

**ESTUDO COMPARATIVO DA INTEGRAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DE DUAS
MULTINACIONAIS ALOCADAS NO BRASIL BASEADO NA NACIONALIDADE DA
MATRIZ DA EMPRESA.**

MICHELLE AKEMY MARTINO TANAKA
FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

ELIANE FERREIRA DOS SANTOS
FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

ESTUDO COMPARATIVO DA INTEGRAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DE DUAS MULTINACIONAIS ALOCADAS NO BRASIL BASEADO NA NACIONALIDADE DA MATRIZ DA EMPRESA.

Introdução

Observando o mercado brasileiro nos últimos anos, é possível perceber que existem indicadores de que a nacionalidade das matrizes das empresas tem um grande impacto nas culturas organizacionais das empresas e, conseqüentemente, quando uma empresa é comprada por outra, a integração das duas culturas passa por grandes desafios (NASCIMENTO; RASQUINHO, 2015, SANSON, 2016).

Segundo Hofstede (2009), os valores que compõe a cultura são desenvolvidos desde a infância e fazem parte dos comportamentos do ser humano adulto. Os valores têm variações de acordo com o país que a pessoa está inserida, por exemplo, nos países Latino-Americano as pessoas tendem a considerar parte da sua família os avós, tios e primos, enquanto em países Europeus as pessoas tendem a considerar família apenas os pais com os filhos. Extrapolando esses valores para a cultura organizacional, é percebido no estudo de Hofstede (1980), que nos países Latino-Americano as pessoas são reconhecidas por seus comportamentos coletivos e por priorizarem o bem-estar do grupo do que processos e regras. Já nos países Europeus a cultura é caracterizada pela valorização do sucesso individual.

O objetivo desta pesquisa é estudar o impacto da nacionalidade da matriz de empresas multinacionais localizada no Brasil, no processo de integração das culturas após a sua compra, para essa pesquisa foi usado o modelo de relação entre as diferentes culturas nacionais e culturas organizacionais descritas no estudo de Hofstede (1980, 2009) e entrevistas com duas HRBPs (*Business Partners* de Recursos Humanos).

Durante os últimos anos a área de Recursos Humanos tem percebido um aumento nas fusões e aquisições entre empresas multinacionais situadas no Brasil. Segundo a pesquisa de KPMG fusões e aquisições, no quarto trimestre de 2021, houve o total de 602 transações realizadas, 198 foram *cross border*, sendo essas 172 empresas estrangeiras comprando empresas brasileiras, 11 empresas brasileiras comprando empresas estrangeiras e 14 empresas estrangeiras comprando outras empresas estrangeiras no Brasil (KPMG, 2021). A pesquisa de 2022 do segundo trimestre, foram concluídas 1.014 operações de fusões e aquisições, dentre elas 368 *cross border*, sendo 301 empresas estrangeiras comprando empresas brasileiras, 11 empresas brasileiras comprando empresas estrangeiras e 49 empresas estrangeiras comprando outras empresas estrangeiras (KPMG, 2022). Para o sucesso do processo de fusão e aquisição, compreender e estabelecer ações visando a integração dos funcionários de ambas as empresas são fundamentais para o sucesso no negócio, em especial, com o olhar para a nacionalidade destas empresas, objetivo deste estudo.

Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser vista como um dos fatores determinantes para uma boa integração entre duas empresas que passaram pelo processo de fusão ou aquisição. A cultura organizacional pode ser compreendida como “um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento humano” (SHEIN, 2009). A cultura deve ter este conjunto regras, rotinas e normas internalizadas e estabelecida na estrutura da empresa, ou seja, não pode ser facilmente modificada. Além

disso, é desejável que a maioria dos membros da organização entendam a importância destes comportamentos para o sucesso do negócio.

A cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1989). Os componentes do comportamento de rotina, normas, valores, filosofia, regras do jogo e todos os sentimentos fazem parte da cultura organizacional (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

A dificuldade de modificação da cultura, pode ser porque uma das suas características é que “ela aponta os fenômenos que estão abaixo da superfície, podemos perceber os comportamentos resultantes da cultura, mas não as forças internas que causam este comportamento” (SHEIN, 2009). Fleury e Fischer (1996) propõem adicional outros pontos para investigação da cultura organizacional, sendo eles:

- a) analisar o processo de socialização de novos membros;
- b) analisar as respostas a incidentes críticos na história da organização; e
- c) analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura;

Dimensões culturais de Geert Hofstede

Um dos trabalhos mais conhecidos sobre as diferenças culturais entre países no campo da administração foi escrito por Geert Hofstede em 1980 em sua obra intitulada “*Culture’s consequences: international differences in work-related values e cultures and organizations: software of the mind*”. Em seu estudo realizado a partir do caso da IBM revelou que empresas com filiais em outros países tinham diferenças em seus funcionamentos, mesmo que as empresas mantivessem o método e modelo de gestão. Hofstede (1980) considerou que a cultura do país de acolhimento afeta a gestão, não existindo um método universal de gestão.

Para Radebaugh (2002) o trabalho de Hofstede traz importantes contribuições para o campo da gestão, demonstrando a necessidade de detectar elementos estruturais da cultura e, especialmente, os atributos mais influentes no comportamento humano dentro do campo do trabalho das organizações inseridas no contexto de internacionalização. O modelo das dimensões culturais de Hofstede (1991) destaca cinco tipos de perspectivas de valores entre culturais nacionais que contribuem em identificar tais atributos de diferenciação, são elas:

- a) **Distância ao poder** – esta dimensão define o quanto a sociedade aceita a distribuição desigual de poder, havendo ou não uma tendência à centralização de poder em sua cultura. Uma sociedade que possui elevado índice de distância hierárquica se caracteriza como sendo favorável a existência de desigualdade de poder entre as pessoas (HOFSTEDÉ, 1991). No âmbito das organizações, refere-se à tendência de centralização e pouco anseio de autonomia pelos times de trabalho, sendo justificado pelo comportamento dos funcionários em esperar as decisões de seus gestores. Já em sociedade com pequena distância hierárquica pode observar que as desigualdades entre as pessoas são mitigadas, favorecendo a interdependência entre o que detém mais poder e os que tem menos poder. Em relação às organizações. Os funcionários gostam de ser consultados e participar do processo de tomada de decisão, gerando uma estrutura mais descentralizada, com baixa dependência dos funcionários em relação à chefia (CASAGRANDE, 2016).

- b) **Individualismo versus coletivismo** – esta dimensão se refere à medida do grau de vínculos entre as pessoas, refletindo na autoimagem das pessoas definidas como o “eu” e o “nós” (HOFSTEDE, 1991). Nas culturas nacionais em que o individualismo prevalece, é possível observar que os laços entre os indivíduos são mais soltos. Já nas culturas em que o coletivismo prevalece, as pessoas possuem laços familiares e de amizade fortemente integradas e coesas, demonstrando proteção e lealdade entre seus entes (CASAGRANDE, 2016).
- c) **Masculinidade versus feminilidade** – esta dimensão adota os adjetivos masculino e feminino considerando, de maneira relativa, uma convergência marcada pelo o que se espera de comportamentos em cada um deles. Por exemplo, para Hofstede(1991) uma sociedade que possui elevado índice de masculinidade é aquela que valoriza o sucesso profissional, associada com bens materiais, ambientes que favoreçam a competição entre pessoas e os conflitos são resolvidos por meio de confrontos. Já em sociedades que possui um baixo índice de masculinidade e alto índice de feminilidade, pode-se observar um forte apelo para construção de relações pautadas na igualdade, solidariedade e qualidade de vida no trabalho. Os conflitos são resolvidos por meio de negociação, atribuindo maior importância às pessoas em relação aos bens materiais (CASAGRANDE, 2016). Considerando este sentido relativo sobre o que se compreende como valores voltado ao masculino e feminino, Hofstede (1991) considera que o lado da masculinidade representa uma predominância na sociedade pelos valores acenados historicamente aos homens como agressividade, ambição, desejo de poder, entre outros. A feminilidade é uma preferência para a cooperação, modéstia, cuidar dos mais frágeis e qualidade de vida.
- d) **Aversão a incerteza** – esta dimensão considera que algumas culturas nacionais possuem aversão à incertezas e, por isso, tentam minimizar a possibilidade de tais situações a partir de rigorosos códigos de comportamentos, leis e regras (HOFSTEDE, 2011). Culturas que possuem tolerância a incerteza, buscam ter menos regras, sendo empiristas e relativistas. A aversão a incerteza expressa o grau em que os membros de uma sociedade sentem ou não confortáveis perante a incerteza presente no seu ambiente social (HOFSTEDE, 1991).
- e) **Orientação a longo prazo versus a curto prazo** – esta dimensão está relacionada com a expectativa em relação ao tempo de retorno de resultados de uma tarefa ou ação. A orientação de curto prazo está relacionada aos valores dirigidos ao passado e presente, apresentando grande respeito pelas tradições e preocupação em estabelecer verdades absolutas. A orientação para o longo prazo é norteadora de valores para o futuro, considerando a capacidade das pessoas em se adaptar às novas situações, incentivando-as a investirem e serem econômicas (HOFSTEDE, 1991).
- f) **Complacência versus repressão** – esta dimensão está relacionada a importância da felicidade e do controle da vida. As sociedades com alto índice de complacência permitem que as pessoas possam satisfazer livremente suas necessidades humanas básicas e seus desejos, especialmente aqueles relacionados ao desfrute da vida e divertimento. Mas sociedades com alto índice de repressão, as pessoas suprimem seus impulsos por meio de normas sociais restritivas.

A cada ano aumenta o número de países interessados em investir no Brasil, como mostra o estudo da KPMG. No entanto a fusão de duas empresas de nacionalidades diferentes pode não ser tão simples, muitas das empresas não estão preparadas para se relacionar com o mercado internacional, uma vez que não se preparam estrategicamente para tal no sentido de conhecer a outra nação. A preparação da empresa é algo mais complexo que um sistema logístico competente ou uma boa gestão de marketing integrado. São necessários profissionais que saibam negociar respeitando os códigos locais de cada interlocutor, regidos por um único fator: a cultura. A distância cultural aumenta as dificuldades nas relações entre empresas. E quanto maior esta distância, maiores são as diferenças nas práticas organizacionais, administrativas e nas tentativas de interpretar e responder a questões estratégicas (ARIÑO et al., 1998). Para Doz (1988), a cultura é um fator que aumenta a dificuldade de comunicação entre os gestores, assumindo, durante o processo de negociação, o primeiro obstáculo para compreender e reconhecer as diferenças entre organizações. O avanço na tecnologia facilitou a comunicação, não existe perda na mensagem, porém novas necessidades surgem. Comunicar-se em idioma local e transitar entre as culturas de diferentes países garante melhores resultados. (AL-ALAWI, A2016). Fatores como religião, hábitos, tradições e etapas da negociação podem ser direcionadas segundo o país ou mesmo região as quais pertençam os interlocutores. Detalhes que podem parecer insignificantes, mas, são decisivos de comunicação

Dimensões culturais dos Estados Unidos

Conforme Santana (2014) as dimensões culturais dos EUA podem ser caracterizadas da seguinte forma:

a) Distância ao poder – Score: 40. A hierarquia é estabelecida por conveniência, os superiores são acessíveis. Tanto os gerentes quanto os funcionários esperam ser consultados e as informações são compartilhadas com frequência.

b) Individualismo versus coletivismo - Score: 91. espera-se que os funcionários sejam autossuficientes e demonstrem iniciativa. Relações de contratação, promoção e decisões são baseadas no mérito.

c) Masculinidade versus feminilidade - Score: 62. As pessoas devem “lutar para ser o melhor que podem ser” e que “o vencedor leva tudo”. Como resultado, os americanos tendem a exibir e falar livremente sobre seus "sucessos" e conquistas na vida. Ser bem-sucedido é o grande motivador da sociedade americana

d) Aversão a incerteza - Score: 46. Existe um bom grau de aceitação de novas ideias, produtos inovadores e vontade de experimentar algo novo ou diferente. Os americanos tendem a ser mais tolerantes com ideias ou opiniões de qualquer pessoa e permitem a liberdade de expressão.

e) Orientação a longo prazo versus a curto prazo - Score 29. É uma sociedade de cultura a curto prazo. Em empresas americanas medem-se o desempenho de seus funcionários a curto prazo, geralmente os resultados são trimestrais. Isso impulsiona o funcionário a lutar por mais resultados.

Dimensões culturais do México

Conforme Santana (2014) as dimensões culturais do México podem ser caracterizadas da seguinte forma:

a) Distância ao poder - mexicanos são mais propícios a aceitar a distribuição desigual do poder na sociedade, é uma sociedade extremamente hierárquica. Isso significa que as pessoas aceitam uma ordem hierárquica na qual todos têm um lugar e que não precisa de mais justificativas. A hierarquia em uma organização é vista como refletindo desigualdades inerentes, a centralização é popular, os subordinados esperam que lhes digam o que fazer e o chefe ideal é um autocrata benevolente.

b) Individualismo versus coletivismo - considerado uma sociedade coletivista. Lealdade em uma cultura coletivista é primordial e substitui a maioria das outras regras e regulamentos sociais.

c) Masculinidade versus feminilidade - México é uma sociedade competitiva e que impulsiona a concorrência. Para este tipo de sociedade, os gestores devem ser decisivos e acessivos.

d) Aversão a incerteza - indica o baixo nível de tolerância da sociedade à incerteza. Em um esforço para minimizar ou reduzir esse nível de incerteza, regras, leis, políticas e regulamentos rígidos são adotados e implementados. O objetivo final dessa população é controlar tudo para eliminar ou evitar o inesperado. Como resultado dessa alta característica de Aversão à Incerteza, a sociedade não aceita prontamente a mudança e é muito avessa ao risco.

e) Orientação a longo prazo versus a curto prazo – Score 24 eles são normativos em seu pensamento. Eles demonstram grande respeito pelas tradições, uma propensão relativamente pequena a economizar para o futuro e um foco em alcançar resultados rápidos.

Dimensões culturais da Alemanha

Conforme Al-Alawi et al (2016) as dimensões culturais da Alemanha podem ser caracterizadas da seguinte forma:

a) Distância ao poder: com um score de 35, a Alemanha é altamente descentralizada e com uma forte classe-média. As empresas devem se esforçar para adotar uma comunicação direta e participativa e estratégia de reunião. A demonstração de uma forma controladora de liderança pode resultar em desgosto.

b) Individualismo versus coletivismo - A Alemanha é altamente individualista. Os alemães têm famílias pequenas que se concentram em si mesmas, e não na família extensa. Uma família nuclear se concentra mais uns nos outros do que em seus parentes. Os alemães acreditam amplamente na autorrealização. Os alemães também desenvolvem lealdade com base em suas preferências pessoais pelas pessoas. Os alemães também valorizam a comunicação e a honestidade, mesmo que a verdade possa doer. É por meio de uma comunicação honesta que as pessoas aprendem com seus erros.

c) Masculinidade versus feminilidade - A Alemanha é considerada uma sociedade altamente masculina. A sociedade alemã enfatiza em trabalhar e se tornar um ator ativo na sociedade. Desde tenra idade (10 anos), as crianças são incentivadas a atingir desempenho exemplar e frequentar as melhores escolas. O desempenho exemplar na escola ou no local de trabalho garante que os indivíduos alcancem um status social desejável.

d) Aversão a incerteza: A Alemanha é um país que evita a incerteza. A população alemã prefere reunir informações adequadas sobre qualquer situação ou tópico antes de tomar qualquer decisão. Em um cenário corporativo, os alemães preferem buscar o conselho de especialistas se não se sentirem informados adequadamente para lidar com uma situação.

e) Orientação a longo prazo versus a curto prazo: O alemão é uma nação pragmática onde a ênfase está em abraçar a mudança. Os alemães são flexíveis em relação à mudança e adaptam facilmente suas tradições para se adequarem ao ambiente em mudança.

Metodologia

Esta pesquisa se apoiou em pesquisa de campo por meio de uma abordagem qualitativa e metodologia de entrevista em profundidade semi-estruturada, duração de aproximadamente 1h30, com duas *HRBP (Business Partners de RH)* que participaram de processos de compra das suas empresas por uma empresa diferente. Para efeitos comparativos, foi escolhida uma *HRBP* de uma empresa que foi comprada por uma outra empresa de nacionalidade diferente da sua, e outra que foi comprada por uma empresa de mesma nacionalidade. As entrevistas tiveram como objetivo revelar aspectos dos desafios culturais no processo de fusão de empresas a partir das suas nacionalidades

No Caso 1, a *HRBP 1*, é uma mulher que trabalha há 15 anos na empresa do setor de telecomunicações, inicialmente a empresa era norte americana de médio porte, aproximadamente 3500 funcionários no Brasil e foi comprada por uma empresa mexicana de grande porte aproximadamente 40.000 funcionários no Brasil.

A *HRBP* número 2, também uma mulher que trabalha há 18 anos numa multinacional alemã de grande porte, do setor de autopeças, e foi comprada por outra multinacional alemã também de grande porte. Para este estudo iremos fazer um paralelo da cultura organizacional com a cultura nacional da matriz de cada empresa para encontrar os aspectos em comum entre elas e entender quais aspectos da cultura nacional da matriz atendem os conceitos de Schein de estabilidade, profundidade, extensão e padronização entre os seus funcionários. Além disso, analisar os desafios enfrentados no processo de fusão considerando as diferenças entre as culturas nacionais das empresas.

Resultados da investigação

Caso 1 – Empresas do setor de telecomunicações: Empresa de matriz americana comprada por empresa de matriz mexicana

A empresa americana do setor de telecomunicações, que denominaremos aqui como empresa X, pouco antes da fusão estava passando por um processo de mudança cultural e implantação da metodologia ágil. Essa metodologia previa que as aprovações de novas políticas e processos, passassem por comitês tanto de colaboradores quanto gestores, e com isso os colaboradores estavam bastante envolvidos em processos como, por exemplo, a definição de competências e valores da empresa. Já a empresa mexicana que aqui iremos chamar de empresa Y, há alguns anos estava passando por processos de aquisições de outras empresas no Brasil. Quando comprou a empresa X, a empresa Y já havia comprado pelo menos outras 3 empresas de grande porte. Com isso, a empresa X estava num constante processo de integração de novos funcionários ao seu quadro original.

A *HRBP1* considera que a empresa mudou bastante nos últimos 10 anos, os executivos mudaram, e um fator importante que afetou a cultura organizacional nos anos recentes foi a implantação do processo ágil na empresa. Nestes 2 últimos anos, um dos principais valores da empresa X era a meritocracia, alinhado com programa de desenvolvimento individual (PDI), política de promoção e desligamento, O resultado financeiro da empresa estava atrelado do PPR (Programa de Participação de Resultados),

o controle era no resultado final (*bottom line*) e não nos detalhes. Cada executivo das áreas tinha liberdade para promover caso considerasse importante e estivesse na política da empresa. As políticas eram claras, estavam escritas e de fácil acesso na intranet da empresa. Foi implantada a metodologia ágil onde um comitê foi formado para tomar decisões como competências e valores e, portanto, aprovações coletivas. Havia transparência na comunicação, inclusive durante o processo de venda da empresa e no primeiro ano do pós-venda, até que a empresa mexicana assumiu o controle da empresa.

Na percepção da HRBP1 a cultura mexicana, logo no início foi percebida como de grande controle financeiro, mais rigoroso e onde era analisado e questionado cada detalhe. Além disso, há um controle muito rígido de número de funcionários (*Headcount*), não pode haver aumento de número de pessoas por nível hierárquico. A hierarquia é muito forte, funcionários só podem falar com mesmo nível hierárquico. Falta de informação sobre papéis, responsabilidade, políticas da empresa e quem são os tomadores de decisão. Havia programa de definição de metas, mas não era obrigatório e, portanto, poucas pessoas faziam. Havia um programa de ciclo de desenvolvimento, com uso da ferramenta 9box, mas como não era mandatório as áreas que ela atendia não conheciam esse ciclo de desenvolvimento. Por isso, o ciclo de desenvolvimento não estava alinhado com a remuneração, promoção ou desligamento.

Em relação ao processo de integração após a compra, não houve integração de funcionários, a empresa que comprou tinha vagas em aberto e foi alocando os funcionários conforme a necessidade. O gestor de cada área era responsável por receber o funcionário e integrá-lo na equipe. No caso da HRBP1, houve um treinamento de processos de RH e depois ela já começou sua atuação. Não houve integração cultural e não foram apresentados os valores da nova empresa. Apenas funcionários do *call center* foram desligados na compra, no entanto muitos colaboradores não se adaptaram e pediram desligamento em seguida.

Depois do primeiro ano, a empresa de matriz mexicana, começou a fazer um benchmark dos processos que funcionavam na empresa anterior, eles avaliavam o programa faziam um piloto no RH e depois caso o piloto tivesse sucesso ele era implantado na empresa toda. Neste benchmark, foi implantada a metodologia ágil para algumas decisões.

Atualmente, após a fusão, a HBRH1 considera que até hoje há uma divisão entre funcionário da empresa original, assim como de empresa que o grupo comprou ao longo dos anos. Há uma clara e aberta distinção entre os funcionários de cada empresa. Até hoje eles se referem como funcionário ex-Empresa X ou ex-Empresa Y. Por exemplo, na fala da entrevistada que define os funcionários da ex- Empresa X “como aqueles que são mais ágeis e rápidos, melhores para se trabalhar, pois são mais abertos a mudanças”. Já os funcionários da ex-Empresa Y “são fechados, reclamavam muito (...) e sempre dizem que na empresa Y a gente fazia assim”, sendo que o processo de compra ocorreu há mais de 5 anos.

Caso 2 – empresas do setor de autopeças: matriz alemã comprada por empresa de matriz alemã

No segundo caso, estudamos uma empresa do segmento de peças automotivas, a empresa alemã 1, que iremos chamar de empresa Alpha fazia parte de um conglomerado grande de empresas que atuava em diversos segmentos, e, portanto, peças automotivas não fazia parte do seu negócio principal. A empresa Alpha foi comprada por uma empresa alemã de autopeças de grande porte que iremos chamar de empresa Beta.

A HRBP2 considera que a empresa Alpha era muito bem estruturada e organizada, com política ou processo para tudo. Maioria dos programas de RH vinham todos da matriz e eram implantados aqui. No entanto, os gestores locais tinham total liberdade para fazer as adaptações das políticas e processos ao contexto local. Não tinha muitas auditorias ou controles rigorosos, e havia poucos reportes para a matriz na Alemanha, e os poucos reportes que havia não eram questionados. Executivos locais tinham autonomia de decisão, e com estes havia uma política de portas abertas, ou seja, com fácil acesso para qualquer questionamento. Não havia valores, missão, visão definidos.

Já a empresa Beta era bastante estruturada, era dividida por BUs (Business Units/ Segmento de Negócio), e cada uma reportava para um diferente Vice Presidencial de negócios. Com isso deixou de existir no Brasil um comitê executivo local, e os gestores de cada BU passou a ter um reporte para sua própria vice-presidência de BU na Alemanha. Com isso a empresa Beta tinha mais relatórios, controles dos processos, e auditorias, tudo gerava bastante questionamento por parte das lideranças. Depois de um tempo foram criados pela matriz da Alemanha os valores, visão e missão. Hoje os valores são: liberdade para agir, paixão por vencer, confiança e uns pelos outros. E são utilizados em todos os processos da empresa. Sentimento dos funcionários é que ficou mais complicado, porque passou a ter mais política, mais controles, relatórios e diferentes competências, como por exemplo, o inglês passou a ser mandatório para os gestores, uma vez que reportavam para Alemanha.

Para HRBP1 a cultura alemã já era bastante presente no dia a dia da empresa, como por exemplo: os processos eram muito programados e planejados com antecedência, para realizar qualquer mudança era necessário alinhar com todos os stakeholders antes e eram analisados todos os possíveis problemas. E, portanto, os processos e políticas depois de implantados demoram muitos para serem alterados. As diferenças das práticas após a aquisição pela empresa Beta, foi que as mudanças passaram a ser muito mais programadas e a levar mais tempo para serem alteradas, porque passou a existir mais stakeholders para alinhar. E hoje todas as mudanças de processos ou políticas precisam passar pela matriz. Há um planejamento maior em todas as áreas, e mais controles, especialmente financeiros e de *compliance*.

Percepção do processo de integração: O processo de integração da nova empresa não foi complexo, foi tranquilo. Para a maioria dos colaboradores houve poucas mudanças. Na percepção da HRBP 2, a cultura alemã só ficou mais intensa, com essas auditorias e controles, mas os processos já existiam. Os funcionários se queixaram porque antes havia mais autonomia local para decisões, e os treinamentos e festas locais incluíram os familiares, e não era necessário reportar tudo para a matriz. No entanto, a adaptação cultural não foi difícil.

Análise dos resultados

Análise do caso 1 – Fusão entre empresas de diferentes nacionalidades

A multinacional com matriz no México que comprou a multinacional com matriz nos Estados Unidos, considerando o estudo de dimensões culturais de Hofstede (1991) apresenta diferenças em 3 dimensões: distância ao poder, individualismo versus coletivismo e Aversão a Incerteza. Isso significa que a cultura do México é mais hierarquizada e espera que os gestores tomem as decisões por eles, enquanto a sociedade americana espera que o funcionário tenha iniciativa e que as decisões sejam compartilhadas. Isso ficou bastante claro em relação à implantação da cultura ágil na

empresa com matriz americana. Os valores e competências todas foram definidas em conjunto. Na dimensão de individualismo, o funcionário americano espera ser recompensado pelo seu desempenho e mérito, por isso é tão importante o PDI (plano de desenvolvimento individual) e o PPR (programa de participação nos resultados) enquanto para sociedade mexicana, a lealdade e o relacionamento são mais importantes. E, por último, o americano valoriza a mudança e a inovação, enquanto a cultura mexicana procura manter suas tradições.

Quadro 1 - Comparativo entre culturas Mexicana e Americana segundo os *scores* (pontuação) de Hofstede

Dimensão	México	Estados Unidos
Distância do poder	Score: 81 A sociedade hierárquica, esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual.	Score: 40 A hierarquia é estabelecida por conveniência, os superiores são acessíveis. As informações são compartilhadas com frequência.
Individualismo versus coletivismo	Score: 30 Sociedade coletivista. Lealdade em uma cultura coletivista é primordial e substitui maioria das outras regras e regulamentos sociais	Score: 91 Espera-se que os funcionários sejam autossuficientes e demonstrem iniciativa. Relações são baseadas no mérito.
Masculina versus feminilidade	Score: 69 Espera-se que os gerentes sejam decisivos e assertivos, a ênfase está na equidade, na competição e no desempenho e os conflitos são resolvidos lutando contra eles.	Score: 62 As pessoas devem “lutar para ser o melhor que podem ser” e que “o vencedor leva tudo”.
Aversão a incerteza	Score: 82 Sociedade mexicana é bastante rígida e repudia atitudes e comportamentos pouco ortodoxos.	Score: 46 Existe um bom grau de aceitação de novas ideias, produtos inovadores e vontade de experimentar algo novo ou diferente.
Orientação a longo prazo versus a curto prazo	Score: 24 Eles são normativos em seu pensamento. Eles demonstram grande respeito pelas tradições, uma propensão relativamente pequena a economizar para o futuro e um foco em alcançar resultados rápidos.	Score: 29 Medem seu desempenho em uma base de curto prazo, com declarações de lucros e perdas sendo emitidas trimestralmente. Isso também leva as pessoas a buscar resultados rápidos no local de trabalho.

FONTE 1: Santana, Mendes e Mariano (2014, p.13)

É possível perceber que as duas culturas possuem particularidades nas seguintes dimensões: pontos distância do poder, individualismo versus coletivismo e aversão a incerteza. Já as dimensões com maior proximidade encontram-se: masculinidade versus feminilidade e orientação a curto prazo.

Quadro 2 - Comparativos dos processos da empresa, segundo a entrevista realizada.

Cultura da empresa com matriz americana	Cultura da empresa com matriz mexicana
Resultado financeiro da empresa estava atrelado ao PPR, o controle era no resultado (botton line) e não nos detalhes.	Controle financeiro muito rigoroso, analisado cada detalhe. Controle muito rígido de números de funcionários (Headcount), não pode haver aumento de número de pessoas por nível hierárquico.
Meritocracia forte: programa de desenvolvimento individual (PDI), política de promoção e desligamento.	Tinha programa de definição de metas, mas não era obrigatório e, portanto, poucas pessoas faziam. Tinha um programa de ciclo de desenvolvimento, com 9Box, mas as áreas que ela atendia não conheciam esse ciclo de desenvolvimento. Porque não era mandatório, e não necessariamente não tinha relação com remuneração, promoção e desligamento etc.
Head de cada área tinha liberdade para promover case ache importante e estivesse na política da empresa.	Hierarquia muito forte, funcionários só podem falar com o mesmo nível hierárquico.
Políticas claras e escritas	Falta de informação sobre papeis e responsabilidade. Falta de informação sobre políticas da empresa.
Metodologia ágil -Comitê para decisões como competências e valores e, portanto, aprovações coletivas.	Falta de informações sobre quem toma as decisões.
Transparência na comunicação	Falta de informação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Neste caso, uma integração de funcionários poderia ter minimizado o impacto das diferenças culturais, e conseqüentemente ter diminuído a insatisfação dos colaboradores. Conforme relatado, a integração de funcionários foi realizada pelos gestores de cada área, e individualmente, ou seja, a integração houve uma preocupação em não realizar desligamentos na compra, mas depois só ocorreu por motivos técnicos.

Análise do Caso 2 - Fusão entre empresas de mesma nacionalidade

Ao analisarmos o caso 2, percebemos que os símbolos e rituais tiveram pequenas mudanças de uma empresa para outra, no entanto os valores permaneceram o mesmo. Podemos perceber pela entrevista da HRBP 2 que os rituais apenas intensificaram, a estrutura hierárquica mudou e a empresa Beta aumentou de tamanho e número de funcionários, uma vez que já possuía outras unidades no Brasil. A área de Recursos Humanos, por exemplo, na empresa Alpha era responsável por 2 fabricas e na empresa Beta passou a ser responsável por 5 fabricas. No entanto, a empresa continuava com políticas e processos bem claros, onde fica claro na análise da cultura alemã que tem

aversão a incertezas. As decisões continuavam descentralizadas, e qualquer mudança de processo deveria ser compartilhada, e neste caso apenas aumentou um stakeholder que é a matriz, e podemos ver isso claramente no estudo de Hofstede que a cultura alemã costuma descentralizar as decisões, tendo um score de 35 na distância ao poder.

A maior diferença relatada foi de aumentar o controle, que na empresa Beta há um aumento significativo de controles e mais auditorias. Além disso, a própria HRBP 2 relatou que não houve muitos problemas na integração da empresa. A seguir, quadro com as dimensões culturais considerando a nacionalidade alemã.

Quadro 3: Dimensões culturais da empresa Alemã.

Dimensão	Alemã
Distância do poder	Score: 35 Baixa distância ao poder; descentralizado; classe média forte
Individualismo versus coletivismo	Score: 67 Sociedade altamente individualista
Masculinidade versus feminilidade	Score: 66 Sociedade altamente masculina. A ênfase em trabalhar e se tornar ativo na sociedade
Aversão a incerteza	Score: 65 Uma certa aversão a incerteza
Orientação a longo prazo versus a curto prazo	Score: 83 Pragmático, ênfase em aceitar a mudança.

FONTE 1: Al-Alawi e Alkhodari, (2016, p.6)

Comparativos dos processos da empresa, segundo a entrevista realizada.

Quadro 4 – Comparatibo empresa Alpha e Beta

Cultura da empresa Alpha	Cultura de empresa Beta
A empresa era muito bem estrutura e organizada e tinha política ou processos para tudo	
A maior dos programas vinha todos da matriz e eram implantados na filial	
Não tinha auditoria ou controles rigorosos	Muitos controles internos, incluindo: compliance e auditorias
Pouco reporte para fora.	Muitos questionamentos dos reports enviados para a matriz
Executivos locais tinham autonomia de decisão Os executivos, presidente e diretores ficavam no Brasil e havia uma política de portas abertas, fácil acesso aos executivos	A estrutura ficou muito maior e foram divididos por unidades – BUS (Business Units) e cada BU tem um gestor que reporta para a matriz.
Não havia valores, missão e visão definidos	Depois de um tempo foram criados pela matriz na alemã os valores, visão e missão. Hoje os valores são: Liberdade para agir, paixão por vencer, confiança uns pelos outros. E são utilizados em todos os processos da empresa.
	Sentimentos dos colaboradores é que ficou mais complicado, tem mais política,

	mais controles, relatórios, “letrinhas”(siglas em língua estrangeira) para aprender como, por exemplo, o inglês.
--	--

Ao analisarmos o caso 2, percebemos que os símbolos e rituais não tiveram muitas alterações de conteúdo, a empresa Beta continuou tendo processos e políticas bastante definidas e claras para todos os funcionários. No entanto para definir essas políticas ou alterá-las o processo passou a ser mais difícil porque aumentou os *stakeholders*. Houve uma diminuição da autonomia dos altos executivos e, portanto, estes acabaram saindo da empresa por conta própria. Neste caso, mesmo que o processo de integração não tenha tido problemas, poderia ter havido um processo de acompanhamento mais intenso com os líderes, minimizando assim o impacto do aumento de controle, auditorias e a diminuição de autonomia.

3.3. Análise comparativa dos casos

Comparando o caso 1 e o caso 2, concluímos a integração de duas multinacionais, mesmo localizada num país diferente, o Brasil, sobre impacto da cultura do país de origem e/ou onde está localizada a matriz. Pudemos perceber que a cultura do país da matriz tem influência em toda prática da empresa, desde o estilo de gestão e na tomada de decisão, até os processos e políticas da empresa. Uma empresa ao adquirir outra, mesmo que seja de matriz de nacionalidades iguais, é importante fazer dois estudos: primeiro da cultura organizacional local, e o segundo sobre a nacionalidade das matrizes das empresas. Com esses dois comparativos é possível gerar insumos para elaborar um processo de integração de funcionários que considere tais diferenças culturais, permitindo tornar a orientação para os gestores mais efetivas e diminuir o impacto da fusão das empresas, que pode ter consequências na produtividade.

A proposta deste estudo no caso 1, é realizar uma integração de funcionários mostrando os pontos em comum que os funcionários das duas empresas consideram como valores organizacionais e integrar os pontos divergentes. Pontos em comum: Masculinidade X Feminilidade e Orientação a Curto prazo. Pontos discrepantes: Distância do poder, individualismo versus coletivismo e aversão a incerteza. Em seguida, fazer um acompanhamento com os gestores, especialmente nos pontos divergentes.

No caso 2, empresas de origem alemã, as regras e normas devem ser co-criadas e levadas em consideração pela gestão e consideradas pela gestão. Além disso, os detalhes são igualmente importantes para criar a certeza de que um determinado projeto é bem pensado, visto que a cultura alemã tem alta aversão a incerteza. Na empresa original, qualquer projeto deveria passar por aprovações de muitos stakeholders, mas estes estavam em sua maioria no Brasil, e na nova empresa, os BUs passaram reportar para matriz.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo foram entrevistadas duas HRBPs de duas empresas distintas, ambas localizadas no Brasil. Sendo uma delas de uma empresa multinacional cuja matriz era localizada nos Estados Unidos que foi comprada por uma empresa cuja matriz está localizada no México. E a outra trabalha em uma empresa localizado na Alemanha que foi comprada por outra empresa também de matriz alemã. A análise pretendia analisar se

haveria um impacto na integração dos funcionários a nacionalidade de cada empresa. E ficou claro com as entrevistas que existe sim um impacto, uma vez que os valores são mais intrínsecos a cultura nacional do que a cultura organizacional (HOFSTEDÉ, 2009), e esses valores refletem nas práticas organizacional, nos seus símbolos e valores. A distância cultural aumenta as dificuldades nas relações entre empresas. Quanto maior a distância, maiores são as diferenças nas práticas organizacionais, administrativas e nas tentativas de interpretar e responder as questões estratégicas (ARIÑO et al., 1998).

A empresa que foi comprada por outra cuja matriz é diferente da sua, teve mais dificuldades de integração dos funcionários, especialmente porque não houve nenhuma ação de integração. Comparando os estudos de Hofstede da nacionalidade, a nacionalidade da empresa original (americana) tinha 3 scores com grande diferença da empresa que comprou (mexicana), e apenas 2 scores iguais. Por isso, este estudo sugere realizar uma integração dos funcionários mostrando os pontos entre as empresas e um acompanhamento dos gestores para integrar os pontos divergentes.

Mesmo no caso 2, onde a HRBP relatou que não houve problemas na integração, a empresa teve problemas de adaptação de alguns funcionários relacionada a intensidade dos valores aplicados na empresa no Brasil, por exemplo, havia controles internos, mas não tantas auditorias como passou a ter. Para facilitar a integração dos funcionários, também foi recomendado uma ação com os gestores.

Para uma análise mais profunda, recomenda-se que seja estudada a cultura nacional brasileira, uma vez que os funcionários de ambas as empresas foram criados com valores da cultura nacional onde a filial da empresa está inserido. A análise poderá ser feita a partir de um comparativo da nacionalidade da matriz da empresa com a nacionalidade da filial da empresa para melhorar as práticas futuras da organização.

REFERÊNCIAS

AL-ALAWI, A.; ALKHODARI, Huda Jamil. Cross-cultural differences in managing businesses: applying Hofstede cultural analysis in Germany, Canada, South Korea and Morocco. **Elixir International Business Management**, v. 95, n. 2016, p. 40855-40861, 2016.

CASAGRANDE, Rodrigo Moreira; MACHADO, Denise Del Prá Netto. Cultura organizacional como fator complementar às dimensões culturais de Hofstede. *Revista Pretexto*, p. 81-94, 2016.

ERDMAN, Katherine An Analysis of Geert Hofstede's Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutes and Organizations across Nations. he Macat Library, eBook Kindle 2018.

GOMES, Giancarlo et al. Cultura organizacional e inovação: uma perspectiva a partir do modelo de Schein. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 15, n. 1, p. 51-72, 2017.

HOFSTEDÉ, Geert. National cultures, organizational cultures, and the role of management. *Values and ethics for the 21st century*. Madrid: BBVA, p. 459-81, 2011.

HOFSTEDÉ, Geert. Geert Hofstede cultural dimensions. 2009.

HOFSTEDÉ, Geert. Geert Hofstede. National cultural dimensions, p. 2-7, 2010.

HOFSTEDE, Geert. Country Comparison Tool. Hofstede Insights 2023 Disponível em <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=mexico%2Cunited+states>

MACHADO, Filipe Cabacine Lopes; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque; PEREIRA, Jussara Jéssica. O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em Administração. 2016.

NASCIMENTO, André Silva; RASQUINHO, Gabriel Rodrigues; FLORES, Lucas Thomaz. Fusão empresarial: o desafio do gestor no processo de unificação da cultura organizacional. **Revista de Administração**, v. 13, n. 24, p. 63-80, 2015.

SCHEIN, Edgar H Cultura Organizacional E Liderança, Ed Atlas, 2009.

SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M..Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. **C@LEA –Revista Cadernos de Aulas do LEA**, Ilhéus, n. 3, p. 1 –13, nov. 2014.

SANSON, Marco Antonio et al. Os desafios dos dirigentes na integração das culturas e pessoas nos processos de fusão e aquisição. 2016.