

CULTURA ORGANIZACIONAL: VALORES ORGANIZACIONAIS EM FUSÕES E AQUISIÇÕES

MARCIO JOSÉ ROCHA E SILVA

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

ELZA FÁTIMA ROSA VELOSO

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (FFIA)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço aos professores e coordenadores da FIA - Fundação Instituto de Administração, especialmente a minha orientadora Profa. Dra. Elza Fátima Rosa Veloso, e a Bayer do Brasil que permitiu a geração de dados para o estudo.

CULTURA ORGANIZACIONAL: VALORES ORGANIZACIONAIS EM FUSÕES E AQUISIÇÕES

RESUMO

Este estudo analisa a cultura organizacional de uma empresa multinacional em contexto de fusão e aquisição, a partir da perspectiva da subsidiária do Brasil, e através da percepção dos colaboradores dos dois legados organizacionais envolvidos na operação, durante o processo de integração, considerando a dimensão axiológica com os valores humanos e organizacionais de Schwartz (2005), tendo como resultados percepções semelhantes nos dois legados organizacionais que indicam a priorização de valores como confiança e colaboração como meios de se criar um ambiente de segurança e estabilidade para a mudança organizacional.

Palavras Chave: Cultura organizacional. Fusões e aquisições. Valores Humanos e organizacionais. Confiança. Colaboração.

ABSTRACT

This study aims to explore the organizational culture in the context of the merger and acquisitions of two multinational organizations from the subsidiary of Brazil, by understanding the perception of the employees from the two organizational legacies in the operation during the integration process, through the axiological dimension with the human and organizational values of Schwartz(2005), resulting in similar perceptions from the two organizational legacies prioritize values such as trust and collaboration as a way to create a safety and stablished environment to organizational change.

Keywords: Organizational culture. Mergers and acquisitions. Organizational and Human values. Trust. Collaboration.

1. INTRODUÇÃO

Na dinâmica empresarial, a cultura organizacional é um elemento que ganha cada vez mais espaço nas discussões estratégicas e mais reconhecimento do seu papel relevante no desempenho das organizações. De acordo com Schein (2017), a estratégia da organização, tradicionalmente expressa no cotidiano dos colaboradores

e em suas relações com o mercado, nem sempre se realiza exatamente da maneira como foi idealizada, apresentando inconsistências e revelando imperfeições. Para o autor, ainda que uma organização já tenha denominado os elementos que seus colaboradores compartilham entre si, como os elementos estratégicos de missão, visão e valores, necessita-se da "cultura organizacional" para o desenvolvimento de três elementos: primeiro, para a estabilidade estrutural da organização; segundo, para estabelecer um balizador comportamental; e finalmente, para a integração e senso de pertencimento das pessoas.

De acordo com Srour (2005), organizações que passam por fusões e aquisições, vivenciam conflitos do ponto de vista das diferenças culturais, um fenômeno comum que representa o "choque de culturas".

Segundo Mintzberg (2000), embora a combinação de duas empresas possa fazer sentido do ponto de vista racional do produto ou do mercado, é sempre necessário a compreensão do impacto das diferenças culturais que são menos evidentes, considerando que, a cultura original de cada organização envolvida gera uma determinada complexidade para a dimensão estratégica da nova organização a ser criada durante este processo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Srour (2005), organizações são coletividades concebidas para realizar um determinado objetivo, ao mesmo tempo em que são também agrupamentos de pessoas em busca de um "meio" para realizar suas necessidades individuais, desde sobrevivência até a autorrealização, e que, na consecução destas metas individuais, acabam por desenvolver um propósito coletivo que faz com que os objetivos da organização se tornem também seus objetivos, ou seja, organizações são "meios" que se tornam "fins" em si mesmos, dando significado à experiência das pessoas.

Schein (2017) denomina este conjunto de crenças e valores como cultura organizacional, ou seja, a aprendizagem acumulada e as suposições básicas compartilhadas por determinado grupo de pessoas dentro de uma organização, cobrindo elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico dos seus membros. O autor reconhece uma relação direta entre a estabilidade estrutural de uma organização e a profundidade em que sua cultura é

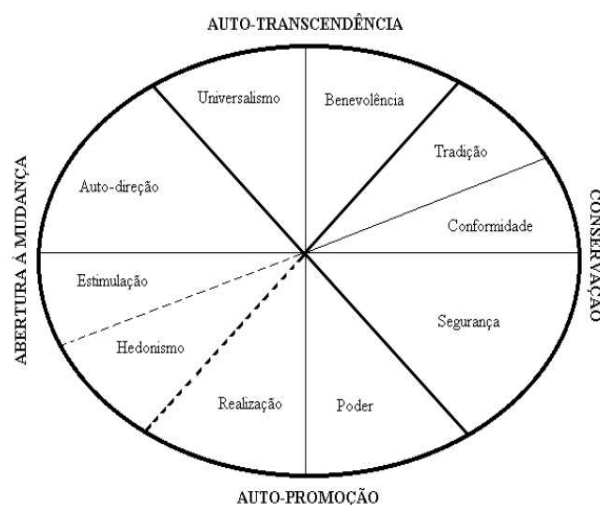
conhecida por suas pessoas, pois quanto mais um grupo compreende a sua própria cultura mais estável e seguro é o ambiente para todos.

Para Sour (2005), em processos de F&A, entre a multiplicidade das maneiras de ser, as culturas organizacionais se expressam ainda com mais força, mostrando sua diversidade e singularidade, criando um "choque cultural" que desorienta os indivíduos, coloca as atividades do dia-a-dia em compasso de espera, e deflagra resistências, expondo de maneira clara os padrões culturais ou modelos mentais cristalizados em cada organização. Segundo este autor, toda coletividade tende a considerar o próprio modo de vida como o mais sensato e mais correto, mas a experiência de diversidade dos costumes ensina às pessoas a ter relativismo cultural e humildade intelectual.

Schwartz (2005) define valores como metas desejáveis que variam em importância e servem como princípios da vida de uma pessoa ou de uma entidade social, identificando cinco características importantes nos valores pessoais, independentemente da cultura a que pertencem: (1) são as crenças que orientam a ação e a emoção humana; (2) servem de referências para diferentes atitudes; (3) são critérios normalmente inconscientes que guiam as escolhas; (4) são hierarquizados de acordo com sua importância relativa à situação; (5) e são referenciais motivacionais, objetos desejáveis que são almejados pelas pessoas.

Schwartz e Bilsky (1987) identificaram princípios motivacionais básicos subjacentes aos valores individuais e identificaram dez tipos de valores, estabelecendo as metas motivacionais representadas por cada um deles, como na figura 1:

Figura 1 – Grupos motivacionais Schwartz e Bilsky.



Fonte: Schwartz e Bilsky, 1987. Adaptado pelo autor.

O quadro abaixo descreve cada um dos grupos motivacionais:

Quadro 1 – Grupos motivacionais Schwartz e Bilsky.

1. Universalismo ou colaboração	Proteção do bem-estar de todas as pessoas da comunidade e da natureza.
2. Benevolência ou Compaixão	Olhar para as necessidades do outro, e deriva da necessidade de funcionamento dos grupos
3. Tradição	Compromissos e aceitação dos costumes e da cultura
4. Conformidade	Restrição de ações e impulsos violam expectativas e normas sociais
5. Afetividade	Cooperação centrada no bem-estar do outro
6. Amizade	Construção de relações personalíssimas e de parceria e apoio mútuo
7. Segurança ou Confiança	Estabilidade e harmonia nos relacionamentos e consigo mesmo
8. Poder	Status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos
9. Realização	Sucesso pessoal de acordo com padrões sociais
10. Hedonismo	Prazer ou gratificação sensual, associado à satisfação
11. Estimulação ou Experimentação	Capacidade de ser provocado com a novidade e desafio na vida
12. Auto direção ou autodeterminação	Pensamento e ação independente, capacidade de escolher, criar e explorar com autonomia

Fonte: Schwartz e Bilsky, 1987. Adaptado pelo autor.

As oposições entre tipos motivacionais na representação circular dos valores de Schwartz (2005), podem ser resumidas em duas dimensões bipolares: a primeira dimensão contrasta "abertura à mudança" e "conservação", capturando o conflito

existente entre ênfase no pensamento e ações independentes do indivíduo, que favorecem a mudança (autodeterminação e estimulação) e a auto restrição submissa, com preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade (segurança, conformidade e tradição); a segunda dimensão contrasta “autopromoção” com “autotranscedência”, capturando o conflito entre a ênfase na aceitação dos outros como iguais e a preocupação com seu bem-estar (universalismo e benevolência) e a busca pelo próprio sucesso relativo e domínio dos outros (poder e realização).

A teoria dos valores explica a estrutura dinâmica das relações entre os tipos motivacionais, na qual a busca de um valor pode conflitar ou ser coerente com a busca de um outro. Ações que expressam valores têm consequências práticas, fisiológicas e sociais. Agir a partir de valores pode ser psicologicamente dissonante e socialmente podem ser impostas sanções sociais ao apontar inconsistências práticas e lógicas. (SCHWARTZ, 2005).

A percepção das prioridades axiológicas da organização por parte do empregado é uma operação de tipo cognitivo que lhes permite desenvolver uma representação mental da organização, um modelo interno da empresa. O comportamento dos empregados na organização, as explicações que eles dão da rotina organizacional e, possivelmente, o comprometimento dos empregados com a empresa são determinados pela percepção que eles têm dos valores organizacionais (TAMAYO, 2000).

Behrens (2017), diz que todas as organizações são complexas o suficiente para desenvolverem seus preconceitos culturais, mas o importante não é o conjunto de valores que as pessoas preferem, mas aqueles que elas acreditam ser importantes, ainda que estas crenças cresçam se se alteram em um ritmo que não se pode controlar.

3. METODOLOGIA

Quanto a sua metodologia, segundo as definições de Olivo (2017), o estudo caracteriza-se como: (1) de natureza aplicada, por ter o objetivo de utilizar dos conhecimentos desenvolvidos durante a pesquisa para resolução de problemas específicos da gestão organizacional; (2) de abordagem quantitativa, uma vez que considera a mensuração e a interpretação dos resultados para os seus fins, com a coleta de dados e a estruturação prévia das possibilidades de resultados; (3) de

objetivos descritivos e exploratórios, pesquisando tanto as características do fenômeno pesquisado quanto conhecendo melhor seus aspectos específicos, e (4) de procedimentos técnicos com base em levantamento ou *survey*, conhecendo a percepção de pessoas selecionadas por meios estatísticos, para que representem a visão da população no contexto específico.

Nesta pesquisa, em formato de questionário on-line, aplicada um ano depois da data inaugural do processo de integração, os valores individuais e organizacionais apresentados no referencial teórico são utilizados como variáveis uma vez que a prioridade média atribuída aos valores pelos membros de um grupo reflete a crença central da cultura compartilhada, apontando assim para os valores subjacentes. (SCHWARTZ, 1999)

A nova organização gerada a partir do processo de F&A dos dois legados possui uma população média de 2.000 pessoas dispersas nas cinco regiões no Brasil e a pesquisa o questionário on line foi enviado para 300 colaboradores da organização como uma amostragem aleatória, que de acordo com Olivo (2017) considerando que todos poderiam responder independentemente do nível organizacional ou qualquer recorte demográfico. O retorno foi de 216 pessoas deste universo, separados por respondentes de ambos os legados organizacionais, com diversidade de acordo com a posição de cada respondente dentro da organização.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta pesquisa, cada respondente estabeleceu um ranking ou uma escala ordinal, opção que, segundo Olivo (2017), tem objetivo de nomear e ordenar prioridades axiológicas, compreendendo qual é o mais relevante, mas não o quanto mais relevante ele é. A interpretação desses resultados segue a lógica de competição onde o valor mais escolhido em primeira opção ganha o “ouro”, o segundo ganha “prata” e o terceiro, “bronze”. Nesta escala ordinal mais vale a quantidade de escolhas em cada ordem e não o número absoluto de todas as escolhas.

De acordo com o Gráfico 1, denota-se o seguinte:

a) Como “Opção 1”, os respondentes elegeram em primeiro lugar o valor Confiança (58% das escolhas), o valor Colaboração em segundo lugar (20% das escolhas) e o valor Foco no cliente como terceiro lugar (16% das escolhas);

b) Como “Opção 2”, os respondentes elegeram em primeiro lugar o valor Colaboração (47% das escolhas), o valor Confiança em segundo lugar (23% das escolhas) e o valor Foco no cliente como terceiro lugar (15% das escolhas);

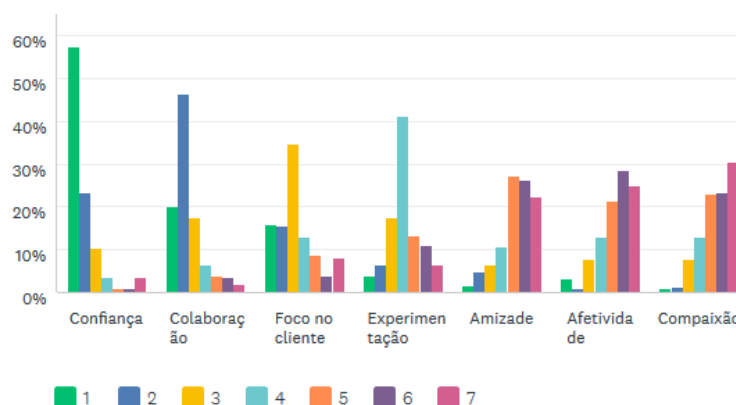
c) Como “Opção 3”, temos em primeiro lugar o valor Foco no Cliente (35% das escolhas) seguido de Colaboração e Experimentação empatados (18% das escolhas),

d) Como “Opção 4”, os respondentes elegeram em primeiro lugar o valor Experimentação (41% das escolhas), o valor Foco no cliente empatado com Afetividade e Compaixão (todos com 13% das escolhas);

e) Para as “Opções 5, 6 e 7”, os valores escolhidos em primeiro lugar foram respectivamente Amizade (27%), Afetividade (29%) e Compaixão (31%)

Cabe destacar que, apesar de o percentual de escolha de Foco no cliente enquanto “Opção 3” ser menor que o de Experimentação como “Opção 4”, mais vale a ordem da escolha do que o percentual alcançado. (OLIVO, 2017)

Gráfico 1 - Valores de Schwartz: visão geral.



Fonte: Pesquisa Survey Monkey com questionário on-line. Elaborado pelo Autor.

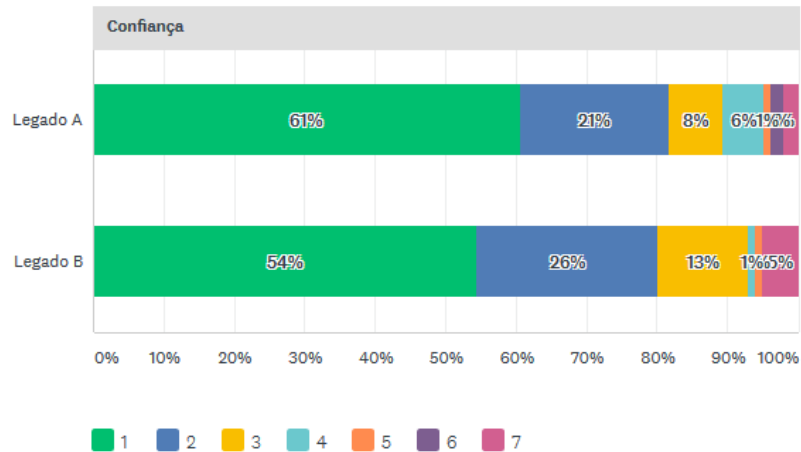
Tabela 1 - Ranking de Prioridades de Valores.

Opção	Legado A		Legado B		Visão geral	
1	Confiança	61%	Confiança	54%	Confiança	58%
2	Colaboração	50%	Colaboração	43%	Colaboração	47%
3	Foco no Cliente	41%	Foco no Cliente	29%	Foco no Cliente	35%
4	Experimentação	46%	Experimentação	36%	Experimentação	41%
5	Compaixão	30%	Amizade	27%	Amizade	27%
6	Afetividade	32%	Afetividade	25%	Afetividade	29%
7	Amizade	29%	Compaixão	35%	Compaixão	31%

Fonte: elaborado pelo autor.

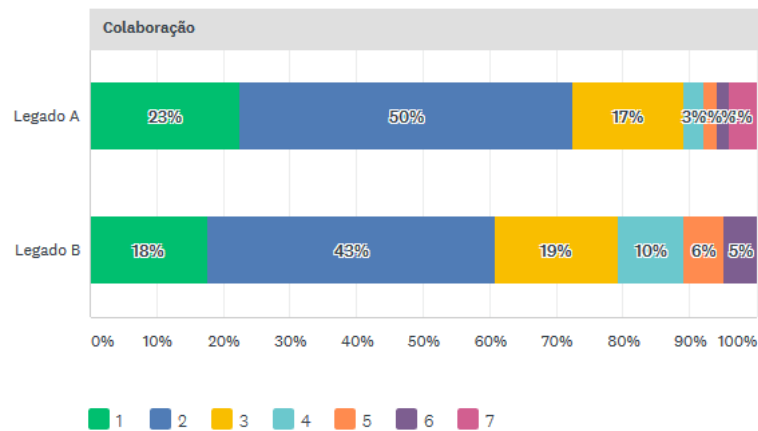
Agora, apresenta-se por legado os resultados referentes dos dois valores mais priorizados, Confiança e Colaboração, de uma maneira mais específica:

Gráfico 2 - Valores de Schwartz por legado: Confiança.



Fonte: Pesquisa Survey Monkey com questionário on-line. Elaborado pelo Autor.

Gráfico 3 - Valores de Schwartz por legado: Colaboração.



Fonte: Pesquisa Survey Monkey com questionário on-line. Elaborado pelo Autor.

Observa-se que o LegA tem uma diferença para maior em 7% na priorização do valor confiança como “o valor” mais importante de todos, quando comparado com o LegB. Quando a confiança é priorizada como opção 2, é o LegB que tem maior representação com 5% a mais, de toda forma, fica claro que o LegA tem tendência um pouco maior para a confiança.

Apesar dos dois legados escolherem o valor colaboração como “Opção 2” de prioridade, entre todos os propostos, o LegA apresenta um percentual de priorização 7% mais alto que o LegB. Se consideramos as priorizações que forma feitas para Colaboração como “Opção 1”, o LegA tem 5% a mais. Essa diferença se dá pela

priorização que o LegB dá para a colaboração como opção 3 e 4, respectivamente 19% e 10%. Essa leitura indica que o LegA tem uma maior busca pela colaboração. Através desta escolha, revela-se a necessidade de compreensão, de agradecimento, tolerância e proteção do bem-estar de todas as pessoas durante o processo de F&A (SCHWARTZ E BILSKY, 1987)

Os valores de Confiança e Colaboração são os mais importantes para os colaboradores de ambos os legados no contexto de F&A indicando que, além de estarem alinhados em suas prioridades axiológicas, ambos buscam a criação de um ambiente de segurança e conformidade, promovendo relações harmoniosas e evitando conflitos e violações de normas de grupos (SCHWARTZ, 2005).

Confiança e Colaboração, como sendo as primeiras escolhas em todas as possibilidades apresentadas no *ranking de Valores* de Schwartz, sugerem que em meio às mudanças causadas pelo processo de F&A, os colaboradores, independentemente do seu legado, buscam parcerias e relações de transparência por perceberem que seu espaço está ameaçado pela chegada de outros. Em ambiente de mudanças, as pessoas modelam seus valores para garantir a sobrevivência individual e promover a prosperidade do grupo (SCHWARTZ, 2005).

Quando analisamos os valores à luz do modelo Schwartz e Bilsky (1987) , como na tabela 2, temos um movimento que leva para a conservação pela confiança com significado de conformidade e segurança, esperado em contexto de F&A, e autotranscedência quando compreendemos colaboração como uma expressão de universalismo, mas, vale ressaltar, o valor colaboração aqui também pode ser compreendido como um reforço ao valor de confiança na busca de estabilidade social. Confiança e colaboração, enquanto valores que se retroalimentam, sendo prioridades gerais da organização, tendo um pouco mais de ênfase para o LegA.

Tabela 2 - Ranking de Prioridades de Valores vs Modelo de Schwartz e Bilsky.

Opção	Legado A		Legado B		Visão geral	Schwartz e Bilsky, 1987	
1	Confiança	61%	Confiança	54%	Confiança	58%	Conservação (Conformidade / segurança)
2	Colaboração	50%	Colaboração	43%	Colaboração	47%	Conservação (Conformidade) ou Auto-transcendência (Universalismo)
3	Foco no Cliente	41%	Foco no Cliente	29%	Foco no Cliente	35%	Auto-promoção (realização)
4	Experimentação	46%	Experimentação	36%	Experimentação	41%	Abertura à mudança (Estimulação)
5	Compaixão	30%	Amizade	27%	Amizade	27%	Auto-transcendência (Benvolência)
6	Afetividade	32%	Afetividade	25%	Afetividade	29%	Auto-transcendência (Benvolência)
7	Amizade	29%	Compaixão	35%	Compaixão	31%	Auto-transcendência (Benvolência)

Fonte: elaborado pelo Autor.

A confiança é o verdadeiro valor direcionador da experiência de F&A. Ter um ambiente de confiança é poder prever minimamente que os outros atuarão a partir de acordos coletivos, respeitando uma cultura organizacional estabelecida. Diante da possibilidade de seus acordos originais em legado serem rompidos, rapidamente, todos buscam um novo elo para se apoiarem e se sentirem estáveis.

Aqui pode-se identificar uma ambiguidade nas demandas das pessoas pois ao mesmo tempo em que buscam confiança para a estabilidade, são levados a movimentos de preservação e distanciamento daqueles que lhes parecem alguma ameaça. Assim, as relações de confiança são inicialmente um movimento para dentro de seus próprios legados, gerando parcerias inéditas, acordos políticos e levando a uma colaboração que seja pelo menos contingencial. Há o desenvolvimento de pontes e não de vínculos genuínos em um movimento “para dentro” que pode significar discriminação e o não favorecimento aos que são “de fora”. Voltar-se ao seu grupo de confiança é sim uma atitude necessária de fortalecimento e segurança, mas permanecer neste estágio sem se abrir para as relações com o que estão de fora do grupo, pode ter um efeito reverso no processo de desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada em confiança.

A colaboração é fonte de força das organizações em um momento de F&A, pois a sinergia que a capacidade de atuar colaborativamente lhes confere torna o seu todo maior que a soma das partes. Os dois legados, ao apontarem a Colaboração como o segundo valor mais importante *ranking de Valores* de Schwartz, estão considerando não uma colaboração mecânica, onde as partes cooperam para a soluções de questões operacionais e realização de tarefas, ao contrário, aqui o chamado é por

uma colaboração genuína, que juntamente com a confiança, seja capaz de estabelecer relações não apenas produtivas, mas também afetivas e confortantes. A colaboração genuína e espontânea é fundamental para as organizações em F&A pois toda a mudança é desenvolvida por meio dos grupos e não de indivíduos. Antes de gerar resultados, as pessoas precisam aprender a trabalhar juntos e criar através da vivência, uma cultura organizacional que permita estabilidade e inovação. As organizações nas quais a colaboração se dá de maneira mais genuína estão mais aptas a se adaptarem às mudanças, à novos modelos organizacionais e novas tecnologias, e a dar respostas mais eficientes às transformações do mercado.

Muitos conflitos se dão, em um processo de F&A, entre as pessoas e grupos dentro da organização quando as diferenças de interesses, as necessidades não-complementares e os valores diferenciados não foram ainda compatibilizados, gerando rupturas na convivência, provocando desequilíbrios ou desestabilizações no ambiente, e, entre outros motivos, podem ser gerados pela disputa de posições de liderança. Em uma perspectiva autoritária, conflitos são tratados como maniqueístas e redundam em mais discórdia e confronto. Em uma perspectiva liberal, conflitos precisam ser administrados pois representam a presença da diversidade e o manejo das diferenças, se convertendo em oportunidades de inovação e motores da mudança. É nesta segunda perspectiva que a colaboração, enquanto um dos principais valores elencados por uma organização, precisa atuar. Gerando alianças e coalizões à revelia ou a despeito da estrutura formal, e redes informais de poder que influenciam a tomada de decisão, ambas assentadas em interesses comuns, laços interpessoais e de confiança, perpassando transversalmente as organizações (FUKUYAMA, 1996; SROUR, 2005).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste processo de aproximação entre as organizações, as diferenças e semelhanças culturais vão se revelando e gerando complexidade para a continuidade dos negócios, articulando experiências de dominância e requerendo um processo definido de gestão de mudanças que consiga fazer a transição das duas culturas diferentes para uma terceira que seria o produto transformado das interações das pessoas dos dois lados, sem afetar a continuidade do negócio.

A cultura organizacional, compreendida através dos valores prioritários das pessoas, é um elemento central de um processo de F&A e uma importante dimensão para a gestão empresarial conduzir um negócio à consecução dos seus objetivos através do desempenho das pessoas. Como a cultura organizacional não é um elemento exato na gestão, e sim uma expressão humana e coletiva, demanda um olhar sensível e estratégico por parte de executivos e lideranças.

Como recomendações para a gestão da cultura organizacional, a partir dos resultados e conclusões deste trabalho, temos:

a) Priorização da cultura como elemento estratégico- A cultura organizacional precisa ser o foco da gestão organizacional e não ser tratada como uma dimensão com pouca relevância devido a sua intangibilidade, pois influencia o desempenho das pessoas diretamente e impacta nos resultados. Em um processo de F&A, a cultura organizacional é ainda mais importante pois naturalmente os legados que se encontram possuem semelhanças e diferenças que precisam ser articuladas durante a operação;

b) Explore os valores prioritários da cultura – conhecer os elementos culturais presentes em cada legado através da identificação de valores humanos e organizacionais;

c) Customização e análise da cultura – utilizar referências de elementos culturais como valores e expressões nacionais para conhecer a cultura, fazendo a distinção do que as pessoas da organização específica entendem por cada elemento de uma maneira customizada, questionando, por exemplo, “O que é colaboração para esta organização?”;

d) Acompanhar o movimento cultural – como cultura não é imutável e vai ser sempre alvo de mudanças por questões internas, como novas estratégias ou novos negócios, e externas, como mudança no cenário socioeconômico e político, é preciso acompanhar as mudanças através de pesquisas e estudos analíticos, oferecendo novas respostas de gestão a cada novo movimento.

Como continuidade a esta pesquisa no plano acadêmico, sugere-se o desenvolvimento de mais estudos que explorem os valores humanos e organizacionais em contextos de fusão e aquisição; particularmente para as empresas, realizar estudos aplicados semelhantes, periodicamente, para acompanhar a evolução da cultura organizacional no pós-processo de F&A.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEHRENS, Alfredo. **Cultura e administração nas Américas**. Editora Saraiva. São Paulo, 2017.

HAMILTON, G. G. **Civilizations and the Organization of Economies**. In Commerce and capitalism in Chinese societies (pp. 33-61). Routledge. London, 2006.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Editora Bookman. Porto Alegre, 2000.

OLIVO, R. L. F; NIELSEN, F. A. G; MORILHAS, L. J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. Editora Saraiva. São Paulo, 2017

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas. 2017

SCHWARTZ, S. H. **Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. Valores e comportamento nas organizações**, v. 1, p. 21-55, 2005.

SCHWARTZ, S. H; BILSKY, W. **Toward a universal psychological structure of human values**. Journal of personality and social psychology, v. 53, n. 3, p. 550, 1987.

SROUR, Robert. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Editora Elsevier Brasil. Rio de Janeiro, 2012.

TAMAYO, A; MENDES, A. M; PAZ, M. G. T; **Inventário de valores organizacionais**. Estudos de psicologia, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.