normalmente, ocorre um choque cultural ao se iniciar o encontro de duas organizações e, caso o processo não seja bem administrado, o mesmo tende a fracassar. Para Barros, (2003, apud VIANA et al, 2014) a habilidade dos gestores em lidar com as diferenças culturais é de suma importância para que as organizações cheguem a uma unidade aumentando as sinergias e mantenham, dessa forma, um bom clima organizacional.

Ao analisarmos, de maneira cronológica, os acontecimentos que sucederam o anúncio ao mercado da intenção de unir as duas empresas, é possível verificar a atuação da gestão de pessoas na criação de uma nova cultura organizacional em vários aspectos.

Em 13 de Agosto de 2010, quando foi comunicado ao mercado a intenção de unir as duas empresas em uma só, iniciou-se um processo extremamente complexo, com frentes de atuação junto a governos, órgãos reguladores, acionistas, mercado e aos mais de 50.000 colaboradores que, em conjunto, compõem os quadros das duas empresas.

De maneira geral, uma fusão extingue duas empresas e as transforma em uma terceira, sendo que os controladores da empresa com maior valor no momento da fusão, acabam por controlar a nova empresa.

A união da LAN e da TAM, embora seja chamada de fusão, ocorreu de maneira um pouco diferenciada. Por questões regulatórias e estratégicas dos países sede das empresas, não permitiu-se unificar as operações, tendo sido necessário manter as duas empresas funcionando independentes, porém sob o comando de uma empresa controladora, na forma de uma holding, chamada LATAM Airlines Group.

Figura 6 – A aproximação das duas empresas



Fonte: LAN (2016)

Em um primeiro momento, as duas empresas continuaram a operar com suas próprias marcas, pois ambas são extremamente fortes em seus mercados, sendo que, qualquer movimento radical no sentido de eliminar uma das marcas poderia gerar reações desfavoráveis. Estas reações poderiam se dar junto aos mercados onde as empresas atuam, e também junto aos colaboradores das empresas. Os gestores sabiam que um choque cultural poderia trazer efeitos bem desagradáveis e optaram por iniciar as operações com muito zelo, mantendo suas equipes motivadas e produtivas.

Nas operações de fusões e aquisições, em várias fases, é a comunicação que cumpre vários objetivos. Primeiramente, a fim de minimizar especulações que podem vir a prejudicar o desempenho das equipes por gerar insegurança e ansiedade, o objetivo é trazer informações a todos, de modo abrangente. (BARROS, 2001, apud VIANA et al, 2014)

Ao mesmo tempo, iniciou-se um estudo para verificar qual seria a melhor maneira de unir as duas empresas sob uma marca única em um futuro próximo. Não estava certo se uma das marcas permaneceria em detrimento da outra, ou se uma nova marca seria criada e apresentada ao mercado.

TAM e LAN ainda hoje mantém e seguem sua missão, visão e valores de suas culturas organizacionais. Porém, ao ser criada a empresa controladora, LATAM Airlines Group, os gestores iniciaram um processo de criação de uma terceira cultura. A ideia foi aproveitar o que existe de melhor nas culturas das duas empresas e gradualmente apresentar

às suas equipes uma nova missão e valores.

“Nossa missão é conectar as pessoas com segurança, excelência operacional e alegria, buscando ser a companhia aérea preferida dos nossos clientes, fazer com que 2/3 dos passageiros da região voem conosco, e nos tornar uma das 3 maiores companhias aéreas do mundo.” (LATAM, 2016)

“Os valores da nossa Companhia prezam pela segurança em primeiro lugar, o que se reflete na preocupação com nossos clientes e busca pela excelência operacional e melhora contínua dos nossos serviços, trabalhando como uma só equipe.” (LATAM, 2016)

Aos poucos, as empresas começaram a mudar a forma de se comunicar com as equipes, inclusive se utilizando de uma nova linguagem visual, mudando as cores normalmente utilizadas nos comunicados escritos, iniciando a utilização do logotipo da LATAM Airlines Group em conjunto com os logotipos de TAM e LAN e executando ações de endomarketing.

Neste momento, pode-se verificar alguns elementos da forma como a cultura organizacional é transmitida e perpetuada na organização. Conforme Souza (2014), as formas de transmissão cultural vêm a ser: Cerimônias, ritos, rituais, histórias, mitos, heróis, símbolos e linguagem. Especificamente pode-se verificar a transmissão de um novo símbolo que vem a ser o novo logotipo e a utilização de uma nova linguagem com seu conjunto de símbolos verbais que refletem a cultura da organização.

Os gestores da controladora foram formalmente apresentados a todos os colaboradores através de comunicados escritos e através de uma campanha com exibição de vídeos institucionais que mostraram-se bastante eficazes e motivadores. Nesta ação executada pela gestão de pessoas, verifica-se a intenção de transmitir a imagem dos “heróis”, que são pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura. (SOUZA, 2014).

Um grande passo em direção à criação da nova cultura organizacional foi dado em 6 de Outubro de 2014, data esta que foi denominada de “Dia da Cultura do Grupo LATAM”. Uma campanha prévia foi desenvolvida, gerando bastante expectativa junto aos milhares de colaboradores. Nesta data foram, após um longo período de estudos e desenvolvimento, formalmente apresentados os princípios da cultura da LATAM: Paixão pela Segurança, Paixão pelo Cliente, Paixão pela Equipe e Paixão pela Excelência. O mote desta campanha foi: “Paixão é o que nos faz voar”. (LATAM, 2016)

Desde então, estes vem sendo amplamente difundidos como os quatro pilares da

cultura organizacional da LATAM. Pode-se identificar, nesta campanha, algumas ferramentas de transmissão de cultura, valores e crenças na forma de cerimonial, linguagem e símbolos, conforme nos explica Souza (2014). Um exemplo do material criado para esta campanha pode ser visto a seguir.

Figura 7 – Pilares da cultura LATAM



Fonte: Arquivo pessoal do autor

Estes quatro pilares foram explicados da seguinte forma:

- Paixão pela segurança: Somos confiáveis porque sempre nos preocupamos com a integridade de nossos passageiros, pessoas e companhia.

- Paixão pelo cliente: Nós nos responsabilizamos por ele e o consideramos em toda decisão e ação.

- Paixão pela equipe: Estamos unidos por uma grande inspiração e colaboramos entre nós.

- Paixão pela excelência: Não nos basta sermos bons, queremos ser os melhores.

Pode-se verificar que, a criação deste símbolo e a mensagem dos quatro pilares está diretamente ligada a transmissão dos valores da nova empresa ao grupo de colaboradores, sendo que a atuação da gestão de pessoas neste processo foi de alta relevância.

Uma outra mensagem que passou a ser difundida a todos, com a intenção de motivar as equipes, foi a de que a LATAM pretende se tornar um dos três maiores grupos de

linhas aéreas do mundo. A comunicação às equipes deste objetivo estratégico traçado pela alta gestão teve, certamente, a intenção de motivar os colaboradores, como nos explica Barros (2001), minimizando especulações que geram insegurança. Esta motivação certamente ajuda a manter elevado o desempenho operacional dos funcionários e corrobora com a manutenção de um clima organizacional adequado. Verifica-se novamente que a atuação da gestão de pessoas neste processo foi fundamental.

Na data de 6 de Agosto de 2015, um grande evento ocorreu no Chile, com a presença de membros da imprensa mundial. Neste evento foi anunciado que, após uma longa fase de estudos, as duas empresas adotariam uma marca e uma identidade visual únicos. Foi informado que o processo de mudança da identidade visual, contemplando a criação de uniformes, mudança em lojas e guichês de aeroportos, bem como pintura de aviões irá durar cerca de três anos, e que a nova marca a ser adotada pelas duas companhias será “LATAM”.

No evento foi também apresentado o novo logotipo vinculado à marca LATAM. A arte deste logotipo mostra uma América do Sul estilizada com fundo azul e traços vermelhos e brancos. Uma explicação sobre o desenvolvimento do logotipo pode ser encontrada no website chamado “Construindo LATAM”, que foi criado para que todos possam acompanhar o processo de formação da nova identidade visual. Neste website podem ser encontrados dados da mudança da marca, da integração entre as duas companhias, vídeos e outras informações. LATAM (2015):

Nosso logo representa nossa origem. Um símbolo que valoriza a América Latina e resgata o sentimento de orgulho e pertencimento em nossas pessoas. Uma companhia que transcende barreiras territoriais, aproxima todo um continente de culturas aparentemente diferentes, mas essencialmente conectadas. De LATAM para o mundo, do mundo para LATAM. Nosso símbolo leva forma ascendente, o que representa nossa força, dinâmica e vontade de ir sempre mais longe. Ele se forma pela harmonia entre elementos diferentes, já que nascemos, justamente, da riqueza da diversidade.

Figura 8 – Logotipo LATAM



Fonte: LATAM (2015)

Este grande evento, que transmitiu ao mundo uma importante mensagem institucional da nova empresa, mostrando ao mercado um novo símbolo, uma nova linguagem visual, os valores e a missão da nova empresa foi também transmitido a todos os colaboradores. Foi mais uma etapa da consolidação da nova cultura organizacional e a atuação da gestão de pessoas, em conjunto com áreas de marketing interno e externo, tornou-se indispensável para a obtenção do sucesso esperado.

O próximo grande passo na criação da identidade visual da LATAM será a chegada das primeiras aeronaves com a nova pintura LATAM, sendo que estas aeronaves chegarão ainda em 2016. Toda a imprensa especializada, a indústria da aviação e entusiastas esperam ansiosos, porém este processo ocorre em sigilo absoluto. Pode-se imaginar que será criado um grande evento midiático para tal.

Uma das principais atribuições da gestão de pessoas em uma fusão de empresas é a administração do choque cultural. Períodos de apreensão e incerteza certamente ocorrem e uma comunicação eficiente é uma eficiente ferramenta utilizada para manter o foco do grupo de colaboradores e sua produtividade. Verificou-se que, até então, as equipes de gestão de pessoas vem executando um ótimo trabalho neste sentido.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi compreender como ocorre o surgimento de uma nova cultura organizacional na empresa que resulta do processo de fusão de duas empresas com culturas já consolidadas. Além desse objetivo geral objetivou-se, especificamente, identificar características das culturas organizacionais das empresas envolvidas na fusão, verificar as mudanças ocorridas na cultura organizacional com a fusão e identificar, neste processo, as práticas utilizadas de gestão de pessoas.

Para atingir os objetivos da pesquisa, foi necessário buscar um referencial teórico que permitisse entender os conceitos básicos envolvidos, sem os quais não seria possível avaliar os resultados encontrados. Foi encontrada ampla fonte bibliográfica e documental que permitiu expor os conceitos de organização, fusão empresarial, cultura organizacional, clima organizacional e de companhia aérea.

Buscou-se, além disso, referencial que permitisse avaliar a cultura organizacional das empresas LAN e TAM, além da nova empresa, LATAM. A avaliação dessas culturas foi feita baseada no Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn, cujo conceito foi também exposto no referencial teórico.

Ao fazer a análise dos dados coletados, pôde-se concluir que as empresas LAN e TAM possuem fortes culturas organizacionais, orientadas para resultados. Ambas empresas adotam estratégias que levam à produtividade e à rentabilidade, com foco no serviço ao cliente. Estas características culturais permitem dizer que, de acordo com o Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn, a “cultura de mercado” é a tipologia cultural preponderante em ambas empresas.

A avaliação da pesquisa mostrou que o processo de fusão que acabou por criar a empresa LATAM, considerando-se os conceitos de fusão empresarial que constam no referencial teórico, apresentou uma diferença básica. O conceito de fusão nos indica o desaparecimento das duas empresas antes existentes, seguido do surgimento de uma nova empresa, porém, por questões regulatórias e de legislação dos países sede das empresas, houve a necessidade de manter em operação as duas empresas. Verificou-se que o modelo encontrado, para que as vantagens decorrentes de uma fusão fossem aproveitadas, foi o de criar uma terceira empresa que viria a ser uma controladora, na forma de uma holding. Esta holding veio a se chamar LATAM Airlines Group.

Foi também verificado que está sendo criada uma nova cultura organizacional para a

empresa LATAM, baseada no que há de melhor nas culturas já consolidadas de LAN e TAM. Este processo de criação de uma nova cultura fica demonstrado ao verificarmos a atuação das equipes de gestão de pessoas das empresas. Nota-se que, até agora, as equipes vêm sendo bastante eficientes em suas atribuições, mantendo as equipes motivadas e produtivas.

Cabe salientar que este processo é bastante dinâmico e ainda não está concluído no que tange à criação de uma nova cultura. Muitos desafios ainda estão por vir, sendo que, a decisão tomada de extinguir as marcas comerciais originais e utilizar uma marca única, LATAM, é um dos desafios vindouros.

Este processo de fusão tornou-se um marco para a indústria da aviação e, certamente, muito ainda há para ser estudado e avaliado, como por exemplo, entender como existem subculturas dentro de uma empresa. Seria interessante entender como, em uma companhia aérea, a cultura organizacional é diferentemente percebida por diferentes grupos, tais como os pilotos, os mecânicos, os comissários de voo, o pessoal de check-in ou mesmo os colaboradores das áreas administrativas, para, deste modo, avaliar a diferença de clima organizacional nos diferentes setores.

Uma outra pesquisa que poderia ser feita é quanto à percepção, por parte dos clientes, da missão, visão e valores publicados pelas empresas, e entender a importância de uma correta percepção na fidelização dos clientes. Poderia ser explorado como as ações dos colaboradores de linha de frente, quando bem executadas, levam o cliente a perceber corretamente a empresa.

Seria também interessante fazer uma pesquisa histórica de outras fusões de companhias aéreas que já ocorreram e fazer comparativos históricos, culturais e de gestão.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, Aidil Jesus da Silveira. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BRASIL. Constituição (1976). Lei nº 6404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. **Lei das Sociedades Anônimas**. Brasília, DF: Brasil, 17 dez. 1976. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6404consol.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm)>. Acesso em: 17 mar. 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009. (Recursos Humanos).
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Manole, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 7. ed. Barueri, Sp: Manole, 2009. (Recursos Humanos).
- CORRÊA, Luiz Francisco. **Gerenciamento de Empresa Aérea**. Palhoça: Unisulvirtual, 2013. 240 p.
- FLEURY, Maria Teresa. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FRECCIA, Desirée de Souza. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. 2. ed. Palhoça: Unisulvirtual, 2014. 119 p. Rev. e ampl. por Alessandra de Oliveira, Dâmaris de Oliveira Batista da Silva e Viviane Bastos.
- GRUPO LATAM AIRLINES (Chile) (Org.). **RELATÓRIO ANUAL 2014**. 2015. Disponível em: <[http://memoria2014.marketinglatam.net/portugues/latam\\_relatorio\\_anual\\_2014.pdf](http://memoria2014.marketinglatam.net/portugues/latam_relatorio_anual_2014.pdf)>. Acesso em: 14 fev. 2016.
- KOPS, Lúcia Maria; SILVA, Selma França da Costa e; ROMERO, Sonia Maria Thater. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, 2013. Livro eletrônico.
- LAN. **Apresentação Corporativa**. 2013. Disponível em: <[http://www.lan.com/upload/pdf/Presentación Corporativa LAN Esp\\_FEB.pdf](http://www.lan.com/upload/pdf/Presentación Corporativa LAN Esp_FEB.pdf)>. Acesso em: 29 fev. 2016.
- LAN. **História da LAN**. Disponível em: <[http://www.lan.com/pt\\_br/sitio\\_personas/experiencia-lan-e-tam/historia/lan/index.html](http://www.lan.com/pt_br/sitio_personas/experiencia-lan-e-tam/historia/lan/index.html)>. Acesso em: 29 fev. 2016.
- LATAM (Chile). **Construindo LATAM**. 2015. Disponível em: <<https://www.latam.com/construindo-latam/>>. Acesso em: 04 abr. 2016.

LATAM. **Relações com Investidores:** Sobre a LATAM - Estratégia. 2016. Disponível em: <<http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=251290&p=irol-strategy>>. Acesso em: 29 fev. 2016.

MARTELANC, Roy; PASIN, Rodrigo; CAVALCANTE, Francisco. **Avaliação de Empresas:** Um guia para fusões & aquisições e gestão de valor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 278 p.

MIYADA, Wania Kazuko. **Clima Organizacional:** Estudo de Caso da Empresa de Transporte Aéreo TAM Linhas Aéreas. 2007. 68 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialista em Gestão de Negócios em Turismo, Centro de Excelência em Turismo, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MOTTA, Alexandre de Medeiros; LEONEL, Vilson. **Ciência e Pesquisa.** 3. ed. Palhoça: Unisulvirtual, 2011. 224 p.

OLIVER, Santiago. Fusões consolidadas: Competição global aumenta e novas companhias aéreas se tornam cada vez maiores. **Aeromagazine**, [s. L.], n. 226, p.73-74, 22 mar. 2013. Mensal. Disponível em: <[http://aeromagazine.uol.com.br/artigo/fusoes-consolidadas\\_888.html#ixzz40B7B9BAP](http://aeromagazine.uol.com.br/artigo/fusoes-consolidadas_888.html#ixzz40B7B9BAP)>. Acesso em: 14 fev. 2016.

PAULA, Cintia Rocha de. **USO ESTRATÉGICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL::** Um estudo na empresa TAM Linhas Aéreas. 2013. 76 f. TCC (Graduação) - Curso de Graduação em Turismo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

PEDRO, Luís Lisboa de Sousa dos Santos. **FUSÃO TAM-LAN:: ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS PERSPETIVAS DE FUTURO PARA A MARCA TAM.** 2013. 89 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Gestão, Iscte Business School - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa - Portugal, 2013.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional.** 11ª Edição São Paulo: Pearson, 2005.

SILVA, Leilianne Michelle Trindade da. **Cultura Organizacional e Qualidade dos Serviços Turísticos: um estudo no setor de restaurantes.** 2007. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2007.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração:** teoria e pratica no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Livro cultura organizacional:** compreendendo a essência da organização. Curitiba: Intersaberes, 2014.

TAM. **Institucional:** Histórico TAM. 2016. Disponível em: <<http://www.tam.com.br/b2c/vgn/v/index.jsp?vgnextoid=b4ad09f1157f2210VgnVCM100000b61990aRCRD>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

TAM. **Institucional:** Visão e Missão. 2016. Disponível em: <<http://www.tam.com.br/b2c/vgn/v/index.jsp?vgnextoid=aaad09f1157f2210VgnVCM100000>>

0b61990aRCRD>. Acesso em: 29 fev. 2016.

TAM. **Institucional:** Histórico do Comandante Rolin. 2016. Disponível em:  
<<http://www.tam.com.br/b2c/vgn/v/index.jsp?vgnextoid=b0bd09f1157f2210VgnVCM1000000b61990aRCRD>>. Acesso em: 01 abr. 2016.

VIANA, Bruno Alves et al. Fusões e Aquisições:: os Choques das Culturas Organizacionais Distintas. In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, 11., 2014, Resende. **Anais...** . Resende: Seget, 2014. p. 1 - 15. Disponível em:  
<<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1620379.pdf>>. Acesso em: 29 fev. 2016.

## ANEXO A – Contrato de cessão de direitos autorais



### CONTRATO DE CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

A FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA – UNISUL, doravante denominada somente UNISUL, e GUSTAVO DALPIAN GRAZIOTTIN, doravante denominado somente AUTOR da obra caracterizada como TCC (TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO), com o título MUDANÇAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS AÉREAS EM PROCESSO DE FUSÃO (LATAM), têm justo e acertado o presente Contrato que se regerá pelas cláusulas descritas a seguir:

#### CLÁUSULA PRIMEIRA

O objeto do presente Contrato é a cessão total da obra, a título gratuito, para reprodução, distribuição e disponibilização, pela UNISUL, em qualquer forma ou meio, existente ou que venha a existir.

**Parágrafo Primeiro.** A UNISUL poderá disponibilizar a obra no todo ou em partes, para fins didáticos, desde que não altere seu conteúdo.

**Parágrafo Segundo.** A presente cessão é feita para todos os países, em língua portuguesa ou tradução, a critério da UNISUL.

#### CLÁUSULA SEGUNDA

O AUTOR declara que a obra, objeto deste Contrato é de sua autoria, responsabilizando-se pelo seu conteúdo e forma, citações, referências e demais elementos que a integram, sendo entregue no ato da assinatura do presente com todo seu conteúdo textual já revisado gramaticalmente e metodologicamente. Desta forma, quaisquer medidas judiciais ou extrajudiciais concernentes ao conteúdo serão de sua inteira responsabilidade.

#### CLÁUSULA TERCEIRA

O encargo da evicção é do AUTOR, ao qual caberá, inclusive, o dever de indenizar a UNISUL, caso esta seja prejudicada por medidas judiciais ou extrajudiciais relacionadas ao conteúdo.

#### CLÁUSULA QUARTA

O AUTOR, nos termos do art. 49 e os seguintes da Lei 9.610, cede a título não exclusivo à UNISUL a obra objeto deste Contrato em caráter definitivo e sem limite de tempo, pelo AUTOR, seus herdeiros e sucessores.

#### CLÁUSULA QUINTA

O AUTOR autoriza a UNISUL, e para isto a constitui, neste instrumento, sua bastante procuradora, a agir judicial ou extrajudicialmente contra qualquer atentado à obra, seja por reprodução ilegal, edição fraudulenta ou outra forma que represente lesão à propriedade intelectual.

#### CLÁUSULA SEXTA

Os originais serão entregues prontos e acabados pelo meio ou na forma que a UNISUL indicar.

#### CLÁUSULA SÉTIMA

A CESSÃO aqui pactuada é realizada a título gratuito haja a vista a UNISUL disponibilizar em qualquer forma ou meio a obra gratuitamente.

**Parágrafo Primeiro.** Posteriormente, a UNISUL poderá vir a cobrar de terceiros a disponibilização da obra. Se assim acontecer, a UNISUL poderá disponibilizar ao AUTOR parte do valor por ela cobrado.

#### CLÁUSULA OITAVA

As partes elegem o foro da comarca de Tubarão/SC e renunciam a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E por estarem assim justos e acertados, firmam o presente em duas vias de igual teor para que surta seus jurídicos efeitos.

Tubarão/SC, 30 de Junho de 2016.

Assinatura do Autor

Recomendado por:  
Assinatura  
e carimbo