

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

Marco Antonio Mayer Foletto

**COMPRADOS NOVAMENTE – UMA NOVA CULTURA
ORGANIZACIONAL – UMA NOVA MUDANÇA**

Porto Alegre

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

M.A.M.F.

COMPRADOS NOVAMENTE – UMA NOVA CULTURA
ORGANIZACIONAL – UMA NOVA MUDANÇA

Estudo de caso para curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientadora : Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama

Porto Alegre

2006

SUMÁRIO

Resumo	4
Protagonista	5
A Empresa.....	6
Problema	8
A Evolução dos Fatos	10
Resultados	15
Referencial Teórico.....	16
Considerações Finais.....	29
Perguntas e Respostas	30
Referência Bibliográfica	32

RESUMO

O objetivo deste caso é discutir os diversos impactos que diferentes culturas organizacionais trazem para um negócio. O caso descreve o dilema de um executivo de uma grande companhia americana (Yco), quando esta adquiriu uma grande operação internacional de uma companhia europeia (Sab), em manter sua cultura organizacional e estendê-la ao novo negócio.

Este caso foca especificamente os impactos e os fatos relativos à operação brasileira (Sab Brasil), pois esta não havia concluído um processo de integração de seus negócios com os de uma companhia familiar brasileira (Fdm) quando da compra da Sab pela Yco.

Palavras-Chaves: Integração, Cultura Organizacional, Liderança.

PROTAGONISTA

José da Silva, executivo com carreira de mais de vinte anos na Sab Brasil, foi escolhido para comandar a nova operação (Contracting). Com larga experiência no mercado latino-americano de refrigeração industrial, além de ter trabalhado na Dinamarca durante cinco anos e no Chile por mais de dois anos, ele foi o responsável pela abertura do mercado argentino para a Sab.

A experiência de José da Silva foi toda forjada nas áreas Comercial e de Engenharia, sendo então esta a primeira oportunidade para que José tivesse sob seu comando uma completa estrutura de negócio, representando o maior desafio profissional de sua carreira.

A Sab entendia que a flexibilidade e capacidade de negociação eram as principais características necessárias para o líder desta nova operação. Era necessário alguém que tivesse uma grande capacidade de transformação da realidade corrente.

A EMPRESA

A Sab surgiu na Dinamarca em meados de 1960 a partir da percepção de um grupo familiar que a demanda por câmaras de refrigeração industrial deveria crescer significativamente com as mudanças de hábito da sociedade ocidental.

Após alguns anos produzindo câmaras de refrigeração para a indústria alimentícia europeia, iniciou a “refrigeração de navios” que possibilita o transporte de qualquer tipo de alimento por grande período de tempo. Tão certa foi a aposta da Sab, que em pouco mais de 30 anos a empresa estava presente em mais de 50 países nos cinco continentes, com operações industriais e comerciais em vários destes países.

No início da década de 90 a Sab entendeu que era o momento de agregar mais valor aos seus produtos. Nesse sentido decidiu construir navios refrigerados, em vez de simplesmente refrigerá-los. A estratégia que a princípio se mostrou acertada acabou por decretar a insolvência da companhia que acabou sendo adquirida em 1996 por fundos de investimentos europeus, para em 1999 ser novamente vendida para a YCo.

No Brasil a operação da Sab deu início em 1970 com uma pequena fábrica em São Paulo e 6 escritórios de vendas e assistência técnica, atendendo desta forma as cinco regiões brasileiras. O desejo de estar presente de forma mais substancial no Brasil, país com grandes perspectivas para a indústria alimentícia, era muito forte e levou a Sab a fechar acordo comercial e operacional com a Fdm, o qual previa que a Fdm passaria a fornecer exclusivamente para a Sab Brasil, que por sua vez, teria o direito de ser distribuidor exclusivo dos produtos Fdm na América Latina.

Em 2001 a Yco adquiriu a Sab. A Yco é uma companhia norte-americana com 180 anos de existência, que teve origem em um investimento de um grupo de habitantes da Pensilvânia. Abriu seu capital na Bolsa de Nova Iorque em 1917 e em

2001 tinha seu capital pulverizado entre mais 1.000.000 de acionista. A administração era totalmente profissionalizada e seus principais dirigentes eram escolhidos por assembléia dos acionistas , recebendo um mandato de 5 anos. A Yco estava presente em mais de 100 países e empregava em torno de 30.000 pessoas.

PROBLEMA

Em meados de 1999, a Sab finalmente atingiu seu objetivo de ingressar firmemente no mercado latino-americano de refrigeração industrial, fechando acordo comercial e operacional com a Fdm.

A Sab entendeu que unir a marca e a participação de mercado da Fdm com sua visão mais profissionalizada para o negócio faria surgir uma liderança robusta o suficiente para garantir sua entrada em grande estilo no mercado latino-americano.

A Fdm era a líder de mercado na refrigeração industrial com mais de 60% de participação na América Latina, e principal barreira de entrada da Sab Brasil neste mercado. Entretanto a Fdm trazia consigo alto endividamento, baixa produtividade, resultados financeiros continuamente negativos, dificuldade de manter foco. Estes problemas decorriam principalmente de problemas de gestão por parte da administração familiar, e da cultura organizacional, entranhada nas vísceras de seus empregados, que dava muita importância para o ato de vender, sem preocupar-se com rentabilidade, liquidez, qualidade, linha de produtos, satisfação do cliente,...

Tradicionalmente a Sab não dedicava esforços na criação de uma boa estrutura de recursos humanos (com políticas e estratégias definidas e sem ferramentas de auxílio aos gestores). Diante disso, José da Silva teve que tomar as decisões sozinho, mesmo que representassem grande risco para a nova operação da Sab.

Desde o princípio, José se deparou com uma grande dúvida: trazia para a Sab Brasil os principais talentos da Fdm, buscava nos quadros da Sab Brasil as pessoas para a nova operação, buscava no mercado (leia-se concorrência) toda uma nova equipe? Trazer profissionais da Fdm para a nova operação poderia gerar dois grandes problemas, a resistência destes profissionais em trabalhar no modelo Sab e os profissionais da Sab Brasil sentiriam-se preteridos. A nova operação somente com profissionais da Sab Brasil traria um isolamento entre a nova operação

e a Fdm. Buscar profissionais no mercado apresentava como principal benefício certa isenção em relação às culturas da Sab e da Fdm. Entretanto, nesta última opção, como grande problema José teria que enfrentar o somatório dos pontos anteriores descritos.

Em 2001, com a chegada da Yco, a Sab Brasil estava passando por um furacão. A operação de contracting, sob gestão de José da Silva, era o principal negócio da Sab Brasil e, portanto a principal impactada com a nova cultura. A orientação era clara e determinava que a visão, o modelo de gestão e a cultura que deveriam prevalecer são os da Yco e que as pessoas provenientes da Sab e Fdm que não se adaptassem seriam convidadas a buscar novos rumos.

Em novembro de 2001, José da Silva foi nomeado Presidente Yco Brasil e tinha doze meses como prazo para estabelecer a cultura organizacional Yco e aumentar a rentabilidade e as vendas da operação brasileira.

A EVOLUÇÃO DOS FATOS

Em 1999, para dar início a nova operação José da Silva decidiu “limpar” os vínculos dos profissionais Fdm com seu passado. A Sab Brasil arcou com os custos de rescisão de contrato destes profissionais com a Fdm e os admitiu como funcionários novos. A estratégia era deixar claro a estes importantes executivos que o modelo Fdm não seria mais aceito dentro do novo negócio.

Para as áreas de produção, vendas e logística, a Sab buscou na Fdm os principais executivos destas funções. Para engenharia e atendimento a clientes, os executivos vieram da Sab Brasil. Para as áreas administrativa e financeira, o mercado acabou suprimindo as necessidades da nova operação.

A cultura organizacional da Fdm se estabeleceu baseada em nos seguintes valores:

- ✓ culto ao fundador e principal dirigente da empresa e conseqüente baixa autonomia para os gestores;
- ✓ baixíssimo grau de formalismo nas relações com empregados, fornecedores e clientes;
- ✓ resultado positivo da empresa tinha de significar prejuízo para o concorrente;
- ✓ não obediência à regras e legislação ;
- ✓ venda é a razão de existir do negócio.

Enfrentando o personalismo cultural herdado da Fdm, os anos que se seguiram demonstraram a José da Silva que a tarefa não seria assim tão fácil. Mais do que a cultura arraigada na mente dos ex-executivos da Fdm, os clientes da Fdm (agora clientes da Sab Brasil) não aceitaram o novo modelo de negócio. Afinal seguiam comprando produtos Fdm, com as mesmas pessoas os atendendo, somente recebendo a cobrança de uma companhia diferente (Sab Brasil).

A presença marcante da família Fdm nos negócios da Sab não foi passível de imediata mudança. Mesmo com acordo comercial e operacional formalmente firmado, a família seguia interferindo nos negócios, seja influenciando seus ex-executivos, seja interferindo diretamente nas negociações junto aos clientes.

Os problemas de produtividade e qualidade na Fdm seguiam sem qualquer ação por parte da empresa, e traziam muitos problemas comerciais, financeiros e de desempenho para a Sab Brasil.

Em contraponto à cultura fortemente estabelecida da Fdm, a Sab havia perdido parcialmente sua identidade cultural quando da sua aquisição, em 1996, por fundos de investimentos europeus. Restaram alguns valores da família dinamarquesa fundadora da Sab que se somaram a visão extremamente prática dos investidores:

- ✓ formalismo nas relações com empregados;
- ✓ gestão compartilhada entre os gestores das unidades;
- ✓ impessoalidade nas relações entre a matriz e as subsidiárias;
- ✓ lucro é a razão de existir do negócio.

José da Silva decidiu criar, no princípio de 2000, um Grupo de Trabalho formado por profissionais da Sab Brasil (incluindo os ex-executivos Fdm) e da Fdm para busca de soluções para estes itens. Na realidade a tentativa era de levar para a Fdm um pouco da visão e da cultura da Sab Brasil como forma de melhorar o desempenho global do acordo comercial, e demonstrar aos ex-executivos Fdm que era possível manter um negócio baseado em regras mais rígidas sem perder a flexibilidade. Após extenuante trabalho José da Silva conseguiu acomodar as diferenças culturais, porém sem criar uma cultura única.

Esta acomodação cultural gerou um modelo perigoso. Ao mesmo tempo que internamente parecia que nada havia mudado, para a Sab na Dinamarca a Sab Brasil reportava a situação como “resolvida”. O resultado deste modelo criou uma cultura baseada em :

- ✓ baixíssimo grau de formalismo nas relações com fornecedores e clientes;
- ✓ não obediência à regras ;

- ✓ venda é a razão de existir do negócio.

Em 2001 ,com a chegada da Yco, a operação de contracting, sob gestão de José da Silva e que era o principal negócio da Sab Brasil, foi a que mais sofreu impactos decorrentes da nova cultura organizacional .

As características da cultura organizacional da YCo eram:

- ✓ lucro é o único desempenho aceitável;
- ✓ respeito à regras e legislação;
- ✓ o que não é formalizado, não existe;
- ✓ baixa autonomia para os gestores das unidades;
- ✓ igualdade e impessoalidade na relação com os empregados;
- ✓ clientes e fornecedores devem compartilhar os valores da companhia.

No caso em análise, a orientação era clara e determinava que a visão, o modelo de gestão e a cultura que deveriam prevalecer são os da Yco e que as pessoas provenientes da Sab e Fdm que não se adaptassem deveriam buscar novos rumos.

Os ex-executivos da Fdm sentiram-se aprisionados com a nova proposição e não apresentaram disposição em continuar. A família Fdm passou a boicotar os esforços da Sab Brasil em manter o negócio e harmonizar as diferenças culturais.

Como tentativa de se fazer ouvir de forma mais enfática , a Yco decidiu então mudar o nome da operação no Brasil para Yco Brasil.

Para a família Fdm esta mudança foi inaceitável , considerando isto como quebra de contrato. Os ex-executivos da Fdm e os profissionais provenientes da Sab Brasil sentiram-se traídos. José da Silva pensou que todos seus esforços até então poderiam ir por terra.

A Yco determinou então a contratação de novo profissional para comandar as áreas de administração, finanças, contabilidade e recursos humanos. Novo choque para toda a operação de contracting. José da Silva entendeu como falta de confiança por parte da Yco.

Diferentemente da Sab, a Yco tinha claramente definidas suas políticas e estratégias de recursos humanos. Além disso, ferramentas para gestão de pessoas estavam disponíveis e os gestores eram estimulados a utilizá-las.

José da Silva tinha neste momento duas alternativas, sair de cena e desistir de tudo o que construiu ou se associar a novo responsável por recursos humanos e enfrentar as novas resistências. Ao sair de cena encerraria sua carreira na Yco e, possivelmente, comprometeria seu futuro profissional fora da Yco.

Do ponto de vista da Yco a situação apresentava duas hipóteses:

- ✓ o trabalho de integração poderia ser facilitado pela saída de José da Silva e a condução deste processo passaria a ser conduzido pelo novo responsável por recursos humanos
- ✓ a integração se inviabilizaria sem a liderança já estabelecida por José da Silva, e principalmente pela resistência existente por parte dos executivos ex-Fdm e ex-Sab.

José da Silva decidiu se unir ao novo responsável por recursos humanos da Yco Brasil no processo de integração. Certamente enfrentaria a antipatia e resistência de seus liderados, que ainda não conseguiam entender o porquê de uma nova mudança. De parte da Yco a alternativa de contar com José da Silva para conduzir a operação brasileira se mostrava interessante por representar um menor rompimento e a manutenção da história do negócio no Brasil.

Em novembro de 2001, José da Silva foi nomeado Presidente Yco Brasil e tinha doze meses como prazo para estabelecer a cultura organizacional Yco e aumentar a rentabilidade e as vendas da operação brasileira.

A Yco já havia feito sua escolha ficando a cargo de José da Silva aceitar e enfrentar seus antigos aliados, ou abrir espaço para uma operação de guerra por parte da Yco.

José da Silva fez valer suas características de flexibilidade e capacidade de negociação e aceitou o desafio proposto pela Yco.

O ano de 2002 apresentou desafios fortes e importantes para José da Silva. O time da Yco Brasil estava com a motivação “abaixo de zero”. O novo executivo contratado pela Yco para área de recursos humanos ainda não estava alinhado com

José. A Yco ao promover José da Silva à Presidente, estabeleceu metas claras e arrojadas, com objetivo de em doze meses encravar a cultura organizacional Yco e aumentar a rentabilidade e as vendas da operação brasileira.

As ações de José da Silva começaram com o estabelecimento de um diálogo franco e aberto com o responsável por recursos humanos na construção do plano de integração da cultura organizacional da Yco à operação brasileira. Foi estabelecido um plano claro e objetivo, com cronograma definido, para implantação das práticas operacionais da Yco, comunicação clara aos clientes e fornecedores que a empresa mudou, e principalmente de esclarecimento aos funcionários da Yco Brasil dos benefícios e vantagens de trabalhar-se no novo modelo de negócios.

Um dos primeiros passos foi agir no intuito de afastar a família Fdm do dia a dia dos negócios e com isso reduzir a influência da cultura Fdm no negócio.

A inclusão de itens de capacitação executiva na avaliação anual de desempenho, assim como na remuneração variável, dos executivos da operação contribuíram decisivamente na mudança de visão das pessoas ex-Fdm e ex-Sab.

Mesmo com todas as iniciativas, as resistências seguiram e José da Silva se viu obrigado a tomar decisões mais duras. A Yco Brasil rompeu o contrato com a Fdm e demitiu dois executivos (ex-Fdm).

RESULTADOS

Ao final de 2002, o que parecia inimaginável começou a se concretizar. A operação de contracting da Yco Brasil foi escolhida como benchmark interno na Yco no quesito integração.

Executivos da operação de contracting (um ex-Fdm) foram promovidos e transferidos para outras unidades da Yco, sendo dois deles para operações no exterior.

Em junho de 2003, José da Silva foi nomeado Vice Presidente para América Latina pela Yco.

A Yco Brasil passou a partir de 2003 a ser uma operação com índices de produtividade e rentabilidade dentro dos padrões da Yco, os profissionais antes resistentes ao mundo Yco, passaram a perceber as vantagens do modelo ao receber pela primeira vez parcela variável de sua remuneração.

Mesmo como todo o sucesso aparente, José da Silva não arrefeceu os esforços para manter a mensagem com relação à cultura organizacional Yco, mantendo comunicação, processos de integração com outras unidades e principalmente um forte programa de capacitação executiva.

Os custos do modelo escolhido mostraram-se menores e :

- ✓ os clientes acabaram por entender que o negócio da Fdm havia evoluído se transformando na Yco Brasil e a percepção de qualidade dos produtos e serviços tinha melhorado significativamente, conforme demonstraram as pesquisas de 2002, 2003 e 2004.
- ✓ a rentabilidade e os índices de qualidade e produtividade apresentaram melhoras significativas
- ✓ o clima organizacional melhorou e as pessoas passaram a trabalhar debaixo de uma mesma bandeira, a da Yco.

REFERENCIAL TEÓRICO

“O processo de globalização vem colocando para as empresas desafios crescentes, tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas, como no sistema de gestão adotado. Se a aventura da globalização é antiga como as incursões de Marco Pólo pelo Oriente, os impasses com que se deparam as organizações hoje, entrando ou saindo de mercados, formando alianças estratégicas, desenvolvendo cadeias produtivas, exigem não mais o conhecimento autocrático do dominador sobre o dominado, mas o conhecimento permeado por indagações e sutilezas do antropólogo”, ressaltam Fleury, Shyniashiki e Stevanato (1997).

A globalização, movimento mundial regido, predominantemente, por interesses financeiros e comerciais, estabelece uma integração entre países e pessoas do mundo todo, criando uma rede internacional de conexões que deixam as distâncias cada vez mais curtas e promovendo fortes interações culturais e econômicas. No entanto, o parágrafo anterior chama a atenção para aspectos críticos nestes movimentos de globalização, de fusões ou aquisições que é o gerenciamento da diversidade cultural existente entre as organizações envolvidas.

Os processos de fusões e aquisições são realizados continuamente entre as organizações como solução estratégica para a perpetuação e crescimento dos negócios no mundo contemporâneo. No entanto, em grande parte destes processos, a ênfase está fortemente concentrada nos aspectos financeiro-econômicos da operação, destinando-se ainda pouco esforço para o entendimento mais profundo sobre como ocorrerão os processos de integração das pessoas.

Uma preocupação, se não a principal, dos executivos envolvidos em análise e construção de cenários sobre o ambiente organizacional pós- alianças e fusões, deveria ser exatamente sobre os recursos que farão a estrutura funcionar de modo distintos. “Os conflitos culturais e a resistência às mudanças, com formação de

grupos de interesse e feudos, podem dificultar a captura das sinergias e ganhos de eficiência”, diz Ferreira (2004). A integração do capital humano das empresas envolvidas poderá representar o sucesso ou o fracasso da empreitada.

“Aprender a se comportar numa cultura nova e diferente é um processo de longo prazo, de entendimento e amadurecimento. Começa pela conscientização das diferenças culturais. Significa conhecer outras perspectivas de vida, outras formas de pensar e de agir, e uma apreciação de diferentes crenças e valores”, ressalta Cohen (2003).

Busca-se, enfim, penetrar na vida organizacional e respaldar as análises e avaliações das práticas e condutas tendo como base científica os conceitos da antropologia. Os antropólogos já não acreditam mais no “todo” cultural, coerente, estável, limitado. A cultura não pode ser apenas definida precisamente de maneira limitada. Diz a declaração universal da Unesco 2001: “a diversidade cultural é tão necessária para a humanidade como a biodiversidade é para a natureza”.

Além disso, este processo é bastante desafiador porque não existe uma fórmula de sucesso ou um modelo universal que garanta o sucesso da aliança, até porque existem inúmeros fatores que podem influenciar e provocar diferenças entre os cenários elaborados e a realidade. É complexo porque, segundo Geertz (apud Cavedon, 2003, p.37) o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu...Por outro lado, existem variáveis deste processo que são extremamente críticas e que, se bem gerenciadas contribuem decisivamente para o sucesso destas operações.

Westwood e Clegg (2003) ponderam que uma integração cultural passa pela harmonização de valores comuns partindo da premissa de não ignorar qualquer traço das culturas que vão formar o novo senso comum. Assim uma forma de atuação que contribui de maneira fundamental para o sucesso de um processo de integração é o agrupamento de pessoas formadas em diferentes culturas em uma equipe única e com um objetivo comum.

Segundo Hofstede (1991), cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, que são o resultado da aprendizagem contínua, sendo que, boa parte disso foi adquirido na infância, período no qual somos mais suscetíveis à aprendizagem e assimilação. Quando

certos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos se instalam na mente de cada um, torna-se necessário desaprender, antes de aprender algo diferente, e desaprender é mais difícil que aprender pela primeira vez (Hofstede, 1991).

A antropologia social (ou cultural) é o estudo das sociedades humanas, em particular das mais tradicionais ou primitivas. Na antropologia social, “cultura” é a palavra que engloba todos aqueles padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos. Ela inclui não apenas as atividades destinadas a refinar a mente, mas também todas as atividades simples e ordinárias da vida: cumprimentar, comer, mostrar ou esconder emoções, manter certa distância física dos outros, fazer amor ou manter a higiene do corpo.

Segundo Hofstede (1991), a cultura é sempre um fenômeno coletivo, uma vez que é, pelo menos em parte, partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde é adquirida. Podemos então defini-la como a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro.

A cultura é adquirida, não é herdada. Ela provém do ambiente social do indivíduo, não dos genes. A cultura deve ser distinguida por sua vez, da natureza humana, e da personalidade de cada um, mesmo se as fronteiras exatas entre esses três conceitos seja objeto de discussão entre especialistas de diferentes ciências sociais. (Hofstede, 1991).

Para Schein (1992), “Cultura organizacional é um padrão (modo reconhecido de entender e fazer as coisas) de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo, pelo qual eles aprenderam a conviver com os problemas relativos à adaptação externa e integração interna – os quais têm funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, e, além disso, são ensinados para os novos membros como o modo correto para perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

A empresa e a sua cultura estão tão intimamente relacionadas, de forma que buscar o entendimento de ambas em separado significa ter uma visão distorcida da realidade organizacional. A cultura de uma empresa é produto de seu passado, portanto para compreender a sua realidade presente é necessário mergulhar em sua

história, conhecer as práticas de seus fundadores, suas crenças, seus ideais e seus valores.

Schein (1992) relata que a cultura organizacional pode ser analisada como um fenômeno dinâmico decorrente da interação de um grupo de pessoas no ambiente. O autor acrescenta que a cultura organizacional é o resultado de um grupo de processos, com aprendizado complexo que é influenciado parcialmente pelo comportamento de seus líderes. A cultura organizacional em parte é formada e criada pelos seus líderes, assim, uma das funções da liderança é a criação, o gerenciamento da cultura.

Freitas (2002) conceitua cultura organizacional como sendo um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção, tornando-se a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Um fato ainda salientado por Freitas (2002), é que por meio da cultura organizacional se define e se transmite aquilo que é importante para os membros de uma organização. Ou seja, a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, as condutas e comportamentos aceitáveis, bem como o conceito de realização pessoal para seus colaboradores.

“Muitas vezes, os conceitos de cultura organizacional se expressam em referências, conjuntos de valores e paradigmas organizacionais. Outras vezes aparecem associados a recursos humanos, padrões de comportamento das pessoas de uma empresa. Independentemente da forma como for tratada, é inegável a importância da cultura organizacional para o entendimento do que é uma organização e como estamos nela inseridos. O estudo da cultura organizacional cria referências valiosas, nem sempre sustentado em raciocínios estruturados, mas em vivências sólidas e observações empíricas, úteis para os estudos teóricos e também para as aplicações práticas”, explica Nardy (1999).

Já para Hofstede (1991), podemos conceituar cultura organizacional como: holística: refere-se ao todo como sendo mais do que a soma das partes; determinada historicamente: reflete a história da organização; relacionada com os estudos antropológicos: tais como rituais e símbolos; construída socialmente: criada

e preservada pelo grupo de pessoas que em conjunto formam a organização; suave; difícil de mudar: embora não haja acordo entre o grau de dificuldade.

Os conceitos e definições citados evidenciam claramente que a cultura é um processo dinâmico e em transformação contínua, onde as pessoas e grupos interagem no ambiente para crescerem, serem lucrativas ou simplesmente sobreviverem. Comumente atribui-se ao entendimento desta dinâmica e seu gerenciamento como principais fatores de sucesso das mudanças empresariais.

Para Hofstede (1991), as diferenças culturais manifestam-se em diferentes níveis. Dentre os muitos termos usados para descrever os níveis de manifestação da cultura, podemos destacar quatro que cobrem a totalidade do conceito de forma minuciosa: símbolos, heróis, rituais e valores.

Símbolos são palavras, gestos, figuras ou objetos que transportam um significado particular que é apenas reconhecido pelos que partilham uma determinada cultura. Assim, as palavras em uma língua, a forma de vestir, o estilo do cabelo, pertencem a esta categoria.

Os heróis são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e por isso servem de modelos de comportamento.

Os rituais são atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, para atingir fins desejados, mas considerados essenciais numa determinada cultura. Forma de cumprimentar ou transmitir respeito aos outros, cerimônias sociais ou religiosas são alguns exemplos.

Schein (1992) argumenta sobre a necessidade de se diferenciar o conceito de cultura em três níveis. O primeiro nível seria formado por estruturas e processos organizacionais visíveis, chamados artefatos e produtos. O nível intermediário seria representado pelas normas e valores e o nível mais profundo seria a própria essência da cultura e incluiria as premissas básicas, inconscientes e crenças tidas como certas.

Segundo Hofstede (1991), é importante fazer distinção entre os valores desejáveis e desejados, ou seja, como as pessoas pensam que o mundo deveria ser e o que as pessoas desejam para elas próprias. O que distingue o desejável do

desejado é a natureza das normas às quais se refere, ou seja, os padrões de valores em vigor num grupo ou categoria de pessoas. No caso do desejável, a norma é de ordem ética. No caso do desejado, a norma é estatística, e reflete a escolha da maioria. O desejável prende-se mais com o ideológico, o desejado tende a relacionar-se mais com fins pragmáticos.

As mudanças ocorridas na estratégia das organizações refletem na organização como um todo. Tratando-se de cultura, muitas vezes se faz necessário estabelecer mudanças para atingir as novas diretrizes da estratégia.

O sentido das mudanças é construído tanto pelos valores, diretrizes e regras sociais, quanto pelas inúmeras interações que os indivíduos participam quando ao realizarem uma ação.

Embora a cultura constitua algo intangível, mudá-la implica na implementação de medidas tangíveis. As mudanças estruturais podem significar fechar departamentos, abrir novos, fundir ou separar atividades, mudar geograficamente pessoas ou grupos.

Mudança de processos significa novos procedimentos, eliminação de controles ou estabelecimento de novos, automação ou desautomação, bem como novos canais de comunicação.

No que tange a mudanças de pessoas é necessário realizar transformações em políticas, diretrizes e comportamento. Os gestores mantêm inconscientemente os modelos de heróis da organização, o que numa nova cultura pode ser reavaliado.

Quando se quer mudar uma cultura, atribui-se frequentemente muita atenção a novos símbolos facilmente visíveis: um novo nome, logotipo, uniformes, slogans, entre outros. Tudo isso pertence ao conceito de "identidade coletiva". Mas os símbolos são apenas o nível mais superficial da cultura. Novos símbolos, sem o apoio de mudanças mais profundas dos heróis, rituais e valores dos líderes-chave, significam apenas muita publicidade, cujos efeitos desaparecem rapidamente. A mudança de cultura de uma organização necessita de persistência e atenção do detentor do poder. Por último, é necessário o acompanhamento do processo a fim de medir e implementar ações necessárias. Se a cultura é de alguma forma gerenciável, essa é a forma.

Fica evidente, portanto, que o processo de mudança cultural depende fortemente de um eficiente sistema de comunicação e de uma liderança atuante que facilite o processo de redescoberta dos indivíduos em relação às suas identidades, construindo-se um sentido para a realidade que estão vivenciando como sujeitos conscientes e competentes. É fundamental que a liderança tenha profundo conhecimento dos valores organizacionais para que possa fazer esta interpretação de maneira a realizar a melhor cooperação possível e minimizar os conflitos existentes. O perfil ideal de liderança é o transformacional.

Segundo Robbins (2000), líderes transformacionais são aqueles que inspiram os seguidores a abrir mão dos seus interesses em favor do grande grupo ou da melhoria do ambiente, levando em conta as preocupações e as necessidades de desenvolvimento do indivíduo e do grupo. Como características do líder transformacional se destacam o carisma, a inspiração e a estimulação intelectual dos seguidores .

Os pontos valiosos para o gerenciamento da cultura, propostos por Hofstede (1991) são:

- Identificar as sub-culturas na sua própria organização: a organização pode ter várias sub-culturas, divididas por nível hierárquico, segundo as áreas funcionais, segundo segmentos de produto/mercado e segundo o país onde a organização está presente;
- Testar se a cultura é adequada à estratégia traçada para o futuro: os constrangimentos culturais são determinantes para a escolha de uma estratégia.
- No caso de fusões e aquisições, identificar as áreas de potencial conflito cultural entre os parceiros. Esta informação pode servir para a tomada de decisão sobre a realização da fusão ou, se a decisão já foi tomada, para o planejamento da gestão da integração pós-fusão de forma a minimizar perdas por conflitos e preservar o capital cultural;
- Medir a evolução das culturas organizacionais ao longo do tempo, repetindo a sondagem após um ou mais anos.

Devido ao importante papel das práticas nas culturas organizacionais, podemos considerar a cultura de alguma forma gerenciável. Mudar os valores coletivos de pessoas adultas numa determinada direção é extremamente difícil, se não impossível. Os valores mudam, mas não de acordo com o plano mestre de alguém. Práticas coletivas, no entanto, dependem de características organizacionais, como estrutura e sistemas e podem ser influenciadas em um ou mais sentidos pela mudança destas. Apesar disso, as culturas organizacionais são também de certo modo integradas, e pode ser considerada como alguma coisa que a organização é.

Um estudo de Witte (1991) na Alemanha concluiu que inovações com sucesso nas organizações requeriam ações conjuntas de duas partes: um detentor do poder e um especialista. O detentor do poder deve ser, de preferência, uma pessoa com algum carisma, não apenas um administrador puro. O especialista deve fornecer um diagnóstico correto da situação presente da cultura organizacional e as sub-culturas.

Conforme Pereira e Fonseca (1997) o processo de mudança pode ser gradual ou brusco e parcial ou profundo. Na transição de um estado para outro a palavra-chave é “passagem”, pois as mudanças geram inovação à partir de uma transformação do modelo atual. Inovação representa um movimento partindo da zona de conforto estabelecida para uma realidade que traz novos riscos, uma nova vida.

A compreensão da cultura organizacional é fator crítico de sucesso nas operações de aquisição de empresas. O encaminhamento consistente das questões relativas às culturas organizacionais requer o reconhecimento das etapas do processo. O planejamento da integração, a integração em si, são processos fundamentais para o sucesso de um processo de consolidação de empresas. Além disso, é fundamental a comunicação ao longo de todo o processo.

Tanure (2003) ressalta a importância do mapeamento cultural principalmente em operações que envolvem empresas de diferentes países, onde se verifica fortemente a influência da cultura de cada país. Este mapeamento cultural da empresa a ser adquirida é fundamental para gerar a comparação com a cultura organizacional da adquirente. O sistema de avaliação e análise sistematizada sobre

a empresa a ser adquirida, deve avaliar os impactos gerados no sistema de recursos humanos nos Valores, normas, e comportamentos. No que tange a pessoas, é importante levantar a qualificação dos funcionários da empresa adquirida, identificação de pessoas-chave, sistemas de remuneração, questões trabalhistas, etc.

Segundo Domagala, Lemos e Gonçalves (2005), as fusões ou aquisições implicam em duas modalidades de integração:

- nível mais macro da integração planejada: conjunto de decisões formais, de longo prazo, sobre o futuro da organização. Participa deste apenas um grupo restrito de dirigentes;
- nível mais micro de integração emergente: surge da interação entre os membros da organização, que é originado pelas ações realizadas pelos mesmos, depende do impacto na vida pessoal e profissional. Neste nível, a fusão ou aquisição é vista como uma grande perturbação provocada por outros, podendo afetar os projetos pessoais de cada indivíduo.

A diferença entre as organizações em que ocorrem as mudanças são aquelas que conseguem agrupar os dois níveis, pois estes apresentam diferenças nos objetivos, pois possuem percepções diferentes e até mesmo o ritmo em que serão afetados pela mudança.

Outro ponto importante são as diferenças das relações intragrupos e intergrupos. Geralmente estas são competitivas, ocasionando efeitos negativos que podem destruir o sucesso da fusão.

Podemos identificar quatro possibilidades de integração:

- Independência operacional: pessoas da empresa adquirida permanecem na empresa, mas aceitam papéis da nova administração;
- Absorção de uma empresa pela outra: preservação de alguns talentos da empresa adquirida;
- Fusão de iguais: seleção, dentre todos os executivos, para posições gerenciais;

- Transformação em uma empresa nova: exigência para realizar a seleção de todas as posições gerenciais.

De acordo com Ghoshal e Tanure (2004), “em um processo de aquisição de empresas, a estratégia de integração adotada depende do objetivo da compra, das condições da empresa adquirente, da situação financeira da adquirida e do tamanho dos dois envolvidos na operação.”

Conforme Tanure (2005) existem diferentes formas de integração cultural, logo é preciso verificar o contexto em que a empresa adquirida e adquirente se encontram para realizar esta identificação. Esta autora identificou, em uma pesquisa sobre o tema encontro de culturas em processos de fusão e aquisição, diferentes estratégias de integração cultural. O grau de mudança, diretamente relacionado ao nível de assimilação dos traços culturais da adquirida pela adquirente, é identificado por meio dos seguintes modelos:

- Assimilação: quando a cultura dominante é a da adquirente. Esta estratégia é comumente implementada em casos de ‘takeover,’ quando a empresa adquirida está complicada financeiramente e a adquirente encara estas reações como naturais deste processo e se concentra no seu objetivo de criar valor;
- Mescla: quando existe convivência de culturas sem dominância de nenhuma delas. Esse modelo é comum em processos de fusão onde as empresas têm forças e capacidades similares e buscam preservar o que cada uma tem de melhor. Este modelo exige tempo e recursos disponíveis que serão gastos com o trabalho demorado de coordenação de todo este processo. “Alcançar o equilíbrio na convivência de duas culturas é possível em termos teóricos, mas na prática sempre existe uma cultura que dominará, de forma ostensiva ou sutil”, reforçam Ghoshal e Tanure (2004);
- Pluralidade: quando não existe influencia significativa da cultura da empresa adquirente sobre a adquirida. A pluralidade cultural é transitória, pois à medida que a convivência cultural se intensifica, a tendência é se consolidar um dos demais modelos;

- Movimento reverso: quando a cultura dominante é a da adquirida. A implementação do modelo movimento reverso é uma estratégia de integração cultural muito raro.

Considerando todas as abordagens realizadas por renomados autores sobre o tema cultura organizacional e referenciadas nos tópicos anteriores, pode-se, certamente, concluir que o intenso movimento global de fusões e aquisições entre as organizações, dos mais variados segmentos de mercado, requer mais do que estratégias técnicas ou financeiras nos planos de incorporação das organizações adquirentes. Estes processos nos obrigam, antes de tudo, a planejar a estratégia de integração entre as partes envolvidas, considerando aspectos culturais como o cerne desta questão. Decisões do tipo o que centralizar e fortalecer em base comum, ou o que é específico e deve ser preservado, ou mesmo o que deve ser mudado, e como gerir estas mudanças são importantes definições que devem ser tratadas levando-se em consideração as culturas organizacionais.

As fusões e aquisições de empresas representam um tipo de mudança que pode forçar os indivíduos a renunciarem ao seu passado, ou seja, não utilizam seus engajamentos anteriores construídos, na forma de trabalhar, no estilo das relações sociais e práticas culturais. Este tipo de mudança exige das pessoas um aprendizado dos novos métodos e equipamentos, bem como novas formas de ligação com estrutura e cultura. A integração para estes indivíduos é construída por meio de uma variedade de ações, onde a comunicação é o meio pelo qual é reconstruída a nova coletividade organizacional (Domagala, Lemos e Gonçalves, 2005).

Um modelo eficaz que possa ser empregado como referência para estabelecer um alinhamento cultural, entre as organizações envolvidas nos processos de aquisição, deve abordar necessariamente os seguintes aspectos:

- O entendimento da cultura organizacional tem como premissa a compreensão dos símbolos, heróis, rituais e valores das empresas envolvidas no processo de aquisição. A abertura para troca e mudança de comportamento propiciará, ao longo do tempo, o alinhamento cultural.
- A liderança exerce um papel crítico junto às equipes para apoiar neste processo de adesão, pois é responsável pela gestão da integração entre

pessoas e operações. O impacto nas pessoas será mais ou menos profundo em função da capacidade da liderança em gerir este processo de mudança. Para isso, ela precisa estar preparada para entender como funcionam os sistemas formais e informais da adquirida. Precisa, também, ter capacidade de auto-análise, reflexão e revisão de posicionamentos. E por fim, a liderança precisa controle emocional para lidar com ambigüidades e conflitos.

- Racionalidade no processo decisório, ou seja, a capacidade de escolher a melhor alternativa e julgar os riscos associados, utilizando a razão para reconhecer a situação, julgar e eleger a melhor das variáveis, conforme citado por Pereira e Fonseca (1997).
- Necessidade de se investir em um processo eficiente de comunicação para todos os níveis da organização, que seja ágil, claro e objetivo, evitando rumores e perda de tempo desnecessários.

Os diferentes tipos de racionalidade utilizados na decisão administrativa foram classificadas por Simon (1965) da seguinte forma:

- ✓ Objetiva – baseada em fatos e dados;
- ✓ subjetiva – baseada em informações, filtrada pelas experiências pessoais;
- ✓ consciente – ajustamento dos meios aos fins através de um processo consciente;
- ✓ deliberada – adequação dos meios aos fins deliberadamente provocada - pelo indivíduo ou pela organização;
- ✓ organizacional – orientada para os objetivos da organização;
- ✓ pessoal – leva em conta os objetivos dos indivíduos interessados em participar do processo de integração

Os indivíduos impactados pelos processos de mudança tomam posição, reagindo cada um à sua forma.

Conforme Pereira e Fonseca (1997) podemos interpretar as reações como positivas, que refletem atitudes de : a) participação;b) influência; c) pro atividade;

d)exploração;e) aderência. Ou negativas que refletem comportamentos de : a) isolamento; b) boicote; c) resistência ativa; d) resistência passiva; e) acomodação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como qualquer organização é, fundamentalmente, constituída por pessoas e estas trazem consigo os mais diferentes padrões culturais , as organizações precisam de líderes que absorvam, pratiquem e disseminem os seus valores e sua cultura. Por meio destas práticas, a cultura torna-se consistente, viva, evolui, se atualiza , dando sentido de perpetuidade para as organizações. Portanto , é mandatório, em processos de alinhamento cultural, a convicção e o entusiasmo da liderança na condução desta tarefa de agregar o melhor de todos na construção da nova realidade, minimizando os impactos para a organização e para as pessoas.

Na elaboração deste estudo de caso, pude compreender que não somente as organizações têm de estar preparadas para processos de fusões e aquisições. A realidade da globalização da economia nos traz claramente a demanda em desenvolvermos, como profissionais do mundo, características tais como flexibilidade, respeito as diferenças culturais, grande capacidade de adaptação e resiliência acima da média. A saber, resiliência é um termo proveniente da física que traz como significado a capacidade de resistir a altas doses de pressão.

PERGUNTAS E RESPOSTAS

1. Qual o estilo de liderança de José da Silva na condução dos processos de integração cultural nos eventos do acordo comercial entre Fdm e Sab, e na seqüência com a cultura da YCO, após a aquisição da Sab?

R. O estilo revelado por José da Silva na condução destes dois processos de integração cultural foi o transformacional. Segundo Robbins (2000), líderes transformacionais são aqueles que inspiram os seguidores a abrir mão dos seus interesses em favor do grande grupo ou da melhoria do ambiente, levando em conta as preocupações e as necessidades de desenvolvimento do indivíduo e do grupo. Como características do líder transformacional se destacam o carisma, a inspiração e a estimulação intelectual dos seguidores. Um estudo de Witte (1991) na Alemanha concluiu que inovações com sucesso nas organizações requeriam ações conjuntas de duas partes: um detentor do poder e um especialista. O detentor do poder deve ser, de preferência, uma pessoa com algum carisma, não apenas um administrador puro.

2. Como podemos definir a visão de cultura da Yco?

R. A empresa e a sua cultura estão tão intimamente relacionadas, de forma que buscar o entendimento de ambas em separado significa ter uma visão distorcida da realidade organizacional. A cultura de uma empresa é produto de seu passado, portanto é necessário mergulhar em sua história, conhecer as práticas de seus fundadores, suas crenças, seus ideais e seus valores. Para Schein (1992), "Cultura organizacional é um padrão (modo reconhecido de entender e fazer as coisas) de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo, pelo qual eles aprenderam a conviver com os problemas relativos à adaptação externa e integração interna – os quais têm funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, e, além disso, são ensinados para os novos

membros como o modo correto para perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

3. Quais os impactos sofridos pelas pessoas que trabalhavam na Fdm e permaneceram no negócio da Yco no Brasil?

As pessoas se sentiram forçados a renunciarem ao seu passado, ou seja, não utilizam seus engajamentos anteriores construídos, na forma de trabalhar, no estilo das relações sociais e práticas culturais. Este tipo de mudança exige das pessoas um aprendizado dos novos métodos e equipamentos, bem como novas formas de ligação com estrutura e cultura. A integração para estes indivíduos é construída por meio de uma variedade de ações, onde a comunicação é o meio pelo qual é reconstruída a nova coletividade organizacional. (Domagala, Lemos e Gonçalves, 2005).

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

BENNIS, Warren e BURT, Nanus. **Líderes: Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança**. São Paulo: Hbra, 1988.

CAVEDON, Neusa Rolita. O mito do fundador. In: **Aais do 13º. ENANPAD**. Águas de São Pedro, setembro de 1989.

_____. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

COHEN, Allan R.; Fink, Stephen. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DOMAGALA, Luciana; LEMOS, Maria do Socorro Travassos; GONÇALVES, Verônica Pires. **Alinhamento Cultural Decorrente do Processo de Aquisição de Empresas**. Fundação Dom Cabral, 2005

FLEURY, Maria Tereza Leme; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; STEVANATO. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

FERREIRA, Cláudio. **O Rico Cenário das Fusões**. Revista Hi-Finance, São Paulo, n.1, p.22-28, abr. 2004.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betania. **Estratégia e Gestão Empresarial**. Ed. Campus, 2004.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e Organizações – Compreender a Nossa Programação Mental**. 1. ed. Londres: McGraw-Hill International, 1991.

NARDY, Cid. **O Desafio da Mudança**. São Paulo: Ed. Gente, 1999.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ROBBINS, Stephen. **Administração - Mudança e Perspectivas**. 1. ed. Editora Saraiva , 2000.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 2nd ed. 1992.

SIMON, Hebert. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

TANURE Betania. **Fusões e Aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão à Brasileira: Somos ou Não Diferentes? Uma Comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WESTWOOD, Robert; CLEGG, Stewart. **Debating Organization – Point and Counterpoint in Organization Studies** . Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 2003.

WITTE, Eberhard. **Power and Innovation: a Two Center Theory**. International Studies of Management and Organization, 2001.