

**ANÁLISE DA TIPOLOGIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA
MULTINACIONAL EM PROCESSO DE AQUISIÇÃO AMIGÁVEL CONFORME
PERCEBIDO PELOS FUNCIONÁRIOS.**

MARCELO ALBUQUERQUE
Universidade Presbiteriana Mackenzie
marcst_br@yahoo.com.br

A minha esposa Célia e meu filho Eduardo, pela paciência e apoio ao longo do trabalho.

Área Temática: Estudos Organizacionais

**ANÁLISE DA TIPOLOGIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA
MULTINACIONAL EM PROCESSO DE AQUISIÇÃO AMIGÁVEL
CONFORME PERCEBIDO PELOS FUNCIONÁRIOS.**

Resumo: Atualmente um dos temas que mais tem chamado à atenção em cultura organizacional é o impacto causado por processos de fusão e aquisição nas culturas das organizações afetadas, principalmente na cultura das empresas que são adquiridas. Mesmo assim, ainda existe uma carência de estudos sobre as consequências desses processos a partir do ponto de vista dos funcionários envolvidos. Por isso, o objetivo deste trabalho foi analisar a tipologia cultural de uma empresa alemã, instalada no Brasil, que foi adquirida por um grupo japonês, considerando a percepção dos funcionários da filial brasileira. Para tanto, foi utilizada uma metodologia mista de pesquisa, iniciando com uma abordagem quantitativa (Instrumento OCAI - Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional) de Cameron e Quinn (1999), seguida de uma análise qualitativa com entrevistas dos funcionários para aprofundar a compreensão das culturas organizacionais atual e esperada após a aquisição. O resultado mostrou que, no contexto de uma aquisição “amigável”, a organização manteve sua tipologia “Clã” como principal, mas rejeitou o perfil secundário Hierárquico em prol dos tipos Adhocracia e Mercado, sinalizando o desejo comum de substituir parte da estabilidade e controle por mais flexibilidade e inovação como o caminho para garantir o crescimento atual e futuro da organização.

Palavras-chave: Cultura organizacional, aquisição amigável, tipos de cultura.

Abstract: Currently one of the themes that have drawn more attention in organizational culture is the impact of mergers and acquisitions in the companies' culture, mainly in the culture of companies which are acquired. Even so, there is still a lack of studies about the consequences of these processes from the point of view of the employees involved. Therefore, the aim of this study was to analyze the cultural typology of a German company, located in Brazil, which was acquired by a Japanese group, considering the perception of employees of the Brazilian branch. For this, two combined research methodologies were used, first a quantitative approach (Instrument OCAI - Assessment Instrument Organizational Culture) of Cameron and Quinn (1999) and second a qualitative analysis of interviews with employees in order to deep the understanding about the current and expected organizational cultures. The result showed that, in the context of a "friendly" acquisition, the organization maintained its typology "Clan" as the main one, but it rejected the secondary Hierarchical culture in favor of the types Adhocracy and Market, signaling the common desire of replacing part of the stability and control for more and flexibility and innovation as the way to ensure the current and future organizational growing.

Keywords: Organizational culture, friendly acquisition, kinds of culture.

Introdução

As mudanças no ambiente de negócios nas últimas décadas têm exigido das organizações globais um constante movimento de antecipação e resposta aos desafios que se apresentam no cenário internacional, isto se faz para que possam manter resultados positivos de negócios e a sobrevivência das suas operações. Tem se tornado cada vez mais comum nesse ambiente a realização de processos de integração de empresas baseados em fusões e aquisições, que são meios para alcançar melhorias da competitividade, desempenho e posicionamento de mercado.

Contudo, apesar de objetivarem a unificação de negócios anteriormente distintos, muitas vezes a integração esperada enfrenta consideráveis dificuldades face às diferenças culturais existentes entre as organizações envolvidas. Isto tem representado um considerável desafio para a gestão dos processos de fusão e aquisição de empresas, principalmente quanto se trata de organizações multinacionais, em que o esforço de integração busca unificar modelos de gestão globais a empresas que se originaram e desenvolveram suas culturas organizacionais baseadas em valores locais. As dificuldades potenciais que podem decorrer do conflito entre diferentes culturas organizacionais podem significar a diferença entre o sucesso e o insucesso nestas operações, a esse respeito Hofstede (1991) disse que as diferenças nacionais tem se tornado um dos temas mais importantes para a administração das corporações nos dias de hoje.

Ocorre ainda, que além das diferenças entre as culturas organizacionais envolvidas, as aquisições de empresas trazem consigo características de agressividade e hostilidade normalmente exercidas pela empresa adquirente em relação à adquirida, de modo que, em geral, paira uma atmosfera de submissão, de relação de importância e poder entre a cultura organizacional adquirente e a adquirida, tanto que uma das conceituações de aquisição de empresas proposta por Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005), define este tipo de operação como sendo a relação em que uma pessoa jurídica incorpora outra, a qual passa a ser subordinada à primeira em seus bens, direitos e obrigações. Disto resultam processos desgastantes, principalmente para os funcionários que vivenciam a integração cultural. Segundo Nunes e Vieira (2008) quando ocorre a falta de cuidado com as culturas organizacionais envolvidas, os processos de integração se tornam lentos, gerando inquietação e mesmo sofrimento para as pessoas afetadas. Da mesma forma, produzem também resultados insatisfatórios para as empresas participantes. Barros *et al* (2003) citam que a taxa de insucesso das aquisições no mundo é bastante alta, e apontam como o principal motivo do fracasso, a má gestão dos empresários sobre o choque cultural, uma vez que normalmente não planejam de forma adequada a necessidade da gestão das pessoas e das culturas envolvidas. Ainda segundo as mesmas autoras, em geral a empresa compradora impõe sua cultura e apenas tenta capturar alguns traços da empresa comprada.

Considerando a crescente tendência de fusões e aquisições de empresas atualmente, seja na esfera nacional ou internacional, o conhecimento sobre como as organizações podem ser afetadas em função do modelo de integração cultural que vier a ser adotado passa a ter um papel altamente relevante. O sucesso ou insucesso de aquisições de empresas está em grande parte relacionado com a escolha do modelo de integração a ser implementado e com a gestão adequada das culturas organizacionais envolvidas.

Alguns autores têm se dedicado ao estudo das mudanças culturais em organizações decorrentes de processos de aquisição, principalmente entre empresas multinacionais. As abordagens clássicas de Teixeira Júnior e Oliveira (2003) e Rodrigues (2006) trataram das mudanças culturais resultantes de processos de absorção de organizações e seus efeitos nas culturas organizacionais envolvidas. Nunes e Vieira (2008) realizaram pesquisa sobre a contextualização e escolha das modalidades de fusão e aquisição, bem como sobre os

principais fatores de sucesso e fracasso nesse tipo de transação, tendo concluído que a gestão do choque cultural influencia decisivamente o resultado das operações de fusão e aquisição.

Contudo, foram encontrados poucos estudos sobre processos de integração menos agressivos, e principalmente, que tenham focado essencialmente a percepção dos funcionários que vivenciaram esses processos. Por essa razão, o presente estudo buscou analisar um modelo de aquisição de empresas definido como “amigável” (HIRSCHEY, 1986), que se preocupa em minimizar os impactos do processo de integração e seus efeitos para a cultura organizacional adquirida.

O objetivo deste trabalho foi identificar e analisar, com base na visão dos funcionários, a alteração da tipologia cultural de uma empresa multinacional de origem alemã, instalada no Brasil, que foi adquirida por um grupo japonês na forma de aquisição “amigável”.

Para tanto, foi realizado o diagnóstico da tipologia de cultura organizacional da Companhia D (filial brasileira da companhia multinacional alemã), com base no Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (1999). A identificação da tipologia cultural percebida pelos funcionários da Companhia D foi obtida por meio de uma pesquisa quantitativa baseada no instrumento OCAI (Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional) integrante do método de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (1999). Em seguida foi realizada uma análise qualitativa baseada em entrevistas com funcionários da Companhia D para a melhor compreensão das tipologias de cultura organizacional identificadas.

Dessa forma, o presente estudo se diferencia dos anteriores não somente por adotar o ponto de vista dos funcionários da empresa adquirida, mas também por combinar uma abordagem mista de análise, inicialmente quantitativa para identificar os tipos de cultura organizacionais existentes, e complementarmente qualitativa para aprofundar a compreensão dos tipos culturais identificados dentro de um contexto de aquisição “amigável”.

Revisão Bibliográfica

O aumento de interesse pelos estudos de cultura organizacional a partir do último quartil dos anos 80 tem demonstrado a importância do assunto para a gestão das organizações. Segundo Alvesson (2002), a cultura organizacional é um dos mais importantes temas na pesquisa acadêmica e nas práticas gerenciais, uma vez que as dimensões culturais ocupam lugar central na vida das organizações. Por sua vez, Schein (2009) afirmou que a cultura organizacional e seus elementos relacionam-se com a própria sobrevivência de uma empresa. Contudo a cultura organizacional somente assume essa importância na medida em que faz sentido para os funcionários de uma organização, ela só existe para os indivíduos que pertencem à organização, de modo que os funcionários têm uma função essencial no processo cultural. Eles são os atores sociais que constroem a cultura organizacional através de suas interações (COUCHE, 1999).

Dessa forma, a administração de empresas vê a relação dos indivíduos nas organizações como um dos fatores mais relevantes para a construção da cultura das organizações, tanto que Schein (2009) concluiu ainda, que a cultura organizacional vai sendo formada à medida que os indivíduos desenvolvem soluções para seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Assim, ao resolver seus problemas do dia a dia os indivíduos estabelecem padrões, os quais, se funcionarem bem ao longo do tempo, se consolidam e passam a ser compartilhados e ensinados aos novos membros do grupo como sendo o modo certo de agir. Por meio da repetição desse processo a cultura organizacional vai se formando e se transformando no amálgama que une as organizações e lhes dá vida.

Além disso, a relação adaptativa das organizações com seu ambiente externo também constitui um elemento de formação e alteração da sua cultura organizacional. Para superar

seus desafios as empresas buscam o desenvolvimento de alianças, fusões e aquisições que lhe tornem mais aptas a operar em seus mercados (DUYSTERS e HAGEDOORN, 2002). Estas alternativas, que aumentem seu poder, especialização e posicionamento de mercado, são também forças criadoras e modificadoras da cultura das empresas, uma vez que produzem a integração de culturas diferenciadas.

Diversos autores, como Lubatkin (1988), Seth (1990), Trautwein (1990), Hopkins (1991), Ingham, Kran e Lovestam (1992) e Seth, Song e Pettit (2000), discutiram em seus estudos sobre os motivos que levam as empresas a integrar suas operações através de processos de aquisição, os quais vêm a ser uma forma de união de duas ou mais empresas que se combinam em uma única empresa. Normalmente existe a figura de uma empresa de maior porte, a adquirente, que assume o comando de outra empresa por meio da compra de seus ativos (BERNARDO e CAMPOS FILHO, 2007). Ainda segundo a esses autores, existe um razoável consenso entre os pesquisadores de estratégia empresarial, que quanto maiores forem as semelhanças entre as empresas adquirente e adquirida, maior será a tendência de que ocorram ganhos culturais como resultado do processo de aquisição. Contudo, também é certo que se as aquisições não forem bem conduzidas, podem causar sérios danos para as culturas das organizações envolvidas, além de em resultar em fracasso do negócio.

Infelizmente, segundo Napier (1989), cerca de 30% das fusões e aquisições acabam em falhas e mais de 50% não alcançam completamente os objetivos inicialmente pretendidos. Ocorre que muitos projetos que envolvem mudança cultural nas organizações, incluso nesse rol as aquisições de empresas, falham por não ter sido dada a devida atenção à cultura organizacional pré-existente nas corporações (FREITAS, 1997). No mesmo sentido Cameron e Quinn (1999) alertaram que, sem a realização da mudança mais fundamental, que é a mudança da cultura organizacional, a expectativa de alcançar condições para a melhoria duradoura em uma empresa se torna muito pequena. Ou seja, os estudos já feitos sobre o desenvolvimento de programas de mudança organizacional mostram que os processos desenvolvidos sem levar em conta a cultura pré-existente nas organizações têm grandes chances de não serem bem sucedidos. Particularmente no caso das aquisições de empresas, Barros *et al* (2003) apontaram como as principais causas de insucesso a complexidade existente no encontro de duas culturas e a falta de gestão adequada das pessoas. Assim, antes de definir um processo de aquisição se faz necessário identificar claramente a cultura organizacional pré-existente nas organizações envolvidas, analisando suas similaridades e diferenças.

Denison e Mishra (1995) trabalharam sobre o tema da identificação da cultura organizacional das empresas e estabeleceram um modelo de diagnóstico que permite relacionar a cultura organizacional com a eficácia da empresa em estudo. Para isso, utilizaram informações colhidas com gestores de 34 organizações e procuraram verificar se a cultura e os valores organizacionais existentes eram prenunciadores do desempenho das empresas. Segundo a análise que realizaram, a eficácia organizacional estava relacionada com os valores compartilhados da organização. Constataram que os valores organizacionais constituíam a base para o consenso e integração em torno dos objetivos da empresa, levando seus integrantes a conquista dos objetivos esperados. Estes autores usaram, como indicador de desempenho, o retorno sobre investimento e, como indicadores de cultura, as dimensões Adaptabilidade, Missão, Envolvimento e Consistência, dispostas conforme apresentado na Figura 1.

As dimensões Adaptabilidade, Missão, Envolvimento e Consistência, propostas por Denison e Mishra (1995) se resumem nos seguintes conceitos:

A Adaptabilidade refere-se à circunstância de que ao enfrentar uma situação nova a organização primeiro experimenta soluções já aprendidas coletivamente, mas quando surgem situações inéditas os conceitos anteriores são deixados de lado e novas soluções são criadas.

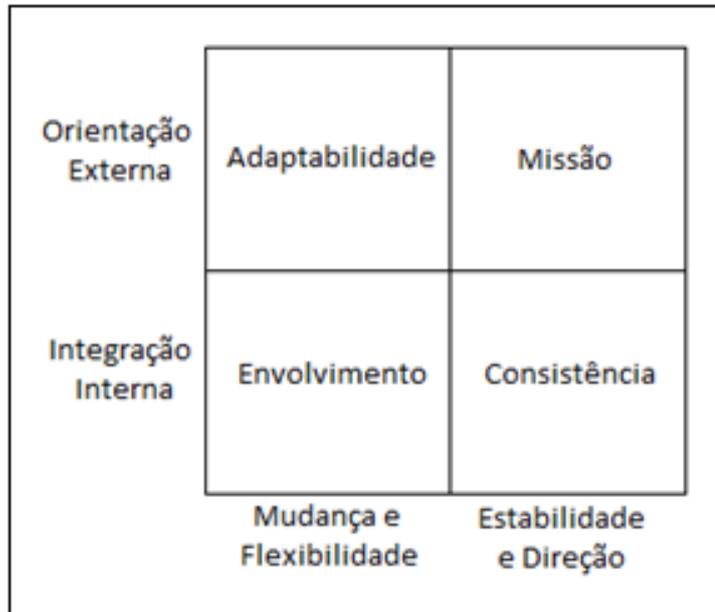


Figura 1 – Modelo de Cultura Organizacional e Efetividade de Denison e Mishra (1995)

A dimensão Missão confere um sentido ou significado para aquilo que se faz, bem como, indica a direção e as metas que servirão de guia para que os membros da organização atinjam os objetivos propostos.

O Envolvimento refere-se à criação de um sentido de propriedade e comprometimento dos integrantes da organização para com a mesma, fazendo com que ocorra alta participação e grande autonomia nos projetos apresentados.

A última dimensão de Denison e Mishra (1995), a Consistência, se refere à importância que uma cultura forte tem para a eficácia na atuação da organização. De modo que as crenças, valores e símbolos, quando são realmente compartilhados por seus integrantes, repercutem na sua capacidade de atingir resultados.

Outro método voltado ao diagnóstico das tipologias de cultura organizacional foi o trabalho desenvolvido por Cameron e Quinn (1999), os quais apresentaram um modelo para diagnosticar a cultura organizacional com vistas ao gerenciamento dos processos de mudança cultural. Cameron e Quinn (1999) chamaram esse método de instrumento OCAI (*The Organizational Culture Assessment Instrument*). Trata-se de uma metodologia quantitativa que parte da definição de duas dimensões opostas que apresentam os indicadores de eficácia da organização através de um diagrama denominado Quadro de Valores Concorrentes (*Competing Values Framework*), que por sua vez é constituído de dois eixos perpendiculares. No eixo horizontal estão indicados de um lado às dimensões Flexibilidade e Discrição, e no outro extremo as dimensões Estabilidade e Controle. Já no eixo vertical, Cameron e Quinn (1999) posicionaram as outras dimensões opostas, de um lado o Foco Externo e Diferenciação e de outro o Foco Interno e Interação. Estes eixos representam as prioridades e os indicadores de eficácia organizacional das empresas conforme o ponto em que se situam em relação aos polos, ou dimensões, opostas.

Nos quadrantes formados por esses dois eixos perpendiculares, Cameron e Quinn (1999), localizaram quatro perfis ou tipologias culturais distintas, às quais denominaram de Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia. Estes quatro tipos culturais representam os perfis culturais dominantes nos quais podem estar classificadas as organizações em um determinado momento (Figura 2).

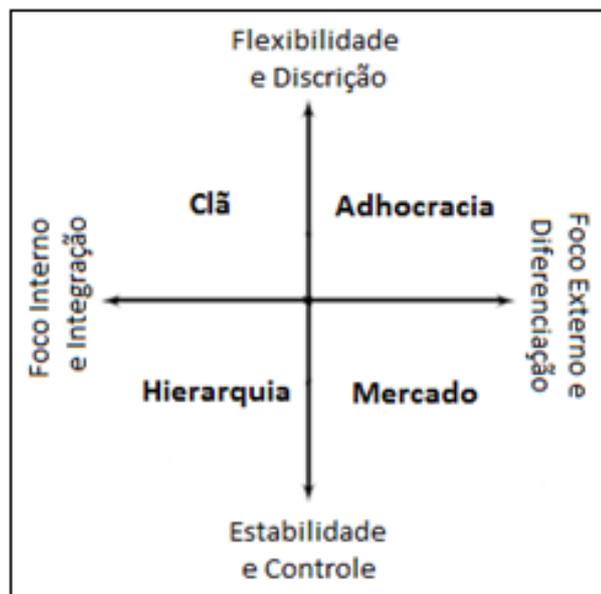


Figura 2 – Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (1999)

Além disso, o modelo de Cameron e Quinn (1999) propõe que os integrantes da organização avaliada exponham os perfis desejados para a empresa no prazo de 5 anos, dessa forma o modelo permite administrar o processo de mudança cultural a ser implementado desde a tipologia diagnosticada no momento da pesquisa até o futuro perfil desejado.

Quanto à representação de cada perfil, o perfil Clã caracteriza-se pelo sentido de colaboração, em que as organizações valorizam o trabalho em equipe e o comprometimento de cada funcionário para com o todo. Há preocupação em cultivar um ambiente de trabalho humano, amistoso e informal, no qual a atuação dos líderes aproxima-se do papel de mentores e onde o desenvolvimento individual é visto como essencial para o desenvolvimento da organização a longo prazo. Guarda similaridade com a ideia de uma cultura de empresa familiar, em que existe uma preocupação em manter um ambiente regido pela tradição, lealdade e preocupa-se com as pessoas. Tem foco interno com flexibilidade e define o sucesso em com base na manutenção do bom clima interno (CAMERON e QUINN, 1999).

O termo Adhocracia está ligado ao radical *ad hoc*, que traz o sentido de temporariedade, criatividade e dinamismo da organização. As organizações desse tipo buscam estar na vanguarda do conhecimento, possuem alto poder de transformação e adaptabilidade às mudanças do cenário externo. A preocupação está em propiciar um ambiente favorável à inovação, no qual o papel dos líderes é de visionários, dispostos a assumir riscos para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. Buscam o crescimento rápido com foco externo com flexibilidade. O sucesso nessas organizações é definido pela entrega de produtos e serviços únicos e originais (CAMERON e QUINN, 1999).

O perfil de Mercado enfatiza o senso de competição no qual as organizações são orientadas por metas, resultados e produtividade. Neste tipo cultural as empresas veem o ambiente externo como um desafio a ser superado e conquistado, e buscam continuamente a liderança de mercado através da oferta de valor agregado a consumidores cada vez mais exigentes. Os líderes tem um papel de incentivar o espírito de competitividade e exigem bastante de suas equipes. O foco é externo com ênfase em criar vantagem competitiva e o sucesso é definido em termos de penetração e conquista de mercado (CAMERON e QUINN, 1999).

A cultura Hierarquia por sua vez, tem o sentido de controle. Caracteriza-se por organizações em que existe um alto nível de formalidade, nas quais a previsibilidade, as regras e procedimentos balizam os trabalhos. A eficiência no longo prazo e a estabilidade são os aspectos mais valorizados. Tem foco interno e ênfase na estabilidade e controle. Os líderes tem papel de coordenadores e organizadores, mantendo a organização unida se mantém por meio de regras e políticas. O sucesso nessas organizações é definido pela confiabilidade, eficiência e estabilidade dos processos (CAMERON e QUINN, 1999).

Os quadrantes formados pelos eixos perpendiculares indicam cada um, um conjunto de indicadores de eficácia da organização. Os quadrantes de tipos culturais estão posicionados de forma oposta e concorrentes, ou seja, a Flexibilidade em oposição à Estabilidade e o Foco Interno oposto ao Foco Externo. Do mesmo modo, as dimensões também estão em quadrantes opostos e competitivos, porém na diagonal. Ou seja, o quadrante da Adhocracia na parte superior direita, apresenta valores relacionados ao Foco Externo e Flexibilidade, já o quadrante da Hierarquia, na parte inferior esquerda, indica valores de Foco Interno e Estabilidade. Como cada quadrante apresenta os pressupostos, orientações e valores que compõem a cultura da organização, o instrumento OCAI permite diagnosticar a orientação cultural dominante da organização que estiver sendo analisada (CAMERON e QUINN, 1999).

Metodologia

Para a realização do estudo foi adotado como procedimento metodológico, a pesquisa exploratório-descritiva. As pesquisas exploratórias são aquelas realizadas para fornecer uma visão geral sobre determinado fato (GIL, 1995), em áreas na qual se tem pouco conhecimento científico acumulado ou sistematizado (VERGARA, 2000), enquanto que as pesquisas descritivas são aquelas em que se busca identificar e ordenar dados, sem focar na comprovação ou refutação de hipóteses (ALYRIO, 2008), tem como objetivo a descrição das características de um fenômeno ou a busca das relações entre suas variáveis.

No presente trabalho optou-se ainda por uma abordagem mista, quantitativa-qualitativa para a análise dos dados, uma vez que a utilização de mais de um método de pesquisa é recomendável em virtude de aumentar o potencial de análise (CRESWELL, 2010). Bem como, o uso das abordagens quantitativa e qualitativa em uma mesma pesquisa tem a característica de complementaridade, uma vez que a pesquisa quantitativa identifica as grandezas e suas relações, enquanto que os estudos qualitativos permitem a interpretar as grandezas que foram identificadas (SILVA, 1998). Por essa razão se buscou o aprofundamento da análise por meio da combinação dos dois métodos.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas. Primeiramente foram coletados dados quantitativos para identificar os perfis culturais da organização por meio do Instrumento OCAI de Cameron e Quinn (1999) e em seguida foram realizadas entrevistas semiestruturadas com colaboradores da empresa para se obter os dados qualitativos da pesquisa. Os questionários OCAI forneceram o diagnóstico das tipologias culturais dominantes na organização e as entrevistas permitiram aprofundar a compreensão desses perfis culturais e das mudanças desejadas.

De acordo com Cameron e Quinn (1999), o instrumento o OCAI permite acessar a cultura organizacional através de seis dimensões culturais, que são: características dominantes, liderança organizacional, gerenciamento de pessoas, coesão organizacional, ênfase estratégica e critério de sucesso. Essas dimensões, após combinadas, refletem os “valores culturais fundamentais e pressupostos implícitos sobre a forma como a organização funciona” (CAMERON e QUINN, 1999). O instrumento OCAI é composto por um questionário em que cada uma das seis dimensões possui quatro alternativas, cujas respostas somam sempre 100 pontos, formando uma escala ipsativa, em que a soma de valores

possíveis para cada indivíduo é sempre a mesma (BERGE, 1999), resultando em cada uma das dimensões básicas da tipologia cultural predominante na organização, que podem ser: Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia.

A forma de tradução do OCAI, de sua versão original em Inglês para o Português, foi feita pelo processo de *back translation*, indo do Inglês para o Português e novamente para o Inglês, conforme referido em Domenico, Latorre e Teixeira (2006).

O instrumento OCAI possui duas colunas para respostas. Na primeira coluna as respostas corresponderam à percepção que os funcionários tinham da cultura da empresa no momento da pesquisa e, na segunda coluna as respostas dos funcionários expressou a forma como desejariam que a empresa fosse dali a 5 anos. Este lapso temporal permitiu entender o sentido das mudanças culturais desejadas pela organização. Os resultados obtidos foram então transferidos para o Quadro de Valores Concorrentes (*Competing Values Framework*) de Cameron e Quinn (1999), tornando possível se obter a representação gráfica da cultura da organização no momento presente e a desejada em 5 anos. A aplicação do instrumento OCAI abrangeu 100 % dos funcionários da empresa no Brasil, totalizando 21 respondentes.

Para complementar a compreensão do diagnóstico quantitativo fornecido pelo instrumento OCAI, foi realizada uma pesquisa qualitativa complementar visando aprofundar a compreensão dos perfis culturais identificados e das mudanças desejadas. Segundo Maanem (1979) a pesquisa qualitativa tem por objetivo traduzir o sentido dos fenômenos do mundo social, reduzindo a distância entre o indicador e o indicado, entre teoria e dados, entre o contexto e a ação. Ainda segundo Gil Flores (1994), a análise de dados vem a ser um conjunto de reflexões e comprovações realizadas a partir dos dados com um fim de extrair significado relevante em relação a um problema de investigação.

Vasconcellos-Guedes, Iais e Guedes (2013) também utilizaram o método de Valores Competitivos Cameron e Quinn (1999) para diagnosticar os perfis culturais de empresas distintas, mas que mantinham significativa interação. No caso, compararam empresas de consultoria e as empresas clientes para identificar as tipologias culturais compartilhadas e diferentes. Para tanto, Vasconcellos-Guedes, Iais e Guedes (2013) também se valeram da combinação do método quantitativo de Valores Competitivos para identificar as tipologias culturais, seguido de entrevistas para compreender as tipologias identificadas.

De acordo com Merriam (2002) nos estudos qualitativos interpretativistas, os dados podem ser coletados por meio de entrevistas e observações, sendo que, o que é perguntado e o que é observado dependerá da disciplina teórica do assunto. Na presente pesquisa, a coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada para buscar a melhor compreensão dos tipos culturais identificados. As entrevistas foram realizadas no local e horário de trabalho dos funcionários, mas em reuniões individuais agendadas especificamente para isso, visando assim facilitar a participação dos entrevistados.

Ainda segundo Merriam (1998) na pesquisa qualitativa não há uma rígida delimitação da quantidade de pessoas a serem entrevistadas, pois este é um dado que pode sofrer modificações ao longo do estudo conforme a necessidade de complementação de informações. Assim, no presente estudo as entrevistas foram realizadas com 05 funcionários de diferentes níveis hierárquicos da empresa (a Presidência, 02 Gerentes, 01 Coordenador e 01 Assistente), visando com isso abranger pontos de vista diferenciados sobre a cultura organizacional. Houve ainda o cuidado de selecionar funcionários que tivessem participação generalista nos processos da empresa, ao invés daqueles que tinham foco específico de atuação. Por exemplo, não foram entrevistados o Gerente de Vendas e Vendedores, uma vez que seu foco natural teria ênfase em perfis de mercado, o que poderia tornar suas respostas tendenciosas e afetar o resultado da tipologia da empresa.

As entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados, tendo sido esclarecido desde o início de que não se tratava de uma avaliação realizada pela empresa, mas

sim de uma pesquisa acadêmica com foco em compreender a percepção deles sobre como aquela organização era e como eles gostariam que ela fosse. Em seguida, os conteúdos das gravações foram transcritos para que pudessem ser analisados. O próximo passo foi a leitura das transcrições com foco na realização do primeiro nível de análise recomendada por Merriam (1998), que é a análise descritiva, em que são extraídos os dados mais significativos da “massa” coletada, os quais são agrupados em tópicos. Após isso, para a categorização e análise dos tópicos identificados como mais relevantes, foi adotada a metodologia de Análise de Modelos (*Templates Analysing*) de King (2004), que é feita por meio da elaboração de *templates* representativos dos principais temas observados nas entrevistas.

Dessa forma se pôde extrair o significado que o processo de mudança estava representando para os funcionários da companhia objeto do estudo e assim complementar a análise quantitativa feita inicialmente com o instrumento OCAI.

Caracterização da empresa

A empresa em análise é a Companhia D, cuja matriz fica na Europa, onde ela tem mais de 150 anos de experiência nas áreas de desenvolvimento e fabricação de produtos de alta tecnologia para indústrias, medicina e odontologia, com uma rede de vendas estabelecida em mais de 20 países. No Brasil a Companhia D está estabelecida desde 1982 e possui uma marca forte e reconhecida no segmento de materiais odontológicos.

Sua posição de sucesso no segmento odontológico mundial atraiu a atenção da Corporação Adquirente, que já buscava a aquisição de uma empresa de sucesso para realizar a expansão de seus negócios globais no segmento de produtos odontológicos.

A Corporação Adquirente é um dos maiores conglomerados japoneses. Sua sede mundial fica em Tóquio e mantém 147 escritórios em 67 países. No Brasil, a Corporação Adquirente desenvolve negócios nos segmentos de ferro, aço, energia, químico, recursos minerais, alimentos, bens de consumo, eletrônicos, agronegócios, transportes de cargas, desenvolvimento de projetos, setor automotivo e de logística.

Além disso, a Corporação Adquirente possui uma forte presença no mercado japonês de materiais odontológicos. Contudo essa presença consolidada no segmento odontológico japonês ainda não se reflete a nível global. De modo que a Corporação adquirente estabeleceu metas de crescimento fora do Japão. Para reforçar esse crescimento a Corporação Adquirente decidiu pela compra da Companhia D a nível global, razão pela qual a filial brasileira da Companhia D foi incluída no processo de aquisição. A Corporação Adquirente realizou esse movimento como estratégia para alavancar os negócios mundiais da Companhia D e impulsionar simultaneamente seu próprio crescimento no mercado global de materiais dentários.

A aquisição realizada foi essencialmente “amigável”. Nesse tipo de aquisição a administração da empresa adquirida normalmente se posiciona favoravelmente ao processo de aquisição, chegando a endossar e a recomendar sua aprovação aos acionistas (GITMAN, 2004), além disso, a mudança da propriedade corporativa pode ocorrer sem a mudança no controle administrativo da empresa-alvo (HIRSCHEY, 1986). Isso foi o que ocorreu na aquisição da Companhia D, a Corporação Adquirente firmou com a matriz da Companhia D um modelo de gerenciamento conjunto até que fosse definida a condução autônoma dos negócios pela Corporação Adquirente. Dentro desse contexto, toda a diretoria global da Companhia D foi mantida em seus cargos, além do que não foi realizado nenhum processo de redução de pessoal nas filiais da Companhia D.

No Brasil a Companhia D possui um quadro de 21 funcionários, que atuam principalmente nas operações de importação de produtos odontológicos da matriz na Alemanha e venda no mercado local. A Companhia D não mantém fábricas no Brasil, apenas

atividades comerciais. Existe entre os funcionários uma expectativa de mudança decorrente do processo de aquisição realizado. Contudo, diferentemente da grande parte dos processos de aquisição de que se tem notícia, normalmente traumáticos para os funcionários das empresas adquiridas, no caso da Companhia D a expectativa entre os colaboradores era bastante positiva no sentido do crescimento do negócio no país e de seu próprio crescimento junto à empresa.

Considerando o contexto exposto, este trabalho busca entender, através da identificação das tipologias de cultura organizacional, como os funcionários percebiam a empresa no momento da pesquisa e como esperavam que ela viesse a ser no futuro considerada a ocorrência de um processo de aquisição da empresa em que três culturas distintas, a cultura alemã fundadora, a cultura brasileira da filial e a cultura japonesa adquirente, estavam interagindo e influenciando a mudança de cultura organizacional da Companhia D.

Análise dos resultados

A análise das informações coletadas com o instrumento OCAI de Cameron e Quinn (1999), permitiu ver que a Companhia D desde antes do processo de aquisição já trazia consigo uma tipologia de cultura organizacional do tipo Clã (Gráfico 1) no qual os funcionários percebiam a organização como um ambiente amigável para trabalhar, as pessoas compartilhavam muito de si mesmas em um ambiente quase que familiar. A lealdade e a tradição eram os valores que mantinham a companhia unida. As pessoas prezavam ter um alto comprometimento com a empresa e o estilo gerencial também estava alinhado com o senso de trabalho de equipe, com consenso e participação de todos nas decisões. O desenvolvimento dos recursos humanos a longo prazo também era algo valorizado, tanto quanto a união, a moral do grupo e a preocupação com as pessoas.

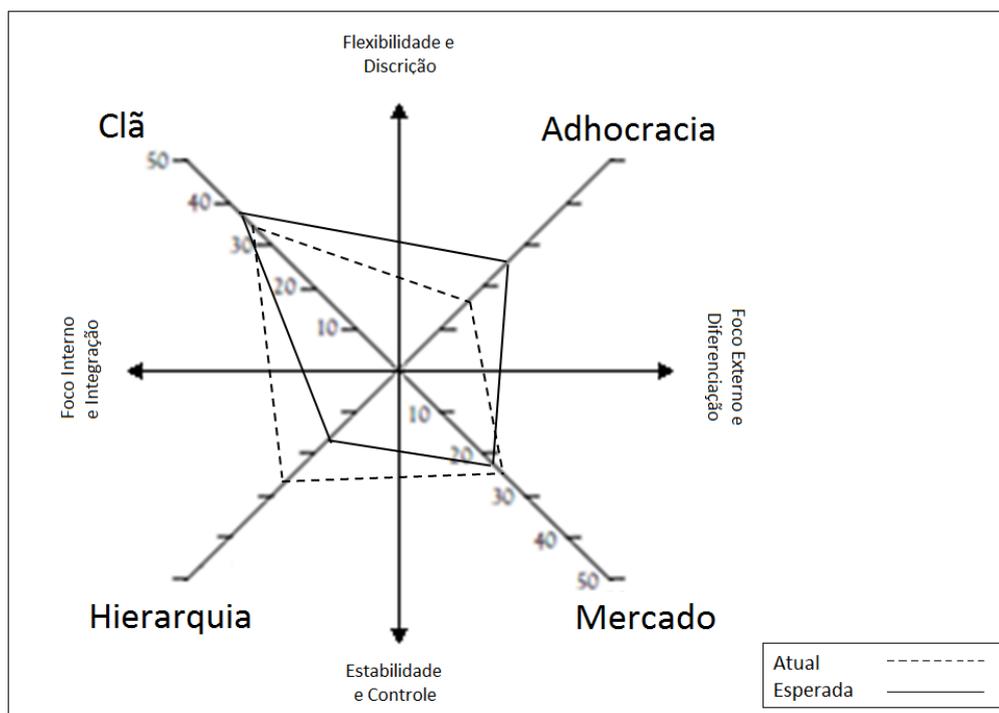


Gráfico 1 - Perfil da Cultura Organizacional da Companhia D

Essa tipologia cultural da Companhia D apareceu de forma marcante não somente na avaliação quantitativa realizada com o instrumento OCAI, mas também nas respostas à avaliação qualitativa conduzida na empresa.

Um fato positivo e que parece ter facilitado significativamente o processo de integração da Companhia D à Corporação Adquirente foi a abordagem clara e alinhada com a tipologia cultura local da Companhia D. Não ocorreram discursos conflitantes ou desestabilizadores em momento algum. Isso foi facilmente perceptível durante as conversas com os funcionários da Companhia D, que se sentiam a vontade para reforçar a valorização das características do tipo cultural Clã, bem como de desejar assim permanecer nos próximos cinco anos. Essa circunstância pode ser evidenciada nos discursos dos entrevistados. Ao ser perguntado sobre aspectos positivos da Companhia D, as respostas evidenciavam claramente a existência tipologia Clã, tanto no momento presente quanto no futuro, complementando em muitos casos que essa era a fórmula do sucesso para a Companhia D.

“... a chave do sucesso é aprimorar a forma de comunicar as pessoas a forma como elas podem fazer parte disso e considerar também a opinião do grupo todo antes de algumas tomadas de decisão.” (Entrevistado D).

“... é o ambiente de trabalho, eu gosto muito do relacionamento bom que a gente tem entre as pessoas, eu sinto muita cooperação.” (Entrevistado A).

“... quando eu não consigo fazer algo, eu sempre tenho alguém que pode me ajudar.” (Entrevistado B).

“... o jeito humano, de sempre ver primeiro como pessoa e não como máquina.” (Entrevistado B).

“... eu acho que é a cooperação. As pessoas são bastante cooperadoras aqui.” (Entrevistado D).

Ao mesmo tempo os funcionários demonstraram ter uma consciência muito clara sobre o que era a Companhia D e sobre a influência da origem europeia em sua cultura organizacional. Bem como, que estavam vivendo um momento de mudança cultural, que migraria da influência cultural alemã para a influência de uma cultura igualmente forte e marcante, a cultura Japonesa, mas não havia sinalizações de conflito nessa mudança.

“... são culturas diferentes, certo, a cultura japonesa e a cultura alemã, mas eu acho que não são tão diferentes a ponto de criar algum conflito cultural em termos do negócio.” (Entrevistado D).

Assim, um fator importante para administrar os momentos de transição, que em boa parte dos processos são traumáticos por não terem uma boa gestão (BARROS *et al*, 2003), foi a comunicação clara transmitida por ambas as companhias (adquirida e adquirente) sobre o que estava ocorrendo. Essa mensagem passou aos funcionários um sentimento de tranquilidade e confiança no futuro, mantendo um alinhamento com a tipologia cultural Clã já existente. Assim a mudança foi rapidamente assimilada e passou a ser repetida nos discursos dos funcionários, gerando uma confiança coletiva de que seus valores estavam sendo respeitados no processo, ou seja, de que eles estavam sendo respeitados.

“[...] a primeira mensagem que eles procuraram dar, até de forma global no momento da compra da Companhia D, é que ninguém seria demitido, de que não haveria nenhuma redução no quadro de funcionários. Isso de forma global. Então essa mensagem já deixou as pessoas muito tranquilas. Isso já faz muita diferença.” (Entrevistado B).

“[...] a gente tá vivendo um momento de transição, certo. [...] é uma gestão diferente, com novas ideias, com estratégias um pouco diferentes, mas a equipe se manteve.” (Entrevistado E).

Outro elemento relacionado às aquisições amigáveis que facilitou o processo de integração entre as companhias foi à manutenção do corpo diretivo global da Companhia D. Hirschey (1986) falou que pode haver a mudança na propriedade corporativa sem que ocorra a mudança no controle administrativo da empresa-alvo. Isso ocorreu no processo de aquisição da Companhia D, produzindo o sentimento de uma transição tranquila, segura e confiável, tanto que um dos entrevistados que ocupava uma posição gerencial respondeu nesse sentido.

“Eu acredito que não haverá muitas mudanças, nesses primeiros anos. Eu digo assim, nos dois primeiros anos, porque é um segmento no qual a Corporação Adquirente tem experiência no Japão, mas não de forma global. Então eles vão deixar essa autonomia com a Alemanha, para que possam ir tocando o negócio, aos poucos vão se inteirando para que depois assumam totalmente a liderança.” (Entrevistado B).

Quanto aos resultados da análise feita com o instrumento OCAI, ficou evidente que os funcionários rejeitavam as características da tipologia cultural Hierárquica para o futuro da empresa. Sua expectativa era de que essa tipologia viesse a ser substituída pelos tipos culturais de Mercado e Adhocracia nos próximos em 5 anos (Tabela 1).

Tabela 1 – Tipos culturais identificados para a Companhia D no momento da pesquisa e desejados em 5 anos.

Dimensões		1º	%	2º	%	3º	%	4º	%	Total
Características dominantes	Atual	Mercado	34,0	Hierarquico	31,0	Clã	22,4	Adhocracia	12,6	100
	Em 5 anos	Clã	28,3	Mercado	26,2	Adhocracia	25,7	Hierarquico	19,8	100
Coesão organizacional	Atual	Clã	35,5	Mercado	26,0	Hierarquico	21,0	Adhocracia	17,6	100
	Em 5 anos	Clã	38,8	Mercado	25,7	Adhocracia	21,9	Hierarquico	13,6	100
Critérios de sucesso	Atual	Clã	32,6	Hierarquico	25,7	Mercado	23,1	Adhocracia	18,6	100
	Em 5 anos	Clã	41,2	Mercado	21,2	Adhocracia	21,0	Hierarquico	16,7	100
Liderança organizacional	Atual	Clã	33,6	Hierarquico	27,6	Mercado	22,9	Adhocracia	16,0	100
	Em 5 anos	Clã	35,7	Adhocracia	28,6	Hierarquico	20,3	Mercado	15,4	100
Gerenciamento de pessoas	Atual	Clã	38,6	Hierarquico	26,0	Mercado	19,0	Adhocracia	16,4	100
	Em 5 anos	Clã	48,1	Adhocracia	20,5	Mercado	16,0	Hierarquico	15,5	100
Enfase na estratégia	Atual	Clã	30,2	Hierarquico	24,8	Mercado	24,8	Adhocracia	20,2	100
	Em 5 anos	Clã	31,4	Adhocracia	27,6	Mercado	24,8	Hierarquico	16,2	100

Da mesma forma, a análise qualitativa também evidenciou a rejeição dos funcionários à tipologia cultural Hierárquica para a Companhia D. As respostas dos entrevistados enfatizaram a necessidade de maior flexibilidade e de foco no mercado para o sucesso da empresa nos próximos 5 anos, em oposição a controles, regras e maior procedimentação do trabalho.

“Flexibilidade e adaptação a várias situações diferentes, isso faz toda a diferença. Deve ser mantida, até porque o alemão é muito formal, é muito inflexível. Até em treinamentos que a gente faz fora eu percebo que em algumas falas, a gente fala que no Brasil a gente faz assim, e eles se surpreendem.” (Entrevistado D).

“Seria importante conseguir responder rápido ao mercado, é um outro ponto em que a gente ganharia e teria mais sucesso, ter agilidade de resposta.”(Entrevistado A).

“A vantagem da Companhia D, por ela ter essa equipe enxuta, pela proximidade que a gente tem, as pessoas aqui são multitarefa, [...]a gente consegue integrar as pessoas de forma que também possam ajudar a resolver aquele problema.” (Entrevistado A).

“As pessoas tomam iniciativas, de tal forma que isso também nos dá uma tranquilidade. [...] eu não preciso estar a todo momento delegando, [...] as pessoas tomam a iniciativa de fazer.” (Entrevistado D).

Disso se deduz que a organização já tinha seus processos administrativos e rotinas bem desenvolvidos, ou seja, já atingira a estabilidade característica da tipologia Hierárquica e agora queria buscar o desenvolvimento de outras características. Por isso, o tipo Hierárquico deixou de ser prioritário no ponto de vista dos colaboradores da Companhia D.

“Eu acho que a Companhia D tem bastantes parâmetros, organização, procedimentos que facilitam o seu trabalho. Ela é super organizada.” (Entrevistado B).

“É uma empresa que tem tradição e que passa confiança em relação aos produtos que ela produz e comercializa.” (Entrevistado D)

Esse resultado mostra que os funcionários da Companhia D, ao mesmo tempo em que valorizavam o sentido de uma organização do tipo familiar (Clã), também queriam uma organização mais ágil, dinâmica (Adhocracia) e ainda voltada para resultados (Mercado).

Há uma certa ambiguidade nesse contexto, uma vez que a cultura do tipo Clã tem foco interno, com integração e consenso, enquanto que as culturas Adhocracia e Mercado têm foco externo e diferenciação, mas isso pode ser em parte explicado pela vontade da corporação em ganhar mais agilidade e crescimento de mercado.

Conforme enfatiza Barros (2001), o choque entre culturas é um dos fatores mais críticos nos processos de fusões e aquisições, sendo potencialmente maior quando as organizações envolvidas são de nacionalidades distintas, com diferentes culturas e práticas de gestão, aumentando em muito a complexidade da integração. No caso da Companhia D, foi perceptível que a forma “amigável” da aquisição implementada pela Corporação Adquirente

foi significativa para a facilitação do processo. Apesar da dimensão da operação, o dia-a-dia dos funcionários foi minimamente afetado e, mesmo considerando que eles se afastavam da influência cultural da matriz alemã com a qual tinham estabelecido vínculos positivos, aceitaram favoravelmente também a chegada de uma nova influência cultural. Não foram criadas tensões e desgastes, ao contrário, o modelo de aquisição implementado fez com que os funcionários seguissem com disposição para trabalhar pelo crescimento da organização e planejar um futuro de progresso para eles e para a organização.

Conclusão

No processo de aquisição analisado foi possível identificar, a partir da percepção dos funcionários da Companhia D, que a tipologia cultural dominante na organização no momento da pesquisa, a tipologia Clã, se manteve como desejada pelos funcionários da organização para os próximos cinco anos. Esta circunstância se mostrou bastante interessante, considerado o momento de transição que a empresa vivia, que foi confirmado de forma clara nas entrevistas realizadas com os funcionários em seguida. Os discursos mostravam uma visão positiva, mesmo em meio ao processo de aquisição a que foram sujeitos. Ou seja, a forma da mudança, o modelo de aquisição amigável permitiu uma transição suave a despeito da transição cultural da organização. Além disso, a tipologia cultural Clã foi pontuada como desejada para o futuro da empresa como modelo para preservação do sucesso da Companhia D no Brasil. Ao mesmo tempo, as respostas dos funcionários mostraram também que não havia a intenção de apenas preservar um *status quo* em meio a mudança, tanto que quanto ao tipo cultural secundário, ficou nítido o desejo de mudança do perfil Hierárquico para os perfis Adhocracia e Mercado nos próximos 5 anos da empresa. Esse posicionamento demonstra que o modelo de aquisição amigável, não somente manteve o ambiente positivo na Companhia D, como permitiu aos funcionários continuarem pensando livremente o futuro da empresa. Ou seja, a cultura da afiliada local não foi afetada a ponto de criar animosidades, paralisia ou negatividade. Os funcionários da Companhia D demonstraram claramente sua vontade de mudar o foco da empresa, de interno com estabilidade e controle para externo com foco em flexibilidade e inovação. Esse desejo de mudança, ao rejeitar a tipologia Hierárquica e optar pela Adhocracia e Mercado, sinaliza uma disposição de que a empresa atue com mais ousadia e riscos, buscando crescer via inovação e conquista de novos mercados. A disposição dos funcionários para a mudança e crescimento demonstra que o processo de aquisição amigável foi decisivo para a Companhia D, que ao evitar choques em sua cultura organizacional, tranquilizou os funcionários e fez com que não ocorresse redução ou quebra de continuidade em seus processos e negócios. Pelo contrário, a Companhia D seguiu planejando um futuro de crescimento em meio a uma grande mudança cultural, mas sem gerar traumas ou sinalização de insucesso.

Com o exposto acima, este estudo procurou contribuir com embasamento teórico relativo aos processos de aquisição de empresas, buscando aumentar a compreensão sobre a importância que deve ser dada à gestão das mudanças das culturas organizacionais das empresas envolvidas em processos de aquisição. A esse respeito, o modelo de aquisição amigável se mostrou extremamente importante no sentido de evitar o choque entre as culturas das organizações afetadas e permitir o planejamento adequado da mudança cultural. Lembrando que segundo Barros *et al* (2003), estes fatores são responsáveis pela a maior parte dos casos de insucessos nas aquisições de empresas. Outro ponto, não menos importante, está em reduzir significativamente o desgaste para os funcionários das empresas durante a fase de integração das culturas organizacionais. Afinal de contas, é fato que se trata do principal componente das organizações, o elemento humano que dá vida e sentido ao estudo da administração.

Porém, o presente estudo trouxe apenas mais um pouco de luz ao conhecimento existente, de modo que outras investigações são necessárias para aprofundar o tema da gestão amigável de processos de aquisição de empresas. Principalmente pesquisas que se concentrem na análise da questão da integração de culturas organizacionais sob o ponto de vista dos funcionários das organizações envolvidas.

Ao final, este autor pretende continuar a presente investigação na mesma empresa que foi objeto de aquisição para, através de uma observação longitudinal, acompanhar os resultados futuros do modelo de aquisição amigável implementado.

Bibliografia

- ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London: Sage Publications, 2002.
- BARROS, B. T. Encontro das culturas organizacionais. *In*: BARROS, B. T. (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CAMERON, K.S.; QUINN, R. **Diagnosing and changing organizational culture**. Addison-Wesley, 1999.
- DENISON, D; MISHRA, A. K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization Science**, v.6, n.2, p.204-223, 1995.
- DOMENICO, S. M. R. D.; LATORRE, S. Z.; TEIXEIRA, M. L. M. A Relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. *In*: **EnANPAD**, 2006, Salvador. EnANPAD, 2006.
- FREITAS, S. Cultura organizacional e comunicação. *In*: **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.
- HIRSCHEY, M. **Merger, buyouts and fakeouts**. American Economic Review, Nashville: American Economic Association, v. 76, n. 2, p. 317-321, May 1986.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.
- KING, N. **Using templates in the thematic analysis of text**, in C.Cassell and G.Symon (Eds.) **Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research**. London: Sage. 2004.
- LATORRE, S. Z. **Perfis de Cultura e de Valores Organizacionais: Um Estudo em Empresas de Tecnologia**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.
- MAANEM, J. V. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface, *In* **Administrative Science Quarterly**. 1979 a.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1998.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** Rio de Janeiro: Hucitec; Abrasco, 1993.

OLIVEIRA, A.F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v.39, n.2, abr./maio/jun. 2004.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, R.C. **A falsa dicotomia qualitativo-quantitativo: paradigmas que informam nossas práticas de pesquisa.** In ROMANELLI, G.; BIASOLI-ALVES, Z.M.M. (Orgs.). **Diálogos metodológicos sobre prática de pesquisa.** Ribeirão Preto: Legis Summa, 1998.

VASCONCELLOS-GUEDES, L; IAIS, L.G.L e GUEDES, L.F.A. **A Interação de Culturas Organizacionais e seus Desdobramentos em Projetos de Consultoria: Um Estudo de Caso.** In: XVI SemeAd, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2004.