

Cultura organizacional: implicações para a fusão e aquisição de empresas (*)

Lúcio Flávio Renault de Moraes **

"... alguns dos piores erros na construção organizacional têm sido cometidos pela imposição de um modelo mecanicista de organização "ideal" ou "universal" a uma empresa viva" (Drucker, 1973).

O trabalho examina o conceito de cultura organizacional e sua importância para o entendimento dos mecanismos de funcionamento do sistema dinâmico que é a organização, principalmente em face das mudanças. Apresenta estudos de caso, ilustrando as implicações da cultura organizacional para os processos de aquisição e fusão de empresas.

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa de produtos químicos, descrita como "rotineira", "burocrática" e "conservadora", adquiriu uma empresa de energia "ágil", de "alto risco". De início, teoricamente, a aquisição parecia promissora. Entretanto, dentro de um ano, surgiram problemas tanto estratégicos quanto humanos. Os problemas estratégicos desenvolveram-se em razão das diferenças estruturais das indústrias. A empresa química precisava de anos de pesquisa e planejamento para o desenvolvimento de novos produtos, o que resultava em uma atitude muito conservadora em relação ao mercado. A empresa de energia baseava-se na exploração extensiva, uma operação de curto prazo e alto risco, que exigia uma estratégia de "marketing" muito agressiva. A fusão dessas duas "atitudes" ou "filosofias" criou conflitos com relação à alocação dos recursos financeiros em termos de desenvolvimento de produtos químicos, exploração de petróleo, estratégias de "marketing" e publicidade.

Ocorreram problemas humanos de descontentamento, frustração, baixa produtividade e "turnover" entre os contingentes de empregados da empresa adquirida.

(*) Este trabalho foi apresentado no Painel sobre Desenvolvimento Organizacional realizado em janeiro de 1985 na United States International University - San Diego - California. O autor gostaria de expressar seus agradecimentos a Maria de Lourdes Soares de Castro, pelas contribuições na elaboração deste artigo, que incluíram sua tradução do inglês.

(**) Da Fundação João Pinheiro e professor-adjunto da Universidade Federal de Minas Gerais.
128

Alguns empregados da empresa de energia acharam difícil ajustar-se à estrutura burocrática da empresa química. Outros empregados vivenciaram uma "perda de identidade" e sentiram-se "rebaixados" pela aquisição. Por exemplo, o presidente da divisão química da empresa energética, que se reportava ao presidente da empresa antes da aquisição, viu-se compelido a reportar-se a um vice-presidente da empresa química. A solução desses problemas, tanto humanos quanto estratégicos, criados pela fusão das duas entidades empresariais distintas, em última análise determinará o sucesso (ou fracasso) da aquisição.

A grande quantidade de fusões e aquisições tem chamado a atenção para a existência da "cultura" organizacional, no aspecto de que cada empresa possui seu "estilo próprio" de administração de pessoal e operações, e, em muitos casos, os "estilos" não se misturam rapidamente. A posição do autor é de que o sucesso ou fracasso das fusões ou aquisições acha-se, com frequência, indissolúvelmente ligado ao conceito de "cultura organizacional". Conforme ilustrou esse exemplo, a solução bem-sucedida de qualquer mudança organizacional está em entender a cultura de uma organização em relação com seu ambiente, além do entendimento das cifras, livros contábeis e balanços.

A cultura organizacional influencia os sistemas e subsistemas que moldam e regem os comportamentos nas organizações. A organização é conceituada como um conjunto de padrões de interação humana destinado a atingir metas específicas. Como tal, uma organização é um organismo vivo, adaptativo, que desenvolve seu próprio conjunto de suposições relativas a si mesma e à sociedade mais ampla. Ao conjunto de suposições que determinada organização adota e exhibe, chama-se de "cultura organizacional".

O uso generalizado do conceito de cultura na análise organizacional moderna encontra-se em seus primórdios. Para os fins deste artigo, os trabalhos mais significativos sobre o conceito de cultura organizacional são sucintamente descritos. Pettigrew (1979) discutiu os "conceitos e processos associados com a criação das culturas organizacionais". Ele analisou "como o objetivo, compromisso e ordem são gerados em uma organização (...) Através do amálgama de crenças, ideologia, linguagem, ritual e mito, caímos no rótulo de cultura organizacional." Além disso, Pettigrew indicou a importância do significado para dar relevância aos entendimentos das tarefas e relacionamentos humanos cotidianos. Esses significados, por sua vez, surgem a partir dos símbolos, linguagem e ideologias, crenças, rituais e mitos que se desenvolvem a partir das interações cotidianas das pessoas; eles despertam emoções e sentimentos que, conforme afirma Cohen (1974), "impõem o homem à ação". Essas categorias de cultura, concluiu Pettigrew, são interdependentes em vários graus e convergem na maneira em que os problemas de integração, objetivo, controle e compromisso são estabelecidos e mantidos em qualquer organização.

Schwartz e Davis (1981) discutiram a cultura empresarial em relação às estratégias empresariais. Sua posição foi de que, embora muito se saiba sobre a estrutura gerencial, sistemas e pessoas, "há pouco mais do que um conhecimento intuitivo sobre como administrar a quarta dimensão da organização - a cultura." Schwartz e Davis organizam seu trabalho em torno dos problemas de administrar organizações de grandes proporções através das mudanças estratégicas. Eles defendiam que o entendimento dos aspectos da cultura empresarial, tais como as "maneiras características de tomar decisões, reportar-se aos chefes e escolher

as pessoas para ocupar os principais cargos”, poderia explicar por que algumas firmas foram bem-sucedidas em suas estratégias e outras fracassaram. Os autores estabeleceram meios para medir e avaliar o risco cultural em relação à estrutura e estratégia e descreveram um método pelo qual o risco cultural pode ser administrado, aliando cultura à estratégia empresarial.

Em *Corporation Culture*, Deal e Kennedy (1982) ocuparam-se em diagnosticar e manipular as “culturas”. Eles descreveram-nas como “fortes” e “fracas”, e proclamaram que culturas fortes contribuíram para empresas muito bem-sucedidas, ao passo que culturas fracas não o fizeram. O conceito de cultura é reificado, estático, e freqüentemente confundido com as metas superordenadas. Essa definição limitou-se aos valores, heróis, ritos, rituais e comunicação.

Deal e Kennedy indicaram que uma cultura forte era aquela em que as metas superordenadas eram explicitadas e a seguir compartilhadas pelos empregados em todos os níveis da administração. Assim, as empresas cuja administração se esforçassem por comunicar suas metas e filosofias de administração aos empregados tinham mais probabilidades de ser bem-sucedidas no mercado. Portanto, as empresas que eram bem-sucedidas tendiam a ter uma forte cultura e um elevado grau de participação nas metas superordenadas.

Sem considerar a evidente tautologia essa concepção leva a acreditar que o que concebe e desenvolve a cultura é o projeto, em vez do surgimento de processos interativos de um relacionamento corrente da organização e seus componentes com o ambiente. Por exemplo, Deal e Kennedy afirmaram que um dos motivos para o recente sucesso empresarial do Japão foi que os japoneses tinham uma “forte cultura”. Com isso, presume-se que queriam dizer que certas instituições no Japão (isto é, os bancos, o governo e a indústria) têm uma integração consciente das metas superordenadas da sociedade japonesa. Embora a integração nesse nível possa ser forte, não é descritiva da cultura japonesa; é apenas uma de suas manifestações.

Essas tentativas de aplicar o conceito de cultura às organizações modernas têm preenchido um vácuo há muito existente no estudo das organizações. Faltam, contudo, maior sistematização. Este trabalho é uma tentativa de sistematizar a aplicação do conceito de cultura para a compreensão do comportamento organizacional. Para tanto, uma importante contribuição foi a de Souza (1978), que define a cultura organizacional como o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana focada dentro das fronteiras de um sistema e compondo-se de três elementos: preceitos (regulamentos e valores), tecnologia (instrumentos e processos) e caráter (manifestações afetiva-volitivas).

2 O MODELO ORGANIZACIONAL

A cultura, em seu sentido mais amplo, é conjunto dinâmico, organizado, de padrões e entendimentos, crenças e valores comuns, manifestações em ato e artefato, e passados de geração a geração, que caracteriza determinada organização (adaptado de Redfield, 1941). A manifestação desses entendimentos, crenças e valores comuns pode ser definida pela interseção (nexo) de três sistemas distintos dentro de uma organização: (a) Gerencial, (b) Tecnológico e (c) de Mão-de-Obra. Esse nexo, que é definido como cultura organizacional, é reconhecidamente influ-

enciado e moldado por processos históricos e pelo ambiente dentro do qual a organização opera (ambiente funcional). A figura 1 ilustra graficamente o modelo.

3 AMBIENTE FUNCIONAL

As organizações operam dentro de uma sociedade mais ampla. Portanto, numerosos fatores ambientais, como econômicos, políticos, sociais e tecnológicos, atuam sobre a organização. O conceito de ambiente funcional reconhece que essas operam para criar seus próprios ambientes através de uma série de escolhas relativas ao produto (ou serviço) que pretendem produzir. O nicho percebido que a organização seleciona para si própria é chamado de ambiente funcional. Em outras palavras, essa deve tomar decisões em relação ao ambiente, se quiser permanecer como entidade viável. O ambiente representa escolhas estratégicas, não suposições ambientais.

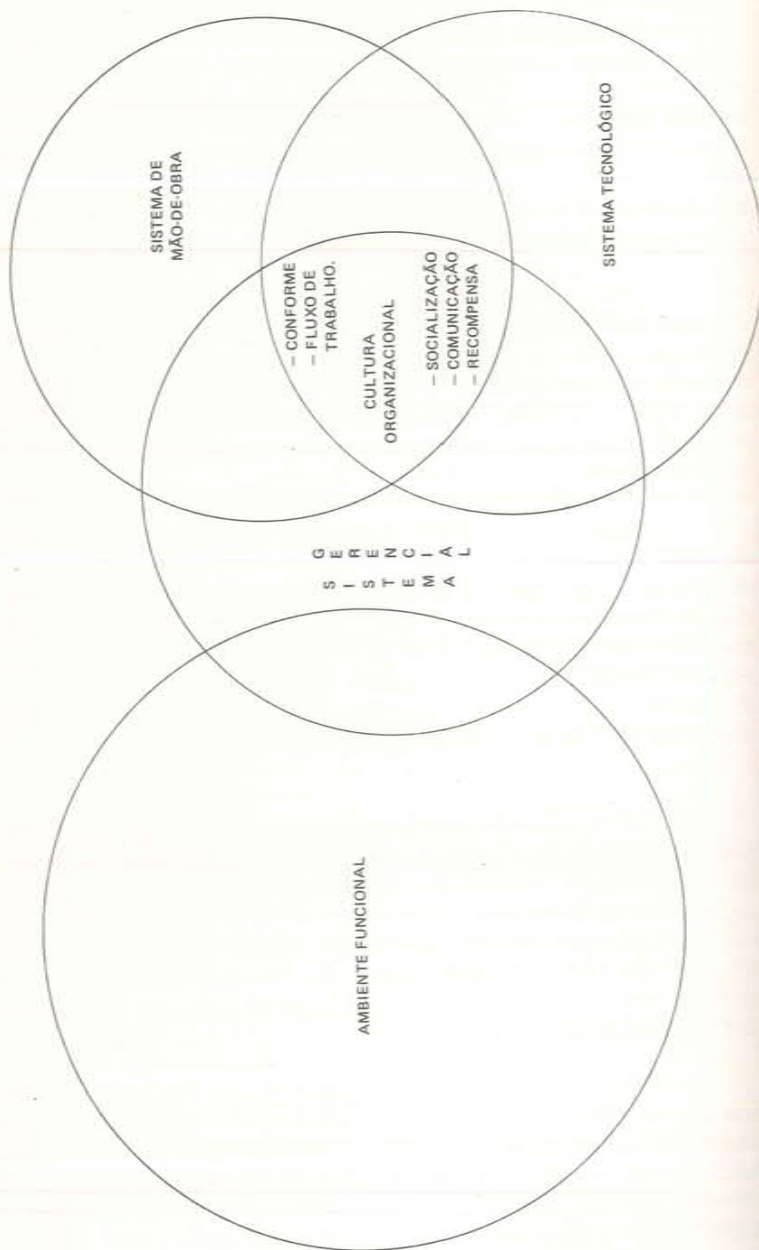
Os fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos são os domínios sobre os quais uma organização tem o menor controle; criam problemas e oportunidades estratégicos que lhes são críticos. O econômico enfoca o ciclo da empresa e os conceitos de oferta e demanda. O político envolve aspectos como atitudes do governo em relação às empresas, impacto das agências reguladoras e previsões para a futura legislação. E no social inclui-se a natureza mutável da demografia e das atitudes, valores, crenças e necessidades do consumidor.

As áreas para as quais a organização deve ter maior sensibilidade são as do mercado, produto e tecnologia. O mercado diz respeito ao consumidor e suas necessidades. O produto (ou serviço) é o meio de satisfazer às necessidades percebidas do cliente. Uma análise constante das exigências de mercado é crítica, se a organização deseja adaptar-se continuamente ao ambiente funcional. Os clientes podem não estar satisfeitos com os produtos ou serviços, necessidades podem estar modificando-se ou surgindo. As exigências, sempre flutuantes, do mercado criarão oportunidades para as organizações que se adaptam, e problemas para aquelas que não o fazem.

Ao lutar pelo seu nicho percebido do ambiente ambíguo, a organização também faz escolhas em relação a espera de ação tecnológica, que é o sistema que utiliza para produzir e distribuir produtos (ou serviços) para o mercado percebido. A organização precisa tomar uma decisão quanto ao tipo de tecnologia que será usado em suas operações (manual, por computadores, por robôs...) e, neste aspecto, é limitada pela disponibilidade tecnológica, a menos que se esforce por criar seus próprios avanços. Na essência, a tecnologia internalizada pela organização ajuda a definir o seu ambiente funcional.

Excelente exemplo do conceito de ambiente funcional é o impacto da indústria automobilística japonesa no mercado norte-americano. Os japoneses utilizaram economias de produção em massa, combinada com os mais recentes progressos tecnológicos na siderurgia, para produzir carros pequenos (produto) que eram eficientes e baratos. Estes carros destinavam-se ao mercado americano, onde a tecnologia de fabricação estava ultrapassada, era ineficiente e cara. Além disso, a ênfase dos fabricantes americanos de automóveis, na época, estava nos carros grandes, consumidores de muita gasolina. Os japoneses concentravam seus esforços no desenvolvimento de um nicho na indústria de carros pequenos nos Estados Unidos. Graças a um outro fator ambiental, a crise do petróleo (âmbito econômico e político), a

FIGURA 1
O MODELO ORGANIZACIONAL



espera social (atitudes de consumidor) modificou-se rapidamente. Assim, os japoneses encontravam-se em excelente posição (nicho) para capitalizar as novas necessidades do mercado no ambiente mais amplo.

Embora a organização selecione um ambiente funcional dentro das limitações econômicas, sociais, políticas, mercadológicas, de produto e tecnológicas, não se deve considerar equilibradas a sua relação com o mesmo. A relação é dinâmica e encontra-se em contínuo estado de mudança. Em resposta a essa interação a organização tenderá a evoluir e desenvolver formas e estratégias para minimizar o conflito com o ambiente funcional. As respostas a este ambiente impõem-se sobre todos os aspectos da cultura organizacional. Por conseguinte, as mudanças nas organizações devem-se à sua resposta às modificações no ambiente funcional. Se este não estiver modificando-se, as organizações tenderão a preservar o "status quo".

4 SISTEMA GERENCIAL

O sistema gerencial é o elo de ligação entre o ambiente funcional e os sistemas de mão-de-obra e tecnológico da organização. Na perspectiva tradicional, compreende as funções de planejamento, organização, direção, controle. Este sistema divide-se em escalões de gerenciamento — superior, médio e inferior —, expressos nos organogramas, que refletem a estrutura de uma entidade empresarial. A estrutura é definida como a adaptação formal ou informal da organização ao ambiente funcional e é representada pela interligação dos sistemas gerencial, tecnológico e de mão-de-obra. Formalmente, além dos organogramas, a estrutura é definida através das descrições de função, políticas, normas e procedimentos.

O objetivo do sistema gerencial é influenciar os outros a fim de atingir as metas organizacionais, e estas são percebidas a partir da interação do sistema com o ambiente funcional. A interseção/sistema Gerencial/Ambiente/Funcional constitui um limite crítico no modelo, uma vez que a área dá origem à questão: Que metas organizacionais a empresa desenvolveu no passado em relação ao ambiente funcional e que tipo de cultura organizacional surgiu a partir dessa orientação?

Desta perspectiva, o sistema gerencial torna-se o principal modo pelo qual a organização interage com o ambiente funcional e se adapta através do planejamento estratégico, às mudanças percebidas no ambiente funcional. Entretanto, nem todas as organizações se adaptam, e o grau de adaptabilidade ou a resistência à mudança deve ser investigado nesse limite.

A administração, em muitas instituições bancárias, por exemplo, era lenta em reconhecer a adaptar-se às mudanças no âmbito funcional. Uma importante instituição bancária, após 18 anos de crescimento constante, apresentou uma queda de 31% nos seus lucros operacionais. Além disso, o retorno sobre o ativo e o preço de suas ações caíram. Esse desempenho fraco foi atribuído ao lento reconhecimento e adaptação, da administração do banco às mudanças no ambiente funcional. Um executivo do estabelecimento resumiu assim o problema: "Estávamos oferecendo um produto para o qual o mercado desaparecera." O produto tradicional do banco era a conta-corrente com baixo rendimento; todavia, a preferência dos clientes mudara para novos tipos de instrumentos de investimentos (por exemplo, fundos de mercado financeiro) que o banco não oferecia.

5 O SISTEMA TECNOLÓGICO

O sistema tecnológico não se manifesta apenas em artefatos físicos ou mecânicos, tais como martelos, robôs ou computadores, mas inclui também a maneira pela qual o trabalho é organizado (por exemplo, linha de montagem, filiais) para adaptar-se ou responder ao ambiente funcional. Isso inclui cronogramas de trabalho, fluxograma, políticas e procedimentos operacionais, bem como o leiaute físico da organização.

Esse sistema está intimamente relacionado ao gerencial e ao de mão-de-obra, numa organização. Assim, a tecnologia influencia as necessidades e convive com as limitações humanas. A exemplo de uma instituição financeira, que necessita de pessoal com experiência em finanças, atividades bancárias e economia; uma firma de engenharia por sua vez requer pessoal técnico altamente especializado — engenheiros e cientistas. Estruturalmente, porém, uma instituição financeira pode precisar de numerosas filiais em diferentes locais, a fim de competir com outras instituições financeiras. Já uma firma de engenharia, geralmente necessita de apenas uma sede para competir no ambiente funcional.

6 O SISTEMA DE MÃO-DE-OBRA

É através do sistema de mão-de-obra que a tecnologia é utilizada para produzir bens ou serviços para o ambiente funcional. Os aspectos mais amplos desse sistema são ditados pela tecnologia em termos de necessidade de trabalho. Mas é o sistema de mão-de-obra que proporciona as reais atividades físicas ou mentais, especializações e técnicas necessárias para conquistar um nicho no ambiente funcional percebido. Este sistema é delimitado pelas atividades dos empregados não-gerenciais da organização.

Reconhece-se que, em certas ocasiões, o sistema de mão-de-obra pode interagir com o ambiente funcional, como no caso da força de vendas de uma organização, que está em constante interação com o mercado. Entretanto, quaisquer decisões importantes relativas ao ambiente funcional são determinadas pelo sistema gerencial; não pelo de mão-de-obra. Este pode sugerir ou recomendar, mas, em última análise, o gerencial é que tem a responsabilidade pelas mudanças implementadas na organização.

7 O NEXO: A CULTURA ORGANIZACIONAL

Na sociedade, cada grupo de seres humanos possui sua própria cultura, suas maneiras características de pensar e comportar-se, que são compartilhadas pelos membros daquele determinado grupo. Tal como na sociedade, cada organização possui sua própria cultura. O nexo do modelo é definido como “cultura organizacional” e representa uma estrutura analítica dos entendimentos, críticas, valores e suposições adotados pelos membros da organização. É ele constituído das concepções distintas e compartilhadas, relativas aos sistemas gerencial, tecnológico e de mão-de-obra, que caracteriza e diferenciam todas e cada uma das organizações. Essas concepções podem ser expressas através de “heróis”, “ritos” e “rituais”, entretanto, para que se chegue a um entendimento da cultura organizacional, devem-se analisar essas dimensões com o seu relacionamento com a organização (sistema

gerencial, tecnológico e de mão-de-obra). Caso contrário, obter-se-á uma visão distorcida da mesma. O nexo ilustra a natureza dinâmica e processual da organização e sugere uma perspectiva na qual os três sistemas são interdependentes. Qualquer modificação em um sistema terá um efeito nos outros.

Os antropólogos culturais definiram as características amplas que distinguem as culturas “societais”. O modelo do autor, baseado em uma perspectiva antropológico-cultural, define as características amplas que distinguem a “cultura organizacional”. Essa estrutura analítica, definida como subsistemas dentro do modelo, compõe-se de (a) socialização, (b) recompensa, (c) fluxo de trabalho, (d) controle e (e) comunicação.

8 SUBSISTEMA DE SOCIALIZAÇÃO

O subsistema de socialização inclui os métodos, técnicas e procedimentos por meio dos quais os membros de uma organização são recrutados, treinados e mantidos. Inclui também as informações gerais e específicas do trabalho que são comunicadas durante esse processo.

Na categoria das informações gerais, buscam-se respostas para perguntas como “A organização tem uma ‘missão’ declarada, metas explícitas e objetivas?”, “Têm-se feito esforços para mostrar a congruência entre as metas dos departamentos/divisões e as metas globais da organização?”, “Quanta ênfase é colocada na orientação do indivíduo para um papel no atingimento dos objetivos organizacionais?”. Essa área inclui também as políticas da empresa, declaradas ou implícitas, através de linhas hierárquicas e funcionais que se entrecruzam e se refletem em “atos e artefatos” culturais. Estes são os modelos de comportamento prescritos ou sancionados que mostram a “face” da organização ao mundo exterior.

Na categoria das informações específicas do trabalho, os métodos formais de socialização inculcam normas e procedimentos expressos, tais como demanda de produção, horas de trabalho, exigências quanto ao vestuário, intervalos para almoço e café, etc. Informalmente transmitidas no processo de socialização, encontram-se formas mais sutis de expectativas tais como comportamento em relação aos supervisores, subordinados, colegas e ao mundo exterior.

Conforme definida pela organização, a socialização é o meio pelo qual a cultura organizacional é transmitida ou mantida entre os membros do grupo. É também o meio pelo qual o indivíduo é doutrinado dentro de determinada organização. Conforme expressa a socialização representa o potencial para realização do crescimento e desenvolvimento pessoal dentro de uma organização. Através desse processo, o indivíduo assimila procedimentos, normas, atitudes e comportamentos que são apropriados para a organização. Neste aspecto, a socialização exerce uma função comunicativa, transmitindo as habilidades, conhecimentos e comportamentos apropriados, que são necessários para fazer com que os sistemas gerenciais e de mão-de-obra produzam e contribuam para os objetivos organizacionais.

Para entender o processo de socialização, é necessário examinar como os novos membros aprendem as habilidades, procedimentos, normas, atitudes e comportamentos. Além disso, deve-se examinar como esse processo é mantido dentro da

organização. Há métodos formais, bem como informais. Os formais incluem aspectos do tipo programas de treinamento, programas de acompanhamento, literatura organizacional e outros. As festas da empresa, os programas esportivos por ela patrocinados, os encontros, "após o trabalho" e as festas dos departamentos constituem exemplos de métodos informais de socialização.

9 SUBSISTEMA DE RECOMPENSAS

O subsistema de recompensas diz respeito aos métodos organizacionais de compensação, incentivos, punições, benefícios, avaliações de desempenho e promoções, que são usados como instrumentos para influenciar o comportamento humano. Não é apenas aplicado para motivar os indivíduos a trabalhar mais, como também para indicar o seu progresso e o "status" dentro da estrutura organizacional formal. Um exame do subsistema de recompensas indicará alguns dos padrões dominantes da cultura organizacional. Uma pesquisa incluiria as seguintes perguntas: "Como estão distribuídas as recompensas dentro da organização?"; "Que incentivos são usados para motivar os empregados?"; "Quem recebe punições e por que?"; "Que tipo de benefícios existem?"; "Quem os recebe?".

A estrutura do sistema de recompensas indicará o tipo de indivíduo bem como o tipo de desempenho e comportamento que são valorizados na organização. Neste aspecto, está ligada a socialização do indivíduo, pois este deve adotar os valores organizacionais se deseja ser recompensado e bem-sucedido.

10 SUBSISTEMA DE CONTROLE

O subsistema de controle define a posição dos sistemas gerencial, de mão-de-obra e tecnológico, em termos de responsabilidade, autoridade, poder, tomada de decisão e estilos de liderança valorizados pela organização, além da forma como as percepções desses fenômenos manifestam-se no comportamento dos dirigentes. Deve-se, pois, examinar esse subsistema tanto em termos da estrutura formal quanto da informal, bem como dos relacionamentos de linha de "staff", a fim de se obter uma perspectiva da cultura organizacional.

Responsabilidade é a obrigação dos indivíduos de desempenhar as atribuições ou exigências da função, e autoridade refere-se ao poder que se tem para exercer as responsabilidades atribuídas. O relacionamento entre responsabilidade e autoridade, conforme é percebido pelos indivíduos, ajuda a definir a ambiência cultural da organização. Além disso, a maneira pela qual a autoridade é utilizada constitui um indicador eficaz dos estilos de liderança esperados pela alta administração.

11 SUBSISTEMA DE FLUXO DE TRABALHO

O subsistema de fluxo de trabalho define o método de combinar os sistemas gerencial, de mão-de-obra e tecnológico, para produzir bens ou serviços para o ambiente funcional. Define como o trabalho é realizado numa organização e inclui os instrumentos (tecnologia), o leiaute físico, os processos, os controles e os indivíduos envolvidos no atingimento dos objetivos organizacionais. Como tal, o fluxo de trabalho é a seqüência repetitiva das operações necessárias para cumprir a finalidade da organização.

Em termos gerais, o fluxo de trabalho pode ser definido simplesmente como uma operação "insumo - processo - produto" (IPP). Por exemplo, uma empresa de petróleo necessita de recursos naturais (insumos) para refinar (processo) a fim de produzir gasolina (produto). Uma organização bancária terá uma operação IPP diferente. Assim, a seqüência IPP define a estrutura geral da organização (isto é, bancária, de energia, de construção, etc.) bem como a tecnologia necessária para produzir os bens ou serviços requeridos pelo ambiente funcional.

A seqüência IPP também pode ser usada para definir o fluxo de trabalho de um departamento específico, como uma carteira de Empréstimo Comercial em um banco, ou definir as atividades de fluxo de trabalho de um indivíduo específico numa organização. A ligação das operações individuais de IPP define o processo global de fluxo de trabalho da organização e geralmente encontra-se formalizada nos organogramas, títulos e cargos, descrições de função, e procedimentos de operação padronizados. Entretanto, uma análise dos métodos informais, utilizados pelos empregados para realizar as tarefas, é crítica para que se entenda o conceito de cultura organizacional. É a prática informal de realizar o trabalho que define as realidades operacionais de uma organização. Estas, por sua vez, definem sua cultura.

12 SUBSISTEMA DE COMUNICAÇÕES

O subsistema de comunicações define o fluxo de informações numa organização. Ele é o meio pelo qual o sistema gerencial transmite as necessidades do ambiente funcional aos sistemas de mão-de-obra e tecnológico. Como tal, a comunicação é um mecanismo de mudança.

Em certa medida, a estrutura de uma organização pode ser definida em termos de maneira pela qual seus vários segmentos encontram-se ligados pelo fluxo de informações. A comunicação através de circulares, memorandos, chamadas telefônicas, mensagens interpessoais, etc., flui em geral de maneira despadronizada. Tipicamente, os canais de comunicação, seu número, usos e carga determinam o modo de direção dos fluxos. Frequentemente, há empecilhos ao fluxo regular de informações, ou ocorrem bloqueios em locais do sistema.

Uma análise desse processo ajudará a definir a cultura organizacional, enfocando a maneira pela qual a comunicação liga o sistema gerencial ao sistema de mão-de-obra. Devem-se ser feitas perguntas relativas ao grau e tipos de comunicação, os meios formalmente instituídos para atingir tal comunicação, caixas de sugestões, reuniões formais e informais, correspondência interna, a estrutura de boatos, e assim por diante). Por esses meios, os parâmetros do sistema de comunicações podem ser determinados, bem como a estrutura das relações interpessoais, das quais nasce a cultura da organização e nas quais persiste e se modifica.

13 FUSÕES E AQUISIÇÕES

A discussão que se fez sobre cultura organizacional e a maneira pela qual ela funciona como uma entidade separada e distinta (nexo) dentro da organização e seu relacionamento com o ambiente funcional, tem implicações especiais para as aquisições e fusões de empresas.

Uma fusão ou aquisição deveria representar uma decisão consciente em relação ao nicho percebido da organização (ambiente funcional). As fusões e aquisições justificam-se principalmente por razões econômicas. Todavia seu sucesso depende também de que se entenda o conceito de ambiente funcional e cultura organizacional — fatores que freqüentemente são deixados de lado nas discussões sobre aquisição e fusão. O enfoque dessas “conversas” encontra-se geralmente nos lucros ou avaliação do patrimônio (Howard, 1982).

Quando ocorre uma aquisição, com muita freqüência a empresa adquirente não leva em consideração as implicações da cultura organizacional da entidade adquirida e nem seu ambiente funcional. Como resultado, uma firma bem-sucedida enfrenta um período de redução de lucros e problemas internos tais como “turnover”, absenteísmo e baixa produtividade. A empresa matriz muitas vezes tende a impor sua própria cultura, sem muita consideração pela interdependência dos três sistemas, cultura organizacional e ambiente funcional, da empresa adquirida.

Por exemplo, uma bem-sucedida firma americana de distribuição de peças para máquinas foi adquirida por uma “holding” com sede na Europa. A firma americana tinha uma “cultura organizacional” baseada no conceito de “família”, que fora cultivado pelo seu fundador. Nos esforços da empresa adquirente para remodelar a firma americana à sua imagem e semelhança, havia uma falha: não entender o relacionamento entre os sistemas gerencial, de mão-de-obra e tecnológico da adquirida. Como resultado, seus principais membros (tanto no sistema gerencial quanto no de mão-de-obra) pediram demissão e estabeleceram uma nova empresa na mesma área de mercado, para competir com a organização adquirente.

Em outro caso, uma empresa multinacional, desejosa de diversificar suas atividades agrícolas, adquiriu uma pequena empresa concorrente, muito lucrativa. Sem compreender que o sucesso da firma adquirida dependia do estilo de liderança de um “patrão” benevolente, a adquirente agiu no sentido de elevar seu titular a uma posição no conselho de administração, retirando-lhe poder decisório. Novos gerentes foram nomeados e implementou-se um novo estilo “participativo” de administração. A corporação multinacional não havia compreendido a incongruência entre o processo de tomada de decisão imposto e o necessário num ambiente onde a perecibilidade do produto era uma ameaça constante. Decisões gerenciais rápidas eram cruciais e era necessário contar com a força de trabalho para ação imediata. O “patrão” benevolente tinha um estilo de liderança altamente diretivo e padrões de trabalho muito exigentes. Entretanto, o líder patriarcal recompensava seus empregados com segurança, bônus e relacionamentos altamente expressivos. Quando essa “cultura” foi modificada através da aquisição, o absenteísmo aumentou, a produtividade baixou, assim como os lucros. Os legumes apodreciam nos campos.

Em ambos os casos, as empresas adquirentes tomaram importantes decisões com relação às firmas adquiridas sem entender a dinâmica das culturas organizacionais. Os elementos que originariamente tornavam as firmas adquiridas lucrativas e bem-sucedidas foram alijados após o processo de aquisição.

Sem a necessária pesquisa da cultura organizacional, é improvável que as empresas adquirentes possam fazer intervenções que justifiquem suas decisões de aquisição e levem à realização de suas metas.

Problemas resultantes das aquisições e fusões dentro do mesmo setor freqüentemente se intensificam porque se fazem suposições de que as organizações que pertencem à mesma indústria apresentam os mesmos tipos de problemas. Por conseguinte, a fusão ou aquisição que serviria para unir as organizações, com o fito de produzir um efeito sinérgico, muitas vezes tornam-se desastrosas.

Citando um exemplo, uma grande empresa petrolífera adquiriu uma firma pequena, independente, que era muito ativa e bem-sucedida no mesmo ramo. A aquisição baseou-se na teoria de que as duas empresas complementariam uma à outra. A grande precisava da especialização em prospecção de petróleo e mais concessões para explorar campos petrolíferos, e a pequena companhia independente necessitava de mais recursos financeiros para expandir sua exploração. Pouco após ter-se consumado a aquisição, muitos dos técnicos experientes em exploração da firma adquirida deixaram a organização. O êxodo ocorreu de maneira tão contínua que a empresa matriz teve de consolidar as duas companhias, apesar do compromisso anterior de mantê-las separadas. Um importante motivo para o grande “turnover” deveu-se à “atmosfera” constrangedora criada pela aquisição. A matriz tinha longas cadeias de comando e rígidos procedimentos de orçamento e previsão, que geravam grande quantidade de documentos para a adquirida. Além disso a adquirente tinha também uma filosofia, em relação à exploração de petróleo, diferente daquela adotada pela firma adquirida. Antes da aquisição, a principal filosofia da empresa menor era “achar petróleo”, com pouca atenção ao risco envolvido. Porém, a empresa matriz era mais cautelosa nas atividades de exploração.

O motivo pelo qual a pequena companhia fora adquirida era o seu sucesso na extração de petróleo. Entretanto, a “cultura” agressiva, que assumia altos riscos e tomava decisões rápidas — fatores que tomavam a pequena firma bem-sucedida —, não era permitida dentro da “cultura” burocrática e conservadora da grande empresa que a adquirira.

Esses não constituem casos isolados. As seções de negócios dos jornais diários, dos jornais comerciais, dos periódicos e revistas estão repletas de histórias de problemas relativos a fusões e aquisições. Muitas dessas dificuldades poderiam ter sido minimizadas se uma pesquisa apropriada da cultura organizacional houvesse acompanhado esse processo.

14 SUMÁRIO E CONCLUSÕES

O modelo de organização proposto consiste dos sistemas gerencial, de mão-de-obra e tecnológico, interagindo para criar umnexo em rede que é definido como cultura organizacional. Esta é composta de cinco subsistemas: (a) socialização, (b) fluxo de trabalho, (c) controle, (d) recompensa e (e) comunicação. Estes são sistemas em si mesmos e devem ser examinados uns em relação aos outros. Os três sistemas e os cinco subsistemas são mutuamente interdependentes e formam uma entidade dinâmica, orgânica, que se chama organização.

Uma organização não existe isolada do ambiente. Cada organização luta para conquistar um nicho no ambiente total. Esse nicho é chamado ambiente funcional e é percebido principalmente através das atividades do sistema gerencial. O rela-

cionamento da organização com o ambiente funcional encontra-se em constante evolução.

Os comportamentos apresentados pelos grupos e indivíduos em relação aos cinco subsistemas estão presentes na vida diária de trabalho, geralmente são repetitivos, padronizados e ritualizados, mas como os subsistemas estão constantemente num estado de fluxo, pequenas variações e adaptações ocorrem no tempo, dentro dos parâmetros de normas e expectativas organizacionais aceitas. A tese deste trabalho é que as mudanças importantes que afetam a cultura organizacional resultam da interação entre o ambiente funcional e o sistema gerencial.

O modelo tem implicações tanto para os problemas internos quanto externos à organização. Sugere-se que o primeiro passo, ao se tentar resolver qualquer problema que uma organização enfrente, seja mapear a sua cultura. Uma vez mapeada a cultura, torna-se bem mais fácil desenvolver uma estrutura para tratar desses aspectos. Encontra-se implícita nesta abordagem a crença de que os problemas organizacionais geralmente não são o resultado de um determinante único em um sistema ou subsistema, mas o resultado de um conjunto de interações entre eles. Em outras palavras, os problemas organizacionais são interdependentes.

Os exemplos apresentados, abordando o contato de culturas organizacionais, contêm os mesmos elementos encontrados em muitos estudos na literatura antropológica que envolvem os conflitos que freqüentemente ocorrem entre sociedades com diferentes culturas, que tentam fazer acomodações (Goodenough, 1966; Mead, 1965; Foster, 1973; Spicer, 1952; Arensberg e Niehoff, 1964). Conforme os mencionados autores observaram, quer se esteja falando de "aquisições", como foi o caso de empreendimentos coloniais, ou de "fusões", conforme exemplificado pelas alianças políticas internacionais, os períodos de tensão causados pelas incongruências de diferentes sistemas culturais — diferentes conjuntos de "entendimentos compartilhados" — eram inevitáveis.

No caso do contexto organizacional contemporâneo, esperar-se-iam os mesmos problemas. Nessas circunstâncias, deve-se considerar no processo de planejamento de aquisições e fusões a realização de pesquisas para examinar os elementos culturais subjacentes à operação de ambos os sistemas. Não é suficiente entender apenas a cultura organizacional da firma que se pretende adquirir. É preciso que se entendam os subsistemas culturais da empresa adquirente, porque o grau em que os dois conjuntos de padrões culturais se mesclam é que indicará a probabilidade de uma união bem-sucedida das duas entidades e apontará os tipos e o número de ajustamentos que terão de ser feitos, caso se deseje criar um relacionamento sinérgico ou "terceira cultura".

Uma pesquisa e um planejamento sistemáticos, relativos ao ambiente funcional e à cultura organizacional, serviriam para mitigar as angústias humanas que geralmente acompanham o processo de fusão ou de aquisição. Isto viria, também, reduzir a perda de produtividade e de potencial lucrativo de ambas as organizações.

15 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ARENSBERG, Conrad M. & NIEHOFF, Arthur H., ed. *Introducing social change: a manual for overseas Americans*. Chicago, Aldine Publishing Company, 1964.
- 2 COHEN, Abner. *Two dimensional man: an essay on the anthropology of power and symbolism in complex society*. London, Routledge and Kegan Paul, 1974.
- 3 DEAL, Terrence E. & KENNEDY, Allan A. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, Addison-Wesley, 1982.
- 4 DRUCKER, Peter F. *Management: tasks, responsibilities and practices*. New York, Harper and Row, 1973.
- 5 FOSTER, George M. *Traditional societies and technological change*. New York, Harper and Row, 1973.
- 6 GOODENOUGH, Ward. *Cooperation in change*. New York, John Wiley and Sons, 1966.
- 7 HOWARD, James. Defuse the hostility factor in acquisition tasks. *Harvard Business Review*, Woburn, 60(4):54-8, July/Aug. 1982.
- 8 MEAD, Margaret. *Cultural patterns and technical change*. New York, Mentor Books, 1955.
- 9 PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*. Ithaca, 24(4):570-81, Dec. 1979.
- 10 REDFIELD, Robert. *Folk culture of the Yucatan*. Chicago, University of Chicago Press, 1941.
- 11 SCHWARTZ, Howard & DAVIS, Stanley M. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, New York, 3048, Summer, 1981.
- 12 SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo, Edgard Blucher, 1978.
- 13 SPICER, Edward H. *Human problems in technological change*. New York, Russel e Sage Foundation, 1952.