

Antonio Bolognesi

FUSÃO DE EMPRESAS DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração

Área de Concentração: Gestão Empresarial

Orientadora: Betania Tanure

Belo Horizonte
2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



PUC Minas

Programa de Pós-graduação em Administração

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



Ata da sessão de *defesa da dissertação de mestrado do aluno Antônio Bolognesi* do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às oito horas do dia dezenove de abril do ano de dois mil e cinco, na sala 106 do prédio 43 do *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu à banca examinadora presidida pela *orientadora profa. Dra. Betânia Tanure (Doutora em Administração, MPA PUC Minas/FDC)* e composta pelos *membros prof. Dr. Álvaro Bruno Cyrino (Doutor em Administração de Empresas, MPA PUC Minas/FDC)* e *profa. Dra. Suzana Braga Rodrigues (Doutor em Administração, UFMG)* para exame da dissertação **“Fusão de empresas do setor elétrico brasileiro”**, de autoria do *aluno Antônio Bolognesi, matriculado* no Curso de Mestrado Profissional em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de *Mestre em Administração*, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, a presidente da banca informou *ao candidato* que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra *ao candidato*. Encerrada a apresentação *do candidato*, a presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada aprovada (aprovada ou reprovada). Em seguida, a *professora orientadora* comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 19 de abril de 2005.

Prof.

Orientadora Prof. Dra. Betânia Tanure (Doutora em Administração, MPA PUC Minas/FDC)

Prof.

Prof. Dr. Álvaro Bruno Cyrino (Doutor em Administração de Empresas, MPA PUC Minas/FDC)

Prof.

Prof. Dra. Suzana Braga Rodrigues (Doutora em Administração, UFMG)

**Dedico este trabalho à minha amada
esposa Ana Maria e, aos meus
adorados filhos André e Priscila**

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que, de alguma forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

Em especial...

A Deus pela oportunidade que a vida me proporcionou de aprendizado e crescimento;

À minha família pela compreensão por minha ausência durante os longos períodos de dedicação ao estudo;

À Professora Dra. Betania Tanure, minha orientadora, que acreditou em minha proposta desde o início e, com muita paciência, me orientou, incentivou e estimulou para que eu pudesse atingir este resultado.

Ao Dr. Guilherme Augusto Cirne de Toledo, Presidente da CESP e da EMAE, que concordou com o estudo, tendo apoiado as várias etapas de sua realização.

Aos amigos e colegas de trabalho que colaboraram para a realização deste estudo.

Aos Professores, funcionários e demais profissionais ligados à Fundação Dom Cabral e à PUC Minas que, muito gentilmente, deram apoio e atenção às dificuldades que encontrei.

Finalmente, a todos os profissionais que, anônima e pacientemente, responderam aos questionários que fundamentaram este trabalho.

Não devemos, ao tentar imaginar como fazer uma grande diferença, ignorar as pequenas diferenças diárias que podemos fazer e que, com o tempo, somam-se às grandes diferenças que muitas vezes não conseguimos prever.

Marion Wright Edelman

RESUMO

Este trabalho investiga os aspectos culturais de duas empresas do Setor Elétrico Brasileiro que se encontram em processo de fusão, inseridas em um contexto nacional de grandes mudanças de arranjos institucionais, de legislação setorial e de marcos regulatórios. Além dos aspectos relativos ao Setor, o processo estudado encontra-se alinhado às tendências nacionais e internacionais de negócios empresariais de fusões e aquisições. O referencial teórico estudado situa-se no campo das fusões e aquisições de empresas e da cultura organizacional. Dessa forma, foi realizada uma análise comparativa dos resultados obtidos a partir da pesquisa de campo, identificando-se as características culturais de cada grupo de indivíduos das empresas. Para isso, foi utilizado o modelo de análise cultural de Goffee & Jones (1998), cujos questionários padronizados pelos autores foram aplicados aos funcionários de ambas as empresas. A análise dos resultados foi efetuada por meio do agrupamento dos dados por local de trabalho e por cargos. Concomitantemente, foram verificadas as hipóteses que nortearam a realização do estudo, o que permitiu constatar a existência de diferenças culturais entre as empresas, mas, também, algumas semelhanças que podem gerar sinergias importantes, caso o processo de integração cultural seja conduzido de forma adequada, respeitando as características de cada grupo e as estratégias estabelecidas pelos acionistas.

Palavras-chave: Fusões e Aquisições; Cultura Organizacional; Análise cultural; Integração Cultural.

ABSTRACT

This dissertation has the aim of investigating the cultural aspects of two companies from the Brazilian Electrical Sector that are in a merger process, inside a national context of large changes of business arrangement, sector laws, and regulatory rules. Besides the aspects related to the Electrical Sector, the studied process is according to the national and international tendencies of the merger and acquisitions businesses. Then, all the studied theoretical references were in the field of companies' merger and acquisitions and organizational culture. In this way, the dissertation proceeded to a comparative analysis of the obtained results achieved from the field research, identifying the cultural characteristics of each company's individual groups. To do that, it was used the Goffee & Jones (1998) cultural analysis model, in which was based all the results structure, due to the application of standardized questionnaires by the authors, of which were applied to the both companies employees. The analysis of obtained results was made through the grouping data by place of work and by employees' functions. Concurrently it was verified the hypothesis which guided the study, allowing the evidence that there are cultural differences between the two companies, but there are some similarities that can generate important synergies, in case of the cultural integration process will be leaded in a right way, respecting the group' characteristics and shareholders strategies.

Keywords – Merger and Acquisitions, Organizational Culture, Cultural Analysis, Cultural Integration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	Dimensões da cultura segundo Trompenaars & Turner.....	71
FIGURA 2	Cubo do duplo “S” do modelo de Goffee & Jones.....	79
FIGURA 3	Mapa do Gerenciamento do Processo de Mudança.....	116
GRÁFICO 1	Representação gráfica do número de transações de F&A no Brasil, de 1994 a 2004.....	51
GRÁFICO 2	Histograma da distribuição dos tipos de cultura nas empresas.....	146
GRÁFICO 3	Histograma da distribuição dos tipos de cultura na Sede.....	149
GRÁFICO 4	Histograma da distribuição dos tipos de cultura nas Áreas de Campo.....	151
GRÁFICO 5	Histograma da distribuição de culturas no cargo Operacional.....	153
GRÁFICO 6	Histograma da distribuição de culturas no cargo Técnico/Administrativo.....	155
GRÁFICO 7	Histograma da distribuição de culturas no cargo Superior.....	156
GRÁFICO 8	Histograma da distribuição de culturas no cargo Gerencial.....	158

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Relação do número de transações de F&A no Brasil, de 1994 a 2004.....	51
TABELA 2	Frequência do tipo de cultura por empresa.....	143
TABELA 3	Frequência do tipo de cultura por local de trabalho em cada empresa.....	143
TABELA 4	Frequência do tipo de cultura por cargo em cada empresa.....	143
TABELA 5	Frequência do tipo de cultura por cargo em cada empresa.....	144
TABELA 6	Classificação por ordem e percentil para os tipos de cultura.....	144
TABELA 7	Classificação por ordem de frequência de ocorrência da cultura: empresas.....	146
TABELA 8	Classificação por ordem de frequência de ocorrência da cultura: Sede.....	148
TABELA 9	Classificação por ordem de frequência de ocorrência da cultura: Áreas de Campo.....	151
TABELA 10	Classificação por ordem de frequência de ocorrência da cultura: Cargo Operacional.....	152
TABELA 11	Classificação por ordem de frequência de ocorrência da cultura: Cargo Técnico/Administrativo.....	154
TABELA 12	Classificação por ordem de frequência de ocorrência da cultura: Cargo Superior.....	156
TABELA 13	Classificação por ordem de frequência de ocorrência da cultura: Cargo Gerencial.....	158
TABELA 14	Forma da cultura por empresa.....	161
TABELA 15	Forma da cultura por local de trabalho em cada empresa.....	161
TABELA 16	Forma da cultura em cada um dos grupos de cargo por empresa.....	161
TABELA 17	Forma da cultura por cargo em cada empresa.....	161
TABELA 18	Funções estatísticas por empresa.....	166
TABELA 19	Funções estatísticas por local de trabalho.....	166
TABELA 20	Funções estatísticas por cargo.....	166

TABELA 21	Classificação do coeficiente de variação por empresa.....	166
TABELA 22	Classificação do coeficiente de variação por local de trabalho.....	167
TABELA 23	Classificação do coeficiente de variação por cargo	167
TABELA 24	Resultado da análise de similaridade estatística.....	172
TABELA 25	Resultado da análise de similaridade estatística para racionalidade e: sociabilidade.....	176
TABELA 26	Cultura predominante por local de trabalho em cada empresa: dados globais.....	177
TABELA 27	Cultura predominante por local de trabalho em cada empresa: dados individuais.....	177
TABELA 28	Cultura predominante por cargo em cada empresa: dados globais.....	177
TABELA 29	Cultura predominante por cargo em cada empresa: dados individuais.....	177
TABELA 30	Funções estatísticas para a racionalidade por local de trabalho em cada empresa.....	178
TABELA 31	Funções estatísticas para a racionalidade por cargo em cada empresa.....	179
TABELA 32	Análise do coeficiente de variação para racionalidade por cargo e por local de trabalho.....	179
TABELA 33	Funções estatísticas para a sociabilidade por local de trabalho em cada empresa.....	179
TABELA 34	Funções estatísticas para a sociabilidade por cargo em cada empresa.....	180
TABELA 35	Análise do coeficiente de variação para sociabilidade por cargo e por local de trabalho.....	180

ABREVIATURAS

- ACL – Ambiente de Comercialização Livre
- ACR – Ambiente de Comercialização Regulada
- ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica
- ANOVA – do inglês: Analysis of Variance
- CCEE – Câmara de Comercialização de Energia
- CCPE – Comitê Coordenador do Planejamento da Expansão dos Sistemas Elétricos
- CESP – Companhia Energética de São Paulo
- COMGAS – Companhia de Gás de São Paulo
- CPFL – Companhia Paulista de Força e Luz
- CTEEP – Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista
- DRT – Delegacia Regional do Trabalho
- EMAE – Empresa Metropolitana de Águas e Energia S.A.
- EPE – Empresa de Pesquisas Energéticas
- EPTE – Empresa Paulista de Transmissão de Energia
- F&A – Fusões e Aquisições
- MAE – Mercado Atacadista de Energia
- N – Forma Negativa da Cultura de acordo com o Modelo de Goffee & Jones (1998)
- ONS – Operador Nacional do Sistema
- P - Forma Positiva da Cultura de acordo com o Modelo de Goffee & Jones (1998)
- P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
- PED – Programa Estadual de Desestatização do Estado de São Paulo
- PPP – Parceria Público Privada

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 JUSTIFICATIVA DO TEMA	18
3 PROBLEMA DA PESQUISA	22
4 HIPÓTESES	25
5 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	28
5.1 Motivos / Objetivos dos processos de fusões e aquisições	28
5.2 Classificação, conceitos e aspectos estratégicos das Fusões e Aquisições	36
5.3 Planejamento de Fusões e Aquisições	41
5.4 Análise de Fusões e Aquisições no mundo	47
5.5 Análise de Fusões e Aquisições no Brasil	49
5.6 Dificuldades encontradas e resultados dos processos de Fusões e Aquisições	54
5.7 Cultura Organizacional	60
5.7.1 <i>Definições e Conceitos</i>	60
5.7.2 <i>Análise cultural</i>	68
5.7.3 <i>Mudança e Encontro de culturas organizacionais</i>	96
6 UNIDADES EMPÍRICAS DA PESQUISA	119
6.1 CESP – Companhia Energética de São Paulo	119
6.2 EMAE – Empresa Metropolitana de Águas e Energia S.A	122
6.3 Retrospectiva do Setor Elétrico Brasileiro	125
7 METODOLOGIA DA PESQUISA	134
7.1 Tipo da Pesquisa	135
7.2 Estratégia de Coleta de Dados	136
8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	142
8.1 Resultado da pesquisa a partir da análise individual dos questionários	142
8.1.1 Análise descritiva dos resultados dos questionários individuais	146
8.1.1.1 <i>Análise descritiva dos resultados por empresa</i>	146
8.1.1.2 <i>Análise descritiva dos resultados por local de trabalho: Sede</i>	148
8.1.1.3 <i>Análise descritiva dos resultados por local de trabalho: Áreas de Campo</i>	151
8.1.1.4 <i>Análise descritiva dos resultados por cargo: Nível Operacional</i>	152
8.1.1.5 <i>Análise descritiva dos resultados por cargo: Nível Técnico/Administrativo</i>	154
8.1.1.6 <i>Análise descritiva dos resultados por cargo: Nível Superior</i>	156
8.1.1.7 <i>Análise descritiva dos resultados por cargo: Nível Gerencial</i>	158
8.1.2 <i>Análise quanto à forma das culturas</i>	160
8.1.3 <i>Tratamento estatístico dos dados obtidos a partir da análise individual dos questionários</i>	162
8.1.3.1 <i>Análise de dispersão dos dados</i>	164

8.1.3.1.1 <i>Análise a partir dos Coeficientes de Variação</i>	165
8.1.3.1.2 <i>Análise de Variâncias</i>	168
8.1.3.2 <i>Análise de Similaridade Estatística</i> das distribuições	172
8.2 Resultado da pesquisa a partir da análise coletiva dos dados	174
9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	182
9.1 Síntese dos resultados e conclusões	182
9.2 Implicações Práticas	186
9.3 Limitações da Pesquisa	187
9.4 Recomendações quanto a futuros estudos	188
9.5 Considerações Finais	189
REFERÊNCIAS	191
ANEXOS	196

1 INTRODUÇÃO

A competitividade cada vez mais acirrada e crescente em todos os setores da economia tem levado as organizações a novos arranjos que possam permitir a manutenção dos negócios dessas organizações, de forma sustentável, como forma de fazer frente às ameaças e aos desafios que se apresentam como decorrência das atuais condições do mercado.

Dentre os vários “movimentos” que se apresentam envolvendo as organizações, um dos mais comuns tem sido a “Fusão e a Aquisição”, que se processa cada vez com maior intensidade, gerando transformações profundas nas empresas envolvidas. Segundo Evans, Pucik & Barsoux (2002), após a concretização desses dois processos, em grande parte dos casos, surgirá uma nova empresa com características completamente diferentes daquelas que lhe deram origem.

A aquisição, segundo o Decreto-lei 2627/1940, em seu art. 152, “é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra que lhes sucede em todos os direitos e obrigações”. Já a fusão, de acordo com o art. 153, “é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar uma sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”.

Segundo Bulgarelli (2000), nas duas formas citadas, ocorre ao menos a extinção de uma das sociedades participantes. Pela lei brasileira, consagraram-se os seguintes elementos em comum:

- Trata-se de um processo societário, isto é, sempre há duas ou mais sociedades;
- Há absorção de uma sociedade por outra, ou união entre elas para formar uma nova;
- Ocorre transmissão global do patrimônio e sucessão universal entre as sociedades;

- Acontece a extinção das empresas incorporadas e das fusionadas.

O recente processo brasileiro de abertura da economia e sua ligação com as transformações no cenário internacional, segundo Dupas (2001), motivaram comparações com as ondas de F&A na economia norte-americana, em que o processo é observado há mais de um século. A atual estrutura de mercado brasileira tem influenciado o processo, principalmente devido às mudanças ocorridas com a abertura comercial, à desregulamentação, à privatização, ao câmbio valorizado e à retomada da entrada de capitais estrangeiros no Brasil. Tais mudanças expuseram a fraqueza relativa da economia brasileira, desencadeando o acirramento do processo de desnacionalização em muitos setores, mas, também, a reestruturação de outros, em grande medida, por meio de F&A entre empresas nacionais que puderam se fortalecer nesse processo.

Incluído nesse movimento, de acordo com Brasil (2002), o Setor Elétrico Brasileiro passou por profundas transformações, que se iniciaram com a desverticalização das empresas, seguida do processo de desestatização e da venda do controle das concessionárias de serviços públicos de energia, sem que, no entanto, tivesse sido construída uma estrutura de regras claras e estáveis para que os investimentos nesse setor tivessem a seqüência desejada. Como era de se esperar, a instabilidade acabou por provocar sérios problemas no suprimento de energia elétrica, o que comprometeu a execução dos planos originais e ocasionou uma interrupção no processo de venda dos ativos sob controle estatal, causando sérios desequilíbrios no relacionamento e no desempenho do setor.

É importante ressaltar que a implantação do novo modelo do Setor Elétrico Brasileiro, no qual se previa que todos os Agentes de Geração e Distribuição de energia seriam controlados pelo capital privado, foi bruscamente interrompida devido ao racionamento de

energia elétrica ocorrido em 2001, o que desencadeou fortes reações contra o Governo Federal e fortaleceu os movimentos políticos nacionalistas e de oposição.

Conforme analisado em Brasil (2002), esses movimentos posicionavam-se contrários à venda de ativos de controle estatal a empresas privadas, principalmente porque a maioria dos compradores, como ocorreu no caso das empresas de Distribuição de Energia Elétrica, seria de capital multinacional, o que levaria o país, na visão desses grupos, a uma perda da autonomia e independência, e segundo sugeriram, tratava-se de uma questão de “segurança nacional”.

Cachapuz (2001), observa que esse problema político, aliado à falta de um arcabouço regulatório adequado e completo, afastou os investidores e levou os Governos Federal e Estaduais a arrefecerem os Programas de Desestatização. Essa medida causou sérios transtornos para todo o Setor Elétrico, uma vez que foi criado um grande desequilíbrio de poder entre os agentes da categoria de Geração, que teve apenas 20% das empresas privatizadas, e da categoria de Distribuição, na qual esse número chegou quase a 80%.

No caso do Estado de São Paulo, os processos de cisão e privatização ocorreram de acordo com o PED - Programa Estadual de Desestatização. Atualmente, as empresas de Transmissão de Energia Elétrica sob o controle do Estado, que também são decorrentes dos processos de cisão da Eletropaulo – Eletricidade de São Paulo S.A. e CESP – Companhia Energética de São Paulo, já se fundiram, enquanto que as empresas de Geração estão iniciando esse processo.

Escolhemos, como objeto de pesquisa, o processo de fusão das empresas de geração de energia elétrica sob o controle acionário do Governo do Estado de São Paulo, remanescentes dos processos de desverticalização e privatização definidos pelo modelo do Setor Elétrico Brasileiro, estruturado em meados da década de 1990.

A EMAE – Empresa Metropolitana de Águas e Energia S.A., sucessora da antiga

Eletropaulo, criada em 1997, que, por sua vez, sucedia a Light, empresa privada sob controle da Brascan, multinacional Canadense, adquirida pelo Governo Federal em 1978. Já a CESP - Companhia Energética de São Paulo, é decorrente da fusão de diversas empresas de energia elétrica do Estado de São Paulo, tendo sido criada para o desenvolvimento dos aproveitamentos hidroelétricos e para a busca da autonomia energética do Estado.

Atualmente, a CESP é a última parte resultante do processo de cisão da empresa original, ocorrido em 1998, que não foi privatizada. Nota-se, portanto, que ambas as empresas já passaram por experiências de fusões, cisões e aquisições em sua história.

Independentemente dos aspectos societários, pode-se dizer que se trata de empresas de sucesso, uma vez que se mantiveram econômica e financeiramente viáveis desde sua fundação, tendo consolidado suas culturas corporativas, de acordo com suas experiências, valores e crenças desenvolvidas ao longo dos anos.

Schein (2001) ressalta que toda organização de sucesso desenvolve uma maneira de estruturar o trabalho, de definir os processos de produção e de marketing, e de criar o tipo de informação, de prêmios e o sistema de controle que precisa para operar de maneira eficaz. À medida que esses sistemas começam a dar certo, eles passam a ser considerados a forma correta de se produzir. Um funcionário que muda de local de trabalho, que altera a sua maneira de executar suas tarefas, ou troca de uma empresa para outra, considera difícil aprender a trabalhar na nova condição ou no novo ambiente, principalmente quando isso ocorre de forma involuntária. Esse é o principal motivo pelo qual, nos processos de F&A, surgem as dificuldades decorrentes das mudanças e do encontro de duas culturas diferentes.

Schein (2001) observa, também, que é muito difícil se aceitar mudanças no “jeito como as coisas são feitas por aqui”. Dessa forma, em um processo de F&A, seja qual for a forma adotada para a integração cultural, os conflitos surgem devido ao fato de que a “nova

unidade” não tem uma história compartilhada, e, por isso, uma ou outra subunidade provavelmente se sentirá inferiorizada, ameaçada, irritada ou se colocará na defensiva. Por esse motivo, o autor recomenda muita cautela e um criterioso planejamento do processo de integração cultural, que, ainda segundo ele, é vital para o negócio.

As observações desse pesquisador estão alinhadas com aquelas apresentadas por outros autores, dentre os quais podemos citar: Goffee & Jones (1998), Hofstede (1991), Handy (1987), Trompenaars & Turner (1993) e Tanure (2004). Sendo assim, tem-se que os aspectos culturais assumem papel fundamental no sucesso dos processos de F&A, motivo pelo qual foi considerado o foco principal deste trabalho.

2 JUSTIFICATIVA DO TEMA

Com as mudanças na gestão do Governo Federal, decorrentes do resultado das eleições presidenciais de 2002, iniciou-se, no Ministério de Minas e Energia, o estudo da criação de um novo modelo para o Setor Elétrico Brasileiro, no qual, diferentemente do modelo vigente considera-se a possibilidade de convivência de empresas de controle estatal com outras de controle privado, o que certamente levará a uma nova configuração das relações entre os agentes, e um novo arcabouço regulatório deverá ser implantado, de acordo com as determinações da Lei nº 10848, de 15 de março de 2004, e do Decreto Federal do Ministério de Minas e Energia nº 5163, de julho de 2004, que regulamenta os principais aspectos da referida Lei.

Conforme as linhas gerais das regras estabelecidas pela legislação citada, a qual criou um novo modelo para o Setor Elétrico Brasileiro, o controle das empresas que operam nesse Setor poderá permanecer tal como está atualmente, ou seja, poderá não haver novas privatizações além de não estar prevista qualquer estatização, sendo que a expansão dos Sistemas de Geração e Transmissão será direcionada para o capital privado, sem que, no entanto, proíba-se que uma empresa estatal que gere resultados positivos possa participar dos leilões de concessão de novos empreendimentos.

Nesse novo cenário, é possível que se inicie uma reorganização e um rearranjo entre as várias empresas operadoras no Setor Elétrico, além de uma adaptação às novas regras que serão implantadas, o que poderá implicar em novos processos de cisões, fusões, aquisições ou

incorporações. Além disso, já foi aprovada no Congresso Nacional a legislação para a realização das PPP's – Parcerias Público-Privadas, que poderão criar um novo modelo de relacionamento no mercado, envolvendo organismos e empresas de controle público com investidores privados, segundo análise da KPMG (2004). Essa consultoria ressalta que PPP é um sistema de contratação de serviços públicos o qual regula, de forma criativa, as relações comerciais, em contratos de longo prazo, entre o setor público e uma empresa privada ou um consórcio de empresas privadas, visando ao fornecimento de serviços públicos.

E, diante dessa realidade, estudamos e analisamos a cultura das duas empresas objeto desta pesquisa, pois a maioria de seus funcionários continuará trabalhando nas mesmas atividades, porém de forma diferente. Provavelmente, terão que começar a lidar com outras pessoas que antes não eram de sua área de trabalho, devendo, ainda, atender ao que é exigido pela empresa, a qual, a partir desses processos, poderá ser totalmente reestruturada, modificando conceitos e sua forma de lidar com o empregado para alcançar o que almeja.

Ressaltamos que, apesar de não haver ainda pesquisa desenvolvida para avaliar precisamente o clima organizacional, há indicações de que existe presente no ambiente de trabalho de ambas empresas um grande número de pessoas insatisfeitas com as condições atuais, principalmente no que diz respeito aos locais de trabalho da Sede. Como exemplo podemos citar no caso da CESP, constantes reclamações formais e informais para os Gerentes, Diretores, Sindicatos da Categoria, DRT –Delegacia Regional do Trabalho, órgãos internos de Segurança no Trabalho, e outros, sobre as condições de trabalho, que os funcionários consideram impróprias e precárias, oferecendo riscos à saúde e segurança ocupacionais. Nesse sentido, é importante mencionar que na CESP houve a mudança do local de trabalho de todos os funcionários da Sede, os quais foram transferidos de um edifício próximo da Avenida Paulista, em São Paulo, região onde a empresa esteve sediada desde sua fundação há quase 40

anos atrás, para a Sede da EMAE, na periferia da Zona Sul da Cidade, onde foram acomodados em galpões térreos, que, apesar de tecnicamente adequados e confortáveis, estão localizados a mais de 20 km do local onde se encontravam. Essa situação tem gerado revolta e descontentamento nos funcionários de ambas empresas: na CESP, pelo inconformismo da mudança de local, tanto pela distância maior como pelo fato de as instalações serem consideradas inferiores às anteriores, além de serem de propriedade da “outra empresa”; e na EMAE, pelo fato de os funcionários estarem confortavelmente instalados em seus escritórios, e, de repente, sentirem-se invadidos por 600 pessoas da “outra empresa” e terem que compartilhar um espaço que antes era apenas seu, resultando um mal estar geral e descontentamento relativo às mudanças implementadas. No caso da EMAE, além da perda de espaço e necessidade de compartilhamento da infra-estrutura local (estacionamentos, banheiros, áreas de lazer, etc), também existe a sensação de que a CESP está “tomando o poder” e tentando alterar seus métodos e processos de trabalho.

Por outro lado, segundo Gouillart & Kelly (1996), assim como o esqueleto humano fornece a estrutura necessária ao movimento, as instalações da empresa fornecem a estrutura necessária ao processo de criação de valor. Segundo os autores, as mudanças nos locais de trabalho, quando alinhadas à estratégia da organização, são formas eficientes de ajuste aos novos rumos estabelecidos, fundamento que está perfeitamente compatível com o processo de fusão em questão.

Com relação aos aspectos econômicos, ambas empresas têm transmitido insegurança, desconforto e desconfiança aos funcionários: a CESP, devido ao seu grande endividamento, e a EMAE, devido aos grandes riscos comerciais que enfrenta decorrente das novas regras do Setor Elétrico Brasileiro, que certamente provocará significativas reduções de receitas no curto prazo. É importante mencionar que ambas as empresas estão sujeitas aos riscos

comerciais, mas a EMAE particularmente está mais comprometida devido ao fato de que 60% de sua energia ser proveniente de geração termoeletrica, que possui um custo muito maior, e que, portanto será de maior dificuldade de comercialização nos atuais preços e condições do mercado. Isto aliado ao fato de que há apenas quatro anos, a empresa reduziu cerca de 30% de seu quadro de pessoal para ajustar seus custos à sua receita, tem gerado o temor de que a mesma história se repita novamente.

Desta forma, podemos dizer que a pesquisa poderá servir como referência para os futuros processos de rearranjos institucionais entre as empresas de energia, as quais poderão aprender com os resultados do caso estudado, lastreado em uma base teórica.

Finalmente, a pesquisa visa fornecer subsídios para os processos de integração e otimização da gestão dos talentos humanos, essenciais para o desenvolvimento de empresas de qualquer setor da economia, e em especial, daquelas pertencentes ao Setor Elétrico Brasileiro, além de ampliar o corpo de conhecimento existente, cujo conteúdo poderá ser utilizado em novos estudos.

3 PROBLEMA DA PESQUISA

A decisão de iniciar o processo de fusão entre a CESP e a EMAE, sob a denominação de “gestão compartilhada”, foi baseada em aspectos estratégicos, econômicos e financeiros, notando-se, principalmente, uma grande complementaridade entre os quadros de pessoal das empresas e uma importante sinergia entre seus ativos, marcada principalmente pelos seguintes aspectos:

- A CESP é uma geradora hidroelétrica, que não possui geração térmica, enquanto a EMAE possui a maior usina termoelétrica do país, a qual pode proporcionar ganhos para ambas as empresas quando for usada como “seguro” para o aumento do bloco de energia a ser vendida.
- A EMAE, por ter uma menor capacidade instalada, tem um maior risco comercial. Esse fator faz com que seja fácil dispensar a contratação da EMAE, mas é mais difícil dispensar a contratação da CESP.
- Ambas empresas sofreram grandes perdas de pessoal especializado nos últimos anos, decorrente de aposentadorias sem reposição, da cisão das organizações que lhe deram origem, e da preparação para privatização, sendo que a junção e a otimização de seus quadros de pessoal complementam espaços existentes em vários órgãos de suas estruturas funcionais.
- As duas empresas juntas passarão a representar um maior bloco de energia, aumentando seu poder comercial e seu *market share*.

As empresas já se encontram em processo de fusão, visto que a gestão conjunta está em andamento, ou seja, existe apenas uma estrutura administrativa para ambas empresas, que estão organizadas como se fossem apenas uma, caracterizando-se uma fusão “de fato”. Entretanto, a fusão “de direito” ainda não foi efetivada ou legalizada, devido a diversos problemas institucionais e econômicos, que somente serão resolvidos em médio prazo, o que poderá se tornar um problema, pois esse período poderá representar um tempo excessivamente longo de integração entre as pessoas, prolongando a incerteza e a insegurança.

Por outro lado, o processo de fusão, como vem ocorrendo, apesar de desgastante, poderá se transformar em uma experiência interessante de adaptação e de ajuste entre as empresas, criando um novo paradigma cultural para o futuro, o que, segundo Goffee & Jones (1998), é factível e, algumas vezes, deve ser feito.

Barros (2003); Tanure (2004) ressaltam, dentro desse tema, o choque de culturas das organizações que passam a operar sob um mesmo comando, fazendo com que mereçam atenção especial, uma vez que provoca fortes impactos nas pessoas envolvidas no processo. As incertezas e a insegurança, comuns nesses casos, levam os empregados à ansiedade e ao sofrimento, os quais normalmente são submetidos a jogos de poder e à hostilidade criada entre vários setores e indivíduos de ambas as organizações; uns, atacando, por se sentirem em posição superior; e outros, se defendendo, por terem sido posicionados em condição inferior.

Segundo Tanure (2004), essa relação, a qual tinha por objetivo dos controladores das organizações envolvidas no processo de fusão ou aquisição, aumentar a competitividade e os ganhos do novo conjunto, acaba por se transformar em um jogo de ganhadores e perdedores, causando impacto significativo no compromisso e na motivação das pessoas. Como forma de mitigar os efeitos negativos decorrentes dos processos de fusões e aquisições é importante a gestão adequada das pessoas envolvidas, integrando-as de forma amigável, e fazendo-as se

sentirem respeitadas e consideradas, por meio de posturas coerentes da alta administração, o que certamente levará à redução do tempo do período de transição e à adaptação a uma nova condição de trabalho.

Finalmente, as perguntas que poderão expressar mais propriamente o problema da pesquisa são as seguintes:

1. De acordo com o modelo de análise cultural de Goffe & Jones (1998), há de fato diferenças culturais entre as duas empresas, quanto ao tipo (integrada em rede, mercenária, fragmentada e comunitária) e quanto à forma (positiva ou negativa)?
2. Quais os pontos em que as culturas se aproximam, e quais características dessas culturas, caso sejam diferentes, que deverão ser trabalhadas para alavancar o processo de integração segundo o mesmo modelo?

4 HIPÓTESES

Com base no problema de pesquisa estabelecido para este estudo, apresentamos a seguir as hipóteses que deverão ser verificadas a partir da análise dos dados obtidos:

- a) As empresas objeto desta pesquisa, apesar de pertencerem a um mesmo setor da economia, estarem sob o mesmo controle acionário e operarem em um mesmo mercado, possuem origens diferentes e tiveram diferentes lideranças ao longo de sua história, o que nos leva a supor que poderão ter diferenças culturais entre seus funcionários, tanto quanto ao local de trabalho como em relação a seus cargos.

Hipótese 1: há diferenças culturais entre os vários grupos que compõem as empresas.

- b) Entretanto, apesar das diferenças que podem existir, a influência do controle acionário que é o mesmo há mais de 20 anos, leva a formular a hipótese de que essas duas empresas possuem traços culturais comuns.

Hipótese 2: há traços culturais comuns entre as duas empresas.

- c) Os funcionários que trabalham nas áreas de campo das duas empresas, devido à similaridade de suas atividades (apenas operação e manutenção de usinas), e considerando-se ainda o fato de estarem isolados da sede da empresa, e,

portanto, afastados da influência mais direta da liderança corporativa, podem apresentar maior probabilidade de possuírem aspectos culturais mais semelhantes do que diferentes, a ser testada pela análise de similaridade estatística.

Hipótese 3: há similaridade cultural entre os funcionários das áreas de campo.

- d) No caso da sede, diferentemente das áreas de campo, para ambas empresas, há uma variedade muito maior de atividades técnicas e administrativas (financeiras, contábeis, jurídicas, auditoria, comunicação, serviços corporativos, engenharia, planejamento, controladoria, gestão, etc.), somada à proximidade da liderança corporativa, leva a hipotetizar que existem maiores diferenças culturais entre as pessoas das várias áreas, tanto no que se refere aos cargos como no que se refere às empresas como um todo.

Hipótese 4: há diferenças culturais entre os funcionários da sede das empresas.

- e) A CESP, desde sua fundação em 1965, em um momento de grande prosperidade econômica do país (Bôa Nova, 2000), até a época de sua cisão, viveu um processo de forte expansão de seus negócios, tanto em capacidade de produção, quanto na abrangência da área de atuação, o que influenciou a construção de um clima de entusiasmo e orgulho pelas realizações. No que diz respeito à EMAE, o processo de expansão ocorreu no início do século passado, em um ambiente social e cultural completamente diferente, sem que os empregados tivessem sido envolvidos nesse processo. Outro aspecto

importante que diferencia a formação das empresas é referente ao tipo do controle acionário na época de sua fundação, ou seja, enquanto a CESP sempre foi controlada pelo Governo do Estado de São Paulo, com fortes influências políticas em sua gestão, a EMAE é sucessora de uma empresa privada com estilo conservador, em que os empregados pouco participavam das decisões. Além disso, os primeiros grupos de profissionais que atuaram na CESP foram contratados em grandes blocos e eram, em sua grande maioria, jovens provenientes de importantes universidades brasileiras, os quais foram fortemente treinados e orientados para construir e gerir uma empresa forte e de excelência técnica. Por outro lado, na empresa que originou a EMAE não houve tal situação, uma vez que os profissionais foram sendo recrutados ao longo da história, com funções específicas e compatíveis com suas formações, mas sem “missões grupais”. Essas características das empresas podem ter levado a CESP a consolidar uma cultura mais homogênea em comparação com a EMAE.

Hipótese 5: a cultura da CESP é mais homogênea do que a da EMAE.

5 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

5.1 Motivos / objetivos dos processos de Fusões e Aquisições

Em tempo algum, os processos de fusões e aquisições deram-se em número tão grande e em tão vasta escala, de acordo com Héau (2001), que faz questão de ressaltar que essa tendência deve continuar. O autor observa que a maioria desses processos é uma combinação de vários fatores que contribuem para tornar o mercado de fusões e aquisições vibrante e para fazer com que sejam utilizados como instrumento-chave de estratégia corporativa.

Não existe planejamento estratégico sólido sem se considerar profundamente o potencial de criação de valor das aquisições. Isso não significa que todas as empresas devam partir para processos de fusões e aquisições, mas o ambiente tem se mostrado favorável, principalmente devido às seguintes tendências na macroeconomia:

- *Maior concorrência*: em virtude da desregulamentação, ao aparecimento de uma clientela cada vez mais sofisticada e ao fácil acesso a recursos, a concorrência aumentou expressivamente em toda parte, provocando um grau considerável de reestruturação em vários setores da economia.
- *Globalização*: são vários os fatores que impulsionaram o processo de globalização, o qual se expandiu consideravelmente, principalmente devido à facilidade nas comunicações, a tarifas mais baixas, a mercados financeiros globais e a necessidades cada vez mais semelhantes por parte das diferentes clientelas. Para a maioria das empresas que deseja expandir-se e entrar no

mercado externo, são muitas as razões para fazê-lo por meio de aquisições e não através da constituição de uma nova organização. Entre essas razões, destacam-se: agilidade, barreiras a serem derrubadas, tais como contatos ou cultura locais, a reação dos responsáveis regionais, etc.

- *Privatizações*: em muitos países, os governos decidiram privatizar setores importantes da economia estatal, como os do transporte, da indústria pesada e das telecomunicações. Em países como o Brasil, essas privatizações deram início a importantes atividades de fusões e aquisições.
- *Fronteiras comerciais fluidas*: até recentemente, as indústrias eram relativamente bem definidas. Os clientes podiam ser identificados, contava-se com alguns fatores-chave de sucesso específicos para cada indústria e os clientes tendiam a comportar-se da mesma forma. Hoje, em virtude do processo de desregulamentação e do efeito da Tecnologia de Informação (TI), na quebra da cadeia de valores, a definição tradicional de “indústria” desapareceu.

Rourke (1992) e Evans, Pucik e Barsoux (2002) identificam outros motivos para a aquisição de empresas. Para o primeiro, as razões da aquisição estão ligadas à necessidade de diversificação pura, à melhoria de posição no mercado, à aquisição de tecnologia e ao aproveitamento de situações de reestruturação, quando a empresa tem problemas de performance. E, para os segundos, as razões estão ligadas a domínio de mercado, para ganhar economia de escala e controle sobre canais de distribuição, expansão geográfica, aquisição e/ou alavancagem de competências, aquisição de recursos, ajuste ao mercado competidor e desejo irracional de executivos.

O grande número de oportunidades disponíveis no mercado também é considerado por Héau (2001) como motivador para a manutenção da tendência de aumento dos processos de fusões e aquisições. Esse pesquisador ressalta em sua análise os seguintes aspectos de mercado:

- *Muita liquidez*: com o crescimento dos mercados de capitais, existe hoje um enorme volume de liquidez disponível nas mãos de investidores institucionais. Se os investidores acreditarem no potencial de criação de valor de uma aquisição, o aporte dos fundos necessários não será problema.
- *Intermediários financeiros*: as perspectivas de grandes negócios pro meio de F&A encorajam os banqueiros profissionais a agir como corretores, para garantir a obtenção de financiamentos e prestar serviços de consultoria.
- *Mudança de geração*: em muitos países industriais jovens como o Brasil, o período atual está atrelado a um processo de mudança de gerações. Muitos herdeiros de “empresas familiares” podem estar interessados em vender o negócio fundado por seus ancestrais.
- *O mercado para a tomada do controle corporativo*: no passado, os acionistas das empresas tinham uma participação limitada nos assuntos corporativos e as gerências atuavam com toda a autonomia, mas ultimamente eles têm sido mais atuantes, e a sua participação é cada vez mais solicitada. Se a cotação das ações de uma empresa está em baixa, existe sempre a possibilidade de alguma outra empresa ou grupo de investidores tentar adquiri-la, prometendo maior retorno aos atuais acionistas, caso a empresa mude a gerência. Acionistas decepcionados podem sentir-se tentados a transferir suas ações ao comprador

e, nesses casos, fusões e aquisições constituem, às vezes, uma sanção contra uma gerência medíocre.

Na visão de Bordeau (1968), a motivação que leva uma empresa a absorver ou a ser absorvida por outra pode ser dividida em três categorias:

- 1- Absorção com finalidade de obter recursos próprios necessários para o crescimento, podendo ser novos equipamentos, clientela, pessoal, novas técnicas, recurso de caixa disponível.
- 2- Fusão com finalidade de aumentar a dimensão da empresa pela reintegração das filiais comuns no seio do grupo.
- 3- Absorção como meio de suprimir a concorrência, caso em que o valor da empresa adquirida pela incorporadora é determinado por uma análise, levando-se em conta o ganho decorrente da posição dominante que terá a incorporadora com a supressão da concorrente.

Além das razões apresentadas, Héau (2001) também observa que os problemas gerenciais também têm contribuído para a aceleração do movimento de fusões e aquisições, destacando as seguintes principais causas:

- *Prazo*: uma das principais razões da preferência pela aquisição, em detrimento de um processo de desenvolvimento interno, tem a ver com o grau de agilidade envolvido. Em muitos setores, fatores como a desregulamentação súbita e a revolução tecnológica exigem resposta rápida, pois muitas indústrias não podem perder tempo. Se a decisão acertada não for tomada no momento exato, o valor do empreendimento estará comprometido.

- *Riscos*: o processo de desenvolvimento interno baseado em um grande volume de P&D ou em grandes esforços, visando à criação de marcas, constitui um empecilho para os ganhos atuais. As aquisições, por sua vez, não têm nenhum efeito negativo sobre a declaração de lucros e perdas. Vendas de bens são freqüentemente necessárias para normalizar a estrutura financeira das empresas.
- *Estratégias de defesa*: vulneráveis à aquisição por estrangeiras, muitas empresas nacionais fundem-se, na tentativa de se tornarem grandes demais para serem compradas. Esse modelo possui diferentes versões em diversos países, as quais têm relação com o modelo institucional local, além de dados como cultura e possibilidades macroeconômicas de alavancagem.
- *Orgulho e arrogância*: por último, mas com a mesma relevância, a ambição pessoal é freqüentemente um poderoso motivo para aquisições.

Também visando analisar as causas dos processos de F&A, Tanure (2005) explica que a literatura sobre F&A identifica duas grandes lógicas para a compra de empresas. Uma está ligada à maximização de valor da empresa e outra, a fortes motivações do corpo diretivo. As duas estão muito relacionadas porque, do ponto de vista ideal, as razões do corpo diretivo devem, ou pelo menos deveriam ter, como última consequência, o aumento do valor da empresa.

A lógica da maximização do valor ocorre quando o principal motivo é aumentar o valor para o acionista, imprimindo sinergia por meio de economia de escala ou transferência de conhecimento. As motivações do corpo diretivo estão apoiadas na lógica de mercado, no aumento do *market share*, prestígio da direção e redução do nível de incerteza.

Cartwright & Cooper (2001) ressaltam que as razões que têm facilitado as ondas de fusões e aquisições são as seguintes:

1. *Condições do mercado*: trazem a necessidade de consolidar ou capturar novos negócios. Com as rápidas mudanças nas condições do mercado, aquisições estratégicas mostram-se mais atrativas e são um expediente alternativo para responder às novas regras e, ao mesmo tempo, prover um meio conveniente de eliminar concorrentes.
2. *Aumento da disponibilidade de capital*: tanto nas organizações como nas instituições financeiras, o aumento da disponibilidade de capital leva ao interesse de novas aquisições, principalmente quando as taxas de lucro no mercado financeiro não estiverem muito atrativas.
3. *Mais empresas à venda*: segundo os autores, um grande número de empreendedores de sucesso do pós-guerra está buscando suas aposentadorias e, assim, procuram transferir o controle de suas organizações. Isso se deve ao fato de suas empresas estarem tão grandes a ponto de não ser possível continuarem como organizações familiares ou, então, porque não existe nenhum sucessor natural que possa sustentar os resultados da organização nessas famílias.
4. *Facilidades regulatórias*: apesar dos movimentos antifusões e anti-aquisições existentes em vários países, a legislação existente facilita os processos e os órgãos reguladores só atuam em casos de megaoperações que possam comprometer a competição no mercado. Gartrell & Yantek (1986) sugerem que as atividades de aquisições estão relacionadas ao estímulo à atividade econômica criado pelo clima político da administração central do país.

5. *Necessidade de compartilhar riscos*: o desenvolvimento de novos produtos, particularmente nas indústrias de capital intensivo, frequentemente resulta na formação de *joint-ventures*, em fusões e em outros tipos de alianças estratégicas.
6. *Existência de problemas complexos indivisíveis*: são problemas considerados pelos autores como fatores racionais de economia e mercado que, aliados ao incremento da especialização, tornam-se tão grandes e complexos, que uma organização sozinha não consegue resolvê-los, justificando a decisão para fundir ou adquirir diante dos acionistas.
7. *Motivos psicológicos desconhecidos para fusões e aquisições*: Levinson (1970) sugere que o principal motivo talvez seja o medo da obsolescência. Já McManus & Hergert (1988) sugerem que a decisão de fusão germina na organização devido ao fato de o seu presidente ou seu principal executivo encontrar-se aborrecido com a rotina, passando a procurar um novo jogo para se distrair, ou, ainda, segundo Hunt (1988), para criar excitação aos gerentes seniores. Dessa forma, pode-se dizer que as fusões e aquisições são jogos de poder com um forte apelo de sedução. Cartwright & Cooper (2001), inclusive, sugerem que, em alguns casos, os executivos divertem-se promovendo aquisições porque foi um processo “sexy”, revelando um desvio comportamental, que acaba gerando fortes impactos sobre as pessoas envolvidas no processo.

Napier (1989) esboçou a distinção entre motivos financeiros ou para maximização de valor, e motivos gerenciais e que não maximizam o valor. Dessa forma, as fusões e aquisições são originadas por motivos financeiros ou para maximização de valor, quando o objetivo principal é incrementar a saúde dos acionistas e a sinergia financeira através de economias de escala, de transferência de conhecimento e de incremento no controle. Já os motivos

gerenciais e que não maximizam o valor para o acionista estão relacionados com outras razões estratégicas, como incremento do *market share*, prestígio pessoal, redução das incertezas ou restabelecimento da confiança do mercado.

Em pesquisa quantitativa realizada por Tanure (2005), foram estudadas as 500 maiores empresas brasileiras, revelando um importante conjunto de informações sobre as operações de F&A realizadas no país, no período de 1995 a 2001. O questionário utilizado foi dirigido ao principal executivo, possibilitando a obtenção de um retrato estratégico sobre as F&A no Brasil, sua importância para o crescimento sustentável e seus fatores críticos de sucesso. Das empresas consultadas, 196 responderam ao questionário. Dessas, 33% participaram apenas de processos de aquisição no período, 6% apenas de processos de fusão, 15% de aquisição e de fusão, e 46% não se envolveram, após 1995, em nenhuma operação de fusão ou aquisição. Esses percentuais mostram que, no Brasil, assim como em outros mercados, as aquisições são mais frequentes.

As operações de aquisições no Brasil, de acordo com a amostra, estão concentradas nos seguintes setores da economia: Mineração, Metalurgia e Siderurgia (15,1%); Bebidas e Fumo (10,4%); Química e Petroquímica (8,5%); Publicidade e Editoras (6,6%); Elétricos e Eletrônicos (5,7%); e Telecomunicações (4,7%). A pesquisa revela que a maioria das aquisições feitas nesse período no Brasil (59%) foi motivada por razões vinculadas ao mercado, como aumento de participação, aquisição de marcas e penetração em novos mercados. Em seguida, aparecem razões relacionadas a ganhos de escala (11,7%). Apenas 1,3% das aquisições estão relacionadas a questões de tecnologia. Aparecem também como razão principal da aquisição questões ligadas a preço: 9,1% das empresas adquirentes afirmam ter efetuado a operação porque as condições de compra eram muito favoráveis. A maior parte das empresas (44,6%) foi adquirida em situação financeira precária.

Do ponto de vista do mercado, a KPMG (2003) ressalta que, tanto para efeito de expansão dos negócios como para inserção em novos segmentos, as fusões e aquisições continuam como a melhor alternativa, uma vez que se compararmos um processo desse tipo com um negócio incipiente, somente o tempo que se ganha já compensa, observação que está alinhada com a apresentada por Héau (2001), quando analisa as causas dos processos de F&A.

5.2 Classificação, conceitos e aspectos estratégicos das Fusões e Aquisições

Em termos de tipos de fusões e aquisições, Walter (1985) sugere a seguinte classificação:

1. *Vertical*: combinação de duas organizações decorrente de sucessivos processos (outras combinações anteriores) dentro do mesmo setor industrial;
2. *Horizontal*: combinação de duas organizações similares provenientes do mesmo setor industrial;
3. *Conglomerado*: quando a organização adquirida está em um campo de atividade completamente diferente daquele relacionado com o negócio da adquirente;
4. *Concêntrico*: quando a organização adquirida está em um campo de atividade não familiar, mas relacionado com o negócio da adquirente, e no qual esta última deseja expandir suas atividades.

Para Napier (1989), a classificação de fusões e aquisições resume-se em três tipos, dependendo do grau de integração necessário e quais objetivos se pretendem atingir.

Esses tipos são os seguintes:

1. *Extensão*: quando a organização adquirente não pretende mudar a forma como a adquirida realiza seus negócios, limitando sua interferência ao mínimo necessário. O autor a classifica como operação *hands off*;
2. *Colaborativa*: quando o sucesso depende da integração das operações (processo de sinergia), ou troca de tecnologia ou outra expertise (processo de troca);
3. *Redesenho*: quando a organização adquirente pretende introduzir mudanças profundas na adquirida, impondo a essa suas práticas e procedimentos, obrigando-a a abandonar totalmente sua forma de realizar seu negócio.

Do ponto de vista da estratégia, primeiramente vamos conceituar o tema de acordo com Porter (1988) para quem estratégia significa fazer escolhas de posicionamento competitivo e sua essência é decidir o que não fazer. Na sua visão, a estratégia deve ser arquitetada conjugando-se valor, posição, integração e adaptação de atividades, para ser capaz de trazer competitividade, sustentabilidade e oferecer uma combinação única de valor para o cliente. Wright, Kroll & Parnell (2000), *In Zilber et al* (2002), são mais genéricos, ao defenderem que estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e objetivos gerais da organização. Para Henderson (1998), *In Zilber et al* (2002), estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver a vantagem competitiva de uma empresa.

De acordo com os conceitos abordados, pode-se considerar que estratégia é a busca deliberada de um plano de ação por parte da alta administração, para desenvolver a vantagem competitiva da empresa e alcançar resultados consistentes com os objetivos da organização.

Nesse sentido, conforme Wright, Kroll & Parnell (2000), as F&A fazem parte de uma estratégia de crescimento em que uma empresa combina-se com outra, chamada sobrevivente, e desaparece dentro da outra, gerando ganho de competitividade por meio do compartilhamento ou transferência de recursos e benefícios da sinergia, provenientes desse processo. Essa nova empresa, surgida após a consolidação da fusão, é referida como empresa sucessora ou empresa combinada.

Rasmussen (1989), *In Zilber et al* (2002), salienta que a aquisição não é um evento isolado, e sim parte integral do processo de expansão e crescimento de um grupo econômico. O autor defende que tanto a fusão quanto a aquisição são poderosas ferramentas para o crescimento e a expansão econômica empresarial, permitindo a penetração em novos mercados em curto prazo, evitando a espera pela maturidade de investimentos internos a partir da estaca zero.

Groppelli & Nikbakht (1999), ressaltam que a sinergia decorrente dos processos de F&A é refletida no valor da empresa sucessora, o qual deve ser maior do que a soma dos valores individuais das empresas separadas.

No que diz respeito às motivações estratégicas para as F&A, Rasmussen (1989) ressalta que tais motivações devem ser nitidamente vinculadas aos macroobjetivos do plano estratégico empresarial. O autor defende que, além do crescimento, outros fatores para decisão são considerados: promover o aumento do *market share*, entrar em novos mercados ou ter acesso a novos canais de distribuição, ampliar a gama de novos produtos, manter a paz na empresa com o ambiente externo, exigindo mudanças, e capitalizar em cima de mudanças na política e nas regras. Acrescenta, ainda, razões como: exercer inovações e descobertas em produtos ou tecnologia para reduzir prazo e custo do produto e melhorar a qualidade, reduzir o número de competidores, fortalecer a reputação e a imagem. Verifica-se, portanto, ainda que

sob ângulos diferentes, o consenso de vários autores, visualizando as F&A como estratégia de crescimento das empresas.

Segundo Ansoff (1992), a administração deve decidir:

- Em qual negócio a empresa deve atuar no futuro;
- Qual posição competitiva deve ocupar nele;
- Qual estratégia competitiva deve adotar para conquistar essa posição.

Com base no portfólio de alternativas estratégicas empresariais disponíveis (matriz que permite visualizar as várias possibilidades de uma empresa) e do status competitivo desejado pela organização, a administração deve escolher a estratégia mais adequada, visando atender aos objetivos estabelecidos.

Na visão de Héau (2001), para cada aquisição existe uma estratégia, implícita ou explícita. Não é a aquisição que dá certo ou errado, e sim a estratégia por trás dela. Muito freqüentemente, a estratégia não parece clara ou consensual, pois as diferentes pessoas que lideram o processo têm pontos de vista diferentes sobre o que fazer e, mesmo quando estão de acordo sobre a oportunidade da aquisição que têm em mãos, seu raciocínio é diversificado. Caso não disponham de uma estratégia comum, cada um dos líderes do negócio pode utilizar a aquisição em benefício próprio.

O autor ressalta como essencial, portanto, que, antes de uma aquisição ser considerada ou enquanto se discute a possibilidade de realizá-la, a diretoria da empresa compradora esteja de pleno acordo quanto ao seguinte:

- Por que consideramos a possibilidade dessa aquisição?

- Como ela se encaixa em nossa estratégia? Qual sua importância para nossa estratégia? Será que ela é, realmente, uma oportunidade única para avançarmos rapidamente? Qual o custo de oportunidade de essa aquisição não ocorrer? Qual a próxima melhor alternativa?
- Mais especificamente, como criará valor? Haverá alguma sinergia considerável resultante do compartilhamento de recursos ou da transferência de habilidades?
- Quais são as premissas para se criar valor pela aquisição?

Com relação à criação de valor, no momento de avaliar a viabilidade de uma fusão ou aquisição ou o modo de efetuar-la, é útil ter uma idéia segura sobre como o mercado tende a reagir a respeito dessa decisão. A finalidade estratégica de uma transação empresarial e a forma de estruturá-la são variáveis que o mercado de capitais leva em consideração no momento de tomar decisões de investimento. De acordo com estudos realizados por Bieshaar (2001), o mercado de capitais prefere transações cuja estratégia faça parte de um programa “expansionista”, no qual uma empresa busca aumentar seu *market share* por meio de consolidação, expansão para novas regiões geográficas ou incorporação de novos canais de distribuição para os produtos e serviços já existentes. Tal fato não ocorre com as transações “transformadoras”, em que o mercado é menos tolerante, ou seja, aquelas que procuram introduzir novos ramos de atividade na empresa ou eliminar uma parte aparentemente bem-sucedida de seu portfólio de negócios.

5.3 Planejamento de Fusões e Aquisições

Harvey & Newgarden (1975) revelam que há uma grande dispersão entre os dados sobre os resultados de sucessos e falhas nos processos de fusões e aquisições. Para cada caso divulgado de “um mais um é igual a mais de dois”, existe outro em que um mais um é igual, se não exatamente zero, alguma coisa abaixo de dois. Obviamente, algumas F&A são boas, mas outras são fatais. Pode observar que as boas transações são sempre resultado de um efetivo e cuidadoso planejamento e estudo dos fatos, enquanto que os casos fatais são invariavelmente o resultado de um gerenciamento baseado unicamente na “inspiração”. A experiência mostra que há mais do que uma “eventual” relação entre o planejamento e o sucesso de uma combinação corporativa. A gestão adequada do processo requer tempo e esforço para estudar todas as perspectivas da combinação, em todos os detalhes, de modo que as decisões sejam baseadas em dados e fatos, e não apenas em sentimentos. Um estudo dessa natureza começa necessariamente com um claro entendimento do que a empresa espera obter com o processo de fusão ou aquisição, e segundo o autor, deve obedecer a uma seqüência lógica, evitando-se sempre o risco da simplificação excessiva.

Na primeira etapa, segundo Harvey e Newgarden (1975), deve-se sempre definir claramente os objetivos e razões para a busca de fusões e aquisições, sendo que as mais comuns que o autor observou são as seguintes:

- Aumento do *market share*;
- Economia na logística de distribuição;

- Diversificação;
- Vantagens na produção (redução de capacidade ociosa, ganho de escala e de eficiência);
- Redução de custos de pesquisa e de desenvolvimento;
- Vantagens financeiras para os acionistas;
- Redistribuição de excesso de capital;
- Questões pessoais (ambição, orgulho, arrogância, etc) dos principais executivos da organização;
- Complexidade e automação do processo produtivo.

Ainda nessa etapa, Héau (2001) observa que as diretrizes para a realização de fusões e aquisições refletem a estratégia adotada no momento pela empresa. Elas são muito úteis nas fases de seleção de oportunidades e negociação.

Após a decisão de iniciar um processo de F&A, inicia-se uma nova etapa, na qual Harvey & Newgarden (1975) recomendam que a empresa deva buscar no mercado o candidato que seja adequado aos objetivos definidos anteriormente, através de ampla divulgação de suas intenções, exceto em casos em que há necessidade de sigilo na estratégia de aquisição, o que pode complicar a escolha do candidato. Devem ser estabelecidos critérios de seleção, com base em referenciais para os resultados a serem obtidos após a aquisição.

Héau (2001), por sua vez, lembra que muitos negócios fracassam devido à escolha inadequada dos candidatos, podendo levar a empresa a entrar em setores industriais aparentemente lucrativos, sem tomar conhecimento das barreiras à entrada, que podem levar à retaliação da concorrência, além dos riscos envolvidos no negócio. A empresa escolhida pode

não ter futuro viável a longo prazo, mesmo após consideráveis investimentos por parte do comprador. Supõe-se, erroneamente, que uma auditoria completa (*due diligence*) possa resolver esse tipo de problema.

A próxima etapa visa estabelecer um adequado critério de preço. Segundo Harvey & Newgarden (1975), determinar um valor ou um preço justo para um negócio é raramente uma tarefa fácil. Entretanto, é um elemento chave no planejamento de um processo de F&A. É fundamental a exigência de um completo inventário dos ativos e análise das condições econômico-financeiras do candidato, verificando-se toda a relação de dívidas e créditos contabilizados na empresa.

A definição do preço é um dos pontos marcantes do estudo de Héau (2001), o qual observa que as pessoas estão dispostas a pagar mais que o valor corrente de mercado, pois esperam receber sinergias positivas da transação, que farão baixar os custos combinados ou aumentar o valor de percepção do cliente. A sinergia provém do compartilhamento de recursos aplicados em pesquisa, fabricação, venda ou distribuição. O autor ressalta que a sinergia é um mundo mágico e a imaginação das pessoas, infinita. Qualquer coisa pode ser parte de uma estratégia associada a alguma coisa maior. As sinergias são infundáveis, e o que as pessoas não compreendem é que há dois tipos de sinergia: *sinergia positiva* ($2 + 2 = 5$) e *sinergia negativa* ($2 + 2 = 3$ ou menos). Como o preço que alguém está disposto a pagar leva em conta sinergias futuras, a mesma empresa tem diferentes valores para diferentes compradores. O preço oferecido por um comprador reflete sua própria lógica dos benefícios sinérgicos. Portanto, o preço total de uma aquisição não se resume apenas ao preço de compra, sendo necessário acrescentar a esse valor as sinergias negativas, os passivos contingentes e os investimentos adicionais após a aquisição.

O planejamento da integração é a etapa seguinte, na qual Harvey & Newgarden (1975)

observam que os períodos precedentes e que sucedem a combinação de negócios são sempre caracterizados por uma grande confusão. Ambas as empresas são afastadas de suas rotinas normais, de modo que o tumulto pode afetar seriamente a eficiência da nova organização. De modo a evitar a redução dos lucros, todas as fases da integração devem ser cuidadosamente planejadas, definindo os responsáveis por cada atividade, um cronograma detalhado e um acompanhamento permanente dos resultados comparados com os objetivos previamente estabelecidos. O autor aconselha que a liderança do processo fique a cargo do próprio presidente ou do vice-presidente executivo. Esse líder deve ser o responsável pela obtenção de todos os dados e informações para o acompanhamento das metas estabelecidas, inclusive definindo a composição do time responsável pela execução das ações planejadas, para as quais é recomendado incluir as seguintes etapas:

- Estabelecer um plano “pré-fusão” de modo a buscar incompatibilidades importantes que possam comprometer os objetivos do processo;
- Estabelecer critérios para verificação de dados contábeis e financeiros;
- Efetuar um prévio planejamento tributário, de modo a verificar a compatibilidade dos impostos envolvidos em ambas empresas;
- Planejar a integração das operações de produção;
- Planejar cuidadosamente a integração das pessoas, principalmente no que diz respeito aos aspectos culturais envolvidos. O autor recomenda especial atenção aos executivos, uma vez que são considerados fatores chave de sucesso no processo;
- Estabelecer um planejamento de marketing para a nova organização;
- Definir detalhadamente o cronograma do processo, indicando os responsáveis por cada atividade, com seus respectivos prazos, em ambas as empresas

envolvidas. O autor ressalta que esse planejamento refere-se aos primeiros quatro meses, período considerado decisivo para o sucesso do processo de integração.

Tanure (2005) observa que, com relação ao cronograma do processo, as empresas de modo geral reconhecem que os primeiros 100 dias após a aquisição são decisivos para evitar conseqüências negativas. Apesar disso, segundo Evans, Pucik & Barsoux (2002), poucas são aquelas que elaboram um plano de ação para essa fase. Algumas das que planejam privilegiam apenas a indicação rápida de uma equipe de integração e a divulgação da nova estrutura organizacional. Segundo os autores, embora sejam importantes, essas decisões não são suficientes para amenizar o clima de ansiedade que toma conta das empresas adquiridas. A principal inquietação das pessoas gira em torno da permanência no emprego. Quem vai embora e quem fica na empresa são as perguntas que devem ser respondidas em primeiro lugar. Esse é um período de hipersensibilidade de todos os atores. O medo e a ansiedade tomam conta da empresa, especialmente quando se trata de uma das únicas empregadoras da região. Nesse momento, velocidade na tomada de decisão e o tratamento dado na comunicação das mudanças são as questões-chave para lidar com a sensação de que existem vitoriosos e perdedores no processo. A atenção da equipe de integração deve estar concentrada em gerenciar a tensão. Determinado nível de tensão não só é positivo, como também desejável. No entanto, se o nível de tensão for muito grande, as conseqüências são negativas. O grande desafio é manter a tensão no nível produtivo/criativo. É comum o *top management*, fascinado pelo sucesso da operação e pela exposição na mídia, que privilegia e incentiva o ego dos vencedores, expressar sentimentos que incentivam a idéia de vencedores e perdedores, repercutindo desfavoravelmente na média gerência e no conjunto de funcionários.

O momento é delicado e requer cuidados especiais para evitar o fracasso do processo. O ideal nesse movimento é valorizar os pontos positivos da empresa comprada e estar atento às diferenças culturais para não prejudicar a performance organizacional. A comunicação deve privilegiar assuntos de interesse dos funcionários, transmitindo informações que esclareçam o papel de cada um no processo de incorporação da empresa. Mobilizar as pessoas, apresentando desafios que incentivem o engajamento de todos com as mudanças.

Segundo Duarte & Tanure (2004), a aquisição de uma empresa constitui um meio para se alcançar rapidamente objetivos estratégicos, principalmente em contextos mais competitivos. No entanto, o alcance desses objetivos depende, mais do que da sinergia entre cadeias de valor, do gerenciamento do processo de integração. Entre os vários desafios que se apresentam nessa fase, está a gestão de pessoas, que deve lidar entre outras questões, com a substituição / retenção de executivos, com vistas à preservação do conhecimento adquirido por esses profissionais, o que pode representar efeitos no processo de criação de valor. Desta forma, os líderes do processo de integração devem avaliar cuidadosamente as vantagens e os riscos da manutenção dessas pessoas na organização, além da necessidade e dos métodos de transferência de seu conhecimento, para a qual, o tempo e a interação social são variáveis determinantes da efetividade dessa transferência.

Considerando-se o objeto deste estudo e, a importância do tema no mundo corporativo atual, nos próximos dois itens será apresentada uma breve análise dos processos de F&A no mundo e no Brasil, como forma de dar uma idéia da dimensão e abrangência do assunto.

5.4 Análise de Fusões e Aquisições no mundo

Segundo revelam as pesquisas da Thomson Financial (2004), os processos de F&A têm apresentado uma tendência de crescimento em todo o mundo, apesar do arrefecimento das operações de Fusões e Aquisições ocorridas em 2001 e 2002, com reduções de 28% em todo o mundo nesse período, sendo 40% menos, somente nos Estados Unidos. No mesmo período, na América Latina, as operações anunciadas caíram no mesmo ritmo, 54,5% em 2001, e 24,3% em 2002, enquanto que as concluídas tiveram queda de 18,1% em 2001 e 49,3% em 2002.

Carvalho (2003), em sua pesquisa, revela que, se considerarmos só o ano de 2002, as transações de F&A no mundo apresentaram uma retração de 19%. Segundo Fernandez (2003), as empresas encontram-se receosas diante dos seqüentes acontecimentos dos últimos anos, que abalaram a economia mundial. A crise tem uma série de componentes, como a insegurança causada pelo evento de 11 de setembro de 2001; a aversão ao risco dos investidores, como o reflexo das fraudes contábeis nos Estados Unidos; o abalo nos mercados emergentes, alimentado pela ansiedade política e pela instabilidade financeira do Brasil; a iminência de novas guerras e a instabilidade das relações entre Israel e os Palestinos. O autor acrescenta, ainda, que a desaceleração das economias da Europa e do Japão, conjugada ao baixo crescimento dos Estados Unidos, foi fundamental para a redução nos processos de fusões e aquisições, ressaltando que as empresas querem preservar reservas para se manterem no mercado.

Quanto ao ano de 2004, a UBS (2005), consultora para fusões e aquisições e vendas de

ativos por seguradoras européias, coordenou mais transações, à medida que as empresas venderam unidades para ampliar suas reservas. As transações envolvendo as seguradoras européias escalaram 33% no ano de 2003, segundo dados da pesquisa da UBS (2004).

Nos Estados Unidos, o mercado de F&A teve importante expansão em 2004, impulsionado pela retomada da economia. De acordo com pesquisa da Global Insight (2004), a recente onda de fusões e aquisições é sustentada pelos níveis historicamente baixos de juros que proporcionam a contratação de empréstimos baratos. Já o relatório da Thomson Financial (2005) menciona que a recuperação do mercado de capitais americano em 2004, com forte emissão de bônus corporativos, é outro fator que explica o dinamismo do setor.

De acordo com pesquisa da Bloomberg (2004), no setor bancário, os europeus estão preocupados com o avanço das aquisições por bancos norte-americanos, principalmente com a possibilidade de mudança da sede para os Estados Unidos. A pesquisa menciona, ainda, que os executivos do Deutsche Bank AG declaram-se convencidos de que assistirão a transações interfronteiriças. Entretanto, a questão para todos os bancos europeus é se são suficientemente grandes para concorrer em nível mundial, sugerindo uma concentração de capital na própria Europa, visando buscar uma contrapartida européia à hegemonia americana. Observa-se que, nesse clima de disputa, é possível a ocorrência de fortes choques culturais.

De acordo com pesquisa da consultoria americana McKinsey (2005), o grau de confiança de executivos em todo o mundo no futuro da economia global está em queda. A fraqueza do dólar, a volatilidade das cotações do petróleo e a incerteza geopolítica que se abate em algumas regiões do mundo são razões de desânimo para alguns dos 16,5 mil empresários ouvidos em 148 países. Apesar disso, de acordo com a pesquisa da Thomson Financial (2005), as operações de Fusões e Aquisições cresceram 41% no ano de 2004, em relação ao ano anterior.

5.5 Análise de Fusões e Aquisições no Brasil

De acordo com citação de Barros (2003), no Brasil, o tema F&A ganhou importância no início da década de 1990, quando o número de operações começa a aumentar em decorrência da redução das barreiras de entrada ao capital estrangeiro e da inserção do país no mercado global. A autora, cita, ainda um estudo da KPMG, realizado no período compreendido entre 1994 e 2001, o qual revelou que ocorreram 2.440 transações de F&A no país, entre as quais 1.448 tiveram investimento de capital estrangeiro.

Os números da KPMG apresentados por Barros (2003), atualizados até 2004 (incluindo segundo semestre), indicam um crescimento no número de transações, em valores absolutos totais, atingindo 3.196 processos de F&A desde 1994 (756 transações após 2001), dos quais 1.845 envolvendo empresas de capital estrangeiro (397 transações após 2001). Esses dados indicam que, mesmo com flutuações do número de transações de um ano para outro, e apesar dos problemas macroeconômicos e políticos que possam ter ocorrido no período, tanto em âmbito nacional quanto internacional, permanece o interesse na consolidação de transações de Fusões e Aquisições no Brasil.

Mesmo com tom mais cauteloso em relação a 2001, as fusões e aquisições em 2003 continuaram sendo a ferramenta preferencial de estratégia de negócios, apontou o estudo bianual elaborado pela KPMG (2003) divulgado em dezembro de 2003. Segundo o resultado do estudo elaborado entre 210 executivos das maiores empresas por faturamento presentes no Brasil, 64% afirmaram que a tendência de F&A continua crescente, resultado mais tímido ante os 88% da pesquisa anterior. Entretanto, face à suspensão dos processos de privatização pelo novo Governo Federal, principalmente dos serviços concedidos na infra-estrutura, e a

instabilidade das regras e dos marcos regulatórios, que afetam seriamente a credibilidade do país e aumentam a desconfiança no Governo, os processos de aquisição de empresas por investidores estrangeiros retraíram-se significativamente no primeiro semestre de 2003. Por outro lado, os processos internos motivados por redirecionamento nos negócios continuam acelerados. A empresa familiar, em particular, enfrenta fortes pressões pela dificuldade de estabelecer uma reestruturação de capital adequada aos novos tempos, com o aumento do capital de empréstimo e lançamento de ações no mercado, por exemplo, e a separação de propriedade e controle. Novos arranjos societários são uma consequência natural desse processo, segundo citação do estudo da KPMG (2003).

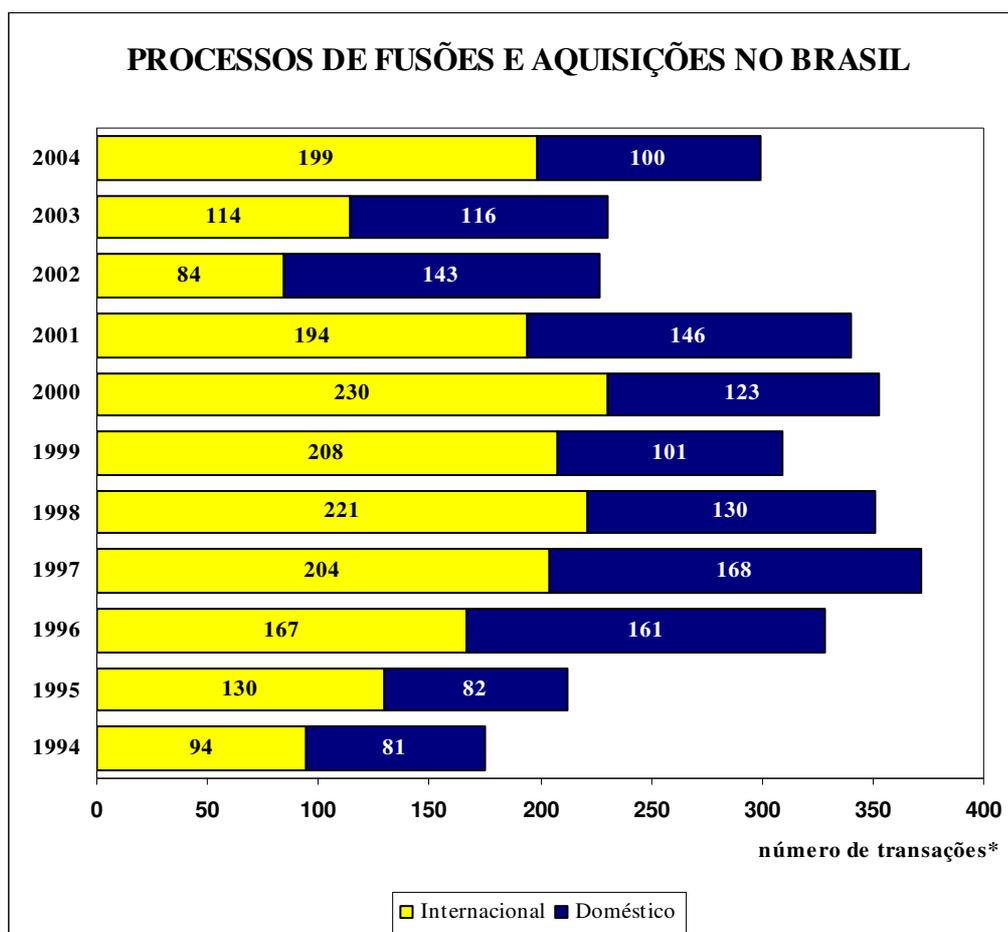
Ainda sobre 2003, a KPMG (2003) elaborou pesquisa sobre o movimento de fusões e aquisições corporativas no Brasil, concluindo que o ano terminou com números praticamente iguais aos do ano anterior. A pesquisa revelou que ocorreram 230 operações dessa natureza no país, sendo 116 entre empresas domésticas e 114 envolvendo empresas estrangeiras. Segundo a KPMG, os números mostraram os reflexos do cenário macroeconômico volátil que atinge o país desde 2000. Naquele ano, foram registrados 353 negócios de fusões e aquisições, contabilizando, desde então, uma baixa de 36,2%, sendo que a maior baixa registrada foi em 2002, com um recuo de 33%, principalmente fruto da instabilidade internacional e da crise energética no Brasil. O mesmo estudo apontava uma perspectiva de recuperação do setor no ano de 2004, o que acabou se concretizando. Para a KPMG, embora já se possa observar alguma recuperação no mercado de fusões e aquisições no Brasil, esse mercado só deve registrar uma retomada mais consistente a partir de 2005, com números comparáveis aos obtidos nos melhores anos (pico de 372 operações concluídas em 1997), uma vez que a confiança no Brasil deverá estar completamente retomada e o investimento será novamente atraído. O quadro que consolida os números da KPMG sobre processos de F&A no Brasil,

tanto para os processos envolvendo empresas Brasileiras (domésticos) como de empresas multinacionais (internacionais) de 1994 a 2004, é o seguinte:

TABELA 1
Relação do número de transações de F&A no Brasil, de 1994 a 2004

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Internacional	94	130	167	204	221	208	230	194	84	114	199
Doméstico	81	82	161	168	130	101	123	146	143	116	100
TOTAL	175	212	328	372	351	309	353	340	227	230	299

Fonte: KPMG (2005)



Fonte: KPMG (2005)

Gráfico 1: Representação gráfica do número de transações de F&A no Brasil, de 1994 a 2004

No período de 1994 a 2004, o setor em que mais ocorreram operações de F&A foi o de Alimentos, Bebidas e Fumo, com 10,9% das operações, seguido pelos setores de Telecomunicações (7,4%), Instituições Financeiras (7,4%), Tecnologia da Informação (7,1%), Metalurgia e Siderurgia (5,0%) e Companhias Energéticas (4,7%), sendo que os demais 33 setores apresentaram desempenho menos significativo e dividiram a diferença que falta para o total. Considerando-se somente o ano de 2004, novamente o setor de Alimentos, Bebidas e Fumo aparece em primeiro lugar, seguido pelos setores de Telecomunicações, Tecnologia da Informação, Instituições Financeiras junto com Metalurgia e Siderurgia, Publicidade e Editoras, Petróleo, e, em sétimo lugar, aparece o setor de Energia. Os demais setores apresentaram número de operações menos significativos.

Com relação ao Setor de Energia, a KPMG (2004) previu que, com a entrada do novo Marco Regulatório, deverão ser induzidos novos negócios envolvendo fusões e aquisições. A KPMG (2004) revelou ainda que diversos dos clientes com processos em andamento envolviam empresas elétricas e alguns deles podem ser anunciados em breve, ressaltando que, a despeito de terem ou não gostado do Plano do Governo para o Setor Elétrico, o crescimento das consultas de empresas desse Setor para montagem de novas operações mostra a disposição de se concretizar negócios previstos e estudados anteriormente, já tendo como referencial o Novo Modelo. A pesquisa revela, também, que outro Setor que pode ter uma retomada de negócios envolvendo F&A a partir de 2004 é o de óleo e gás que, segundo dados obtidos, teve a freada mais brusca em fusões e aquisições no Brasil nos últimos seis anos.

Apurados os resultados da pesquisa realizada pela KPMG (2005), referente ao ano de 2004, foram identificadas 299 operações de fusões e aquisições, número 30% superior ao do ano anterior, confirmando as expectativas de crescimento. Segundo a pesquisa, não só o número, mas também o porte das transações foi maior que o do ano anterior, principalmente

devido à melhoria sensível da situação macroeconômica. A pesquisa indica, ainda, que, entre os anos de 2002 e 2003, as operações domésticas superaram as operações internacionais, que envolvem pelo menos uma das partes da transação, sendo uma empresa de capital majoritário estrangeiro. Em 2004, esse quadro se reverteu. Do total de transações realizadas no ano, 100 delas foram domésticas e 199 internacionais. Dessas, 134 envolveram empresas de capital majoritário estrangeiro adquirindo empresa de capital majoritário brasileiro estabelecida no Brasil, o que indica uma forte entrada de negócios no País. O número de transações envolvendo nacionalização de negócios permaneceu constante. Foram registradas 58 operações de empresas de capital majoritário brasileiro adquirindo empresa de capital majoritário estrangeiro estabelecida no Brasil.

A estimativa da KPMG (2005) é que ocorram 320 operações em 2005, voltando a um patamar semelhante ao de 2001, quando foram fechados 340 negócios. Segundo a consultoria, o crescimento econômico e as PPPs - Parcerias Público Privadas deverão atrair investimentos e impulsionar processos de fusão e aquisição de empresas, sendo que os setores que deverão atrair mais investimentos são os de bens de consumo durável e não-durável, principalmente devido à recuperação da renda dos trabalhadores e o conseqüente aumento do consumo.

Uma pesquisa da consultoria de recrutamento de executivos M&A – Lee Hecht Harrison (2003), divulgada em outubro de 2003, efetuada através de entrevistas com diretores de recursos humanos de 150 empresas, revelou que 94 % das empresas pesquisadas reestruturaram-se de alguma forma nos últimos cinco anos. Um terço dos entrevistados informou que suas empresas passaram por mais de três reestruturações no período. Enquanto que, nos Estados Unidos e na Europa, o maior motivo de reestruturação são as Fusões e Aquisições, no Brasil, a principal justificativa, por freqüência de citações, é o *redirecionamento dos negócios (75%)*, seguida pela *melhoria do lucro e fortalecimento da*

posição (64,5%), competitividade global (58%), fusões e aquisições (56,5%), dificuldades financeiras (40,5%) e mudanças na tecnologia (13%).

É importante citar que nessa mesma pesquisa, os executivos quando questionados sobre quais aspectos são mais afetados pela reorganização, a grande maioria citou o *ambiente de trabalho* em primeiro lugar (91,5%), seguida pela *confiança dos profissionais que permaneceram nas lideranças (68%), produtividade (53,3%), habilidade dos profissionais em lidar com o estresse (53%) e trabalho em equipe (38,5%).*

Com relação às providências mais eficazes para evitar um impacto negativo da reestruturação sobre os profissionais que ficam, as respostas à pesquisa da M&A – Lee Hecht Harrison (2003) foram em sua maioria na direção de *explicar os motivos e objetivos da reestruturação (95%), seguida de manter aberto o canal de comunicação com as lideranças (87%), treinar lideranças a lidar com as reações dos profissionais que ficam (59,5%), oferecer apoio aos funcionários que foram demitidos (49%) e ajudar funcionários a lidar com a nova carga de trabalho (23%).*

Segundo Prichett (1997), as Fusões e Aquisições geralmente ocorrem em um ambiente de insegurança e tumultuo, e nem sempre se obtêm os resultados esperados devido à falta de cuidados dos gestores e líderes, tanto no que diz respeito ao planejamento quanto à condução dos processos, motivo pelo qual é importante estudar as dificuldades encontradas e as recomendações para o sucesso do negócio.

5.6 Dificuldades encontradas e resultados dos processos de Fusões & Aquisições

A característica predominante do mundo dos negócios globalizados é o constante

aumento da competitividade, que tem levado as empresas a adotarem uma variada gama de medidas para tentar garantir sua sobrevivência. Essa pressão tem justificado a consolidação de muitos ramos de atividade e, nesse sentido, as fusões e aquisições têm desempenhado um papel determinante nesse ambiente, segundo Caldas & Tonelli (2001).

A retórica empresarial divulga esses processos como grandes feitos e incríveis vitórias, anunciados pela mídia de negócios por meio de imagens fortemente idealizadas de “casamentos perfeitos”. Entretanto, Cliffe (2001) ressalta que a realidade tem mostrado um quadro bem menos perfeito: a maioria das fusões e aquisições passam por sérias dificuldades. Entre elas, podem ser citados choques culturais, com processos de integração deficitários, e resultados incompatíveis com as metas estabelecidas inicialmente.

Conforme observa Perry (1986), um conjunto de dificuldades freqüentemente impede que as fusões e aquisições alcancem os objetivos desejados: aquelas decorrentes dos choques provocados por hábitos, métodos e culturas de trabalho, bem como características da mão-de-obra, que dificultam ou, às vezes, até impedem a integração.

Com base nessa realidade, Auerbach (1988) ressalta que as ondas de fusões e aquisições de controle de atividades de organizações tem levado vários líderes de negócios e governos a questionar quais são os motivos que levaram as empresas a se envolverem nesses processos. Alguns têm concluído que são questionáveis os motivos para se realizar uma fusão ou aquisição e muitas vezes seus resultados são indesejáveis. Essa situação tem levado algumas organizações a reavaliar ou a se desencorajar em realizar combinações corporativas.

Auerbach (1988) diz, ainda, que, muitas vezes, os resultados de mudanças no controle de algumas organizações acabam gerando vários efeitos na sociedade, sendo muito difícil se estabelecer uma análise precisa sobre custos e benefícios de F&A, sem uma

cuidadosa avaliação, considerando os impactos sobre todos os *shareholders*, acionistas, credores, empregados, gerentes, e clientes envolvidos com a empresa. Apesar de haver variadas opiniões sobre a magnitude do custo e do benefício, um resultado em que os benefícios superam os custos poder ser considerado socialmente desejável.

Dados apresentados por Prichett (1997) mostram que um terço das empresas adquiridas são revendidas por um preço menor em 5 anos e 90% das fusões jamais atenderam às expectativas. O autor ainda sugere que as F&A tem menos de 50% de chance de sucesso.

Evans, Pucik e Barsoux (2002) afirmam que o percentual de fracasso varia entre 50% e 75%, dependendo da fonte de informação. A Business Week/Mercer (1995) relata que, em um período de 10 anos, duas de cada três operações fracassam. A revista Fortune (1997) afirma que apenas 23% das aquisições americanas recuperaram o custo de capital, enquanto a A. T. Kearney (1999) diz que 75% dos processos de F&A não atingem seus objetivos estratégicos. Barros (2003) informa que 17% das transações aumentam o valor das ações, 30% não alteram e 53% reduzem o valor, concluindo que apesar de haver alguma diferença entre os números de diversos estudos e pesquisas, parece ser consenso que o sucesso em atingir os resultados que motivam inicialmente a aquisição de uma empresa é pequeno.

Segundo a Consultoria Ray & Berndtson (2004), os resultados mostram-se insatisfatórios devido à falta de integração nas organizações, falta de integração das culturas, guerra de liderança e perda de conhecimento, como causas principais. Menciona que isso poderia ser evitado se os processos de F&A tivessem levado em conta os aspectos não financeiros e de recursos humanos, além das culturas corporativas das empresas. Segundo a Consultoria, culturas corporativas não se mesclam facilmente e nem com rapidez, muito menos quando são pouco conhecidas pelas próprias empresas. Barros (2001) observa que uma das principais razões para que a integração não ocorra no ritmo esperado é o fracasso da

integração cultural. A autora ressalta, ainda, que as principais causas da maioria dos processos no Brasil não terem o resultado esperado estão ligadas aos efeitos superestimados da sinergia entre as empresas, preço muito alto e integração hesitante demais.

De acordo com pesquisa realizada no Brasil, mostrada por Barros (2001) e conduzida com executivos do topo de grandes empresas que viveram processos de fusões e aquisições, os problemas que se seguem após a concretização do negócio são devidos em 38,2% dos casos à avaliação incorreta do negócio; 32,4%, à expectativa de mercado não atendida; 17,6%, a questões culturais; e 11,8%, a outros motivos. Questionados os jovens gerentes das mesmas organizações, obteve-se o índice de 19,4% dos problemas devido a questões culturais.

Pesquisas realizadas nos últimos dez anos, a cada dois anos, pela consultoria Deloitte Touche Tohmatsu, citadas no estudo de Fernandez (2003), demonstram que cerca de 50% das fusões e aquisições mundiais não foram bem-sucedidas, e somente 17% criaram valor de forma significativa. Nessas pesquisas foi apurada uma substancial redução de valor para os acionistas em cerca de 30% dos negócios de F&A, e em 20% das transações ocorreram prejuízos para as partes, confirmando os resultados de outras pesquisas já divulgadas nesse período. Segundo o autor, as razões que explicam a elevada frustração nessas operações podem ser apresentadas sob duas abordagens: *falhas na concepção* e *falhas na implantação*. As falhas na concepção são atribuídas especialmente a (1) estratégias difusas ou não apropriadas de F&A; (2) objetivos da aquisição ou transação inadequados; (3) informações deficientes e critérios mal aplicados na seleção de “candidatos”; (4) avaliações superficiais ou superavaliação do negócio; (5) *due diligence* não “diligente” e (6) suposições de planejamento não acertadas. Os principais responsáveis pelas falhas na implantação podem estar ligados a (1) não envolvimento da gerência de linha na avaliação do “candidato”; (2) desenvolvimento e uso de suposições muito agressivas; (3) falta de estrutura efetiva e apropriada para a

integração; (4) falta de planos de contingência e (5) má gestão do processo de pós-aquisição. Fernandez (2003) observa que empresas médias e grandes que antes concentravam suas atividades em seus países de origem passaram a operar em novos mercados, especialmente em países emergentes, como o Brasil. Os alvos são justamente as pequenas e médias empresas nacionais, particularmente aquelas de origem familiar e com reconhecimento em seu mercado de atuação.

Em face do processo de transformação em curso no Brasil e no mundo, Fernandez (2003) ressalta que uma empresa poderá se posicionar estrategicamente em duas condições: como vendedora ou como compradora. Muitas empresas podem não estar preparadas para essa mudança, em especial empresas de médio porte, visto que o processo de compra ou alienação não faz parte da rotina das empresas de modo geral. A empresa que se posicionar como vendedora deverá preparar-se para ser atrativa aos potenciais investidores. Essa preparação inclui diversas etapas e envolve todas as áreas da empresa. Nessa fase, para esclarecimentos de diversas dúvidas, surge uma legião de auditores, advogados e consultores que, literalmente, “invadem” a empresa, conturbando a rotina do empresário, pois há um grande interesse em encontrar situações que levarão a uma substancial redução no preço final do negócio. Portanto, na hora de preparar uma empresa para o assédio da venda, o empresário deve criar valor para o negócio e para o empreendimento, pois os pontos críticos que podem levar ao fracasso poderão ser estrategicamente contornados. Em outras palavras: estratégia, conhecimento, organização e profissionalização da negociação são indispensáveis para a construção do sucesso do negócio.

A empresa que se posicionar como compradora, segundo Fernandez (2003), deverá preparar um plano de negócio no qual será contemplada toda a estratégia de aquisição e serão definidos os objetivos e os passos para atingi-los. Uma correta avaliação do negócio é

fundamental nesse caso, principalmente para evitar a sobre valorização dos benefícios, além de um profundo levantamento das contingências efetivas e potenciais (*due diligence*).

Nesse sentido, pesquisa da KPMG (2003) indicou um aumento da utilização de serviços de “*due diligence*” - de 72% em 2001 para 76% em 2003 – que apesar de aparentemente não ser um acréscimo significativo, reforça a idéia de que está havendo mais cuidado nos processos. Dos executivos pesquisados ao serem questionados sobre os problemas encontrados após a aquisição, 58% (em 2001 foram 52%) responderam justamente que “a performance esperada para o negócio adquirido não foi atingida”.

Segundo Perry (1986), cada vez mais está presente a preocupação com as causas do sucesso ou do fracasso dos processos de F&A. O autor observa que, a união de duas culturas corporativas diferentes, sem um gerenciamento adequado, tem se mostrado como um dos principais motivos de fracasso desses processos. Por outro lado, organizações com culturas similares, mesmo sem uma gestão mais cuidadosa do processo, apresentam melhores resultados, decorrentes principalmente do surgimento de importantes sinergias entre os grupos que se unem.

Conforme exposto por Carleton (1999), vários estudos têm chamado a atenção para o perigo de subestimar as dificuldades que surgem quando se trata de unir culturas empresariais distintas. Então, por que as empresas ainda se surpreendem quando os resultados de uma fusão ou de uma aquisição não são os esperados? Em fusões, aquisições e alianças, dedica-se muito tempo e dinheiro à análise de recursos físicos, dos mercados e da lógica da união proposta. Mas, em geral, segundo Carleton (1999), dá-se pouca ou nenhuma atenção à natureza, à atitude e às crenças das pessoas que terão de executar a estratégia empresarial. Se houver um choque entre a cultura corporativa dos dois grupos, a colisão pode levar a discussões, à confusão e até ao caos. O autor afirma que é possível facilitar a fusão de duas

culturas empresariais realizando antes uma auditoria cultural de longo alcance, o que permite elaborar um plano que ajuda a administrar as diferenças. Uma vez realizada a fusão, começam as complicações, às vezes por motivos que ninguém entende bem. Depois de períodos superiores a um ano, as gerências começam a compreender a natureza do problema, e a necessidade de se preocuparem com os aspectos culturais, entretanto, depois de muitos recursos desperdiçados e competitividade perdida.

De acordo com Child *et al* (2000), aspectos comportamentais e o desenvolvimento de um espírito cooperativo são vitais para que duas empresas possam efetivamente ter sucesso quando passam a trabalhar juntas, decorrente de processos de fusões e aquisições. Nesse sentido, a cultura dos grupos envolvidos, tanto no que diz respeito à cultura nacional como à cultura organizacional, é vista como fator de importância crítica, principalmente para selecionar os métodos de gerenciamento, para estabelecer as estratégias e metas empresariais, assim como para implementar a nova estrutura organizacional.

Sendo assim, o conhecimento da cultura organizacional e dos aspectos culturais envolvidos em F&A passa a ser fundamental para o entendimento do assunto e para a condução adequada do processo, motivo pelo qual passamos a estudar mais detalhadamente esse tema no próximo item.

5.7 Cultura Organizacional

5.7.1 Definições e Conceitos

A palavra cultura derivou metaforicamente da idéia de cultivo, do processo de lavar e de desenvolver a terra, como descrito por Morgan (1996). Ao se falar de cultura, refere-se, tipicamente, ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais, na ideologia, nos valores, nas leis e ritos cotidianos. A palavra é também habitualmente usada para fazer referência ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas. Ambos os usos, como explica Morgan (1996), derivam das observações do século XIX a respeito das sociedades “primitivas”, ao transmitir a idéia de que diferentes sociedades manifestam diferentes níveis e padrões de desenvolvimento social.

Ferreira (1999) define cultura do ponto de vista das ciências humanas, especialmente a antropologia, como o conjunto complexo dos códigos e padrões que regulam a ação humana individual e coletiva, tal como se desenvolvem em uma sociedade ou grupo específico, e que se manifestam em praticamente todos os aspectos da vida: modo de sobrevivência, normas de comportamento, crenças, instituições, valores espirituais, criações materiais, etc. Pode ainda ser tomada abstratamente, como manifestação de um atributo geral da humanidade, ou, mais concretamente, como patrimônio próprio e distintivo de um grupo ou sociedade específica.

O significado original da palavra cultura, segundo Tanure (2005), vem do latim *colere*, de cultivar, com a acepção de crescimento, mudança e movimento no tempo. Diz ainda que são várias as definições de cultura: para Kluckhohn (1951), cultura consiste em modos padronizados de pensar, sentir e reagir, adquiridos e transmitidos, principalmente por símbolos, que constituem as conquistas definitivas de grupos humanos, incluindo seu acervo de artefatos. A tradição forma o núcleo essencial da cultura. Hall (1973) afirma que um grupo que compartilha a mesma cultura está consciente das mesmas coisas, quando analisa a realidade. Pettigrew (1979) destaca que rotinas, repertórios e comportamentos são formados pela cultura nacional e pelos fundadores de uma empresa.

A noção de cultura encaminha-nos para um emaranhado conceitual que se apóia em toda literatura etnográfica e arqueológica que se inicia ainda no século XIX, ressaltam Fleury e Fisher (1996), em consenso com Morgan (1996). A antropologia, ciência social que se iniciou na Europa, tem de certa forma motivação inversa à das demais ciências sociais. A sociologia e a economia buscam “leis” que possam explicar os processos que elegeram como objeto de seus campos científicos respectivos. De qualquer forma, surgiram para buscar constantes e semelhanças, enquanto a antropologia nasce como fascínio pelo diferente.

Na antropologia social, segundo Hofstede (1991), “cultura” é a palavra que engloba todos os padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos. Ela inclui não apenas as atividades que definem os modelos mentais, mas também todas as atividades mais simples da vida cotidiana: cumprimentar, comer, mostrar ou esconder emoções, manter uma certa distância física dos outros, fazer amor, ou manter a higiene do corpo. A cultura é sempre um fenômeno coletivo, uma vez que é, pelo menos em parte, partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social em que é adquirida. Podemos defini-la como a *programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro*. A cultura é adquirida, não herdada. Ela provém do ambiente social do indivíduo, não dos genes. A cultura deve ser distinguida por sua vez, da natureza humana, e da personalidade de cada um, mesmo se as fronteiras exatas entre esses três conceitos sejam objeto de discussão entre especialistas de diferentes ciências sociais.

Nos dias de hoje, o conceito de cultura vem sendo usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida. Segundo Fleury e Fisher (1996) são diversos os elementos formadores de uma cultura: o histórico da organização, o processo de socialização, as políticas de recursos humanos, os processo de comunicação, as técnicas de investigação e a organização do processo de trabalho.

O termo “cultura”, usado para nações e organizações, conforme Hofstede (1991), sugere que os dois tipos de cultura são um fenômeno idêntico, o que é incorreto. Uma nação não é uma organização e os dois tipos de “cultura” são de natureza diferente. A diferença entre as culturas nacional e organizacional deve-se aos diferentes papéis representados em cada uma pelas manifestações da cultura através de símbolos, heróis, rituais e valores, dos quais os três primeiros são agrupados sob o nome de “práticas” por serem visíveis ao observador externo. Quanto ao seu significado cultural, ele é invisível e reside precisamente e tão só, na forma como estas práticas são interpretadas pelos sujeitos que pertencem à cultura. Em nível nacional, as diferenças culturais residem mais nos valores e menos nas práticas.

Os diferentes níveis de manifestação de uma cultura são definidos por Hofstede (1991) da seguinte forma:

Os *símbolos* são palavras, gestos, figuras ou objetos que transportam um significado particular que é apenas reconhecido pelos que partilham a cultura. As palavras numa língua, ou o calão, pertencem a essa categoria, assim como a forma de vestir, o estilo de cabelo, bandeiras, e símbolos. Novos símbolos aparecem constantemente, ao mesmo tempo que os antigos desaparecem: os símbolos de um grupo cultural são com frequência copiados por outros.

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

Os *rituais* são atividades coletivas, muitas vezes sem sentido para quem é de fora do grupo, mas considerados essenciais numa determinada cultura. Formas de cumprimentar ou transmitir respeito aos outros, cerimônias sociais ou religiosas constituem alguns exemplos. Reuniões políticas ou organizacionais efetuadas por motivos aparentemente racionais servem,

muitas vezes, como meros rituais, como por exemplo, permitir ao líder a afirmação de sua autoridade.

Os *valores* compõem o núcleo da cultura. Podemos definir um valor como a tendência para se preferir um certo estado de coisas em face de outro. É um sentimento orientado, com um lado positivo e outro negativo (mau *versus* bom, sujo *versus* limpo, feio *versus* bonito, anormal *versus* normal, paradoxal *versus* lógico, etc).

Dessa forma, Hofstede (1991) sugere que a cultura poderia ser representada como “as camadas de uma cebola”, ficando os *valores* ao centro, os *rituais* na camada seguinte, os *heróis* na próxima camada, e os *símbolos* na camada externa. Hofstede ressalta que cada indivíduo pertence a vários grupos ou categorias simultaneamente, sendo assim portador de níveis de programação mental diferentes, que correspondem a diferentes níveis de cultura:

- Nacional, dependendo do país ao qual pertence (ou países para as pessoas que emigram durante sua vida);
- Correspondente a um grupo regional e/ou étnico e/ou religioso e/ou lingüístico;
- Correspondente a um dos dois sexos, masculino ou feminino;
- De geração, diferente entre avós, pais e filhos;
- Correspondente à origem social, associado ao nível de escolaridade e à profissão exercida;
- Para aqueles que trabalham, um nível ligado à organização ou empresa e à forma como os trabalhadores são aí socializados.

Do ponto de vista de Trompenaars & Turner (1993), a essência da cultura não é o que está visível na superfície, mas como as pessoas resolvem seus problemas e reconciliam dilemas.

Quanto ao termo “cultura organizacional”, segundo Hofstede (1991), apareceu casualmente na literatura de língua inglesa pela primeira vez nos anos 1960 como sinônimo de clima. O termo equivalente “cultura de corporação”, aparecido nos anos 1970, ganhou popularidade com a publicação de um livro com esse título, de Deal, T. & Kennedy, A. (1982) nos Estados Unidos, e tornou-se um termo comum com o sucesso do livro publicado por Peters, T. & Altman, R., *In Search of Excellence* (1982), provocando o aparecimento de uma extensa literatura sobre este tema desde então.

De acordo com Fleury e Fischer (1996), a cultura serve, portanto, tanto à sobrevivência da organização, como à sobrevivência de uma comunidade. A cultura é o elemento que serve ainda à realização das tarefas inerentes à adaptação externa, na qual podemos ler mercado, tecnologia e tudo o que se refere ao meio ambiente estratégico relevante, além de permitir a integração, articulação e coordenação internas. Tal conceito comporta ainda a afirmação de que a cultura pode ser vista como propiciando aos indivíduos uma interpretação da realidade e, portanto, conferindo sentido e significado à realidade.

Fleury e Fisher (1996) ressaltam que trabalhos de inspiração psicanalítica e não antropológica, como o de Pagès (1986), são particularmente interessantes, enquanto ilustrações de como pertencer a organizações, ser um elemento integrado, participativo e imbuído de objetivos que se realizam através da organização são fundamentais para dar significado e conseguir estruturar a personalidade individual. Afirmam, ainda, que a formação de uma cultura organizacional é um processo no qual entram diversas variáveis na própria medida em que a cultura é vista como a decantação, sob a forma de valores, crenças e mitos, e não há como excluir as dimensões ambientais como impactando a cultura organizacional. Entretanto, a cultura de uma organização é formada a partir da pessoa ou do grupo de pessoas responsáveis pela fundação da empresa, a qual é um pouco moldada à sua própria imagem e

semelhança, estabelecendo valores e crenças. Desde o início, o fundador exercendo seu poder, escolherá pessoas afins com seus valores, com sua visão do negócio, ou pelo menos buscará pessoas moldáveis e adaptáveis ao que julga ser a postura organizacional conveniente e adequada.

A cultura organizacional em particular, de acordo com Schein (2001), é importante porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa. O autor afirma, ainda, que a cultura é propriedade de um grupo. Isso significa que onde quer que um grupo tenha bastante experiência em comum, começa a se formar uma cultura, que está relacionada a histórias compartilhadas, em qualquer nível de organização. Acontece que a sua manifestação é diferenciada, e isso ocorre visivelmente segundo os níveis hierárquicos existentes. Com relação a determinadas regiões e nações, a cultura é claramente demonstrada pela linguagem em comum, pelas questões étnicas, religiosas e, principalmente, pelas experiências compartilhadas.

Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos dada a disparidade de procedimentos e orientações. A cultura organizacional imprime, então, a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades.

Schein (2001) alerta que o maior perigo ao se tentar entender a cultura é o de supersimplificá-la. A cultura existe em vários “níveis”, e não se pode considerar que a cultura de uma empresa é apenas o jeito de fazer as coisas, os ritos e rituais, o clima, o sistema de

prêmios, os valores básicos ou outras definições. Os níveis da cultura vão do muito visível ao muito tácito e invisível. Schein (2001) a classifica em três níveis:

- **Artefatos:** é a parte mais visível da cultura, é como as coisas se apresentam em um determinado local. Por exemplo, da maneira que as pessoas se vestem, como falam umas com as outras, como é a decoração e a divisão dos locais de trabalho, etc.. Mas, para saber o porquê de tudo isso, é preciso aprofundar mais um nível.
- **Valores espousados:** nesse nível, é preciso perguntar às pessoas da organização o porquê das coisas. Elas precisam lhe explicar porque se vestem de uma mesma maneira, ou porque se falam de uma determinada forma, etc. São essas informações que Schein (2001) chama de valores espousados. Se quiser entender as incoerências entre os valores e informações declaradas e as posturas e atitudes realmente praticadas, é preciso aprofundar mais um nível.
- **Certezas tácitas compartilhadas:** nesse nível, é preciso entender a história da empresa e quais foram os valores, as crenças e as certezas de seus fundadores e dos líderes que a tornaram bem-sucedida. A essência da cultura é formada por esses valores, crenças e certezas, que são aprendidos em conjunto, compartilhados e tidos como corretos, enquanto a empresa continua a ter sucesso. Essa é a parte mais importante da cultura, que é essencialmente invisível.

Schein (1997) ressalta que não é apropriado falar sobre “a cultura” de uma organização, uma vez que existem várias culturas decorrentes da subdivisão da estrutura organizacional. Além disso, Schein (2001) lembra que não existe cultura certa ou errada, melhor ou mais correta, mas sim adequada aos valores, crenças e certezas de cada grupo.

Na visão de Goffe & Jones (1998), cultura é um conceito amorfo e abstrato, e em uma

organização pode ser definida como: “a forma como as coisas são feitas por aqui”. Todos os funcionários de uma empresa sabem o que é cultura. Ela é formada pelos valores comuns, símbolos, crenças e comportamentos de uma organização – divisão, time, grupo, etc. É a forma comum de se pensar e agir no trabalho ou na produção de um bem em uma fábrica. Usualmente, as crenças e valores compartilhados não são ditos, mas estão implícitos, e, nesse silêncio, podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso, e, a nível individual, podem fazer a diferença entre comprometimento e desafeição. Cultura, então, é sustentabilidade. Uma empresa pode projetar um excelente produto, construí-lo sem nenhum defeito, divulgá-lo brilhantemente no mercado, e entregá-lo rapidamente, mas fazer isso ano após ano é a função da cultura – a arquitetura social subjacente da organização. A cultura é o elemento mais importante: a natureza das relações dentro da empresa – a forma como as pessoas se relacionam - é o capital social da organização. Esse elemento torna todo o “*sistema*” difícil de ser imitado. Os autores classificam ainda “cultura organizacional” como o último paradoxo dos negócios, uma vez que raramente em nossas vidas profissionais há algo tão criticamente ligado ao sucesso, mas considerado tão “suave” – tão nebuloso e indefinível. Receitas e lucros podem ser perseguidos. A taxa de retenção de clientes pode ser medida. A participação no mercado pode ser calculada. Mas o impacto da cultura de uma empresa sobre sua performance pode apenas ser inferida. Apesar disso, nenhuma estratégia ou plano de negócio terá sucesso sem que a cultura organizacional seja levada em consideração. Motivo pelo qual é fundamental conhecer seus aspectos através de uma análise adequada.

5.7.2 *Análise Cultural*

Segundo Fleury e Fisher (1996), a necessidade de se avaliarem as diferenças culturais, determinadas pelas características de cada grupo social, levou ao surgimento da análise cultural apoiada na tradição das *cross cultural analysis* de organizações que remontavam aos anos 1960. Tal abordagem foi desencadeada especialmente pelo processo de multinacionalização das empresas e o fato de terem de atuar em culturas diferentes. Entretanto, Hofstede (1991), alerta que não podemos confundir *nações e sociedades*. Historicamente, as sociedades correspondem a formas estruturadas de organização e o conceito de cultura comum, estritamente falando, aplica-se mais às sociedades do que às nações. Todavia, muitas nações constituem uma entidade histórica, mesmo se forem constituídas por grupos claramente diferentes, e por minorias menos integradas. A nacionalidade, tal como figura no passaporte, deve ser utilizada com prudência num estudo sobre as diferenças culturais. Contudo, constitui o único critério possível de classificação.

No que diz respeito à análise da cultura organizacional, Fleury e Fisher (1996) ressaltam que é utilizada como instrumento para explicar as diferenças de desempenho e atribuí-las às diferentes culturas, devendo ser reservada para o desenvolvimento científico, e não como solução de curto prazo para os problemas de mudanças organizacionais, ou como modismo administrativo.

Schein (1997) descreve um processo muito mais amplo sobre análise cultural de organizações, firmando sua posição inicial no campo da psicologia organizacional. Dessa forma, define cultura como “o conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo, na medida em que aprendeu a lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna”. A partir de definição tão abrangente é que se torna possível aproximar e utilizar a análise cultural de organizações em abordagens integradoras como a de administração estratégica.

Segundo explica Kotter & Heskett (1992), existem evidências sólidas de que a cultura está diretamente ligada aos lucros e ao sucesso empresarial. Conforme pesquisa realizada por esses autores, existem diferenças significativas nos resultados de empresas que levam em conta suas culturas para a tomada de decisões e definição das estratégias do negócio, em comparação com as que não o fazem: aumento de receita da ordem de 682% contra 166%; aumento do valor das ações de 901% contra 74%; aumento do rendimento líquido da ordem de 756% contra 1%. Por isso, é fundamental que uma organização conheça e compreenda sua cultura corporativa a fim de fazer funcionar a estratégia empresarial.

De acordo com Trompenaars & Turner (1993) a cultura organizacional não é formatada apenas por tecnologias e mercados, mas pelas preferências culturais de líderes e empregados. Algumas empresas internacionais têm subsidiárias na Europa, Ásia ou Oriente Médio, as quais seriam irreconhecíveis como a mesma empresa, se não fosse pela logomarca e pelos procedimentos para elaboração de relatórios. Frequentemente essas empresas são fundamentalmente diferentes na lógica de suas estruturas e nos significados que elas trazem para sua atividade. O autor diz, ainda, que três aspectos da estrutura organizacional são especialmente importantes para determinar a cultura corporativa:

1. O relacionamento entre empregados e sua organização;
2. O sistema hierárquico de autoridade, definindo superiores e subordinados;
3. A visão geral dos empregados sobre o destino da organização, seus propósitos, objetivos, e como eles se encaixam nesse contexto.

Trompenaars & Turner (1993) define duas dimensões, que, juntas, formam quatro quadrantes, para se distinguir culturas corporativas: igualdade – hierarquia e orientação para pessoa – orientação para tarefa. Isso nos permite definir quatro tipos de cultura corporativa, as

quais variam consideravelmente na forma como se pensa e aprende, como se muda, como se motiva, como se recompensa e como se resolvem conflitos, podendo ser representadas de acordo com a figura a seguir:

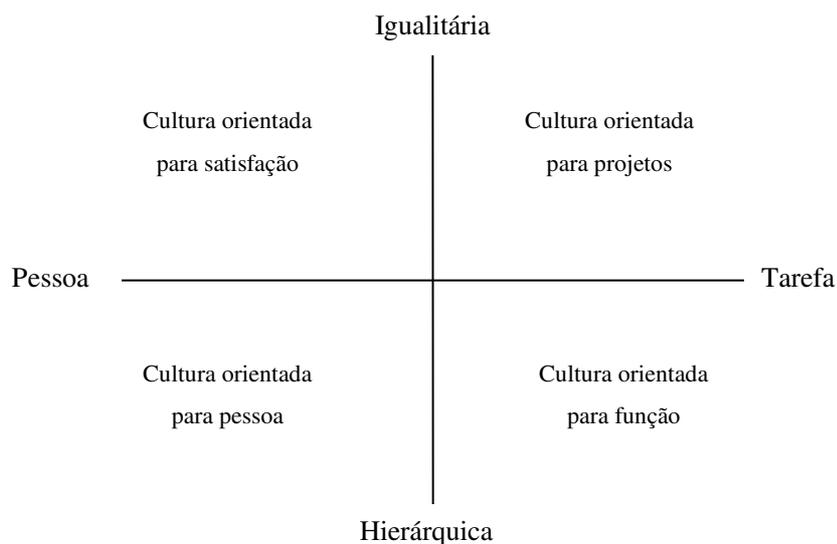


FIGURA 1 - Dimensões da cultura segundo Trompenaars & Turner
Fonte: Trompenaars & Turner (1993)

Hofstede (1991), que desenvolveu vários estudos sobre identificação do padrão cultural em diversos países, relata sua pesquisa realizada na IBM mundial, em mais de 60 países, entre eles os Brasil, concluindo que as filiais nacionais diferenciavam-se principalmente pelos *valores* de seus empregados. Foram analisadas em sua amostra, mais de 160 mil pessoas, entre 1968 e 1972. O seu estudo conduziu à identificação de cinco dimensões das culturas para as *culturas nacionais*:

1. Distância Hierárquica: dimensão na qual as pessoas consideram que poder e status estão distribuídos desigualmente, e elas aceitam essa distribuição desigual como uma forma apropriada de organização do sistema social. Em

países com maior distância hierárquica, não existem diferenças significativas entre as populações com ocupações diferentes, tendo em vista que esse valor está mais firmemente embutido na população. O índice resulta também de fatores como a latitude do país, a densidade demográfica, e a riqueza.

2. Individualismo *versus* Coletivismo: essa dimensão caracteriza a natureza das ligações que os indivíduos estabelecem entre si, sendo que o individualismo é a orientação principal para si mesmo, enquanto que coletivismo é a orientação, primeiro, para os objetivos e metas comuns. As sociedades individualistas são aquelas em que as ligações entre os indivíduos são fracas, e cada um toma conta de si mesmo e de seu núcleo familiar mais próximo. O coletivismo, ao contrário, caracteriza sociedades nas quais os indivíduos são integrados, desde o berço, em grupos coesos, e em que o interesse do grupo prevalece sobre o do indivíduo.
3. Controle das Incertezas: o sentimento e as formas de enfrentar as incertezas fazem parte da herança cultural de uma sociedade. As sociedades desenvolvem três mecanismos para lidar com as incertezas: tecnologia, leis e religião. A tecnologia ajuda a evitar as incertezas causadas pela natureza. As regras e as leis procuram evitar as incertezas ligadas ao comportamento das pessoas. E a religião promete um contato com as forças que supostamente controlam nosso futuro e nos ajudam a aceitar as incertezas.
4. Masculinidade *versus* Feminilidade: nas sociedades consideradas mais “masculinas”, os homens, supostamente estão mais ligados às atividades externas, devem ser duros, firmes e competitivos, gozam de maior liberdade para viajar e tendem a dominar a vida fora de casa, sendo que as mulheres

devem educar os filhos e sacrificar-se pela família e pela carreira do marido. Nas sociedades “femininas”, os papéis desempenhados pelo homem e pela mulher não têm diferenças tão significativas. Tanto um quanto o outro pode estar mais ligado a atividades externas, à carreira, ao sucesso e ao dinheiro.

5. Orientação de Longo prazo *versus* Orientação de Curto Prazo: considerada por Hofstede como uma orientação para a vida e o trabalho. Uma sucinta definição para Orientação de Longo Prazo é que ela promove a adoção de determinados comportamentos, como perseverança e austeridade, que são voltados para recompensas futuras. Seu oposto, a Orientação de Curto Prazo, apóia a adoção de comportamentos, como respeito à tradição, cumprimento das obrigações sociais, preservação da dignidade, auto-respeito e prestígio.

Em outra pesquisa, citada por Hofstede (1991), realizada através do IRIC (*Institute for Research on Intercultural Cooperation*) em vinte empresas de dois países do Noroeste Europeu, de vários setores industriais e de serviços, no entanto, os resultados diferiram apenas ligeiramente em relação aos valores culturais de seus membros, mas diferiram consideravelmente nas *práticas*. Produziram-se, então, a partir da análise dos questionários aplicados, seis fatores completamente novos, que refletiam as práticas (não de valores) entre as vinte empresas testadas. Essas seis dimensões não se revelaram independentes umas das outras, ou seja, ocorriam em todas combinações possíveis, e foram definidas da seguinte forma:

- a) Orientação para o processo *versus* Orientação para os resultados:
 - Uma empresa orientada para processos tende a ser mais burocrática, com a maioria das pessoas mais focadas no que estão fazendo do que nos

resultados que produzem. O foco está em seguir regras. As pessoas percebem-se a si mesmas como evitando riscos e despendendo apenas um pequeno esforço no seu trabalho, em que os dias são sempre iguais.

- Empresas orientadas para resultados são muito menos preocupadas com o como, e mais com o objetivo. Nessas empresas, as pessoas percebem-se como sentindo-se confortáveis com situações não familiares e despendendo um grande esforço, em que cada dia é visto como trazendo novos desafios.

b) Orientação para o empregado *versus* Orientação para o trabalho (dimensão muito dependente das características do fundador):

- Orientação para pessoas significa que os indivíduos sentem que seus problemas pessoais são levados em consideração, que a organização assume responsabilidade pelo bem - estar dos empregados e que as decisões importantes são tomadas coletivamente.
- Nas empresas orientadas para o trabalho, as pessoas sentem uma grande pressão para a realização do trabalho, e a organização é percebida como interessada apenas no trabalho que os empregados realizam, não no seu bem - estar pessoal e familiar. Decisões importantes tendem a ser tomadas por indivíduos.

c) Paroquial *versus* Profissional (dimensão relacionada ao tipo do produto da empresa):

- Ser paroquial significa ter foco na organização, ou seja, as pessoas trabalham para a empresa, qualquer que seja o trabalho e sentem que as normas da organização cobrem tanto o seu comportamento no trabalho

como no exterior, em particular em suas casas. Parece-lhes normal que, quando do recrutamento de novos empregados, a empresa tenha em conta tanto o seu meio social e familiar como a sua competência. Não se preocupam muito com o futuro, assumindo que a empresa fará isso por elas.

- Numa organização orientada para o profissionalismo, as pessoas são fiéis à sua profissão, e podem exercê-la em qualquer empresa que lhes ofereça emprego. Suas vidas particulares são seus exclusivos problemas. Sentem que a empresa o admitiu com base apenas em sua competência técnica.

d) Sistema aberto *versus* Sistema fechado:

- Nos sistemas abertos, os membros consideram tanto a organização como as pessoas a ela ligadas, como abertas a novos empregados e a pessoas externas. Nesse caso, qualquer pessoa se ajustaria à organização e seus membros em questão de dias, quando passariam a “sentir-se em casa”.
- No caso dos sistemas fechados, tanto a organização como seus membros são vistas como fechadas e secretas, mesmo internamente. Somente pessoas muito especiais se adaptariam à organização, sendo que a adaptação pode demorar vários anos (tempo para sentir-se “em casa”).

e) Controle fraco *versus* Controle rígido (grau de estruturação interna):

- Na empresas de controle fraco ou flexível, as pessoas pensam que ninguém se preocupa com custos, os horários das reuniões são apenas

aproximadamente respeitados e as piadas sobre a empresa e o trabalho são freqüentes.

- No caso de empresas com controle rígido, as pessoas percebem uma constante preocupação com custos, com pontualidade nas reuniões, e as piadas sobre o trabalho / empresa são raras. Nessas organizações, são importantes o modo de vestir e o comportamento digno das pessoas.

f) Normativa *versus* Pragmática:

- As empresas normativas percebem seu papel face ao mundo exterior como a implementação de regras invioláveis. As pessoas sentem a necessidade de seguir corretamente os procedimentos organizacionais, que são considerados mais importantes que os resultados. São ressaltadas as normas de ética profissional e honestidade.
- Nas unidades pragmáticas, dá-se maior ênfase à satisfação das necessidades dos clientes, sendo os resultados mais importantes que os procedimentos, adotando-se a postura pragmática, mais que dogmática, em matéria de ética profissional.

As seis dimensões descrevem a cultura das organizações, mas não são prescritivas: nenhuma posição em uma das seis dimensões é intrinsecamente boa ou má. Isso não significa que os resultados das dimensões no seu conjunto sejam a cultura. As culturas organizacionais são todas integradas (*gestalts*) e os seus sabores só podem ser completamente apreciados por pessoas de dentro. Os de fora precisam de empatia para a compreender. No entanto, a maioria dos gestores das organizações vivem num mundo de máquinas e resultados e tem dificuldade para perceber um conceito tão vago como a *gestalt*. Para eles, um instrumento de trabalho que

forneça alguma compreensão das complexidades das culturas organizacionais terá maior valor, uma vez que permitiria a comparação de culturas diferentes organizações ou parte das organizações em termos significativos. Segundo Hofstede (1991), os usos práticos de tais comparações para a gestão e os membros de uma organização são:

1. Identificar as subculturas na própria organização;
2. Testar se a cultura é adequada às estratégias traçadas para o futuro;
3. No caso de fusões e aquisições, identificar as áreas de potencial conflito cultural entre os parceiros;
4. Medir a evolução das culturas organizacionais ao longo do tempo, repetindo a sondagem após um ou mais anos.

Para Schein (2001), a cultura de uma organização é a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas, que um grupo aprendeu ao longo de sua história. É o resíduo do sucesso. Segundo o autor, essa visão abstrata não ajudará a entender o conteúdo da cultura, sendo que para se ter uma idéia mais realista de seu conteúdo e de sua abrangência, será necessária uma análise mais profunda. Ele esboça as áreas em que as certezas culturais fazem alguma diferença e ressalta que o primeiro aspecto que se deve notar é que as certezas culturais envolvem não só os funcionários internos de uma organização, mas também, o que é mais importante, a forma como a organização se vê com relação a seus vários ambientes.

A cultura engloba as questões de *sobrevivência externa*, *integração interna* e *certezas profundas*, as quais são subdividas em vários aspectos a serem cuidadosamente estudados, de modo a se obter uma adequada avaliação cultural (Schein, 2001).

Segundo o autor, para o estudo das questões de *sobrevivência externa* ou o modo como a empresa e seus funcionários se relacionam com o mundo exterior (clientes, mercado, etc) são essenciais as seguintes verificações:

- a) *Missão, estratégia e objetivos;*
- b) *Meios: estrutura, sistemas e processos;*
- c) *Avaliação: sistemas de detecção de erros e correção.*

Com relação às questões de *integração interna*, Schein (2001) ressalta a necessidade de identificação dos seguintes aspectos culturais:

- a) *Linguagem e conceito comuns;*
- b) *Identidades e limites do grupo;*
- c) *Natureza da autoridade e dos relacionamentos;*
- d) *Alocação de recompensas e status.*

Finalmente, Schein (2001) aponta a necessidade de identificação dos aspectos que definem as *certezas profundas*, ou que o autor também classifica como *Certezas Tácitas Compartilhadas* da cultura organizacional:

- a) *Relacionamentos humanos com a natureza;*
- b) *Natureza da realidade e da verdade;*
- c) *Natureza da natureza humana;*
- d) *Natureza dos relacionamentos humanos;*
- e) *Natureza do tempo;*
- f) *Natureza do espaço.*

Para Goffee & Jones (1998), o caráter da organização pode ser definido através da identificação de sua *sociabilidade* e *solidariedade*. Entender esses conceitos facilita as negociações no ambiente organizacional e, como resultado, permite alterá-lo, se necessário. Os autores definem um modelo de análise da cultura organizacional, que apresentam como “cubo do duplo S”, o qual é mostrado da seguinte forma:

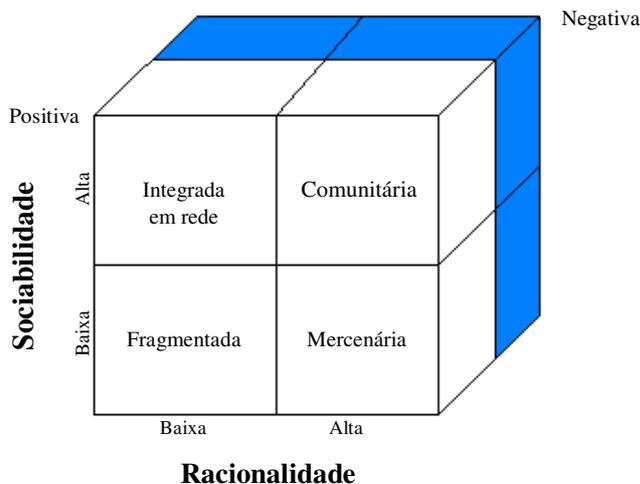


FIGURA 2 Cubo do duplo
 “S” do modelo de Goffee & Jones
 Fonte: Goffee & Jones (1998)

No eixo vertical está a dimensão da sociabilidade, enquanto que no eixo horizontal a dimensão da “solidariedade” (tradução do termo segundo Goffee & Jones – 1998).

É importante ressaltar que a “solidariedade” aqui estudada não tem correlação com os aspectos humanitários ou relacionados à caridade entre as pessoas, conforme sugere a simples tradução para a língua portuguesa. Para evitar entendimentos distorcidos com relação ao significado do termo, Tanure (2005), nesse caso, prefere usar a expressão “Racionalidade”, a qual adotaremos a partir de agora.

A faixa de variação de ambas (sociabilidade e racionalidade) vai do nível mais baixo para o mais alto. Na profundidade do cubo, representa-se a forma negativa da cultura ao fundo e a positiva à frente. Segundo os autores, é essencial que se examine mais de perto qual o significado dos termos sociabilidade e racionalidade, sendo que, para isso, recomendam uma revisão histórica: esses termos são constantes da tradição sociológica, tendo emergido como legado filosófico da Revolução Francesa, com seus ardentes clamores por liberdade, igualdade

e fraternidade, sendo essa última, a fraternidade, mais coloquialmente, comunidade, sempre considerada como o foco central da sociologia. Segundo Goffe & Jones (1998), as comunidades propiciam o desenvolvimento de grupos de pessoas que executam diferentes tarefas, com diferentes responsabilidades, as quais acabam por adquirir diferentes perspectivas de vida, com diferentes prioridades e, muitas vezes, com propósitos conflitantes. Entretanto, continuam sendo parte de uma comunidade, na qual “alguma coisa os mantém juntos”.

Hofstede (1991) estudou esse aspecto e concluiu que a nacionalidade tem um impacto importante na cultura organizacional e identifica três razões para isso. A primeira razão é a política. Nações são vistas como unidades políticas, com seu próprio modo de governar, com seu conjunto de leis, sistemas educacionais e associações, todos compartilhando as mesmas raízes históricas. A segunda tem natureza sociológica. Nacionalidade e regionalismo trazem importantes valores simbólicos para os indivíduos. A terceira razão é psicológica. Está implícito aí que nossa maneira de pensar e sentir é parcialmente condicionada pelos valores ou pela cultura nacional ou regional à qual pertencemos. Desde a infância, os indivíduos aprendem o que é certo e errado, o que é bom ou mau em seu ambiente.

Segundo Goffee & Jones (1998), sociabilidade é a medida da amizade entre os membros de uma comunidade. As pessoas fazem coisas umas para as outras porque elas querem, sem qualquer obrigação. No caso dos negócios, os benefícios da sociabilidade são muitos. Primeiramente, porque a maioria dos empregados concorda que é particularmente agradável trabalhar num ambiente que promove o espírito de corpo e alto nível moral, o que ajuda a criatividade e facilita a troca de informações e abre o campo para novas idéias (forma positiva da sociabilidade). Entretanto, níveis muito altos de sociabilidade trazem desvantagens devido ao fato de que a amizade entre as pessoas aumenta a tolerância e pode permitir uma

baixa performance dos membros, gerando aspectos negativos no comportamento do grupo (forma negativa da sociabilidade).

Nesse aspecto, Tanure (2005) ressalta que, no Brasil, com suas características típicas de um país latino, as pessoas revelam em seus relacionamentos aspectos marcantes como: afeição, demonstração de emoções e sentimentos, importância das relações pessoais e dificuldades para administrar conflitos abertamente. Dessa forma, podemos dizer que o Brasil pode ser classificado como um país com altos níveis de sociabilidade, sendo que, a última característica relacionada por Tanure (2005) é, segundo Goffee & Jones (1998), uma das formas negativas da sociabilidade.

No caso da racionalidade, segundo Goffee & Jones (1998), as relações são baseadas nas tarefas comuns, interesses mútuos e entendimentos claros sobre os benefícios para todas as partes envolvidas, decorrente do compartilhamento de metas e objetivos (forma positiva da racionalidade). Assim como no caso da sociabilidade, a racionalidade também tem suas desvantagens quando há um foco exagerado nas metas, tornando-se um opressor para os membros do grupo, com um enfoque do tipo “faça-ou-morra”, o que pode ser prejudicial para as organizações. Esse aspecto negativo da racionalidade acaba provocando comportamentos distorcidos, causando reações indesejáveis nas pessoas (forma negativa da racionalidade).

Como se pode ver no “cubo do duplo S”, definido por Goffee & Jones (1998), organizações caracterizadas pela alta sociabilidade e baixa racionalidade, possui o que se chama de cultura *integrada em rede*. O oposto, alta racionalidade e baixa sociabilidade, mostra a cultura *mercenária*. Quando a organização tem um nível baixo em ambas as formas de relacionamento, isto é, baixa sociabilidade e baixa racionalidade, encontramos uma cultura *fragmentada*. E, finalmente, altos níveis de racionalidade e sociabilidade indicam a existência de uma cultura do tipo *comunitária*. Esses quatro tipos de cultura, segundo Goffee & Jones

(1998), combinam-se com as formas positivas e negativas, existindo, portanto, oito tipos distintos de cultura, com características sensivelmente diferentes entre eles, as quais passamos a descrever a seguir.

a) Integrada em rede: nesse tipo de cultura, um tácito conhecimento de toda organização faz com que haja uma maior disponibilidade das pessoas de várias formas: longas conversações, questionamentos atendidos e mesmo expressões faciais de apoio. Dessa forma, todas as informações movem-se de modo rápido e fluido. Empresas *integradas em rede* selecionam automaticamente pessoas que não se comprometem com seus valores e crenças. Elas atraem aqueles que parecem tranquilos e que apreciam a atmosfera de convivência harmônica entre seus membros, que compõe quase “uma família”. É comum, nessas empresas, se constatar pessoas ajudando seus colegas, mesmo sem que tenham sido solicitadas para tal, ou seja, as pessoas ficam observando as oportunidades de se ajudarem mutuamente. Observa-se, também, que as regras não são tão importantes, apesar de que todos sabem que elas existem escritas em algum lugar. Entretanto, a flexibilidade é a principal regra para o cumprimento das responsabilidades de trabalho. Essa flexibilidade acaba tendo um grande impacto na mobilidade das carreiras, uma vez que as pessoas sempre têm oportunidades de desenvolver suas idéias e mostrar sua eficiência e competências no trabalho.

Handy (1987) relaciona esse tipo de cultura com a deusa guerreira Atena, patrona do solucionador de problemas Odisseu, dos artesãos e dos pioneiros, representando a cultura da tarefa. Para o autor, seu símbolo é a rede. Nessa cultura, os problemas são resolvidos através da comunicação, da interdependência, da transparência, da participação, da flexibilidade, dos princípios e premissas e da competência, grande fonte de poder. Depois disso, se os problemas persistirem, muda-se o enfoque. Handy (1987) ressalta que é uma cultura em que floresce a

juventude e a criatividade está acima de tudo. Para contribuir com o grupo, tudo o que é preciso é talento, criatividade, uma nova abordagem e uma nova intuição.

Para Goffee & Jones (1998), a cultura integrada em rede, de acordo com as características comportamentais do grupo, assume as seguintes formas:

- Integrada em rede positiva: pode ser classificada como a cultura da amizade, na qual as pessoas realmente gostam umas das outras e, mais do que isso, elas cuidam-se entre si, apresentando um alto nível de empatia, credibilidade, confiança, informalidade e compromisso entre seus membros, conferindo um grande poder competitivo à organização. Na forma positiva, os líderes conhecem a todos e exercem o papel de psicólogos, vendo seus funcionários como indivíduos, e tratando-os como tal. As regras de sobrevivência na cultura integrada em rede positiva são as seguintes: faça amigos por toda organização; ajude os outros quando eles necessitarem; as regras são feitas para serem interpretadas; e sua carreira pertence a você.
- Integrada em rede negativa: esse tipo de cultura organizacional acaba por desenvolver aspectos negativos, tal como a excessiva tolerância à baixa performance – é muito difícil um amigo criticar o outro a respeito de um trabalho com resultados medíocres, aconselhá-lo sobre uma melhoria ou mesmo chamar-lhe a atenção para ser mais objetivo em uma reunião. É também muito difícil para um amigo dizer: *“estou ocupado agora, deixe-me sozinho”*, ou *“eu não quero ouvir você contar sobre seu problema agora”*. Portanto, em sua forma negativa, é adequada apenas para ambientes de baixa competitividade, pois, caso contrário, colocaria a organização em grande risco, uma vez que o foco é sempre nas pessoas, que pouco se preocupam com a

organização em si. Outro aspecto da forma negativa dessa cultura é a politicagem e a formação das “panelinhas”, fazendo com que o compartilhamento de informações ocorra apenas de forma seletiva. A moeda corrente passa a ser a fofoca, “comercializada” principalmente entre aqueles que estão no topo da hierarquia, que acabam adquirindo mais poder em função do montante de “segredos” que possuem. Essa situação aumenta ainda mais o grau de centralização ou a distância do poder na organização, o que, segundo Hofstede (1991), já é alto para a sociedade brasileira. Goffee & Jones (1998) ressaltam que as pessoas passam a se preocupar apenas com as aparências e fenômenos do tipo “traga dois paletós para o trabalho” passam a ocorrer, sugerindo que se deve deixar um paletó em cada lugar para que ninguém saiba exatamente onde você está e o que você está fazendo, de modo a lhe conferir mais liberdade para suas atividades políticas e de manipulação de informações na empresa. As pessoas passam a ter medo de serem apunhaladas por membros de outras “panelas”. A aversão ao risco passa a ser uma importante habilidade para o gerenciamento da carreira. Na forma negativa, as regras de sobrevivência são: “traga dois paletós para o trabalho”; faça tudo para estar presente nas reuniões antes de seu início; repasse seus e-mails apenas para as pessoas certas; e não assuma riscos. A liderança na cultura *integrada em rede*, tanto na forma positiva como negativa, exerce influências importantes na organização como um todo. Entretanto, na forma negativa usa suas habilidades com fins de manipular a tudo e a todos, formando “panelinhas” em torno de si, e arquitetando planos ardilosos para minar outras “panelinhas”. Tanure (2005) resalta que, nesses casos de grande concentração de poder, os subordinados

esperam que seus líderes lhes digam o que fazer, os quais passam a assumir características de um autocrata benevolente, de modo que a principal arma de comprometimento e de coesão passa a ser a sedução afetiva. Segundo a autora, esse tipo de cultura é predominantemente relacional e, de acordo com suas pesquisas, essa é uma tendência da empresa brasileira, que indica ser a competição e a busca pela performance forças externas que pressionam para que essa tendência relacional seja utilizada segundo o modelo de Goffee & Jones (1998) de forma positiva. Sem essa força externa, poderia-se mais facilmente cair na armadilha do subdesempenho satisfatório (Ghoshal & Tanure, 2004), típico das empresas que têm a cultura integrada em rede negativa.

b) Mercenária: recebe esse título provocativo, porque, segundo Goffee & Jones (1998), assim como o nome sugere em sua estrita definição, é formada por membros que trabalham unicamente pelo dinheiro, os quais reconhecem tal condição apenas particularmente, apesar de a maioria não apreciar esse estilo de vida. O termo *cultura mercenária*, apesar de ter uma conotação negativa na sociedade brasileira, indica intensidade, foco e determinação. Ela evoca os mercenários medievais que matavam com eficiência a quem lhes pagasse melhor. Eles eram pagos para lutar, mas não se envolviam com os motivos da luta, perseguindo a vitória apenas como compromisso de um contrato, nada mais. Então, quando começamos a explorar a cultura de uma organização e questionamos sobre as regras de sobrevivência e obtemos uma resposta de que o “*trabalho aqui começa aos domingos*”, já sabemos tratar-se de uma cultura *mercenária*, pois, nesse tipo de cultura a carga de trabalho costuma ser muito grande, e o interesse pelos resultados é uma característica marcante. É

necessário que se tenha um certo amor a um ambiente agitado e movimentado para sobreviver nessa cultura, o que significa sentir-se confortável com níveis mais elevados de desentendimento, conflito e risco, o que não significa que seja tolerado o caos ou a ambigüidade. Nesse sentido, quando a cadeia de valores é complexa e os desafios do negócio requerem discussão, análise e consenso, a cultura mercenária não apresenta bons resultados.

Analisando essa tipologia cultural, vis a vis o modelo desenvolvido por Hofstede (1991) ou Trompenaars & Turner (1993), conclui-se que as culturas mercenárias seriam mais facilmente encontradas em países com altos índices de individualismo, a exemplo dos Estados Unidos. Por outro ângulo, através de nova analogia ao modelo de Hofstede (1991), pode-se dizer que esse tipo de cultura pode ser compatível com ambientes mais voláteis, e, portanto, oferece os desafios constantes para as pessoas. Tanure (2005) ressalta que, nas sociedades com baixo índice de controle de incertezas, os indivíduos são menos expostos a situações desconhecidas e não existem perigos iminentes, o que indica que as *culturas mercenárias* não se adaptam bem a ambientes dessa natureza.

Segundo Goffee & Jones (1998), se a cultura *integrada em rede* tem obsessão pelo processo, a *mercenária* é o oposto. As ações nesse último caso são rápidas e eficientes, perdendo-se pouco tempo em discussões sobre os caminhos a serem trilhados, ou seja, há um breve período entre a idéia e sua implementação. Em uma empresa que tenha cultura do tipo mercenária, o trabalho não precisa ser divertido ou interessante, e nem mesmo proporcionar boas relações entre as pessoas, mas ser desafiador já é o suficiente. Vencer e destruir o inimigo são os objetivos comuns. Na cultura *integrada em rede*, as pessoas costumam discutir sobre quem é o principal competidor da empresa, através de longos debates, e, às vezes, com grandes dificuldades de consenso. Na cultura *fragmentada*, ninguém se preocupa verdadeiramente sobre quem é o competidor, a não ser que isto interfira em sua carreira. Na

cultura comunitária, o competidor é identificado, mas freqüentemente desprezado, uma vez que a empresa é tão boa que não há o que temer. Mas no caso da cultura mercenária, o competidor é conhecido por todos e é o alvo de todos os ataques. As empresas *mercenárias* em outras palavras, ajustam seus focos no mundo externo, sobre seus competidores, com os quais se comparam constantemente, medindo seu sucesso não por seus padrões, mas por padrões externos, os quais são extremamente exigentes, com a determinação de alvos, metas e objetivos bem claros, numéricos e explícitos. Nesse tipo de cultura, um produto é bom apenas se o mercado o aprova definitivamente.

De acordo com o modelo de Hofstede (1991), observa-se que as características consideradas mais masculinas, como competição e interesse pelo sucesso material, se enquadram perfeitamente nas culturas tipo *mercenárias* do modelo de Goffee & Jones (1998). No caso brasileiro, o índice de masculinidade obtido pela pesquisa de Hofstede (1991) e atualizado por Tanure (2005) apresentou um valor médio, principalmente contraposto pela importância das relações pessoais e ao ambiente amigável e cordial entre as pessoas, que são características consideradas femininas.

A cultura mercenária também se apresenta nas formas positiva e negativa, de acordo com as seguintes características:

- Mercenária positiva: nesse caso, o direcionamento para o trabalho não é produzido apenas pelo dinheiro, mas também devido a outras qualidades importantes, como paixão, energia/força, senso de propósito compartilhado, alinhamento para atingir metas, disposição para mudanças e excitação devido aos desafios apresentados. Com relação às relações humanas e carreiras, na cultura *mercenária positiva*, o modelo é o da meritocracia, ou seja, se você fizer um bom trabalho, será recompensado. A relação é menos formal, sendo

que em muitos casos, os funcionários são tratados como sócios, independentemente de sua posição hierárquica, sendo que isso é apenas uma forma de reforçar o senso de propósito e responsabilidade compartilhados. Nesse caso, as regras para sobrevivência são as seguintes: “inicie o serviço aos domingos”; faça as coisas acontecerem; destrua os competidores; determine seus alvos; e não resista a mudanças.

- Mercenária negativa: em sua forma negativa, a cultura *mercenária* é caracterizada por um ambiente inquietante e impiedoso, no qual as pessoas que não conseguem atingir suas metas são descartadas, muitas vezes, de forma desumana. Nessas condições, o comportamento de seus membros tende a maximizar as metas de curto prazo, sem considerar as conseqüências de longo prazo. Em geral, as regras de sobrevivência são: “inicie o serviço aos sábados” (ou seja, a exploração das pessoas vai ao limite); faça aos outros antes que eles façam a você (no sentido de ataque); tenha sempre algo na “manga do colete”; faça apenas o que possa ser medido; foque apenas naquilo que for de seu interesse e despreze o dos outros. Os líderes na cultura mercenária tendem a ter modelos de comportamento humanos excessivamente simples, acreditando que as pessoas têm duas motivações para o trabalho: medo e cobiça. A simplicidade desses modelos, apesar de dificultar as relações entre as pessoas, tendem a concentrar o foco, porém quando usados de forma negativa, pode trazer o que há de pior nas pessoas e nas empresas, fazendo com que a cultura *mercenária* seja exatamente como o termo sugere.

c) Fragmentada: de acordo com os autores, esse tipo de cultura não é tão rara quanto possa parecer. Nesse caso, as pessoas não são particularmente amigáveis umas com as outras, e nem dão suporte à organização e suas metas. Elas trabalham na empresa, mas para elas mesmas. É a cultura centrada no bem - estar individual. Nesse tipo de cultura, os funcionários preocupam-se apenas com sua produtividade e a qualidade de seu trabalho, nem mais nem menos. Eles não se preocupam em agradar seus chefes, chegar precisamente no horário ao escritório, gastar energia promovendo qualquer aspecto da empresa, ou mesmo apresentarem-se de uma forma socialmente adequada, importando apenas seus resultados, cientes de que seu sucesso será função de suas grandes idéias. As pessoas compartilham nada mais do que o prédio em que trabalham e os serviços corporativos. O prestígio as idéias acima dos indivíduos proporciona uma enorme tolerância ao comportamento indiosincrático. Os trabalhos são sempre executados individualmente, geralmente sem a supervisão dos chefes, mostrando-se como uma coleção de operadores independentes.

Segundo Parsons & Shils (1951), o individualismo é a orientação principal para si mesmo, o que acaba por estabelecer ligações fracas entre as pessoas, levando cada um a tomar conta de si próprio, definição que vem ao encontro das características estabelecidas por Goffee & Jones para a cultura tipo *fragmentada*.

De acordo com a pesquisa realizada por Hofstede (1991), o índice de individualismo brasileiro está abaixo da média dos demais países, indicando uma tendência a assumir características mais coletivistas do que individualistas, de modo geral. Isso pode contribuir para que, no Brasil, haja uma menor tendência de adoção da *cultura fragmentada* nas organizações. Essa característica permanece na mesma ordem de grandeza após 30 anos, conforme pesquisa atualizada por Tanure (2005), baseada na mesma metodologia.

Por outro lado, segundo Goffee & Jones (1998), ter uma cultura *fragmentada* pode representar uma boa forma de se esperar a construção de uma nova cultura, mais adequada às novas condições de um negócio, durante um período de transição para mudança ou transformação de uma organização.

Para Handy (1987), essa é a Cultura Existencial, que tem como patrono Dionísio, deus do vinho e da música. Na cultura existencial, a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir seu objetivo, não se subordinando à organização. Segundo o autor, os principais traços da Cultura Existencial são o individualismo, a liberdade, a autonomia, a independência e a ausência de sanções. Observa-se, também, certa anarquia e desobediência a regras, a inversão de relação com a empresa e altíssima performance individual. Os indivíduos não reconhecem um “chefe”, podendo aceitar uma coordenação para sua própria conveniência.

Segundo Goffee & Jones (1998), também na cultura *fragmentada*, apresentam-se as formas positiva e negativa como segue:

- Fragmentada positiva: nesse caso, a cultura organizacional pode combinar realização pessoal com uma grande fonte de vantagem competitiva, uma vez que proporciona liberdade e condições para o desenvolvimento da criatividade, mostrando-se adequada a grandes idéias e projetos que demandem um grande tempo de maturação. Outra vantagem da cultura *fragmentada positiva* é que pode tornar a empresa mais eficiente quanto ao controle de seus custos. Surgem situações em que se prefere trabalhar em casa a trabalhar junto nos escritórios, propiciando grandes economias com a redução dos espaços. E, assim como nas outras culturas, a *fragmentada positiva* tem suas próprias regras de sobrevivência, sendo em sua forma positiva as seguintes: valorize a si próprio; mantenha seus olhos no prêmio – do lado de fora da organização;

prestígio idéias e resultados, não os indivíduos; contrate pessoas brilhantes; e apareça ocasionalmente. Handy (1987) ainda ressalta que por estratégia, empresas protegem e isolam uma subcultura fragmentada positiva, no conceito de Goffee & Jones (1998), em áreas como P&D, de forma a possibilitar que essa área tenha um ambiente mais apropriado à criação, o que não poderia ser disseminado para outras áreas da empresa sob pena de influenciar negativamente a performance.

- Fragmentada negativa: a cultura *fragmentada* em sua forma negativa, talvez seja a mais danosa de todas as “oito culturas”, tanto para os indivíduos como para as organizações, que podem ser literalmente destruídas por seus membros. Nesse caso, as regras de sobrevivência são: use um colete a prova de balas; aprenda a conviver com as “prima donnas”; prestigie apenas a si próprio; dê apenas o que você deve dar e nada mais. Na cultura *fragmentada negativa*, podem ocorrer disfunções que agravam muito a situação da organização, como: cinismo, portas fechadas, dificuldade de recrutamento de pessoal, e excessivas críticas entre as pessoas, ou seja, as pessoas não se respeitam mutuamente, preocupadas apenas com sua autopromoção, o que leva a um clima em que ninguém se sente seguro, de onde vem a idéia de usar “coletes à prova de balas”. Nessa condição, há um baixo nível, ou nenhuma identificação com a organização, sendo que, muitas vezes, as pessoas minam as estruturas da empresa. Handy (1987) também analisa que culturas com traços muito focados nos benefícios individuais (tendência marcante da cultura fragmentada negativa) são mais comuns em determinados grupos profissionais, a exemplo dos médicos, cientistas e acadêmicos.

d) Comunitária: a cultura *comunitária* normalmente estimula a eficiência das organizações, uma vez que as pessoas que nelas trabalham habitualmente se sentem realizadas, fato que colabora para o aumento de sua competitividade. Segundo Goffee & Jones (1998), a cultura *comunitária* é a combinação da cultura *integrada em rede* com a cultura *mercenária*, a primeira trazendo altos níveis de amizade e comprometimento e a segunda, foco na performance e grande energia para o trabalho. É muito difícil imaginar dois tipos de cultura operando simultaneamente, mas isso pode acontecer, e quando acontece, encontramos no ambiente organizacional, amizades profundas acopladas a uma grande paixão pela empresa e seus produtos, juntamente com criatividade e mentes abertas para novas idéias acopladas a uma forte determinação para combater e vencer os competidores. A cultura *comunitária* é predominante nas empresas que iniciam seus negócios, principalmente porque em geral começam pequenas, com foco no produto e são conduzidas por seus fundadores, que, em geral, impregnam a organização com suas crenças, valores e o entusiasmo das expectativas sobre o futuro. Entretanto, a cultura comunitária não é só decorrente de *start-ups* de negócios, mas muitas empresas de grande porte, estabelecidas há muito tempo também possuem esse tipo de cultura.

Esse tipo de cultura, cujo símbolo, para Handy (1987), é uma teia de aranha, é a Cultura de Grupo (ou Clube), tendo com traços principais: fidelidade pessoal dos líderes e liderados, paternalismo, personalismo, marketing pessoal e intuição, que gera decisões rápidas. Para o autor, observa-se também certa ambigüidade nas regras e normas, uma tendência à política e a prática de dividir para governar. A maioria das empresas começou como cultura de grupo e muitas não mudaram quando deveriam.

A importância das relações sociais, segundo Tanure (2005), acaba por impactar a noção de temporalidade dos brasileiros, diminuindo o foco no curto prazo, e orientando as

peças para mais longo prazo. Essa característica aliada ao alto nível de adaptabilidade pessoal, importância do *status* e dos relacionamentos, descritas por DaMatta (1987, 1990), características marcantes da *cultura comunitária*, contribuem para aumentar o índice de orientação de longo prazo.

Segundo Goffee & Jones (1998), na cultura *comunitária*, assim como na *integrada em rede*, há um poderoso sentimento de família, de comprometimento e inter-relacionamento que foi construído ao longo do tempo através do compartilhamento de bons e maus momentos, sendo que, no entanto, a *comunitária* costuma se sobrepor à *integrada em rede* nesse aspecto devido à “causa” aderente a “família”: o produto. Segundo Hofstede (2001), a família nas culturas de alto índice de orientação de longo prazo, como no caso brasileiro, é um arranjo pragmático, baseado numa real afeição, na austeridade (não esperar a recompensa imediata dos desejos), perseverança na perseguição de suas metas, humildade e adaptação às circunstâncias.

Goffee & Jones (1998) observam que, assim como nas demais culturas, a *comunitária* também tem suas formas positiva e negativa:

- *Comunitária positiva*: é característica de empresas em que as pessoas sentem-se reconhecidas, compreendidas, respeitadas e honradas de trabalhar, tanto a nível individual como coletivo. Nessas empresas, existe um senso de urgência sobre seus produtos – um sentimento de que se as pessoas utilizarem os produtos do concorrente, estarão cometendo um grande engano e estarão incorrendo em uma grande perda. Nas organizações que possuem esse tipo de cultura, quando alguém fica doente e falta ao trabalho, a reação não é de irritação, mas de simpatia. Quando alguém faz algo bem feito, automaticamente a resposta profissional não é de desprezo ou de inveja, mas de orgulho, e muitas vezes de

encantamento. Os líderes de uma organização *comunitária positiva* tendem a ser inspiradores, determinando o “tom” e a agenda da empresa. É o sol ao redor do qual roda o resto da organização. Eles dominam todos os aspectos da empresa, mas não da mesma forma que os líderes *mercenários*, como um símbolo de sucesso com alto desempenho, mas como fonte de significado para a organização, dando autoridade moral a práticas, estratégias e até mesmo rituais da empresa, tornando-se verdadeiros mitos, ou Zeus, segundo Handy (1987), o rei dos deuses, temido e respeitado e ocasionalmente amado, representando a tradição patriarcal, poder irracional e freqüentemente benevolente, e também a impulsividade e o carisma. Nessa cultura, segundo Goffee & Jones (1998), as regras para sobrevivência são as seguintes: junte-se à “família” (família neste caso é a empresa – mas de forma equilibrada); ame o produto; viva nossas crenças; siga o líder; lute uma boa luta. Os autores observam que nenhum outro tipo de cultura proporciona mais comprometimento do que a comunitária, a não ser em casos de distorções, quando adentramos na forma negativa dessa cultura.

- Comunitária negativa: ocorre quando o nível de sociabilidade torna-se exagerado, as pessoas passam a projetar e a fabricar produtos tão bons, que são invendáveis, e se o mercado rejeita os produtos não há problemas porque, afinal, “não sabem o que é bom”, e passam a investir na educação dos clientes, pois não conseguem interpretar o que está acontecendo. Segundo Tanure (2005), riscos como esses são mais comuns em empresas com cultura fortalecida após período prolongado de sucesso, que se tornam como, denominados por ela, “prisioneiras do sucesso”, e não percebem a mudança do

ambiente, de forma a resignificar seus valores quando necessário. Goffe & Jones (1998) observam que essas empresas perdem a noção de realidade, mergulhando em uma ilusão de que não pode haver ameaça para a empresa, que, em suas visões distorcidas, é inatingível. Quando isso começa a acontecer, aqueles que percebem o problema abandonam a organização e muitas vezes levam suas idéias aos concorrentes, tornando difícil inclusive a retenção de talentos. No caso de uma organização *comunitária* negativa, os líderes deixam de ter seguidores e passam a ter discípulos, e suas visões são encaradas como doutrina, sendo que aqueles que se opõem a esses pontos de vista são considerados hereges e perigosos. Normalmente, quando esses líderes carismáticos se aposentam, pedem demissão ou morrem, a organização rapidamente e de forma doentia se transforma em *fragmentada*. Segundo Handy (1987), um Zeus incompetente, envelhecido ou desinteressado, destrói lentamente sua própria teia, e é, por isso, que nessas organizações, a sucessão é encarada como variável crítica. Para Goffee & Jones (1998), na cultura *comunitária negativa* as regras de sobrevivência são: deixe sua “família” (a verdadeira – não existe nada mais importante que a empresa, que passa a ser uma “seita”); não se preocupe com a concorrência (arrogância de mercado – nada nem ninguém podem ser melhor que nossa empresa); eduque seus (estúpidos) clientes; renda-se ao líder.

Goffee & Jones (1998) ressaltam que, se uma cultura *comunitária* deixa seu ponto de equilíbrio, é possível corrigi-la e transformá-la, assim como também é possível gerenciar uma cultura *integrada em rede* repleta de “panelinhas”, uma fria cultura *mercenária*, ou mesmo um hostil e improdutivo ambiente *fragmentado*. Entretanto, Ghoshal & Tanure (2004) ressaltam

que, quanto mais fortes forem os laços culturais, mais difícil será a tarefa dos líderes de propor novas energias e novos impulsos transformadores. Por outro lado, em organizações com pouca ou nenhuma integridade cultural, há um risco de acontecer um desvio em praticamente qualquer direção.

Handy (1987) ressalta que conhecer bem os tipos de culturas organizacionais é importante principalmente para quem tem como desafio transformar uma empresa para adaptá-la ao mundo competitivo. É difícil, por exemplo, influenciar os seguidores de Dionísio, porque eles não reconhecem o poder da organização, não se sentem servindo a empresa – ao contrário, acreditam que a organização existe para servi-los. Os atenienses organizacionais curvam-se à sabedoria e perícia. Eles podem ser persuadidos. A obediência é substituída pela concordância. Já os seguidores de Zeus, buscam poder sobre pessoas e acontecimentos. Pessoalmente desejam ser importantes.

No próximo item, será abordado o surgimento de novas culturas a partir do encontro de culturas diversas, e a mudança de culturas existentes, seja por imposição de alterações no negócio ou no mercado. Segundo Goffee & Jones (1998), temos que aceitar que as organizações estão mudando cada vez mais rapidamente como nunca havia ocorrido antes, e que a gestão de mudanças certamente é hoje a principal habilidade para construção do futuro dessas organizações, sendo necessário analisar cuidadosamente, conforme ressalta Tanure (2005), e diferenciar as situações de mudança cultural, ou seja, de valores, daqueles de mudança na operacionalização de valores.

5.7.3 Mudanças e Encontro de Culturas Organizacionais

A mudança organizacional tornou-se uma das principais atividades das empresas e instituições em todo mundo, de acordo com Hernandez & Caldas (2001). Embora as organizações costumassem mudar esporadicamente, quando necessidades reais e urgentes assim o exigiam, hoje em dia, elas tendem a provocar a sua transformação incessantemente. Organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros. Ainda que tanta prática já devesse ter levado à perfeição, a verdade é que a maioria das organizações ainda luta para conduzir transformações de forma mais efetiva.

Oliveira (2003) defende que transformar organizações significa mudar os modelos mentais que influenciam o comportamento dos executivos e provocar mudanças nas ideologias culturais. Segundo o autor, um dos temas mais controvertidos em teoria social e organizacional é o das mudanças nas culturas. Normalmente, baseados nos modelos mentais tradicionais, nos instantes de mudanças, há uma tendência de valorizar apenas os aspectos tecnológicos e mercadológicos, ou seja, a competência técnica das empresas, sendo comum negligenciar os aspectos da cultura da organização e os problemas ligados ao comportamento de seus membros. Não se muda cultura sem crises ou rupturas em seus processos básicos. A ênfase não deve ser dada ao indivíduo, e sim à relação dialética indivíduo/cultura.

Ghoshal & Tanure (2004) ressaltam que não se pode renovar um negócio sem mudar comportamento, apesar de toda transformação gerar angústia. Nenhuma empresa consegue melhorar radicalmente o desempenho do negócio sem revitalizar pessoas, ou seja, que sua mentalidade mude. Entretanto, deve-se reconhecer que revitalizar pessoas não é mudar suas atitudes fundamentais. O mesmo indivíduo, com a mesma atitude e os mesmos traços de personalidade, pode se comportar de modo muito diferente em contextos diferentes. É

possível mudar comportamento sem necessariamente alterar atitudes básicas. Esse desafio tem muito mais a ver com o contexto que os gestores criam ao redor das pessoas. Toda empresa tem um contexto de comportamento interno que modela a forma como as pessoas pensam, sentem e agem. Para que seja mudado o comportamento, o contexto também deve ser alterado. Não basta ter boas pessoas, é preciso também criar o contexto no qual essas pessoas possam atingir o melhor de seu potencial e ter um desempenho superior. E é responsabilidade dos altos executivos criar o novo contexto. Portanto, os integrantes dos mais altos escalões da empresa devem modificar seus pontos de vista sobre gestão e também suas ações no local de trabalho. Somente assim as pessoas que estão mais abaixo na pirâmide hierárquica mudarão seu comportamento.

Segundo Kotter (1997), se os processos de mudança não têm sido completos fracassos, também é verdade que poucos têm sido sucessos estrondosos, sendo que a grande maioria situa-se entre os dois extremos e as conseqüências são visíveis: perda de tempo, energia e dinheiro, danos à motivação de gerentes e empregados, além de outras conseqüências que podem levar a empresa a situações que põem em risco sua sobrevivência. A literatura tende a apontar a resistência à mudança – isto é, qualquer conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo (Zaltman & Duncan, 1977) – como uma das principais barreiras à mudança bem - sucedida.

De acordo com Goffee & Jones (1998), atualmente todas as forças atuantes sobre os negócios empurra as empresas para a desintegração – não a falência financeira em si, mas uma erosão organizacional que freqüentemente se sobrepõe à falência financeira. O autor relaciona as seguintes principais forças:

- Globalização: desagrega organizações, fazendo com que suas divisões, departamentos, unidades de negócio e mesmo equipes de trabalho passem a

trabalhar independentemente umas das outras, de modo a atender as demandas do mercado local. Não é incomum, nos dias de hoje, as organizações contratarem pessoas que não falam a mesma língua, não abordam o trabalho da mesma forma, não lutam contra o mesmo inimigo, ou não vêem o sucesso através das mesmas lentes.

- Tecnologia da Informação: o advento da tecnologia da informação avançada, mais notadamente a internet, está permitindo um crescente número de organizações transformarem-se em “virtuais”, com pessoas trabalhando fora de seus escritórios, comunicando-se apenas quando necessário, e de forma mais eficiente. Mesmo empresas que não possuem operações fora da sede, estão incrementando suas comunicações eletrônicas, fazendo com que o “contato humano” transforme-se em eventos raros.
- Competição: a intensa competição por lucratividade tem forçado as empresas a reduzirem seus quadros e a terceirizarem atividades, criando locais de trabalho em que as pessoas não conhecem bem as particularidades umas das outras, ou pior, não confiam entre si.

As grandes reestruturações, segundo Rouleau (1999), afetam diferentes dimensões das relações dos indivíduos com o trabalho e com a organização. A autora define o conceito de reestruturação organizacional como a realização de mudanças rápidas e significativas que visam à transformação das estruturas corporativas e organizacionais da empresa. Uma reorganização supõe, então, a implementação de diferentes projetos de mudança, as quais implicam transformações que dizem respeito à estratégia da empresa e a seu modo de funcionamento.

De acordo com Goffee & Jones (1998), a natureza humana provavelmente não pode ser mudada, mas o comportamento humano provavelmente pode, entretanto, para fazê-lo, será difícil e doloroso. É muito complicado, mas factível, e muitas vezes tem que ser feito. De acordo com os autores, as empresas podem falir, ou incidir em grandes falhas, devido a uma arquitetura social inadequada para as necessidades vigentes. Em outros casos, a empresa não está frente ao desastre, mas poderá funcionar mais eficientemente e produtivamente se tiver uma cultura mais apropriada ao seu caso. Essa situação é menos urgente, mas tem a mesma solução: movimento através do “cubo do duplo S”, ou seja, alterar seus níveis de sociabilidade e solidariedade, seja por razões externas ou internas à organização.

De acordo com Schein (2001), a cultura é estável e difícil de mudar porque representa o aprendizado acumulado de um grupo – as formas de pensar, de sentir e de perceber o mundo que fizeram o sucesso do grupo. Barros (2001), ao relatar os resultados de sua pesquisa, ressalta que os problemas culturais assumem papel relevante no resultado dos processos de fusões e aquisições.

Muito se fala em mudança cultural. Empresários, executivos, áreas de RH e consultores. Uma febre de mudança é o que vivemos hoje, segundo Barros (2003) e Tanure (2005). Toda e qualquer empresa que se considera moderna tem encravado em seu discurso o da mudança cultural. Entretanto, a maioria dos discursos que ouvimos sobre mudança cultural, na verdade, caracteriza mudança na operacionalização dos valores, e não na mudança de valores em si (ou seja, não está se falando de mudança cultural). A mudança na operacionalização de valores caracteriza-se pela permanência dos valores centrais que forma a cultura da organização, enquanto os comportamentos observáveis que correspondem àqueles valores modernizam-se, evoluem ou até mudam. A mudança de cultura é um processo mais longo, duro e nada fácil, porém possível. Na maioria das vezes, ela ocorre em função de

alguma mudança radical, do ponto de vista do negócio ou da gestão. Uma das possibilidades mais comuns atualmente são os processos de F&A, em que não raramente ocorrem mudanças nos valores centrais das empresas adquiridas.

De acordo com Marks (1988), os processos de F&A's diferem de qualquer outra mudança organizacional em três importantes aspectos: a velocidade da mudança, a escala da mudança e a massa crítica de desconhecimento que se apresenta para ambas as partes.

Baseados em pesquisas nessa área, Cartwright & Cooper (1992) concluíram que F&A's apresentam um distinto e especial desafio ao corpo gerencial. As principais razões são as seguintes:

- F&A's são eventos emotivos e potencialmente estressantes que afetam quase todos os envolvidos no processo;
- F&A's criam uma expectativa de mudanças e incrementam a coação intraorganizacional;
- Os times de gestão das F&A's invariavelmente superestimam a velocidade e a facilidade com que obterão a integração;
- F&A's resultam em perdas não planejadas de pessoal em todos os níveis, que, sem considerar o que as perdas de talentos podem representar, também têm o efeito desagregador e desmotivador sobre todos aqueles que permanecem.

Giroux e Dumas (1997) observam que as fusões e aquisições de empresas representam um tipo de experiência de mudança que força os indivíduos a renunciarem ao seu passado, modificando sua forma de trabalhar, seu estilo de relações sociais e de práticas culturais. Além

disso, esse tipo de mudança exige das pessoas a aprendizagem de novos modos de fazer (novos métodos e equipamentos) e novas formas de ligação (nova estrutura, nova cultura). A integração, nesse caso, é um processo de experimentação mais ou menos errático que depende das circunstâncias do nível de informação e de enquadramento fornecidos. Ela é constituída de uma variedade de ações difusas cujos efeitos nem sempre são previsíveis ou controláveis. No nível da comunicação, as fusões e aquisições vêm revolucionar as redes de comunicação, o estilo das trocas lingüísticas e mesmo os meios de comunicação habitualmente utilizados. No entanto, é justamente a comunicação o meio privilegiado pelo qual se reconstrói, ao longo do tempo, a nova coletividade organizacional.

Na visão de Giroux e Dumas (1997), as fusões e aquisições implicam, ainda, na necessidade de lidar-se com duas modalidades distintas de integração:

- Uma no nível mais macro de integração planejada, que corresponde a um conjunto de decisões formais, de longo prazo, sobre o futuro da organização, das quais participa, em geral, apenas um grupo estrito de dirigentes;
- Uma no nível mais micro de integração emergente, que surge da interação entre os membros da organização e que é fruto das ações realizadas por cada um desses membros, em função de sua interpretação da situação e do impacto que ela provoca em sua vida pessoal e profissional. Nesse nível, a fusão ou aquisição tende a ser vista pelas pessoas menos como um projeto global da organização e mais como uma grande perturbação provocada por outros e que pode afetar de modo positivo ou negativo os projetos pessoais de cada um.

Um dos grandes entraves da integração da organização como um todo, segundo Giroux & Dumas (1997), é proveniente, justamente, da dificuldade de integração desses dois níveis,

uma vez que eles apresentam diferenças nos objetivos, no modo de perceber a situação, no modo de agir e até mesmo no ritmo em que serão afetados pela mudança.

Frost (2002) afirma que as mudanças organizacionais produzem um lixo tóxico que tende a ser predominantemente absorvido pelas pessoas que são sensíveis, capazes de amenizar os efeitos desses resíduos, absorvendo a tensão e tornando menos dolorosa a vida de outras pessoas. Essas pessoas, denominadas de “amortecedores” por Barros (2002), são fundamentais para a viabilização de processos de mudanças radicais, precisam ser identificadas e tratadas especialmente, pois seu nível de tensão pode intensificar-se ao extremo, gerando prejuízos a sua saúde, por meio de reações como infarto e úlcera. É também importante celebrar as pequenas vitórias – a identificação das possíveis vitórias pode ser feita durante o processo da *due diligence* – e criar oportunidade para discutir as diferenças, dificuldades do processo e os resultados desejados para o futuro. Pesquisa realizada por Evans, Pucik & Barsoux (2002) demonstra que as empresas que têm competência instalada e facilidade para lidar com processos de mudança tendem a ter menos dificuldades na fase de integração. Essas empresas procuram aplicar no gerenciamento da integração os mesmos cuidados tomados na implementação de mudanças, quais sejam: estabelecimento de visão de futuro, identificação e gerenciamento das resistências, comemoração das pequenas vitórias, gerenciamento do processo de aprendizagem, do processo decisório e instauração de um processo de comunicação claro e objetivo.

Uma fusão ou aquisição é um caso especial de alteração da dinâmica das relações intra e intergrupos nas organizações, de acordo com Hogg & Terry (2000). Quando duas organizações se fundem ou, mais usualmente, uma adquire a outra, as entidades pós-fusão englobam as relações intergrupais entre os parceiros. Essas relações são freqüentemente competitivas e, algumas vezes, amargas e antagônicas. Assim, as respostas e sentimentos

negativos contra os empregados da outra organização, envolvidos em uma verdadeira dinâmica do *nós e eles*, podem destruir a possibilidade do sucesso da fusão. Nesse caso, os comportamentos tendem a ser influenciados pelas crenças mútuas acerca das relações entre os grupos. Tais crenças dizem respeito à estabilidade e à legitimidade das relações de *status* entre os grupos, bem como à possibilidade de mobilidade social (passar de um grupo para outro) ou de mudança na forma como os grupos se auto-avaliam.

Conforme observa Hofstede (1991), a história da humanidade é uma sucessão de guerras entre grupos culturais. Joseph Campbell (1904-1987), especialista americano em mitologia comparada, pode constatar que todos os mitos primitivos dos povos iletrados, sem exceção, aceitam e glorificam a guerra. Um inimigo exterior constitui sempre uma das melhores formas de manter a coesão interna. Hofstede ressalta que uma das convicções fundamentais de numerosas culturas é: “O que é diferente é perigoso”, e classifica a guerra como um “conflito intencional”, deixando para os encontros culturais de diferentes organizações a classificação de “conflito involuntário”, mas que leva as pessoas envolvidas a reagirem como se estivessem vivenciando uma “guerra”, uma vez que é fácil a identificação dos inimigos comuns.

Do ponto de vista organizacional, o encontro de culturas acontece quando duas ou mais empresas se fundem, quando há a aquisição de uma pela outra ou, ainda, em casos de operação conjunta em uma *joint-venture*. De acordo com Schein (2001), em qualquer caso, o problema da combinação ou assimilação cultural é agravado pelo fato de que a “nova unidade” não tem uma história compartilhada, e, por isso, uma ou outra subunidade provavelmente se sente inferiorizada, ameaçada, irritada ou se coloca na defensiva. Schein (1997) ressalta que uma má adaptação cultural nos processos de aquisição, fusão ou *joint-venture* representa um risco tão grande quanto uma má adaptação de um produto ao mercado.

Toda coletividade tende a considerar o próprio modo de vida como o mais sensato e correto na visão de Srouf (1998). Isso leva ao etnocentrismo, à leitura ensimesmada que faz do mundo, à ótica exclusiva de uma cultura, à qualificação de todas as demais coletividades como “bárbaras” – inferiores, atrasadas e inumanas. Ressalta que a diversidade dos costumes ensina o relativismo cultural e exige humildade intelectual, e que as culturas organizacionais “gritam” de tão diversas que são quando ocorrem fusões, aquisições e incorporações de empresas, sob o fogo cruzado da multiplicidade das maneiras de ser. Reagem também quando, sob o aguilhão da concorrência, irrompe a necessidade inadiável de inovar tecnologia, de alterar a forma de gerir, de adotar nova postura moral, de mudar o processo produtivo. Nessa hora, um “choque cultural” acontece e seu refluxo desorienta os agentes, podendo paralisar o dia-a-dia das atividades. Explodem então agudas resistências, feito fraturas expostas, pondo a nu os padrões culturais que os anos cristalizaram.

Schein (2001) chama a atenção para as armadilhas da cultura, nas quais as pessoas acreditam que haverá um entendimento e ocorrerão as adaptações e acomodações necessárias para trabalharem juntas. Mais tarde percebem as grandes diferenças nas maneiras como operam. Nesse momento, tentam justificar seu próprio jeito de agir, não entendendo o porquê dos outros quererem fazer diferente. Isso traz à tona a armadilha da comunicação cultural cruzada, tornando-se indiscutíveis as discordâncias e os estereótipos, para a qual a única solução é o diálogo.

Por outro lado, a diversidade cultural bem trabalhada pode agregar muito valor à nova organização, caso os líderes tenham a competência de aproveitar o que há de melhor de cada uma, fazendo com que as pessoas se motivem e entendam as vantagens de trabalhar juntas para um objetivo de sucesso, apesar de suas diferenças, que segundo Handy (1987), essas diferenças são necessárias e boas para a saúde organizacional.

É importante ressaltar que em um processo de fusão ou aquisição no qual os aspectos culturais não forem bem gerenciados, os níveis de tensão e revolta podem chegar a patamares que dificultam muito a integração, principalmente por posições defensivas das pessoas, geradas pelo medo da perda de sua identidade cultural. Segundo Barros (2001), a integração efetiva do *top management* é absolutamente necessária e imprescindível. Os executivos estão muito mais expostos a conflitos em operações de F&A. Eles são checados por direções eventualmente não convergentes de pessoas diferentes e sua postura vai se refletir em toda organização, o que contribuirá para que o processo desenvolva-se com mais ou menos facilidade. Não basta, porém, trabalhar os sintomas e as dificuldades que, muitas vezes, são emergentes e, é claro, necessitam de encaminhamento. A autora sugere que se considerem quatro questões básicas nas quais se deve ter um nível mínimo de acordo:

- **Valores:** Os valores básicos estarão permeando a nova organização e estarão sendo operacionalizados no dia-a-dia da empresa, ou seja, não basta declarar que o respeito às pessoas, ao empreendedorismo e ao cliente é valor de determinada organização. Além disso, é preciso deixar claro como esses valores estarão espelhados na prática cotidiana e nas políticas de seleção, de carreira, de remuneração e de ação gerencial;
- **Metas:** As metas devem ser claramente definidas, do *top management* aos diversos níveis da organização. Deve-se investir tempo para que as pessoas tenham clareza sobre quais são seus objetivos principais, quais as metas e quais os recursos disponíveis para sua ação;
- **Processos:** Devem-se definir quais os processos de trabalho serão adotados: os provenientes da empresa A ou os da empresa B? Serão construídos novos processos? É de se esperar que não é possível trabalhar em todas as frentes

simultaneamente e que, durante algum tempo, tenha de se conviver com processos provenientes das diferentes empresas. Contudo, é fundamental eleger os processos mais prioritários, focando a atenção neles e comunicando quais serão os novos processos vigentes. Esses processos também podem servir de *benchmarking* para os próximos;

- **Relações:** As relações estão permeadas pelos valores vigentes na cultura da nova organização e dão vida aos processos, que têm seu reforço definido – ou não – pela metas estabelecidas.

Segundo Barros (2003) e Tanure (2005), o *top management* percebe a operação de integração como amigável do ponto de vista da gestão e entende que o processo de integração completa-se de forma natural, sem dor ou sofrimento. As pessoas que ocupam outras posições na empresa, no entanto, não vêem a operação como amigável, avaliam que o processo é lento e, geralmente, traz inquietação e sofrimento para os empregados. Dessa forma, estabelece-se uma situação de controvérsia entre os executivos e os empregados.

Barros (2003) ressalta que, nos processos de fusão, o impacto sobre a gestão das pessoas depende do jogo de poder entre as empresas de origem e da estratégia de integração adotada, que, por sua vez, vão determinar o novo perfil da empresa, e que durante o processo de integração, é fundamental se considerarem as diferenças culturais das organizações envolvidas.

Conforme pesquisa conduzida por Barros (2003) sobre o tema de mudança cultural/operacionalização de valores em processos de Fusões e Aquisições, foram identificadas as seguintes estratégias de integração cultural:

- Assimilação cultural: caracterizada por grande mudança na cultura da empresa adquirida e baixa na empresa adquirente (mudança de valores);
- Mescla: caracterizada por grau mediano de mudança nas empresas envolvidas, com a convivência de culturas, sem dominância de uma delas. Essa tipologia é mais comum nas *joint ventures* ou fusões em que há maior equilíbrio de forças (criação de uma nova cultura);
- Pluralidade: caracterizada por pequeno grau de mudança nas empresas, ou seja, não há influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida. Essa estratégia é, na maioria das vezes, transitória;
- Movimento reverso: caracterizada pela dominação cultural da empresa adquirida sobre a adquirente.

Alcançar o equilíbrio de duas culturas, segundo Barros (2003), é possível em termos teóricos, mas, na prática, existirá uma cultura que dominará, de forma ostensiva ou sutil, a qual também tenderá a se alterar ao longo do tempo, resultando desse processo uma terceira cultura. Schein (2001) ressalta que a nova cultura surgirá quando houver história compartilhada.

Na pesquisa elaborada por Barros (2003), segundo a opinião dos executivos, o período de integração de empresas dura em média 24 meses, podendo variar segundo vários fatores, entre eles, a visão do corpo social sobre a necessidade do processo, que pode reduzir o tempo de integração. Evans, Pucik & Barsoux (2002) demonstram que as empresas que têm competência instalada e facilidade para lidar com processos de mudanças tendem a ter menos dificuldade na fase de integração. Essas empresas procuram aplicar no gerenciamento da integração os mesmos cuidados tomados na implementação de mudanças, quais sejam:

- Estabelecimento de visão de futuro;
- Identificação e gerenciamento das resistências;
- Comemoração de pequenas vitórias;
- Gerenciamento do processo de aprendizagem;
- Gerenciamento do processo decisório;
- Instauração de um processo de comunicação claro e objetivo.

Barros (2003) enfatiza que a comunicação com os diferentes *stakeholders* das empresas envolvidas em processos de F&A é um dos principais aspectos apontados como chave para o sucesso da operação. Ainda nesse sentido, Evans, Pucik & Barsoux (2002) recomendam que em relação à comunicação, o grupo executivo deve:

- Comunicar claramente os objetivos e metas da transação, as sinergias que serão efetivadas e o grau de integração requerido entre as duas empresas;
- Dar uma visão clara de como a transação vai agregar valor;
- Clarificar expectativas em relação à arquitetura organizacional.

Com relação à gestão das pessoas envolvidas em processos de F&A, Child *et al* (2002) ressaltam que os órgãos responsáveis pelas políticas de recursos humanos são freqüentemente negligenciados na definição das estratégias da organização. Segundo os autores, esses órgãos podem representar importantes mecanismos de integração cultural em processos de F&A, gerando um forte impacto positivo nas organizações, principalmente para as pessoas originárias da empresa “dominada”. A forma de tratar os funcionários afetará sua motivação e

terá efeitos marcantes sobre suas atitudes no trabalho, gerando impactos tão importantes quanto outras políticas relativas à estratégia do negócio, estrutura organizacional, desenvolvimento de produtos, etc. Desta forma, as políticas de pessoal devem estabelecer procedimentos para recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, além de critérios de remuneração, recompensas e promoções nas carreiras, mas, sempre de acordo com os aspectos culturais dos grupos envolvidos, tanto a nível nacional quanto organizacional.

Schein (2001) ressalta que o respeito à cultura é de fundamental importância, porque as decisões tomadas sem consciência das forças culturais operantes podem ter conseqüências imprevistas e indesejáveis. O argumento para se levar cultura a sério, portanto, é que se devem antecipar as conseqüências e escolher se são desejáveis ou não, mostrando-se como um poderoso e, muitas vezes, ignorado conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos.

Em seu estudo sobre cultura e liderança, Schein (1997) mostra que esses dois aspectos estão inter-relacionados. O autor argumenta que a cultura ajuda a explicar diversos fenômenos organizacionais, interfere na efetividade da organização e que a liderança é o processo fundamental pelo qual as culturas são formadas e modificadas.

Schein (1997) definiu o papel do líder como gestor da cultura organizacional, para criá-la, modificá-la e até mesmo destruí-la, afirmando que cultura e liderança são “dois lados da mesma moeda”, e que nenhuma das duas pode ser entendida por si só. Portanto, o papel do líder nas situações de encontros ou choques culturais passa a ser fundamental para o sucesso do processo de integração.

Os líderes de mudança, de acordo com Schein (1997), podem ser vistos como pessoas que criam na organização uma desconfirmação suficiente para provocar a motivação para

mudar. Eles devem, portanto, ter três características, se quiserem provocar a motivação para mudar e aprender:

1. *Credibilidade*: as pessoas devem acreditar no que quer que eles digam (e não desconfiar);
2. *Clareza de visão*: o que quer que digam deve ser claro e deve fazer sentido;
3. *Capacidade de articular a visão*: eles devem ser capazes de declarar de maneira verbal e escrita o que percebem e quais são as implicações disso no futuro da organização (Bennis & Nanus, 1985; Kouzes & Posner, 1995).

Os líderes de mudança podem articular novas direções, novos valores e novas visões, mas, geralmente, é a equipe de mudança que, funcionando como um sistema paralelo temporário, define o que é exigido da organização em termos de novo pensamento e comportamento. Ela deve, então, ser capaz de funcionar como uma consultora de processo, diagnosticando e intervindo à medida que se passa pelos estágios da mudança (Schein, 1997, 2001).

Dessa forma, considerando-se a necessidade permanente das organizações alterarem seus formatos e relacionamentos, na tentativa de sobreviver em um mundo cada vez mais competitivo e repleto de desafios, a preocupação com a qualidade da gestão e da liderança deve ser constante, de modo a evitar grandes conflitos durante o processo de encontro de culturas diferentes, evitando-se a perda do foco nos resultados propostos originalmente. O cenário de permanentes mudanças, aliado aos vários estilos de administrar, nem sempre aderentes à cultura predominante, acaba por gerar grandes confusões, que levam as organizações à falta de otimização dos recursos e à ineficiência. Handy (1987) afirma que as organizações são como as tribos, têm suas próprias maneiras de fazer as coisas, coisas que

funcionam para elas e coisas que não funcionam, as quais têm que ser interpretadas corretamente para ser eficiente. O autor observa que a confusão cultural é uma das principais doenças que grassam nas organizações. Ela se manifesta em ineficiência ou, mais obviamente, em *calmaria*, recursos extras, tempos maiores para fornecimento, aumento do serão, excesso de funcionários na matriz, sendo que a *calmaria* é o bálsamo organizacional para mitigar a dor da ineficiência. Handy (1987) diz ainda que muitos dos problemas das organizações provém da tentativa de se continuar fazendo as coisas como costumavam ser feitas, relutantes em mudar de cultura, quando é preciso que ela seja alterada.

Handy (1987), afirma que existe um contrato psicológico entre os indivíduos e as organizações, conhecido por ambas as partes, e que pressupõe expectativas de um para o outro, de modo a determinar motivação por parte do indivíduo e compromisso por parte da organização. Quando a organização deixa de existir ou é fundamentalmente transformada, o contrato é rompido ou passa a ser incompreensível e precisa ser restabelecido ou renegociado. Dessa forma, a resposta psicológica dos empregados, para a notícia de que sua organização será adquirida por outra ou será fundida com outra, é freqüentemente comparada ao sentimento de perda de um amigo ou um parente. Entretanto, ao mesmo tempo em que os empregados têm que lidar com o sentimento de perda, têm também que conviver com as incertezas associadas às grandes mudanças organizacionais, o que acaba por gerar um alto nível de estresse.

Segundo Schein (2001), a fonte mais óbvia da informação de que uma cultura precisa ser mudada é a união de duas ou mais culturas que tentam trabalhar em conjunto. Infelizmente, na maioria dos casos, a necessidade da mudança só surge depois da criação da nova empresa, sem levar em consideração se as duas culturas existentes eram ou não

compatíveis. Portanto, a questão é como as duas culturas devem se relacionar uma com a outra:

- Elas devem ser autorizadas a coexistir de maneira independente, como quando uma empresa compra outra, mas lhe concede autonomia?
- Uma cultura deve se impor à outra?
- As culturas devem se combinar para tentar maximizar a força de cada uma?

Esses padrões são vistos na experiência de muitas empresas. Mas há evidências de que, até nas fusões meio a meio, a combinação é o modelo mais difícil de ser implementado. A coexistência independente e o controle cultural são os mais comuns.

Mangham (1973) ressalta que em um processo de aquisição, sempre há claramente a identificação de vencedores e de perdedores. O poder não é negociado, mas imediatamente rendido ao novo controlador. Já no caso de fusão, apesar de menos traumática em princípio, raramente é tratada como um casamento entre iguais, mas pode haver mais equilíbrio em termos de distribuição de poder. Entretanto, poderá existir um grande conflito inicial e uma resistência a mudanças, seguida de “batalhas” para definir qual será o grupo dominante, havendo casos de movimento de mobilização de toda força de trabalho para defesa de posições.

Segundo Hofstede (1991), embora a cultura constitua uma característica intangível (*soft*), mudá-la implica em medidas tangíveis (*hard*). As mudanças estruturais podem significar fechar departamentos, abrir novos, fundir ou separar atividades, mudar geograficamente pessoas ou grupos. A regra geral é que, quando as pessoas são mudadas individualmente, adaptar-se-ão à cultura do novo ambiente; quando são mudadas em grupo, levam consigo a cultura desse grupo. As pessoas em grupo desenvolvem, como parte de sua

cultura, formas de interagir que são muito estáveis e difíceis de mudar. Mudá-las significa que todas as relações interpessoais devem ser renegociadas. No entanto, se novas tarefas ou um novo ambiente forcingem essa renegociação, existe uma boa possibilidade dos aspectos indesejáveis da velha cultura desaparecerem. Hofstede (1991) ainda ressalta que quando se tenta mudar a cultura, atribui-se freqüentemente muita atenção a novos símbolos facilmente visíveis: um novo nome, logotipo, uniformes, slogans, e retratos na parede, tudo pertencente ao conceito de *identidade coletiva*. A mudança de cultura em uma organização demanda persistência e atenção permanente pelo gestor das mudanças, tratando-se de uma tarefa do *top-management* que não pode ser delegada, exigindo simultaneamente poder e conhecimento, devendo obedecer aos seguintes passos:

- Elaborar um mapa cultural da organização: Exige um diagnóstico da cultura;
- Analisar a compatibilidade entre a estratégia e a cultura organizacional: Está a cultura atual adequada às estratégias? Se não, as estratégias podem ser adaptadas? Se não, que mudança de cultura é necessária? Essa mudança é possível? Temos as pessoas adequadas? Quais serão os custos em termos financeiros e em termos de tempo consagrado pela gestão de topo? Os benefícios esperados compensam os custos? Qual é o tempo necessário para as mudanças, realisticamente? Em caso de dúvida, é melhor mudar a estratégia; Subculturas diferentes podem exigir abordagens diferentes.
- Criar uma rede de agentes de mudança na organização: Algumas pessoas-chave de todos os níveis; Se essas pessoas começarem, outras seguirão; Os resistentes podem ser convertidos?
- Desenhar mudanças estruturais necessárias: Abrir ou fechar departamentos; Fundir ou dividir departamentos ou tarefas; Mudar grupos ou indivíduos; As tarefas estão

ajustadas aos talentos?

- Desenhar mudanças de processos necessárias: Eliminar ou estabelecer controles; Automatizar ou desautomatizar; Estabelecer ou cortar canais de comunicação; Substituir os controles na origem (*input*) por controles de resultados (*output*);
- Rever as políticas de pessoal: os critérios de admissão e de promoção devem ser rediscutidos; O gestor de pessoas está preparado para a sua nova tarefa? Desenhar a rotação de funções; Formar apenas pessoas motivadas, criando essa motivação.
- Continuar a acompanhar o desenvolvimento da cultura organizacional: Perseverança, atenção focada; Repetir periodicamente o diagnóstico da cultura.

Schein (2001) apresenta, em seu estudo, um modelo dos estágios e elementos do processo de mudança, desenvolvido por Beckhard e Harris (1987), o qual considera o melhor referencial para a estruturação do trabalho da equipe responsável pela mudança, apresentado a seguir como um Mapa do Gerenciamento do Processo de Mudança:

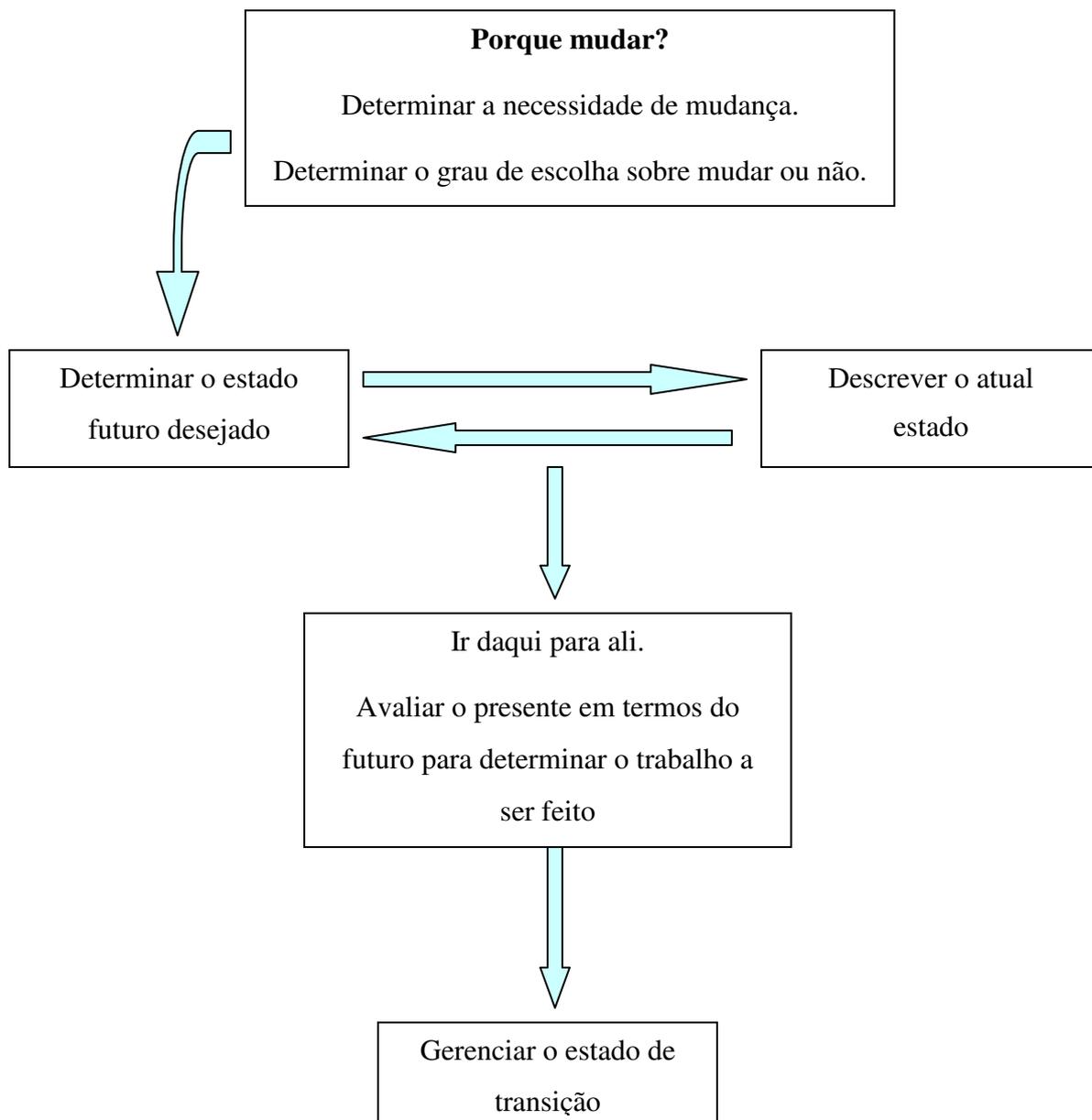


FIGURA 3 - Mapa do Gerenciamento do Processo de Mudança

Fonte: Schein (2001)

O primeiro elemento do mapa de mudança, de acordo com Schein (2001), é um lembrete para confirmar que a mudança é necessária e exeqüível. Os líderes de mudança devem não só examinar o nível de desconfirmação e seus próprios motivos, mas também fazer um julgamento mais amplo de que tipo de mudança é exeqüível. Pensar cuidadosamente no problema que esconde os sintomas da desconfirmação é um passo crucial no primeiro estágio do processo de mudança. Se for necessário e possível mudar, o passo seguinte será definir o

estado futuro ideal. Essa definição deve ser clara e concreta. Ela deve responder à seguinte pergunta: Se tiver que ser resolvido um problema de negócios ou alcançar ideais que não estão sendo atingidos, quais serão as novas maneiras de pensar e trabalhar que levarão a isso? A menos que se possa especificar que mudanças comportamentais são necessárias, não poderá ser testada a relevância da cultura para o processo de mudança. Muitas vezes, deixar indefinido o estado ideal significa descobrir tarde demais que não há meios de chegar a ele com a cultura existente. Isso significa que a nova maneira de pensar e trabalhar precisa ser especificada de forma muito concreta.

Schein (2001) ressalta que não basta dizer que, no futuro, “precisaremos de mais trabalho em equipe” ou que “de agora em diante seremos mais abertos ao outro”. Tem que se dizer que, na nova maneira de trabalhar, cada equipe será avaliada e recompensada como uma equipe. É necessário especificar que tarefas exigem um alto nível de interdependência e, portanto, que tipo de trabalho em equipe.

Com relação à abertura, Schein (2001) recomenda especificar que tipo de informação deve ser abertamente transmitida, quando e como. O autor observa que, quando conhecer bem o estado ideal, a equipe de mudança deverá diagnosticar e avaliar o estado atual do sistema, para determinar as brechas entre ele e o estado futuro ideal. Ao avaliar o estado atual, é especialmente importante criar um sistema paralelo que garanta objetividade. É provável que uma equipe de mudança formada apenas por funcionários não consiga perceber muito bem o estado da cultura, ou não o perceba de todo, porque todos os seus membros estão envolvidos com ela. À medida que a equipe de mudança trabalhar no estado ideal e no atual, é provável que ela tenha que redefinir periodicamente o problema com relação à falha ou às falhas identificadas. Em outras palavras, embora o processo seja uma série de passos sequenciais, muitas vezes o *feedback* a fará voltar a passos anteriores para garantir a nitidez das idéias. A

melhor maneira de tornar claras as dúvidas é especificar de modo concreto a forma atual de pensar e compará-la com a futura. À medida que várias dúvidas vão sendo identificadas de forma concreta, vão se tornando aparentes os pontos em que as certezas culturais ajudam ou atrapalham a agenda de mudanças. O programa de mudança, então, precisa ser substituído por um exame de como mudar algumas das certezas individuais. Segundo Schein (2001), isso dará ensejo a um programa novo no qual não se havia pensado antes.

No presente caso, objeto dessa pesquisa, durante o processo de integração poderão ser necessárias preparações para ajustes culturais (adaptações ou mudanças) em ambas empresas, conforme ressalta Hofstede (1991), de modo a adequá-las às estratégias estabelecidas para o conjunto, motivo pelo qual é importante conhecer algumas características das empresas em análise.

6 UNIDADES EMPÍRICAS DE PESQUISA

Passaremos a descrever as empresas objeto desta pesquisa, as quais serão sucedidas por uma retrospectiva histórica da energia elétrica no Brasil, com vistas a definir com mais clareza a importância do assunto no contexto nacional.

6.1 CESP – Companhia Energética de São Paulo

A origem histórica da CESP pode ser examinada sob dois pontos de vista complementares. Em um deles, suas raízes remetem à implantação em Rio Claro, em 1885, do primeiro serviço de iluminação pública do Estado de São Paulo (então Província de São Paulo, integrante do Império do Brasil), alimentado por uma usina termoelétrica. No mesmo município, foi inaugurada, em 1985, a Usina Hidroelétrica do Corumbataí e, em 1900, iniciada a geração regular de energia hidroelétrica pela Central Elétrica Rio Claro, antecessora da S.A. Central Elétrica Rio Claro – SACERC, uma das mais antigas formadoras da CESP.

Sob outro prisma, os acontecimentos que levariam à formação da CESP iniciaram-se em 1953, com a formação da empresa Usinas Elétricas do Paranapanema – USELPA, a primeira de uma série de cinco companhias de economia mista sob o controle do governo estadual de São Paulo (1955 – Companhia Hidroelétrica do Rio Pardo – CHERP, 1961 – Centrais Elétricas de Urubupungá – CELUSA, 1962 – Bandeirante de Eletricidade S.A. – BELSA, 1963 – Companhia Melhoramentos do Paraibuna – COMEPA), cuja unificação culminaria com a constituição formal da CESP em 5 de dezembro de 1966. Em 1977, muda seu nome de Centrais Elétricas de São Paulo S.A. para Companhia Energética de São Paulo,

uma vez que partia para a pesquisa de novas fontes de energia (gaseificação do carvão vegetal, produção de metanol a partir do eucalipto, hidrogênio eletrolítico e outras fontes alternativas aos combustíveis fósseis).

Da data de sua fundação em 1966, quando a empresa possuía a capacidade instalada em suas usinas de 600 MW, até o período de sua cisão para privatização no fim da década de 1990, a CESP desenvolveu e implantou vários aproveitamentos hidroelétricos nos Rios Paraná, Tietê, Paranapanema e Paraíba do Sul, atingindo a capacidade instalada de 10.000 MW, figurando sempre entre as maiores empresas brasileiras de geração de energia elétrica.

Em 1997, foi vendido o controle acionário da Companhia Paulista de Força e Luz – CPFL, controlada pela CESP desde 1975.

Em 1998, a partir de uma cisão parcial, foi criada e privatizada a Elektro – Eletricidade e Serviços S.A., empresa que reunia os serviços de distribuição de energia elétrica da CESP, com um milhão de clientes distribuídos por 228 municípios nos estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul.

Em 1999, a CESP alienou para a iniciativa privada sua participação na Companhia Gás de São Paulo – COMGAS. Também em 1999, a CESP passou por uma nova cisão parcial. Dessa vez, foram criadas três empresas de geração e uma de transmissão de energia elétrica. No mesmo ano, duas das empresas de geração oriundas da CESP foram privatizadas: a Companhia de Geração de Energia Elétrica Paranapanema, atualmente Duke Energy International, Geração Paranapanema S.A., e a Companhia de Geração de Energia Elétrica Tietê, hoje AES Tietê. A empresa de Transmissão, chamada de Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista - CTEEP, permaneceu sob controle do Governo Estadual. Em 2001, essa transmissora incorporou a Empresa Paulista de Transmissão de Energia Elétrica – EPTE,

cindida da Eletropaulo – Eletricidade de São Paulo S.A., passando a utilizar a marca Transmissão Paulista.

A CESP foi também preparada para ser privatizada, tendo sido submetida ao processo de leilão por duas vezes, sem sucesso, tendo em vista que na última hora os interessados desistiram da aquisição. Na primeira tentativa, as desistências ocorreram devido a problemas ambientais que estavam impedindo o enchimento do reservatório da Usina de Porto Primavera, o que inviabilizaria economicamente a empresa. Quando houve a liberação para o enchimento do reservatório, foi efetuada uma segunda tentativa, mas, dessa vez, a razão do insucesso foi a insegurança dos investidores decorrente do racionamento que se avizinhava, gerando grandes incertezas para o Setor Elétrico Brasileiro. O fato de a empresa ter sido “preparada” para a privatização e esta não ter acontecido, por um lado gerou um certo alívio nos empregados, mas, por outro, implicou uma série de problemas, uma vez que a estrutura funcional havia sido reduzida ao mínimo, na espera de providências do novo controlador, o que não ocorreu. Dessa forma, até hoje a empresa está procurando se reestruturar conforme a nova situação imposta pela falta de recursos e pela impossibilidade de realizar novos investimentos, decorrente do alto grau de endividamento, o que, em tese, seria solucionado conforme o planejamento original, pelo aporte de capital do novo acionista controlador.

A CESP, conforme sua configuração após a cisão, mantém em seus ativos as usinas de Ilha Solteira (3.444 MW), Três Irmãos (807,5 MW), Engenheiro Souza Dias – Jupiá (1.551,2 MW), Engenheiro Sergio Mota – Porto Primavera (1.540 MW), Jaguari (27,6 MW) e Paraibuna (85 MW). Com potência instalada de 7.455,3 MW, pouco mais da metade da energia produzida no Estado de São Paulo continua sendo a maior empresa de geração de energia do Estado e a terceira maior do país.

6.2 EMAE – Empresa Metropolitana de Águas e Energia S.A.

A origem da EMAE remonta ao final do século XIX, quando se instalava no Brasil a The São Paulo Railway, Light & Power Company Ltd., mais tarde simplesmente chamada de Light – Serviços de Eletricidade S.A., empresa antecessora da Eletropaulo – Eletricidade de São Paulo S.A.

A Light foi fundada em 07 de abril de 1899 em Toronto, no Canadá, através de carta patente assinada pela Rainha Vitória, com o objetivo de “estabelecer, construir, completar, manter e fazer funcionar obras para a produção, utilização e venda, e produzir eletricidade gerada por vapor e força motora elétrica, a vapor, a gás, pneumática, mecânica e hidráulica ou outra força qualquer para quaisquer fins”. Em 1900, o termo Railway foi substituído por Tramway.

Apesar de definir objetivos tão amplos e genéricos - a carta patente falava de estradas de ferro e linhas telegráficas -, a empresa iniciou suas atividades no Brasil operando linhas de bondes elétricos na cidade de São Paulo. A primeira, inaugurada em maio de 1900, era alimentada por uma usina provisória a vapor. Novas linhas foram rapidamente acrescentadas ao sistema.

Em setembro de 1901, a Light põe em funcionamento a Usina Hidroelétrica de Parnaíba, cujo reservatório de regularização de vazão (Guarapiranga) foi inaugurado sete anos depois, em 1908 (hoje o Reservatório do Guarapiranga é utilizado apenas para abastecimento público de água). Não mais dependendo da pequena usina a vapor, passou a dedicar-se também ao fornecimento de eletricidade a particulares e a indústrias, e, em certa medida, passou a disputar o mercado de iluminação pública por energia elétrica na cidade de São

Paulo. Daí para frente, passou a investir na ampliação de seu parque gerador e a incorporar pequenas empresas de energia sediadas no interior paulista, e a desenvolver seu grande projeto de hidroelétrica, denominado Projeto Serra, para instalação da Usina de Cubatão, hoje Henry Borden.

Com o crescimento acelerado do consumo de energia elétrica, houve a necessidade de forte expansão do sistema gerador, e, em 1925, instala em tempo record (11 meses desde o início da obra até sua operação comercial) a usina de Rasgão, na cidade de Pirapora do Bom Jesus, com a capacidade de 14,4 MW (hoje foi repotenciada para 22,0 MW). Dois anos depois, em 1927, assume o controle da Empresa de Eletricidade São Paulo e Rio, com sede em Guaratinguetá. Nesse mesmo ano, assume o controle também da Empresa Hidroelétrica da Serra da Bocaina, da Cia Luz e Força de Guaratinguetá, da Companhia Ituana de Força e Luz, da Empresa Luz e Força de Jundiaí, da Companhia Força e Luz de Jacareí e Guararema, da Companhia Força e Luz Norte de São Paulo, com seus sistemas de distribuição e geração. Nessa operação, são incorporadas as Usinas de Sodré, Bocaina, Lavras, Porto Góes, Salesópolis, Izabel, e Itupararanga que, juntas, agregaram uma capacidade de geração de cerca de 70 MW ao sistema Light.

Em 1926, entra em operação a Usina de Cubatão (hoje Usina Henry Borden), aproveitamento que reverte as águas dos Rios Pinheiros (antigo Jurubatuba) e Tietê para o enchimento do Reservatório Billings (antigo Rio Grande). Essa usina, hoje com 889,7 MW, ainda uma das maiores hidroelétricas do país, foi um dos mais importantes vetores de desenvolvimento da região da Baixada Santista e São Paulo, teve suas últimas unidades instaladas na década de 1950. Atualmente encontra-se com sua capacidade de geração limitada devido a problemas ambientais (poluição das águas dos rios Pinheiros e Tietê).

O último investimento em geração da Light no Brasil foi a instalação da Usina

Termoelétrica Piratininga, sendo duas unidades a vapor em 1954 e mais duas em 1960, para o atendimento da demanda reprimida do sistema elétrico e períodos de estiagem prolongada ocorridos no início da década de 1950. Essa usina, que foi projetada originalmente para a queima de óleo combustível em suas caldeiras, por razões ambientais foi adaptada para a queima de gás natural a partir de 1996. Entre os anos de 2001 e 2004, foi ampliada com a instalação de quatro turbinas a gás natural, passando a 800 MW de potência instalada.

Em 1978, o Governo Federal indeniza o grupo controlador da Light e assume o controle da empresa em um processo de estatização. Logo a seguir, em 1981, a empresa é cindida, ficando a área do Rio de Janeiro ainda sob o controle do Governo Federal (até sua privatização em 1997) e transferindo o controle da outra parte para o Governo do Estado de São Paulo, dando origem à Eletropaulo – Eletricidade de São Paulo S.A.

De acordo com o processo de desestatização e desverticalização do Setor Elétrico Brasileiro, a Eletropaulo foi cindida em 1997, dando origem a quatro empresas, sendo duas de Distribuição (Eletropaulo Metropolitana e Bandeirante de Energia) privatizadas em 1998, uma empresa de Transmissão (Empresa Paulista de Transmissão de Energia – EPTE) que foi incorporada pela empresa de transmissão originada da cisão da CESP, e uma empresa de geração (Empresa Metropolitana de Águas e Energia S.A. – EMAE), a qual ainda se encontra sob o controle do Governo do Estado de São Paulo. Nessa oportunidade, a EMAE não pode ser privatizada devido ao problema de desequilíbrio econômico-financeiro criado pela limitação de geração na Usina Henry Borden, que apesar de ter mantido todos seus custos fixos, passou a ter direito de comercializar apenas um quinto de sua energia original. Essa limitação foi imposta a partir de 1992 pela Constituição Estadual, a qual determinou em seu artigo 46 das Disposições Transitórias a proibição do bombeamento de águas poluídas para seu principal reservatório (Billings), impedindo, assim, o aproveitamento total das águas dos

Rios Pinheiros e Tietê, no intuito de preservar o reservatório para o abastecimento público de água.

Essa limitação impôs a EMAE a necessidade de efetuar profundas reduções de custo implementadas a partir de 1999, através de diversos ajustes em seu quadro de pessoal (redução de 35%), na sua estrutura organizacional (redução de 70%) e nas estratégias de gestão do negócio, como forma de sobreviver à carência de recursos financeiros, provocando fortes reações no corpo funcional.

6.3 Retrospectiva Histórica do Setor Elétrico Brasileiro

A segunda Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra (a primeira Revolução Industrial ocorreu no final do século XVIII, baseada no carvão, no ferro e no vapor), levou à formação de uma sociedade urbana na Europa Ocidental e nos Estados Unidos nas últimas décadas do século XIX, tendo a energia elétrica como um de seus elementos mais importantes. Simultaneamente ocorria no Brasil um incipiente processo de industrialização, também com a utilização da eletricidade, introduzida ao mesmo tempo em que nos países mais desenvolvidos do Hemisfério Norte, ao contrário do que muitas vezes se supõe.

Na fase de implantação da eletricidade no Brasil, entre 1880 e 1900, empresas de capital brasileiro e âmbito local instalaram termelétricas e hidroelétricas para uso industrial em fabricas de tecidos, mineração e outros empreendimentos, como a iluminação pública urbana.

Naquela época predominavam as termoelétricas, mas as hidroelétricas foram se impondo como o modelo privilegiado em um país com abundância de água e pouca

disponibilidade de carvão mineral, petróleo e gás.

A região Sudeste mostrou-se privilegiada, pois sua área relativamente reduzida em relação à dimensão do país apresentava maior densidade demográfica, configurava-se como o eixo administrativo nacional e contava com uma atividade econômica mais intensa. No Sudeste também existiam apreciáveis potenciais hidroelétricos, uma significativa urbanização e o fácil acesso ao litoral, o que auxiliou a importação de equipamentos e o ingresso de imigrantes no início do século XX. Por outro lado, as dimensões continentais do país, a necessidade de desenvolvimento de outras regiões e a implantação de aproveitamentos de grande porte para suprir as demandas para o crescimento da indústria, impuseram uma determinação ao estado de assumir investimentos que não interessavam ao setor privado, que vinha submetendo a sociedade brasileira a restrições de uso de energia elétrica devido ao seu baixo interesse em investir na oferta de energia antes de se estabelecer uma demanda consistente.

O Setor Elétrico Brasileiro esteve sob o controle privado até meados da década de 1950, quando se iniciou um forte movimento de estatização. Esse movimento foi decorrente de fatores como o padrão de crescimento verificado no Brasil, no qual o Estado responsabilizava-se por investimentos nas indústrias de base (siderurgia, fertilizantes, petroquímica, motores) e nos serviços de infra-estrutura com capital intensivo e baixo retorno, como a energia elétrica, de modo a reduzir o custo do capital e acelerar a sua acumulação, em especial no setor industrial (subsidiado nas tarifas de energia).

A estatização das empresas privadas estrangeiras no setor elétrico respondeu a duas necessidades principais do setor industrial brasileiro. A primeira, por uma regulação mais eficiente para garantia dos investimentos necessários atrapalhados por alguns fatores como a insegurança no cumprimento dos contratos e a política econômica – em especial monetária e

cambial – que não proporcionavam um marco regulatório estável. A segunda, pela garantia de nacionalização de alguns setores-chave diante da nova estratégia do capital internacional monopolista no pós-guerra de ramificar-se e “internalizar-se” nos países hospedeiros através das companhias transnacionais, mantendo o centro decisório nas suas respectivas matrizes nos países centrais e atendendo a diretrizes mundiais, nem sempre coincidentes com as regionais.

Na seqüência imediata da estatização, tanto no nível estadual quanto federal, foi criada em 1963 a *holding* federal Centrais Elétricas Brasileiras - Eletrobrás, constituída pelas empresas de geração: Furnas, Chesf, Eletronorte e Eletrosul (além da Eletronuclear que surgiu após a extinção da Nuclebrás). Foi montado também o Grupo de Coordenação para Operação Interligado que tratava do despacho centralizado de todo sistema de geração e transmissão.

Um outro agente federal constituído em 1965 foi o Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica - DNAEE, responsável pelas concessões, quase desnecessárias num sistema com forte estatização e monopolização regional. Dado o seu papel secundário na fixação tarifária, o DNAEE acabou sendo controlado pelas companhias que deveria regular (fato ocorrido em outros setores), o que implicou no uso das tarifas após 1975 como ferramenta de contenção inflacionária.

O setor experimentou crescimento considerável nos anos 1960/1970, acompanhando a dinâmica de acumulação capitalista no Brasil da qual era subsidiário e desconsiderando questões ambientais relevantes durante o regime militar.

Com a crise em que mergulhou a economia brasileira durante a década de 1980, o setor elétrico sofreu um processo acelerado de sucateamento, pois as receitas tarifárias reais, os aportes financeiros dos seus controladores e os investimentos caíram e, para manter um padrão mínimo de atividade, as companhias passaram a recorrer a empréstimos e

financiamentos, muitas vezes em moeda estrangeira.

É nesse quadro de baixos investimentos, elevado comprometimento da receita para o serviço da dívida e ameaça de colapso no abastecimento energético no país e na redefinição do papel do Estado na produção que se passou a discutir um novo marco regulatório para o setor elétrico. Em 1993, no meio da crise, a Lei 8.631 inicia a privatização do ponto de vista técnico, ao eliminar o nivelamento de tarifas e sua diferenciação em suprimento para as geradoras e fornecimento para as distribuidoras.

Entretanto, a inclusão do setor elétrico na lista dos privatizáveis e a montagem de um novo marco regulatório com essa orientação ganha fôlego apenas a partir de 1995. A Lei Geral de Concessões (8.987/95), válida para todos os serviços públicos, regulamentou a Constituição Federal e exigiu licitações (baseadas no equilíbrio econômico-financeiro das companhias), abrindo caminho para a reestruturação e privatização do setor elétrico.

De acordo com o Modelo do Setor Elétrico, seriam necessários novos órgãos que se responsabilizariam pelo controle das operações técnicas e comerciais, do planejamento do Setor, além da Agência Reguladora, que seria o sustentáculo do processo e daria segurança e estabilidade para as regras, o que é exigência básica para os investidores. Dessa forma, nesse momento são definidas as seguintes medidas:

- 1 Criação do Mercado Atacadista de Energia - MAE, para contabilizar e liquidar as diferenças entre o mercado e os contratos bilaterais, além de administrar o mercado a vista;
- 2 Definição de “contratos iniciais” (contratos bilaterais entre os vários agentes de geração e distribuição com cláusulas definidas pelo Poder Concedente), para pautar o regime de transição para um ambiente competitivo;

- 3 Desmembramento dos ativos de transmissão e a criação de um operador independente do sistema interligado (para cumprir as funções do sistema centralizado de despacho). Surge assim, o ONS – Operador Nacional do Sistema;
- 4 Criação do CCPE – Comitê Coordenador do Planejamento da Expansão dos Sistemas Elétricos, com a finalidade de definir as necessidades de investimento, com base nos princípios do planejamento indicativo, baseado nas indicações do mercado;
- 5 Manutenção da Eletrobrás como agente financeiro do setor.
- 6 Criação da Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL pela Lei 9.427/96 e a inclusão de cláusulas de reajustes tarifários que vinculavam as correções aos índices de inflação (denominado teto de preço), de forma que os investidores tivessem alguma segurança na aquisição das empresas a serem privatizadas, independentemente do marco regulatório do setor.

Nesse período, o debate polarizou-se em duas posições. A primeira reunia posições como a da Eletrobrás e suas subsidiárias, companhias estaduais, alguns setores da indústria e forças políticas nacionalistas de esquerda que preconizavam a manutenção do setor elétrico como estatal e o não-desmembramento das empresas verticalizadas para dificultar a desestatização, caso essa se revelasse inevitável.

A segunda propunha a privatização imediata e a formação de um ambiente competitivo com desverticalização das empresas depois (ou seja, a conversão do monopólio estatal em monopólio privado). Essa posição derivava de uma defesa por maior participação dos empresários brasileiros na aquisição das empresas em função da sobrevalorização cambial, que encareceria seu valor para investidores estrangeiros, constituindo uma reserva de mercado. Todos sabiam na ocasião sobre o caráter efêmero da âncora cambial e que, com uma

eventual desvalorização, o valor de compra cairia muito em dólar, ampliando a presença internacional.

Segundo Brasil (2002), o contexto da política energética no Brasil no período de implantação do modelo de desestatização revelou-se complexo e confuso, dificultando a formação de uma coalizão entre os vários agentes de governo e empresários, que pudesse optar por uma orientação e sustentá-la ao longo do tempo. Todos se protegeram e celebraram algumas alianças táticas nos pontos convergentes, que prejudicaram o surgimento de uma orientação estratégica que pudesse estabelecer a evolução do setor no médio e longo prazo. Tal situação acabaria revelando-se danosa, pois elementos que deveriam ter tratamento sistêmico foram trabalhados em separado o que, somado a outros fatores, provocou o racionamento de 2001-2002, que arrefeceu totalmente o processo de privatização do Setor Elétrico Brasileiro. As conseqüências do racionamento foram desastrosas para o Setor, causando grandes prejuízos para todos os agentes de geração e distribuição, que se viram diante de uma realidade jamais prevista: a demanda por energia elétrica passou a ser muito menor que a oferta, causando um afundamento nos preços de curto prazo e dificultando o estabelecimento de contratos bilaterais por períodos mais longos (superiores a três anos). A incerteza passou a ser completa. Muitos empreendimentos foram paralisados ou simplesmente abortados. Principalmente os agentes de geração, que tiveram significativas reduções contratuais devido à redução da demanda, foram os mais afetados nesse processo, realizando grandes prejuízos em suas operações, cujos custos não foram dimensionados para a nova condição.

É com uma sensação de caos no Setor Elétrico que se encerra o Governo Fernando Henrique Cardoso, e se inicia o novo Governo Luiz Inácio Lula da Silva, já com planos de implantar um “novo modelo” cuja missão é corrigir os desvios do modelo anterior (ainda

parcialmente vigente), e criar novas condições não previstas em um modelo competitivo de mercado, como democratização do uso de energia elétrica e modicidade tarifária gerada por processos controlados pelo governo.

Dessa forma, depois de muita discussão e grandes embates entre os agentes do Setor, é promulgada a Lei 10.848 de 15 de março de 2004, que estabelece as linhas gerais para o “novo modelo”, a qual foi regulamentada pelo Ministério de Minas e Energia através da emissão de cinco Decretos-Lei, sendo o mais importante (Decreto 5163 de 30 de julho de 2004) aquele que estabelece todo arcabouço legal para a comercialização da energia e para os processos de outorga de concessões e autorizações para geração. Esse Decreto cria dois ambientes para que ocorram as negociações de compra e venda de energia no Setor Elétrico Brasileiro:

1. O ACL ou Ambiente de Comercialização Livre, dedicado aos consumidores considerados “livres”, ou seja, aqueles que legalmente podem comprar energia diretamente dos Agentes de Geração, e que possuem carga igual ou superior a 3 MW, e operam em sistemas elétricos com tensão superior a 69 kV;
2. E o ACR ou Ambiente de Comercialização Regulada, em que a energia é destinada aos consumidores cativos dos Agentes de Distribuição, e cuja compra será efetuada simultaneamente para todo país, através de leilões promovidos pelo próprio Ministério de Minas e Energia.

O segundo Decreto-Lei criou a (Decreto 5184 de 18 de agosto de 2004) Cia Empresa de Pesquisas Energéticas - EPE, responsável por pesquisar, planejar e controlar a expansão da demanda do Setor Elétrico Brasileiro. Essa talvez tenha sido a mais importante mudança no

Modelo do Setor, pois altera o Planejamento da Expansão do modelo “Indicativo”, em que os investidores somente constroem novas usinas ou linhas de transmissão a partir das indicações do aumento da demanda, para o modelo “determinativo”, em que a EPE definirá quais as usinas e quando devem ser construídas com base em estudos de crescimento da demanda e oferta de energia no país, oferecendo aos investidores, através de leilões, oportunidades de participar da expansão através de contratos de garantia de compra da energia a ser produzida nas usinas, ou através de tarifas garantidas pelo uso das linhas de transmissão de energia.

O terceiro Decreto-Lei também cria outro importante órgão no Setor Elétrico (Decreto 5175 de 09 de agosto de 2004), não com porte de empresa, mas com autonomia para avaliar e corrigir os eventuais desvios de desempenho do Sistema, através do Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico, controlado pelo Ministério de Minas e Energia.

Os outros dois Decretos-Lei definem as atribuições e regras de funcionamento de outros dois órgãos que operam no Setor Elétrico:

- ONS – Operador Nacional do Sistema Elétrico: responsável pelo controle físico da operação elétrica e energética do Sistema Elétrico Brasileiro, no nível de transmissão de energia, ou seja, em tensões superiores a 138kV (Decreto 5081 de 14 de maio de 2004);
- CCEE – Câmara de Comercialização de Energia Elétrica, responsável pelo ambiente de transações comerciais de compra e venda de energia em bruto, em todo país. Além das transações, controla as medições de produção e consumo entre os vários Agentes de Geração e Distribuição, incluindo também os Consumidores Livres, após o que executa as comparações entre as medições e os contratos de compra e venda, e finalmente efetua as liquidações a nível de

país. Esse órgão cumpre exatamente as mesmas funções do antigo MAE – Mercado Atacadista de Energia (Decreto 5177 de 12 de agosto de 2004).

O Novo Modelo do Setor Elétrico Brasileiro é considerado, pelos investidores, excessivamente centralizador e estatizante, pois mantém a participação do Governo no controle da grande maioria das empresas de geração de energia e concentra no Ministério de Minas e Energia todo o poder para controlar o Setor Elétrico, tendo inclusive transferido para si parte do poder e diversas atribuições da Agência Reguladora (ANEEL). Tal sentimento ficou muito claro no último leilão de energia promovido para o estabelecimento de contratos de suprimento para todas as Distribuidoras com mercado cativo, em que, segundo os investidores do Setor, houve forte manipulação de preços, comprometendo a situação de equilíbrio econômico-financeiro de diversas empresas no curto prazo, e reduzindo a capacidade de investimento das empresas de geração (inclusive aquelas controladas pelo próprio Governo Federal). Além disso, também reduziu a atratividade para novos investimentos, o que, no médio prazo (3 a 4 anos) pode comprometer o suprimento energético do país, com possibilidade da ocorrência de novos racionamentos tal como em 2001, caso a economia do país mantenha o ritmo de crescimento atual, ou mesmo ocorram períodos de estiagem prolongada comprometendo a geração nas usinas hidroelétricas, o que está absolutamente fora do controle dos Agentes e do Governo. Essa situação é passível de reversão, caso o Ministério de Minas e Energia consiga através de estratégias futuras, atrair novos investimentos no Setor, de modo a compatibilizar sempre a oferta de energia com a demanda do consumo, o que somente será constatado com o acompanhamento das medidas a serem implementadas nos próximos dois anos.

7 METODOLOGIA

De acordo com Castro (2002), pesquisa no sentido mais amplo, é um conjunto de atividades orientadas para a busca do conhecimento. Para receber o qualificativo de “científica”, a pesquisa deve ser feita de modo sistematizado. Deve, para isso, utilizar-se de método próprio e técnicas específicas. Deve, também, procurar um conhecimento que se refira à realidade empírica e cujos resultados sejam apresentados de forma peculiar.

Pode-se definir pesquisa como sendo o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, de acordo com Gil (1999). O autor ressalta que o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. A partir dessa conceituação, pode-se, portanto, definir pesquisa social como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social. Realidade social é entendida aqui em sentido bastante amplo, envolvendo todos os aspectos relativos ao homem sem seus múltiplos relacionamentos com outros homens e instituições sociais. Assim, o conceito de pesquisa aqui adotado aplica-se às investigações realizadas no âmbito das mais diversas ciências sociais, incluindo Sociologia, Antropologia, Ciência Política, Psicologia, Economia, etc.

Para Moreira (2001), a pesquisa científica é um processo de busca, tratamento e transformação de informações, e a forma de apresentação da pesquisa é conduzida segundo as regras fornecidas pela “metodologia da pesquisa”. A dissertação começa com as dúvidas e indagações do pesquisador, passa por um planejamento e busca de informações, e por uma transformação após as análises de dados.

Castro (2002) define que a metodologia é, por assim dizer, o pólo técnico da pesquisa.

É na metodologia que o pesquisador responde como será realizada a pesquisa. É o espaço onde se deve traçar os meios necessários para uma observação da realidade de modo sistemático e disciplinado, visando observar os fatos, analisar as relações entre eles e finalmente responder ao problema da pesquisa que representa, para o pesquisador, uma lacuna no conhecimento.

Para Gil (1999), cada pesquisa social tem um objetivo específico. Contudo, é possível agrupar as mais diversas pesquisas em certo número de grupamentos amplos. Assim, Duverger (1962) distingue três níveis de pesquisa: descrição, classificação, e explicação. Sellitz *et al.* (1967) classificam as pesquisas em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais. Segundo Gil (1999), essa última é a classificação adotada na atualidade, com uma pequena alteração de nomenclatura: pesquisas explicativas.

7.1 Tipo da Pesquisa:

A pesquisa será do tipo exploratória, uma vez que a situação investigada é pouco explorada e o resultado visa à formulação dessa situação. De acordo com Gil (1999), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Segundo o autor, as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Segundo Lakatos & Marconi (1985), o estudo exploratório tem três finalidades:

desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno para a realização de pesquisas futuras mais precisas e modificar e clarificar conceitos.

Greenhalgh & Taylor (1997) ressaltam que a pesquisa quantitativa deve começar com uma idéia (normalmente articulada como uma hipótese), a qual, através de medições, geram dados, e por dedução permitem a construção de uma conclusão. A pesquisa qualitativa, ao contrário, começa com uma intenção de explorar os dados coletados de uma área particular através de observações e entrevistas, as quais geram idéias e hipóteses a partir desses dados, que são conhecidas como raciocínios intuitivos.

Nesse caso, a estratégia adotada foi a de pesquisa quantitativa através da aplicação de um questionário padronizado, de modo a desenvolver a percepção da realidade, aprendendo fatos e fenômenos a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo.

Para isso adotamos a metodologia estabelecida por Goffee & Jones (1998), detalhada em sua obra *“The Character of a Corporation – How Your Company’s Culture Make or Break Your Business”*, tendo em vista tratar-se de um modelo já testado e aplicado em várias situações distintas, inclusive para avaliação da cultura de empresas envolvidas em processos de Fusões e Aquisições. Além disso, parece incluir conceitualmente todos os pontos fundamentais para a análise cultural das empresas em estudo.

7.2 Estratégia de Coleta de dados

Os dados objetivos e quantitativos da pesquisa foram coletados através de observação indireta, com o uso de questionários desenvolvidos por Goffee & Jones (1998), incluídos em

sua obra *“The Character of a Corporation – How Your Company’s Culture Make or Break Your Business”* e apresentados nos anexos numerados de A a F, sendo que, para isso, foi obtida a necessária autorização dos autores através de comunicação escrita via e-mail em 23 de julho de 2004. Os questionários foram traduzidos e submetidos à verificação de tradutor profissional para aprovação e eventuais ajustes.

Os questionários distribuídos a todos os funcionários das duas empresas são compostos de quatro partes, a saber:

1. O primeiro, nomeado pelos autores como “Questionário sobre o caráter corporativo”, é composto por 23 afirmações, para as quais o indivíduo deve indicar o quanto concorda ou discorda, sendo atribuída pontuação mínima igual a 1 (um) para as afirmações que discorda totalmente; igual a 2 (dois) se discorda da afirmação; igual a 3 (três) se não concorda nem discorda da afirmação; igual a 4 (quatro) se concorda com a afirmação; e pontuação máxima igual a 5 (cinco) para as afirmações que concorda totalmente. Esse primeiro questionário, o qual denominamos na pesquisa de campo, simplesmente por “Questionário Principal”, está apresentado no ANEXO A
2. O questionário referido, depois de preenchido pelos indivíduos pesquisados, fornece os dados necessários para o preenchimento da segunda parte da pesquisa (ANEXO B), composta por uma tabela na qual é lançada a pontuação de cada uma das 23 afirmações do “Questionário Principal” em dois grupos, sendo um deles referente aos aspectos de sociabilidade e o outro aos aspectos de “solidariedade”. A partir dessa tabela, o indivíduo lança os dados em um gráfico, apresentado logo abaixo da tabela (ANEXO B) o qual definirá a qual grupo cultural pertence. A nomenclatura dos quatro tipos de cultura definidos

no cubo do duplo “S” de Goffee & Jones foi substituída por letras, a saber: Integrada em rede (A), Mercenária (B), Fragmentada (C) e Comunitária (D). Essa medida foi adotada para que os títulos dos tipos de cultura não influenciassem de alguma forma nas escolhas dos indivíduos pesquisados. O gráfico do ANEXO B, além de identificar qual o tipo de cultura, indica qual questionário o indivíduo deverá responder na próxima etapa da pesquisa. Mais uma vez, para que os títulos não influenciassem o resultado da pesquisa, os questionários para definição da forma positiva ou negativa da cultura foram denominados “Questionários Auxiliares” (ANEXOS C a F). As instruções de preenchimento orientam para que seja respondido apenas o “Questionário Auxiliar” correspondente à letra do quadrante do gráfico, identificado a partir da tabela do ANEXO B.

3. Os “Questionários Auxiliares”, conforme o modelo definido por Goffee & Jones (1998), foram divididos em duas partes, sendo a primeira, composta por seis afirmações, para as quais o indivíduo deve indicar o quanto concorda ou discorda, sendo atribuída pontuação mínima igual a 1 (um) para as afirmações que discorda totalmente; igual a 2 (dois), se discorda da afirmação; igual a 3 (três), se não concorda nem discorda da afirmação; igual a 4 (quatro), se concorda com a afirmação; e, pontuação máxima igual a 5 (cinco), para as afirmações que concorda totalmente. Alta pontuação nas afirmações 1, 3 e 5 (ímpares) sugere a forma negativa da cultura, e alta pontuação nas afirmações 2, 4 e 6 (pares) sugere a forma positiva da cultura. Na segunda parte, denominada pelos autores de “Análise de Situações Críticas”, o indivíduo deve indicar qual a melhor de duas opções de reação da organização para uma

situação descrita (denominada “cenário” pro Goffee & Jones), sendo que a primeira opção indica uma reação típica de uma cultura com aspectos positivos e a segunda de uma cultura com aspectos negativos. Essa segunda parte tem como finalidade confirmar a forma da cultura da organização, dando mais consistência à pesquisa através da análise de reações a partir de situações críticas de sucesso, falhas, inovações, e mudanças, nas quais a organização supostamente estaria envolvida. O maior número de opções nas situações positivas ou negativas indica qual a forma predominante da cultura.

Foram enviados ao todo 2.142 questionários, sendo 870 na EMAE e 1.272 na CESP, correspondente à totalidade de funcionários efetivos das empresas a serviço na data da distribuição, tendo sido excluídos os funcionários afastados por motivo de férias ou doença, e Estagiários e Menores Aprendizizes do SENAI, visto que são considerados “temporários” (permanência máxima de um ano). Dessa forma, por esse critério, dos 1326 funcionários da CESP, 54 foram excluídos da distribuição; e dos 889 funcionários da EMAE, 19 foram excluídos. Do total distribuído, foram devolvidos 351 questionários (média de 16% sobre os enviados), sendo 223 na EMAE (26%) e 128 na CESP (10%). Ao todo, foram devolvidos 6 questionários em branco (todos na CESP – 5% dos devolvidos ou 0,5% dos enviados) e 23 considerados nulos, sendo 10 nulos na CESP (8% dos devolvidos ou 1% dos enviados) e 13 nulos na EMAE (6% dos devolvidos ou 1,5% dos enviados).

Os questionários foram entregues a todos os funcionários de ambas empresas através do serviço de malote interno, acondicionados em envelopes com etiquetas que indicavam o nome do indivíduo e seu local de trabalho. Capeando o grupo de questionários, foi anexada uma folha de instruções (ANEXO G), na qual estão descritos os objetivos da pesquisa e as

instruções básicas de preenchimento, além de uma planilha em que o indivíduo deveria indicar a qual empresa pertence (CESP ou EMAE), qual seu grupo de cargos (Operacional, Técnico / Administrativo, Superior ou Gerencial), e qual seu local de trabalho (Sede, Usinas / Barragens, Oficinas ou Outras), sendo que, para análise dos dados, os locais serão agrupados apenas em Sede e Áreas de Campo (usinas, barragens, oficinas e outras). Conforme observação da folha de instruções (ANEXO G), os indivíduos pesquisados foram alertados de que não haveria necessidade de identificação. O anonimato (opcional) dos participantes foi garantido através de orientação verbal fornecida a todos os órgãos de ambas empresas, de que a devolução dos questionários deveria ser efetuada via malote interno, utilizando-se de envelopes padronizados para correspondências internas, especificando apenas o destino indicado no formulário de orientação ao indivíduo pesquisado, e omitindo a origem da correspondência. Dessa forma, como é de conhecimento geral nas empresas, que as correspondências vão todas para uma central de distribuição, na qual a separação é efetuada pelo destino e não pela origem, automaticamente estaria preservada a identificação do participante na pesquisa.

Antes da distribuição dos questionários aos funcionários, houve a aprovação da pesquisa em uma reunião da Diretoria Colegiada das empresas, na qual os Diretores das várias áreas tomaram conhecimento dos objetivos propostos. Nessa oportunidade foi solicitado aos Diretores que, além de permitir e apoiar a pesquisa em suas áreas, também orientassem seus Gerentes para envolver e motivar seus grupos para que a pesquisa pudesse atingir os mencionados objetivos.

Após a distribuição dos questionários, apesar dos esclarecimentos prestados à Diretoria, dos descritos na própria capa dos questionários, e dos esclarecimentos das dúvidas ao longo dos dias englobados no prazo de resposta (15 dias), houve várias interpretações

equivocadas sobre quais “as verdadeiras intenções” do instrumento de pesquisa, sendo que alguns funcionários chegaram a levantar suspeita de que a pesquisa estaria ligada a um possível estudo para demissões em massa, outros a vincularam a uma possível análise para um futuro *take-over* por parte de uma das empresas.

Passados dez dias da data de distribuição dos questionários, e tendo sido detectado o baixo índice de sua devolução, foram novamente contatados os Diretores, de modo que, através de seu apoio, os funcionários fossem motivados a responder os questionários. Foi solicitado também o apoio da maioria dos gerentes de ambas empresas através de contatos verbais informais e foram realizadas várias reuniões com o corpo gerencial para o esclarecimento da real situação das empresas e desmistificação dos objetivos da pesquisa.

É importante registrar que, na Diretoria de Geração Oeste da CESP, cujo Diretor é membro da Diretoria Colegiada, houve orientação para os funcionários não responderem ao questionário, por razões que não temos como determinar, mas que eventualmente podem ter suas raízes em questões culturais. Dessa forma, ficou excluída da pesquisa o contingente dos funcionários daquela área.

8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

8.1 Resultado da pesquisa a partir dos questionários individuais

Os resultados obtidos na pesquisa de campo, a partir dos questionários individuais, os quais, aplicados os critérios do modelo de Goffee & Jones (1998) definem o perfil cultural de cada indivíduo, estão compilados nas planilhas a seguir, e analisados, tendo em vista as hipóteses formuladas no Capítulo 4. Nessas planilhas estão apresentadas as frequências de ocorrência de cada um dos oito tipos de culturas encontradas nas empresas como um todo, por local de trabalho e por cargo, de modo que seja possível uma análise comparativa dos resultados. É importante lembrar que os autores dividem as culturas em quatro tipos (Integrada em Rede, Mercenária, Fragmentada e Comunitária), que, por sua vez, se subdividem nas formas positiva e negativa, respectivamente, formas que são decorrentes dos aspectos positivos ou negativos da visão, do comportamento e das atitudes de cada grupo, conforme discutido na revisão bibliográfica. Os valores em destaque indicam a maior frequência encontrada em cada empresa, por tipo de cultura e por segmento em análise, e que, portanto, indicam a cultura predominante em cada caso.

TABELA 2
 Frequência do tipo de cultura por empresa

TIPO DE CULTURA	FORMA	CESP		EMAE	
		Frequência	%	Frequência	%
Integrada em rede	Positiva	2	1,8	17	8,1
	Negativa	5	4,5	11	5,2
Mercenária	Positiva	6	5,4	5	2,4
	Negativa	11	9,8	11	5,2
Fragmentada	Positiva	10	8,9	30	14,3
	Negativa	28	25,0	39	18,6
Comunitária	Positiva	33	29,5	76	36,2
	Negativa	17	15,2	21	10,0
TOTAL		112	100,0	210	100,0

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2005)

TABELA 3
 Frequência do tipo de cultura por local de trabalho em cada empresa

TIPO DE CULTURA	FORMA	LOCAL DE TRABALHO							
		SEDE				ÁREAS DE CAMPO			
		CESP		EMAE		CESP		EMAE	
		Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Integrada em rede	Positiva	1	1,5	5	5,0	1	2,1	12	10,9
	Negativa	3	4,6	6	6,0	2	4,3	5	4,5
Mercenária	Positiva	4	6,2	2	2,0	2	4,3	3	2,7
	Negativa	8	12,3	3	3,0	3	6,4	8	7,3
Fragmentada	Positiva	4	6,2	13	13,0	6	12,8	17	15,5
	Negativa	23	35,4	17	17,0	5	10,6	22	20,0
Comunitária	Positiva	6	9,2	40	40,0	27	57,4	36	32,7
	Negativa	16	24,6	14	14,0	1	2,1	7	6,4
TOTAL		65	100,0	100	100,0	47	100,0	110	100,0

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

TABELA 4
 Frequência do tipo de cultura por cargo em cada empresa

TIPO DE CULTURA	FORMA	CARGO							
		OPERACIONAL				TECNICO/ADMINISTRATIVO			
		CESP		EMAE		CESP		EMAE	
		Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Integrada em rede	Positiva	1	2,9	10	8,8	0	0,0	4	9,1
	Negativa	0	0,0	6	5,3	3	10,7	3	6,8
Mercenária	Positiva	1	2,9	4	3,5	0	0,0	1	2,3
	Negativa	6	17,1	5	4,4	3	10,7	1	2,3
Fragmentada	Positiva	3	8,6	17	14,9	4	14,3	7	15,9
	Negativa	3	8,6	25	21,9	8	28,6	6	13,6
Comunitária	Positiva	19	54,3	39	34,2	9	32,1	18	40,9
	Negativa	2	5,7	8	7,0	1	3,6	4	9,1
TOTAL		35	100,0	114	100,0	28	100,0	44	100,0

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

TABELA 5
Frequência do tipo de cultura por cargo em cada empresa

TIPO DE CULTURA	FORMA	CARGO							
		SUPERIOR				GERENCIAL			
		CESP		EMAE		CESP		EMAE	
		Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Integrada em rede	Positiva	1	2,8	1	2,9	0	0,0	2	11,8
	Negativa	2	5,6	0	0,0	0	0,0	2	11,8
Mercenária	Positiva	3	8,3	0	0,0	2	15,4	0	0,0
	Negativa	1	2,8	3	8,6	1	7,7	2	11,8
Fragmentada	Positiva	3	8,3	5	14,3	0	0,0	1	5,9
	Negativa	14	38,9	7	20,0	3	23,1	2	11,8
Comunitária	Positiva	3	8,3	13	37,1	1	7,7	5	29,4
	Negativa	9	25,0	6	17,1	6	46,2	3	17,6
TOTAL		36	100,0	35	100,0	13	100,0	17	100,0

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

Os valores indicados em destaque nas planilhas anteriores são referentes a maior ocorrência do tipo cultural encontrado na empresa, na categoria indicada (local de trabalho ou cargo). De acordo com o resultado da aplicação da Ferramenta de Análise de Ordem e Percentil do programa Excel, os valores em destaque representam um número maior que os 85,70 % dos números restantes, e, portanto, representa a maioria da população, regra que se aplica a todos os casos em estudo, pois todos têm a mesma quantidade de possibilidades (oito tipos de cultura, representados na tabela abaixo somente com os números de 1 a 8, sendo o de ordem 1, o de maior ocorrência, e o de ordem 8, o de menor ocorrência). Se considerarmos os dois maiores números das ocorrências culturais, todos os demais 71,40% terão valor menor.

TABELA 6
Classificação por ordem e percentil para os tipos de cultura

Ordem	Percentil
1	100,00%
2	85,70%
3	71,40%
4	57,10%
5	42,80%
6	28,50%
7	14,20%
8	0,00%

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

Com relação à significância dos dados apresentados nas planilhas ou número de ocorrências por tipo de cultura e de acordo com as observações de Lapponi (2000), são significativos apenas os números com valor abaixo de dois desvios padrões em relação ao número que representa a cultura predominante, tendo em vista as características de assimetria das distribuições, conforme demonstrado no tratamento estatístico dos dados dos questionários analisados individualmente. Segundo orientação do autor, nesse caso será considerado o valor do erro padrão, uma vez que as distribuições em análise são amostras da população total das empresas.

A análise das planilhas indica que a *hipótese 1* foi confirmada, ou seja, há, de fato, diferenças culturais entre os vários grupos que compõem as empresas, uma vez que foram identificados tipos culturais diferentes em cada um dos grupos de cargos e de locais de trabalho, em ambas empresas.

Nos próximos itens será efetuada uma análise descritiva dos resultados dos questionários individuais, de modo a observar as características de cada distribuição, destacando-se as oportunidades de ajustes e eventuais dificuldades decorrentes dos encontros de cultura, de acordo com o modelo de Goffee & Jones (1998). Os dados serão analisados por local de trabalho e por cargo, comparando-se as duas empresas por ordem de frequência de ocorrência, pelos percentuais correspondentes a cada uma das culturas identificadas, e, também, através de histogramas construídos a partir dos resultados apresentados nas planilhas anteriores.

8.1.1 *Análise descritiva dos resultados dos questionários individuais*8.1.1.1 *Análise descritiva dos resultados por empresa*

TABELA 7
Classificação por ordem de frequência de ocorrência da cultura nas empresas

TIPO DE CULTURA	FORMA	EMPRESA			
		CESP		EMAE	
		Classificação	%	Classificação	%
Integrada em rede	Positiva	8 ^a	1,8	5 ^a	8,1
	Negativa	7 ^a	4,5	6 ^a	5,2
Mercenária	Positiva	6 ^a	5,4	7 ^a	2,4
	Negativa	4 ^a	9,8	6 ^a	5,2
Fragmentada	Positiva	5 ^a	8,9	3 ^a	14,3
	Negativa	2 ^a	25,0	2 ^a	18,6
Comunitária	Positiva	1 ^a	29,5	1 ^a	36,2
	Negativa	3 ^a	15,2	4 ^a	10,0

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

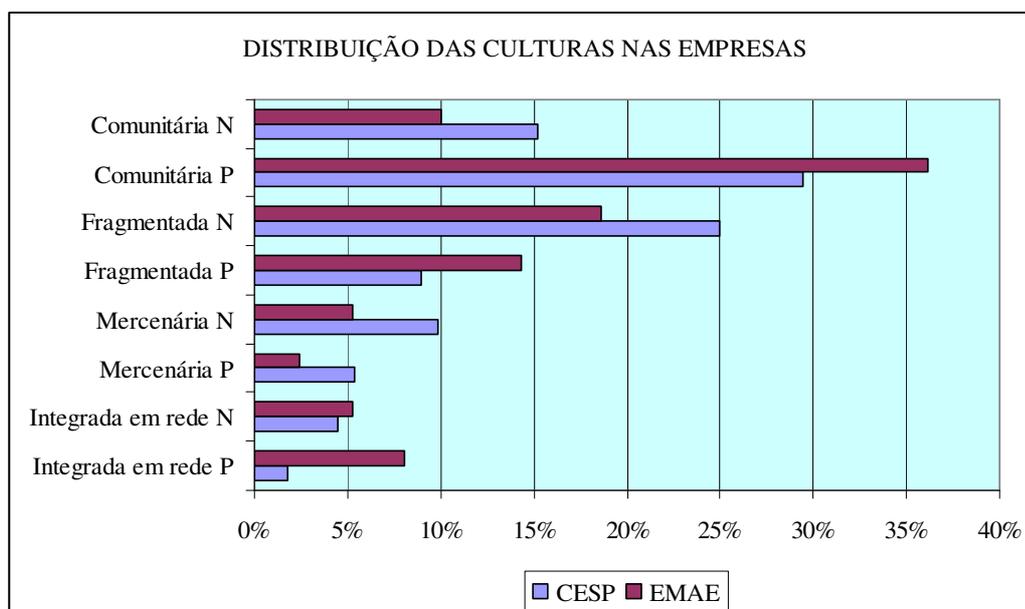


GRÁFICO 2 Histograma da distribuição dos tipos de cultura nas empresas
Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

Pela observação dos resultados, nota-se que, em termos médios, a cultura predominante em ambas empresas é do tipo Comunitária Positiva, com 29,46% das ocorrências na CESP e 36,19% na EMAE, que, se somadas com as ocorrências de Comunitárias Negativas, resulta em 44,64% na CESP e 46,19% na EMAE, resultado que vem ao encontro da formulação da *hipótese 2*. Essa hipótese, que então, foi confirmada pelos resultados obtidos na pesquisa de campo, supôs que, provavelmente, haveria um tipo de cultura de maior incidência predominante em ambas empresas, a qual, devido à natureza do controle acionário, poderia ser a mesma, para uma análise da empresa como um todo. As origens das empresas são diferentes, mas ambas estão sob o mesmo controle acionário há mais de 20 anos, o que fez com que suas características, de modo geral, se aproximassem em termos culturais, mesmo considerando-se o fato de terem sido geridas sempre de forma independente. Com relação às diferenças nas formas (negativas e positivas) dentro do mesmo grupo cultural, Goffee & Jones (1998) ressaltam que, para se realizar os ajustes necessários torna-se mais fácil do que a alteração dos níveis de Sociabilidade ou Racionalidade, uma vez que, ao invés de se trabalhar com a modificação de valores enraizados na organização, é necessário apenas o foco em questões comportamentais e motivacionais, sempre lembrando-se de que essa medida deve necessariamente estar alinhada com as estratégias empresariais definidas pelos acionistas.

Por outro lado, é necessária muita atenção com relação ao segundo tipo de cultura identificado nas empresas, que é a Fragmentada, com 33,93% das ocorrências na CESP (8,93% Fragmentada Positiva e 25,00% Negativa) e 32,86% das ocorrências na EMAE (14,29% Fragmentada Positiva e 18,57% Negativa). Esses grupos, segundo o modelo de Goffee & Jones (1998), estão em quadrantes opostos da face do Cubo do Duplo “S”, e apresentam como principal diferença os níveis mais baixos de Sociabilidade e Racionalidade.

De acordo com os autores, a transformação da cultura Fragmentada em Comunitária, apesar de não ser inviável, é a mais difícil e desgastante das mudanças, pois exige a “movimentação em ambos os eixos do gráfico”, ou seja, há necessidade de se aumentar tanto a Sociabilidade quanto a Racionalidade dos indivíduos. Dessa forma, esses grupos exigirão muito mais cuidados dos líderes durante o processo de integração cultural.

É importante ressaltar que a análise isolada por Local de Trabalho e por Cargo, para efeito da gestão do processo de integração cultural, fornece um melhor mapa das distribuições das culturas, permitindo um planejamento mais adequado às necessidades de ajustes de acordo com as estratégias definidas pelos acionistas.

8.1.1.2 Análise descritiva dos resultados por local de trabalho: Sede

TABELA 8
Classificação por ordem de frequência de ocorrência da cultura: Sede

TIPO DE CULTURA	FORMA	LOCAL DE TRABALHO - SEDE			
		CESP		EMAE	
		Classificação	%	Classificação	%
Integrada em rede	Positiva	7 ^a	1,5	6 ^a	5,0
	Negativa	6 ^a	4,6	5 ^a	6,0
Mercenária	Positiva	5 ^a	6,2	8 ^a	2,0
	Negativa	3 ^a	12,3	7 ^a	3,0
Fragmentada	Positiva	5 ^a	6,2	4 ^a	13,0
	Negativa	1 ^a	35,4	2 ^a	17,0
Comunitária	Positiva	4 ^a	9,2	1 ^a	40,0
	Negativa	2 ^a	24,6	3 ^a	14,0

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

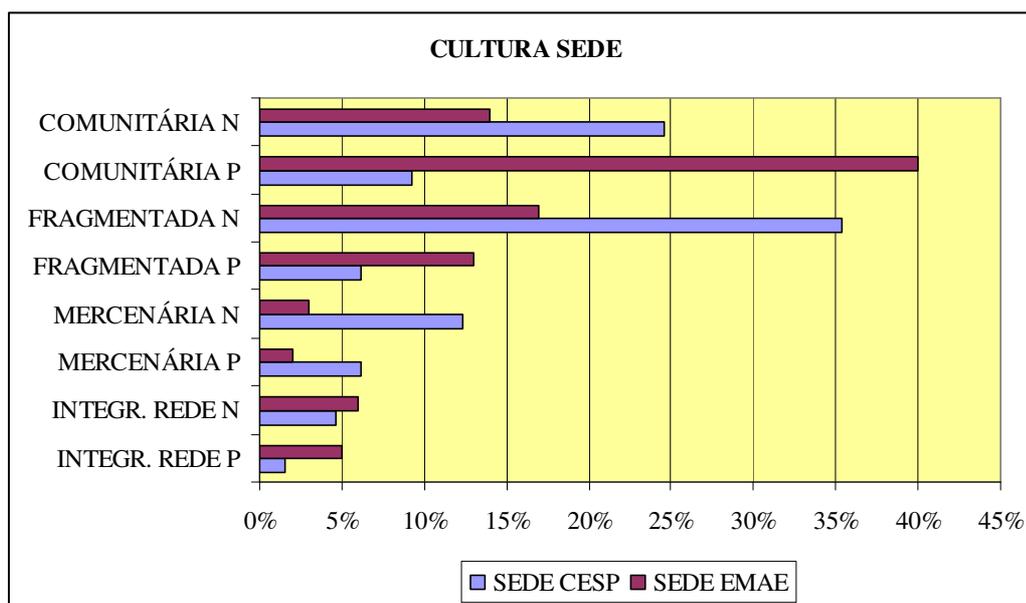


GRÁFICO 3: Histograma da distribuição dos tipos de cultura na Sede

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

Com relação ao local de trabalho, os dados indicaram que, na Sede das empresas, a cultura predominante na CESP é do tipo Fragmentada Negativa, com 35,38% das ocorrências, enquanto que na EMAE predomina a cultura do tipo Comunitária Positiva, com 40,00% das ocorrências, confirmando as *hipóteses 1 e 4*, de que há diferenças culturais entre os funcionários das empresas, e particularmente, da sede das empresas. No caso da sede, há uma grande variedade de atividades técnicas e administrativas (financeiras, contábeis, jurídicas, auditoria, comunicação, serviços corporativos, engenharia, planejamento, controladoria, gestão, etc.), que acabam por implicar em diferenças culturais entre as várias funções e cargos que atuam nos diversos órgãos da estrutura das empresas. Todos os demais tipos de cultura, em ambas empresas, apresentaram frequência de ocorrência menor que dois erros padrão abaixo, e que, portanto, de acordo com as premissas adotadas, com base em Lapponi (2000), exercem menor influência no comportamento cultural predominante dos grupos a serviço na Sede.

Dessa forma, pode-se dizer que as culturas predominantes em cada empresa

identificadas neste local, estão em posição diametralmente opostas em relação ao cubo do duplo “S” de Goffee & Jones (1998), o que pode gerar dificuldades de convivência entre os grupos. A cultura do tipo Fragmentada possui baixos níveis de Sociabilidade e Racionalidade, enquanto que a cultura tipo Comunitária, de maneira oposta, possui altos níveis em ambos os padrões de Sociabilidade e Racionalidade. Essa situação encontrada significa que a integração cultural entre as equipes que trabalham na Sede das empresas poderá ser dificultada pelas diferenças existentes.

Por outro lado, ainda nesse local, observa-se na CESP um segundo grupo com mesmas características culturais, enquadrados como Comunitária Negativa, que apesar da frequência encontrada estar a mais de dois erros padrões abaixo da frequência predominante, indica um bom caminho para o processo de integração, caso seja compatível com as estratégias dos acionistas, uma vez que, segundo Goffe & Jones (1998), é muito mais fácil transformar a forma negativa em positiva, e assim agregar uma parcela de aproximadamente 25% aos 9% existentes de Comunitária Positiva, que é o perfil predominante na EMAE (que também possui 14% de Comunitária Negativa a qual poderia ser ajustada ao perfil predominante atual). Essa última empresa, por sua vez, tem um segundo grupo significativo de pessoas na Sede, cuja cultura predominante é do tipo Fragmentada (30%, sendo 13% positiva e 17% negativa), o qual poderia se alinhar ao maior grupo cultural da CESP, seja para um trabalho conjunto em atividades cujas características culturais tipo Fragmentada sejam adequadas ou para que possam juntamente fazer parte do processo de “ajuste” cultural que será necessário impor nas organizações, recebendo o mesmo tratamento por parte dos líderes.

8.1.1.3 Análise descritiva dos resultados por local de trabalho: Áreas de Campo

TABELA 9

Classificação por ordem de frequência de ocorrência da cultura: Áreas de Campo

TIPO DE CULTURA	FORMA	LOCAL DE TRABALHO - CAMPO			
		CESP		EMAE	
		Classificação	%	Classificação	%
Integrada em rede	Positiva	6 ^a	2,1	4 ^a	10,9
	Negativa	5 ^a	4,3	7 ^a	4,5
Mercenária	Positiva	5 ^a	4,3	8 ^a	2,7
	Negativa	4 ^a	6,4	5 ^a	7,3
Fragmentada	Positiva	2 ^a	12,8	3 ^a	15,5
	Negativa	3 ^a	10,6	2 ^a	20,0
Comunitária	Positiva	1 ^a	57,4	1 ^a	32,7
	Negativa	6 ^a	2,1	6 ^a	6,4

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

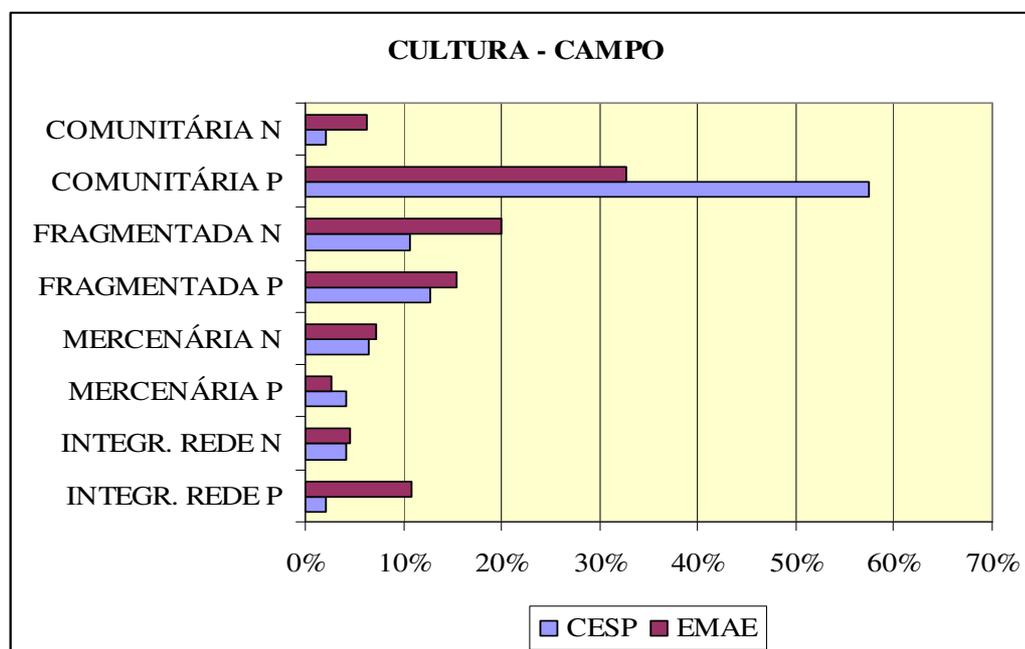


Gráfico 4 - Histograma da distribuição dos tipos de cultura nas Áreas de Campo

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

Para as Áreas de Campo, tanto na CESP como na EMAE, foi identificada como cultura predominante o tipo Comunitária Positiva, confirmando a hipótese 3, e indicando que

a integração nesses locais de trabalho, na perspectiva da cultura, poderá ser facilitada. Somando-se as frequências de ocorrência das culturas tipo Comunitária, obtém-se 59% na CESP (57% positiva e 2% negativa) e 39% na EMAE (33% positiva e 6% negativa).

No entanto, observa-se que no caso da EMAE, aparece em segundo lugar, com frequência significativa de 35% (15% positiva e 20% negativa), ou seja, menos que dois erros padrões, uma predominância da cultura Fragmentada, indicando a necessidade de atenção das lideranças no processo de integração, de modo a levar em conta as características desse grupo, e assim não comprometer a efetividade do processo. Na CESP, a cultura do tipo Fragmentada, também aparece em segundo lugar com 24% dos casos (13% positiva e 11% negativa), no entanto, com muito menos importância, pois se encontra quase seis erros padrões abaixo da cultura Comunitária, que é a predominante. Os demais tipos de cultura, devido à sua baixa incidência identificada, não assumem papel de importância no contexto do processo de integração cultural.

8.1.1.4 *Análise descritiva dos resultados por cargo: Nível Operacional*

TABELA 10

Classificação por ordem de frequência de ocorrência da cultura: cargo Operacional

TIPO DE CULTURA	FORMA	CARGO - OPERACIONAL			
		CESP		EMAE	
		Classificação	%	Classificação	%
Integrada em rede	Positiva	5ª	2,9	4ª	8,8
	Negativa	*	0,0	6ª	5,3
Mercenária	Positiva	5ª	2,9	8ª	3,5
	Negativa	2ª	17,1	7ª	4,4
Fragmentada	Positiva	3ª	8,6	3ª	14,9
	Negativa	3ª	8,6	2ª	21,9
Comunitária	Positiva	1ª	54,3	1ª	34,2
	Negativa	4ª	5,7	5ª	7,0

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

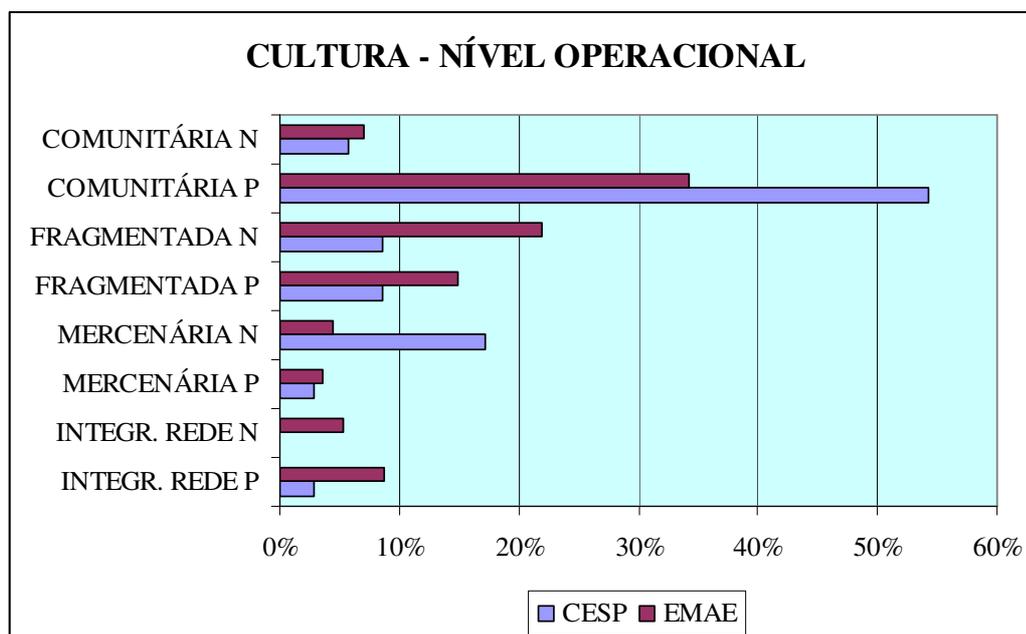


GRÁFICO 5: Histograma da distribuição de culturas no cargo Operacional

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

Passaremos agora a analisar os resultados da pesquisa por cargo dos funcionários, sendo esse primeiro grupo o dos Operacionais que, como não poderia deixar de ser, apresentou resultado similar ao obtido na análise por local de trabalho, Áreas de Campo, justificado pelo fato de que a maior parte dos profissionais que atuam nessas áreas são do grupo dos Operacionais. Nesse caso, como no anterior, em ambas as empresas a cultura predominante é Comunitária Positiva, o que vem ao encontro da formulação da *hipótese 3*, confirmando-a. Somando-se as frequências de ocorrência das culturas tipo Comunitária, obtém-se 60% na CESP (54% positiva e 6% negativa) e 41% na EMAE (34% positiva e 7% negativa). No entanto, na EMAE, a cultura do tipo Fragmentada aparece em segundo lugar com expressiva ocorrência (aproximadamente um erro padrão abaixo da Comunitária), apresentando a frequência de 37% (15% positiva e 22% negativa), enquanto que na CESP, as ocorrências das demais culturas não apresentam frequências significativas. Dessa forma, apesar de as culturas predominantes serem a mesma em ambas as empresas para os cargos

operacionais, no caso da EMAE, a significativa ocorrência da cultura tipo Fragmentada torna os grupos bastante diferenciados, quando considerados em sua totalidade. Convém lembrar que, segundo Goffee & Jones (1998), a cultura do tipo Fragmentada possui baixos níveis de Sociabilidade e Racionalidade, enquanto que a cultura tipo Comunitária, de maneira oposta, possui altos níveis em ambos os padrões de Sociabilidade e Racionalidade. Essa situação encontrada na EMAE significa que a integração entre as equipes poderá ser dificultada pelas diferenças culturais existentes na própria empresa, o que, nesse caso, representa, segundo os autores, um difícil ajuste cultural, caso a estratégia de integração cultural dos acionistas seja definida para qualquer um dos sentidos, ou seja, de Comunitária para Fragmentada ou de Fragmentada para Comunitária. Essa característica de segmentação cultural encontrada na EMAE, de modo geral, torna sua cultura nas Áreas de Campo, mais “fraca” ou menos homogênea que a da CESP, uma vez que essa última apresenta maior concentração em torno de um mesmo tipo de cultura, confirmando a *hipótese 5*.

8.1.1.5 – Análise descritiva dos resultados por cargo: Nível Técnico/Administrativo

TABELA 11
Classificação por ordem de frequência da cultura: cargo Técnico/Administrativo

TIPO DE CULTURA	FORMA	CARGO - TÉCNICO/ADMINISTRATIVO			
		CESP		EMAE	
		Classificação	%	Classificação	%
Integrada em rede	Positiva	*	0,0	4ª	9,1
	Negativa	4ª	10,7	5ª	6,8
Mercenária	Positiva	*	0,0	6ª	2,3
	Negativa	4ª	10,7	6ª	2,3
Fragmentada	Positiva	3ª	14,3	2ª	15,9
	Negativa	2ª	28,6	3ª	13,6
Comunitária	Positiva	1ª	32,1	1ª	40,9
	Negativa	5ª	3,6	4ª	9,1

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

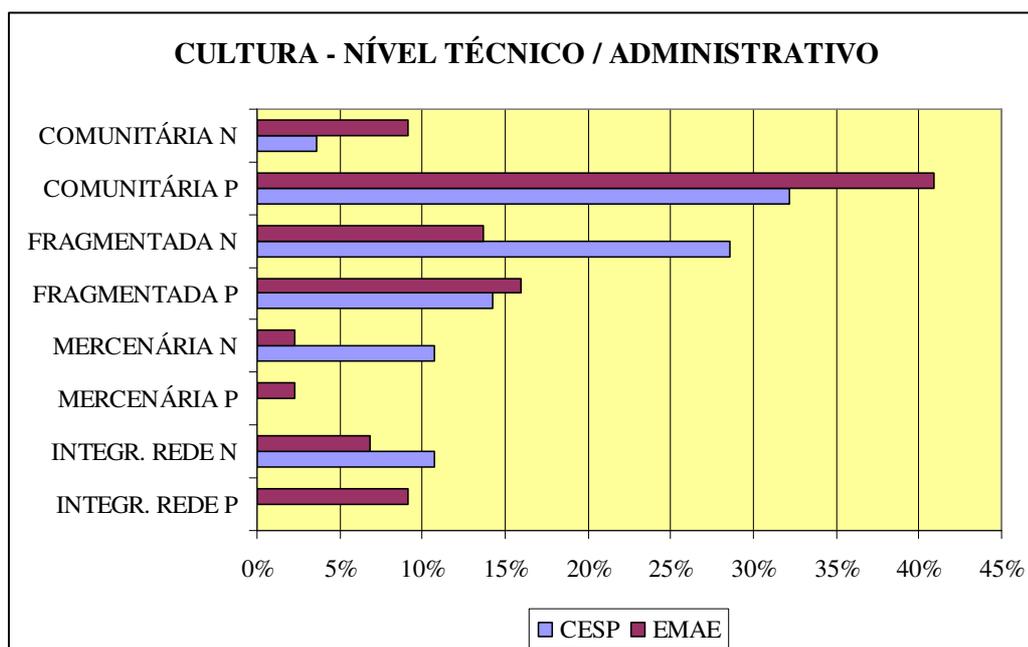


GRÁFICO 6: Histograma da distribuição de culturas no cargo Técnico/Administrativo
 Fonte: elaboração do autor da dissertação (200)

O grupo de cargos dos Técnicos/Administrativos apresentou predominância na cultura do tipo Comunitária Positiva em ambas empresas. Entretanto, no caso da CESP, observa-se uma alta concentração, com número de ocorrências muito próximo do anterior, da cultura do tipo Fragmentada Negativa, certamente efeito do resultado obtido na Sede da empresa, cuja cultura predominante também é a Fragmentada Negativa. Se for considerada a totalidade das ocorrências de cultura do tipo Comunitária e Fragmentada, sem se considerar a forma positiva ou negativa, conclui-se que a Fragmentada passa a ser predominante, pois seus 43% (14% positiva e 29% negativa) superam os 36% (32% positiva e 4% negativa) da Comunitária. É importante observar que essa constatação deve-se ao fato de que, na Sede, encontra-se a maior parte dos funcionários Administrativos da empresa e uma grande parte dos Técnicos. No caso da EMAE, também se nota que, em segundo lugar, está a cultura do tipo Fragmentada, mas com frequência de ocorrência mais de quatro erros padrões abaixo. Essa situação encontrada para a distribuição de culturas nos cargos Técnicos/Administrativos, dificulta a integração das

equipes, uma vez que, conforme já citado em análises anteriores, segundo Goffee & Jones (1998), as culturas Comunitária e Fragmentada estão em posições opostas na face frontal cubo do duplo “S”, sendo que, para o ajuste, é necessária a “movimentação” tanto no eixo da Racionalidade como da Sociabilidade.

8.1.1.6 Análise descritiva dos resultados por cargo: Nível Superior

TABELA 12

Classificação por ordem de freqüência de ocorrência da cultura: cargo Superior

TIPO DE CULTURA	FORMA	CARGO - SUPERIOR			
		CESP		EMAE	
		Classificação	%	Classificação	%
Integrada em rede	Positiva	5ª	2,8	6ª	2,9
	Negativa	4ª	5,6	*	0,0
Mercenária	Positiva	3ª	8,3	*	0,0
	Negativa	5ª	2,8	5ª	8,6
Fragmentada	Positiva	3ª	8,3	4ª	14,3
	Negativa	1ª	38,9	2ª	20,0
Comunitária	Positiva	3ª	8,3	1ª	37,1
	Negativa	2ª	25,0	3ª	17,1

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

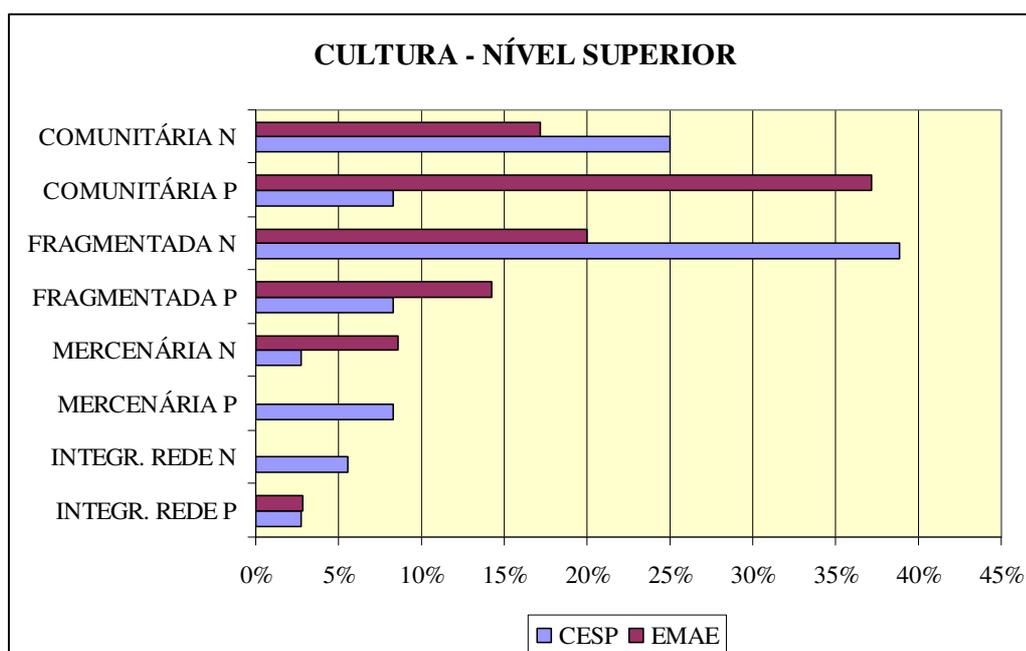


GRÁFICO 7: Histograma da distribuição de culturas no cargo Superior

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

O resultado encontrado para os cargos de nível Superior indica novamente as mesmas características já identificadas no caso da Sede das empresas, ou seja, a CESP apresenta de forma predominante uma cultura do tipo Fragmentada Negativa, enquanto na EMAE predomina a cultura Comunitária Positiva. Mais uma vez, esse resultado tem fundamento no fato da maior concentração de profissionais de nível Superior encontrar-se na Sede das empresas. Tanto para a CESP como para a EMAE, as demais culturas apresentaram frequências de ocorrência menores que mais de duas vezes o erro padrão, o que as torna menos significativas em termos de distribuições estatísticas, mas que, no entanto, não devem ser desprezadas para o planejamento de integração cultural. Se forem analisadas as distribuições culturais sem se considerarem os aspectos das formas positiva ou negativa, conclui-se que, no caso da CESP, aparece em primeiro lugar a cultura tipo Fragmentada com 47% (8% positiva e 39% negativa) das ocorrências e, em segundo lugar a cultura tipo Comunitária com 33% (8% positiva, e 25% negativa), que juntas representam 80% das ocorrências de tipos culturais na empresa. Se for repetida a mesma análise para a EMAE, conclui-se que aparece em primeiro lugar a cultura do tipo Comunitária com 54% (37% positiva e 17% negativa) das ocorrências e, em segundo lugar, a cultura do tipo Fragmentada com 34% (14% positiva e 20% negativa) das ocorrências, que juntas representam 88% das ocorrências de tipos culturais na empresa. Convém notar que se forem comparadas essas últimas análises entre a CESP e a EMAE, conclui-se que ambas possuem cerca de 80% das culturas distribuídas entre Comunitária e Fragmentada, mas com concentrações opostas em ambas empresas. Mais uma vez essas distribuições podem dificultar o processo de integração cultural, exigindo atenção dos líderes, nas fases de planejamento e implantação do processo, com base nas definições estratégicas dos acionistas.

8.1.1.7 – Análise descritiva dos resultados por cargo: Nível Gerencial

TABELA 13

Classificação por ordem de freqüência e ocorrência da cultura: cargo Gerencial

TIPO DE CULTURA	FORMA	CARGO - GERENCIAL			
		CESP		EMAE	
		Classificação	%	Classificação	%
Integrada em rede	Positiva	*	0,0	3ª	11,8
	Negativa	*	0,0	3ª	11,8
Mercenária	Positiva	3ª	15,4	*	0,0
	Negativa	4ª	7,7	3ª	11,8
Fragmentada	Positiva	*	0,0	4ª	5,9
	Negativa	2ª	23,1	3ª	11,8
Comunitária	Positiva	4ª	7,7	1ª	29,4
	Negativa	1ª	46,2	2ª	17,6

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

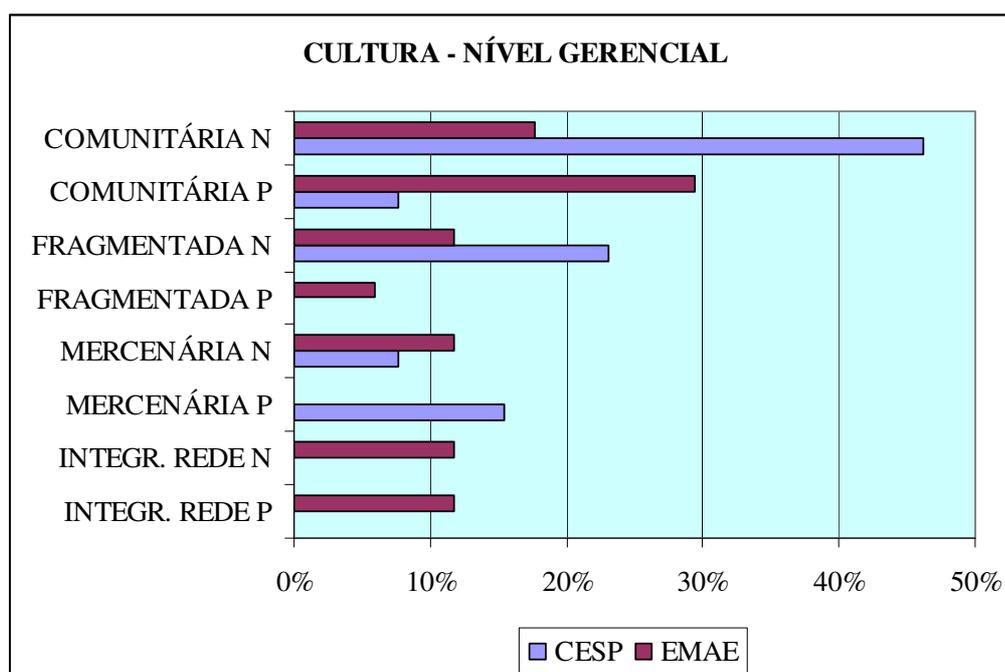


Gráfico 8: Histograma da distribuição de culturas no cargo Gerencial

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

A pesquisa indicou, para os cargos de nível gerencial na CESP, uma forte concentração de indivíduos na cultura Comunitária Negativa, enquanto, na EMAE, predomina a cultura Comunitária Positiva. Em ambos os casos, as demais ocorrências de culturas possuem freqüências menores, com diferenças maiores do que dois erros padrões em relação à

cultura predominante. Mesmo assim, convém notar que, na CESP, a segunda cultura que aparece é do tipo Fragmentada. Se for considerada a totalidade das ocorrências de cultura do tipo Comunitária e Fragmentada, sem se considerar a forma positiva ou negativa, mesmo assim, a cultura tipo Comunitária continua sendo a predominante na CESP, pois seus 56% (8% positiva e 46% negativa) superam os 23% (negativa) da Fragmentada. No caso da EMAE, a segunda cultura encontrada nos resultados da pesquisa foi a Integrada em Rede, com 24% das ocorrências (12% positiva e 12% negativa). Nota-se que, na EMAE, na maioria dos casos, há alguma incidência da cultura do tipo Integrada em Rede. Entretanto, na CESP, esse tipo de cultura apresenta muito baixa incidência, ou mesmo nenhuma incidência identificada, como no caso do Cargo de nível Gerencial, sendo que a única exceção é na distribuição dos Cargos de nível Superior, em que a CESP supera a EMAE nesse tipo de cultura, mas mesmo assim, com uma frequência muito baixa. Caso os acionistas decidam que a melhor cultura para a implementação de suas estratégias empresariais seja a Comunitária, os resultados da pesquisa indicam a necessidade de ajustes na forma das culturas (positiva e negativa) dos cargos de nível Gerencial envolvendo ambas empresas, de modo a alinhar um grande percentual de gerentes em uma mesma linha cultural do tipo Comunitária, uma vez que a frequência tanto na CESP como na EMAE encontra-se próxima de 50%, facilitando o processo de integração. Quanto ao grupo da CESP com cultura Fragmentada Negativa, é importante lembrar que demandará um maior tempo para se integrar aos demais, visto que para o ajuste seria necessária a movimentação nos dois eixos do cubo do duplo “S” para que as pessoas pudessem compartilhar da mesma visão daquelas com cultura Comunitária, o que, mais uma vez, segundo as observações de Goffee & Jones (1998), não é nada fácil, mas que, em caso de sucesso, significaria quase 80% do total dos indivíduos alinhados em um mesmo perfil cultural. Por outro lado, na EMAE, para a transformação da cultura Integrada em Rede

em Comunitária, bastaria uma movimentação no eixo da Racionalidade, o que significaria também um montante de quase 80% dos indivíduos com o mesmo tipo de cultura, fator fundamental para o processo de integração cultural.

Ainda sobre os dados obtidos a partir da análise individual dos questionários, pode-se notar que, quando comparadas as distribuições das ocorrências culturais em ambas empresas, as concentrações ou os picos de frequência na CESP, de modo geral são maiores que na EMAE, cujas distribuições são mais “achatadas”, conforme se pode observar nos histogramas. Essa característica indica que a cultura da CESP, tanto para os Locais de Trabalho quanto para os Cargos analisados, é mais homogênea que da EMAE, confirmando a *hipótese 5*. Segundo Goffee & Jones (1998), quanto maior for a concentração de ocorrência de um mesmo tipo de cultura, maior será a homogeneidade cultural e maior será o alinhamento de comportamentos, pensamentos e visões naquele grupo de pessoas.

8.1.2 *Análise quanto à forma das culturas*

Com base nos dados obtidos a partir da análise individual dos questionários, foram extraídas as frequências das formas positiva e negativa das culturas, por empresa, por local de trabalho e por cargo, somando-se a seguir os resultados individuais, de modo a possibilitar uma complementação da análise do perfil cultural das empresas quanto à visão, comportamento e atitudes das pessoas, parâmetros que definem a forma da cultura de acordo com o modelo de Goffe & Jones (1998). Dessa forma foram construídas as seguintes planilhas:

TABELA 14
Forma da cultura por empresa

FORMA	CESP	EMAE
POSITIVA (%)	45,5	61,0
NEGATIVA (%)	54,5	39,0

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

TABELA 15
Forma da cultura por local de trabalho em cada empresa

FORMA	LOCAL DE TRABALHO					
	SEDE		CAMPO		TOTAL	
	CESP	EMAE	CESP	EMAE	CESP	EMAE
POSITIVA (%)	23,1	60,0	76,6	61,8	49,8	60,9
NEGATIVA (%)	76,9	40,0	23,4	38,2	50,2	39,1

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

TABELA 16
Forma da cultura em cada um dos grupos de cargo por empresa

FORMA	CARGO							
	OPERACIONAL		TECN. / ADMIN.		SUPERIOR		GERENCIAL	
	CESP	EMAE	CESP	EMAE	CESP	EMAE	CESP	EMAE
POSITIVA (%)	68,6	61,4	46,4	68,2	27,8	54,3	23,1	47,1
NEGATIVA (%)	31,4	38,6	53,6	31,8	72,2	45,7	76,9	52,9

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

TABELA 17
Forma da cultura por cargo em cada empresa

FORMA	CARGO	
	TOTAL	
	CESP	EMAE
POSITIVA (%)	41,5	57,7
NEGATIVA (%)	58,5	42,3

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

Da análise global dessas planilhas, conclui-se que a cultura da CESP, quando analisada por empresa, por Local de Trabalho, ou por Cargo, possui uma forma mais negativa do que a da EMAE, resultado que se obteve principalmente devido ao caso da CESP em sua Sede, e em seus cargos de nível Superior e Gerencial, ter apresentado mais expressivamente a forma negativa. É importante notar que o caso do cargo Gerencial da EMAE mostra-se como

exceção à regra, quando a situação se inverte, e a cultura se apresenta pouco mais negativa do que positiva em sua forma. Também se apresenta como exceção ao resultado global da CESP, a cultura das Áreas de Campo e, como conseqüência, a cultura do cargo Operacional, para os quais, conforme observado anteriormente, tem um vínculo claro, pois a maioria dos funcionários operacionais está sediada nas Áreas de Campo.

8.1.3 *Tratamento estatístico dos dados obtidos a partir da análise dos questionários individuais*

O tratamento estatístico dos dados individuais foi efetuado a partir das orientações de Lapponi (2000) com o uso de planilhas eletrônicas do Excel (software da Microsoft do conjunto MS Office 2000). A ferramenta utilizada foi a de Análise Estatística Descritiva, opção Análise de Dados, aplicada para as ocorrências de tipos de cultura por empresa, por local de trabalho e por cargo. Os resultados são obtidos automaticamente em planilhas do Excel, fornecendo análises estatísticas completas, que apresentam as medidas de tendência central (média, mediana, modo, curtose, assimetria, e nível de confiança da média), medidas de dispersão (erro padrão, desvio padrão e variância), além das medidas de posição e definição da população (intervalo, mínimo, máximo, soma, contagem, maior e menor). Em nosso caso, as variáveis (ocorrências por tipos de cultura) são consideradas como quantitativas, ou seja, quantidades medidas em uma escala numérica, do tipo discreta, as quais se referem às variáveis numéricas que assumem somente números inteiros positivos, analisadas em uma escala de medição proporcional ao da população total.

Lapponi (2000) faz as seguintes observações a respeito das funções estatísticas que serão utilizadas nas análises estatísticas a seguir:

- Em termos conceituais, parâmetro é uma medida numérica que descreve uma população, enquanto que estatística é uma medida numérica que descreve uma amostra. Nesse caso, as distribuições de culturas em análise podem ser consideradas como amostras da população total, e, portanto, sua análise deve ser efetuada por processos estatísticos.
- Nas distribuições simétricas em forma de sino, a porcentagem de valores contidos dentro de dois desvios padrões ao redor da média é 95%. Para distribuições assimétricas com inclinação para um dos lados, a porcentagem se aproxima de 100%;
- Em uma distribuição de freqüências exatamente simétrica, a média e a mediana são iguais. Na medida em que a média e a mediana se afastarem, maior será a assimetria (inclinação da curva) da distribuição de freqüências. Se um ou mais valores da população forem valores extremos maiores que a maioria dos restantes valores, a média será maior que a mediana e a distribuição de freqüências terá inclinação direita ou positiva. Com relação à *Assimetria*, se for igual a zero, a distribuição será simétrica; se for positiva, a inclinação será direita ou positiva; e, se for negativa, a inclinação será esquerda ou negativa.
- As *médias* formam uma variável amostral com *média amostral* e desvio padrão denominado *Erro Padrão*. O *Erro Padrão* da estimativa mede a dispersão dos valores amostrados, denominados resíduos, ao redor da reta de regressão. O valor do *erro padrão* é obtido da variância com $(n-2)$ graus de liberdade.

- Se duas distribuições de frequência têm mesma dispersão e inclinação, não será suficiente para supor que as duas distribuições tenham a mesma forma, característica denominada *curtose*. A *curtose* é medida pelo *coeficiente de curtose* que compara a distribuição de frequências da amostra com a distribuição normal. Dessa forma, se o coeficiente de *curtose* for igual a zero, então a distribuição de frequências será a própria distribuição normal. Se for negativo, então a distribuição será achatada, ou plana. Se for positivo, a distribuição de frequências será concentrada ao redor da média, ou trata-se de uma distribuição assimétrica com pico.
- O Nível de Confiança indicado nas planilhas de Análise Estatística Descritiva a seguir indica o percentual de acerto da estimativa da média da população.
- Para verificar se duas populações independentes têm a mesma variância, é utilizada a estatística de relação das variâncias das amostras S_1^2/S_2^2 retiradas das populações. Se as distribuições das duas populações forem normais, então a relação S_1^2/S_2^2 tem *distribuição F*. Sempre que as distribuições das populações forem normais, a *distribuição F* será utilizada, também, para comparar duas ou mais média simultaneamente, procedimento denominado *análise de variância*.

8.1.3.1 Análise de dispersão dos dados

A análise de dispersão dos dados será efetuada através da comparação dos Coeficientes de Variação, que tem como base a relação entre os desvios padrões e as médias de cada série

de dados, e a análise de variância, que compara os dados para verificar a relação entre dois grupos de variáveis.

8.1.3.1.1 *Análise a partir dos Coeficientes de Variação*

Segundo Lapponi (2000), o desvio padrão, assim como a variância, tem duas características importantes:

- Consideram que os desvios se distribuem homogeneamente ao redor da média;
- São medidas absolutas.

A comparação da dispersão de duas ou mais distribuições pelo simples confronto de seus desvios padrões, segundo o autor, nem sempre é suficiente, pois as amostras ou populações podem ter unidades diferentes ou, tendo a mesma unidade, seus valores de média são bastante afastados, como nos casos em análise.

A medida relativa de dispersão através do Coeficiente de Variação permite a comparação de distribuições, pois seu resultado é o desvio padrão por unidade de média. Dessa forma, comparando duas variáveis, a variável que tiver menor Coeficiente de Variação tem menor dispersão ou variabilidade.

A seguir apresentamos a análise do Coeficiente de Variação para as frequências obtidas por tipo de cultura em cada empresa, agrupados por empresa, por local de trabalho e por cargo, a partir da análise dos questionários individuais.

TABELA 18
Funções estatísticas por empresa

EMPRESA	FUNÇÃO ESTATÍSTICA	RESULTADO POR EMPRESA
CESP	Média	14,00
	Desv.Padrão	11,21
	Coefic. Variação	0,80
EMAE	Média	26,25
	Desv.Padrão	22,93
	Coefic. Variação	0,87

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

TABELA 19
Funções estatísticas por local de trabalho

EMPRESA	FUNÇÃO ESTATÍSTICA	LOCAL DE TRABALHO	
		SEDE	CAMPO
CESP	Média	8,13	5,88
	Desv.Padrão	7,55	8,72
	Coefic. Variação	0,93	1,49
EMAE	Média	12,50	13,75
	Desv.Padrão	12,41	11,00
	Coefic. Variação	0,99	0,80

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

TABELA 20
Funções estatísticas por cargo

EMPRESA	FUNÇÃO ESTATÍSTICA	CARGO			
		OPERACIONAL	TECN./ADMIN.	SUPERIOR	GERENCIAL
CESP	Média	4,38	3,50	4,50	1,63
	Desv.Padrão	6,19	3,42	4,60	2,07
	Coefic. Variação	1,41	0,98	1,02	1,27
EMAE	Média	14,25	5,50	4,38	2,13
	Desv.Padrão	12,26	5,48	4,41	1,46
	Coefic. Variação	0,86	1,00	1,01	0,69

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

TABELA 21
Classificação do coeficiente de variação por empresa

Classificação - COEFICIENTE DE VARIAÇÃO - POR EMPRESA			
1	CESP	TOTAL	0,80
2	EMAE	TOTAL	0,87

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

TABELA 22
Classificação do coeficiente de variação por local de trabalho

Classificação - COEFICIENTE DE VARIAÇÃO - POR LOCAL			
1	EMAE	CAMPO	0,80
2	CESP	SEDE	0,93
3	EMAE	SEDE	0,99
4	CESP	CAMPO	1,49

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

TABELA 23
Classificação do coeficiente de variação por cargo

Classificação - COEFICIENTE DE VARIAÇÃO - POR CARGO			
1	EMAE	GERENCIAL	0,69
2	EMAE	OPERACIONAL	0,86
3	CESP	TECN./ADMIN.	0,98
4	EMAE	TECN./ADMIN.	1,00
5	EMAE	SUPERIOR	1,01
6	CESP	SUPERIOR	1,02
7	CESP	GERENCIAL	1,27
8	CESP	OPERACIONAL	1,41

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

A análise dos Coeficientes de Variação por empresa mostra que a CESP possui uma distribuição de culturas com dispersão ou variabilidade em relação à média, muito próxima da EMAE, o que em princípio indica que, quando comparamos as culturas das empresas como um todo, há uma homogeneidade cultural semelhante, o que novamente reforça a assertiva contida na *hipótese 2* formulada.

No que diz respeito aos locais de trabalho, nota-se uma grande diferença entre os Coeficientes de Variação das Áreas de Campo, tendo a CESP apresentando uma dispersão 85% maior que da EMAE, indicando uma forte concentração de um mesmo tipo de cultura. Nesse caso, observando-se a frequência de ocorrência (27) da cultura predominante na CESP – Campo (Comunitária Positiva) nota-se que o próximo valor de frequência (6) encontra-se a mais de seis erros padrões abaixo. A concentração do mesmo tipo de cultura (quase 60%) nas

Áreas de Campo da CESP indica uma grande homogeneidade cultural. Quanto a Sede, os Coeficientes de Variação das duas empresas são muito próximos, indicando que, em termos de homogeneidade, ambas empresas possuem distribuições semelhantes.

Com relação às distribuições das ocorrências culturais por cargo, quando se efetua a comparação dos Coeficientes de Variação, conclui-se que a distribuição de culturas que resultou na menor dispersão ou menor variabilidade em relação à média, é da EMAE no grupo de gerentes, tendo apresentado um valor 87% menor que o encontrado para os gerentes da CESP, indicando que a cultura dos gerentes da CESP é muito mais homogênea que da EMAE. Resultado similar foi encontrado para o grupo de cargos operacionais, em que a EMAE apresentou um Coeficiente de Variação 64% menor que da CESP. No caso dos cargos Técnicos/Administrativos e Superiores, em termos de homogeneidade, os resultados encontrados foram semelhantes.

Dessa forma, levando-se em conta o resultado da comparação dos Coeficientes de Variação, podemos concluir que a maioria das distribuições da CESP possui maior concentração em torno da cultura predominante em relação às distribuições da EMAE, com dispersão média de todos os valores encontrados, por empresa, por local de trabalho e por cargo, de 27% maior, indicando que, na EMAE, de modo geral, há uma cultura menos homogênea que na CESP, confirmando a *hipótese 5*.

8.1.3.1.2 *Análise de Variâncias*

O objetivo da análise de variância, segundo Lapponi (2000), é verificar se as amostras foram “retiradas” de populações com o mesmo valor de média, e servirá em nosso caso, para

verificar a consistência e homogeneidade das várias distribuições envolvidas. A variabilidade total pode ser dividida em dois grupos ou fontes de variabilidade.

- O primeiro grupo de variabilidades é proveniente das populações serem realmente diferentes, denominada *variabilidade entre*. Quanto maior for a *variabilidade entre*, maior a evidência que existam diferenças entre as populações das quais foram retiradas as amostras.
- O segundo grupo de variabilidades são causadas pela diferenças *dentro* de cada amostra, denominada como *variabilidade dentro*. Quanto maior for a *variabilidade dentro*, maior será a dificuldade para concluir que as populações sejam diferentes.

As premissas da análise de variância são: as populações têm a mesma variância, as amostras são retiradas de populações com distribuição normal e as amostras são aleatórias e independentes. Dessa forma, o teste de hipóteses é o seguinte:

- A hipótese nula H_0 afirma que as k populações têm a mesma média;
- A hipótese alternativa H_1 afirma que nem todas as médias das k populações são iguais, *pelo menos duas médias* são diferentes.

A distribuição F conduzirá à decisão de aceitar ou rejeitar a hipótese nula, comparando o F observado F_0 calculado com a seguinte expressão:

$$F_0 = \frac{\text{Variância entre}}{\text{Variância dentro}}$$

com o *F crítico* F_c correspondente ao nível de significância adotado. Podem ser comparados, também, o *p-value* do *F observado* F_0 e o nível de significância. O *F observado* mede a *variabilidade entre* por unidade de *variabilidade dentro*. De outra maneira, o *F observado* mede quantas vezes a variabilidade das médias das amostras é maior que a variabilidade amostral.

Para realizar a análise utilizamos o Excel 2000, escolhendo no menu *Ferramentas*, a opção *Análise de Dados*, escolhendo a seguir a opção *Anova: fator único* (do inglês: *Analysis of Variance*).

O teste de hipóteses é efetuado a partir de dois procedimentos, sendo que a hipótese nula deve ser aceita se:

- O *F observado* for menor que o *F crítico*, correspondente ao nível de significância adotado;
- O *p-value* do *F observado* for maior que o nível de significância adotado.

Na presente pesquisa, as análises de variância foram efetuadas por empresa, por local de trabalho e por cargo, conforme rotina estabelecida no Excel 2000, onde *SQ* é a soma dos quadrados dos desvios, *gl* é o grau de liberdade da variável, e *MQ* é a média quadrada dos *tratamentos*. De acordo com sugestão de Lapponi (2000), o nível de significância adotado foi igual a 0,05. O autor ressalta que tendo o início do procedimento *análise de variância* se dado na agricultura, no teste de hipóteses permanecem algumas definições de sua área, como é o caso de *tratamento*. A palavra *tratamento* significa a causa ou fonte de variação dentro de um

conjunto de dados.

Com a observação dos resultados obtidos a partir das análises de variância através do Excel 2000, nota-se que, com exceção da distribuição de culturas referente aos cargos da EMAE, todas as demais levam a aceitar a hipótese nula (H_0), segundo os critérios de Lapponi (2000), ou seja, todas as populações analisadas são semelhantes, uma vez que, nesses casos, o F observado é menor que o F crítico, e o p -value do F observado é maior que o nível de significância adotado (0,05). Para a distribuição de culturas referentes aos cargos da EMAE, deve ser aceita a hipótese alternativa H_1 , que indica a existência de grupos não homogêneos nas amostras dessa população.

Esses resultados da Análise de Variâncias confirmam que a cultura da CESP é mais homogênea que da EMAE com relação aos cargos dos indivíduos pesquisados, confirmando novamente a formulação da *hipótese 5*. Essa afirmação baseia-se na comparação dos valores da distribuição F obtidas nas Análises de Variâncias. Partindo-se do princípio de que, quanto maior a *variabilidade entre*, maior a evidência de que existam diferenças entre as populações das quais foram retiradas as amostras, os resultados mais uma vez indicam que as maiores incertezas surgem na análise de variâncias do grupo de cargos da EMAE.

Quanto aos locais de trabalho da EMAE, o fato de ter sido aceita a hipótese nula, leva a concluir que, nesse caso, a EMAE apresenta similaridade nas distribuições das culturas quando se compara a sede com as áreas de campo. Por outro lado, essa situação pode ser resultado de uma distorção de entendimento quanto à indicação do local de trabalho pelos indivíduos pesquisados, uma vez que, no caso da EMAE, há diversas áreas de campo que estão localizadas na mesma gleba da sede (Usina Termoeletrica Piratininga, Usina Elevatória de Pedreira e Oficinas de Manutenção de Campo) e isso pode ter induzido a escolhas equivocadas, levando ao resultado apurado. Já no grupo de cargos, tal dúvida não foi

possível, portanto, é preferível tomar como mais consistente, para efeito de comparação, o resultado das distribuições de culturas por cargos.

A análise de variância por empresa, quando se efetua a comparação entre a CESP e a EMAE como um todo, leva a aceitar a hipótese nula (H_0), segundo os critérios de Lapponi (2000), ou seja, as populações analisadas são semelhantes, uma vez que o F observado é menor que o F crítico, e o p -value do F observado é maior que o nível de significância adotado (0,05), confirmando mais uma vez a hipótese 2, de que há traços culturais comuns entre as duas empresas.

8.1.3.2 *Análise de Similaridade Estatística das Distribuições*

De modo a dar mais consistência às análises anteriores, foi efetuado um estudo de similaridade estatística das distribuições entre os vários grupos de dados de ocorrências de tipos de cultura em ambas empresas. Esse estudo, efetuado a partir das orientações de Lapponi (2000) com o uso de planilhas eletrônicas do Excel (software da Microsoft do conjunto MS Office 2000), utilizando-se a ferramenta correlação estatística, apresentou os seguintes resultados:

TABELA 24
Resultado da análise de similaridade estatística

SIMILARIDADE ESTATÍSTICA		
ENTRE EMPRESAS	CESP / EMAE	0,86
LOCAL DE TRABALHO	SEDE	0,23
	CAMPO	0,89
CARGO	OPERACIONAL	0,81
	TECNC./ADMIN.	0,76
	SUPERIOR	0,37
	CAMPO	0,16

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

Os resultados obtidos a partir da análise de similaridade estatística confirmam as observações anteriores de que, quanto ao local de trabalho, há similaridade entre as distribuições culturais das equipes que atuam nas Áreas de Campo, uma vez que esse é o maior índice de similaridade (0,89) entre os dados obtidos na pesquisa, confirmando a *hipótese 3*. Ainda sobre o local de trabalho, o baixo índice de similaridade estatística (o menor de todos) para a Sede (0,23) indica que, de fato, há uma significativa diferença entre as distribuições culturais nesse local, considerando-se os padrões do método de Goffee & Jones (1998), confirmando a *hipótese 4*.

No que diz respeito aos cargos dos indivíduos pesquisados, notam-se altos índices de similaridade estatística nas funções Operacionais e Técnicas/Administrativas (0,81 e 0,76 respectivamente), indicando, também nesse caso, distribuições culturais mais próximas. Para os cargos de Nível Superior, os índices de similaridade estatística são mais baixos (0,37), enquanto que os cargos Gerenciais apresentam o menor nível de similaridade (0,16), indicando maior distância entre os padrões das distribuições culturais dos Gerentes de ambas empresas, confirmando os resultados das análises anteriores.

Dessa forma, a partir das observações e análises efetuadas, pode-se concluir que as maiores diferenças culturais são encontradas entre os profissionais que se encontram na Sede das empresas, principalmente aqueles de Nível Superior e de Nível Gerencial, o que certamente dificultará o processo de integração cultural, uma vez que os profissionais que exercem funções nesses cargos, em tese, poderiam ser importantes membros para compor a equipe de implementação desse processo. Essa realidade indica que os membros dessa equipe deverão ser escolhidos cuidadosamente, de modo que suas diferenças culturais não interfiram no andamento do processo de integração cultural. De qualquer forma, as diferenças culturais existentes indicam que será exigido muito cuidado e determinação dos líderes para que esses

grupos possam conviver com um mínimo de harmonia, sendo recomendado um planejamento para que, ao longo do tempo, se agrupe o máximo possível de pessoas em torno de um único padrão cultural. Segundo Goffee & Jones (1998), em casos de mudanças organizacionais, como nos processos de F&A, é recomendável que procure adaptar as culturas das empresas envolvidas, à nova estratégia determinada pelos acionistas, o que significa que o processo será tanto mais complexo, quanto mais distante do novo modelo se encontrarem as culturas organizacionais envolvidas. Como lembra Barros (2003); Tanure (2004), a mudança de cultura é um processo longo, duro e nada fácil. Entretanto, a autora ressalta que o caso de F&A é o que atualmente oferece mais possibilidades de mudança cultural tendo em vista que, não raro, ocorrem mudanças nos valores centrais das empresas envolvidas, forçando os indivíduos a se adaptarem à nova realidade.

8.2 Resultado da pesquisa a partir da análise coletiva dos dados

Os resultados, nesse caso, serão apresentados através do tratamento estatístico efetuado a partir da análise coletiva dos dados obtidos nos questionários preenchidos pelos indivíduos pesquisados em ambas empresas, agrupados de acordo com a estrutura de análise do modelo cultural de Goffee & Jones (1998), diferentemente daquele adotado no item 8.1, que utilizou os resultados finais das análises individuais dos questionários. Para isso, os dados foram agrupados em seis colunas, que, segundo os autores, formam a base para definição da cultura organizacional conforme o padrão estabelecido no cubo do duplo “S”.

Dessa forma, foram construídas planilhas, a partir das orientações de Lapponi (2000) com o uso de planilhas eletrônicas do Excel 2000, utilizando-se no menu *Ferramentas*, a

opção *Análise de Dados*, e escolhendo finalmente a opção *Estatística Descritiva*. As seis colunas definidas para a análise são: Racionalidade (**X**), Sociabilidade (**Y**), Pontuação encontrada nos “Questionários Auxiliares” para definir a forma Positiva ou Negativa da cultura (**PT+** e **PT-**) e número de opções Positivas ou Negativas extraídas do questionário complementar definido por Goffee & Jones como “Análise de Situações Críticas” (**n° POS** e **n° NEG**). A definição da forma Positiva ou Negativa da cultura, segundo o modelo utilizado, é feita a partir da comparação dos resultados das colunas 3 e 4 (soma dos pontos das respostas escolhidas, agrupadas de acordo com os aspectos positivos e negativos da cultura), sendo que o maior dos dois valores representa a forma (positiva ou negativa) predominante da cultura. A “análise de situações críticas” complementa a definição da forma positiva ou negativa da cultura através do número de opções com aspectos positivos ou negativos apresentados nas colunas 5 e 6, sendo que, de acordo com o mesmo critério, o maior número confirma a forma (positiva ou negativa) predominante da cultura.

É importante ressaltar que o agrupamento de todos os dados conforme descrito, somente pode ser utilizado para análises estatísticas que visam definir características de todo o conjunto, não sendo possível a identificação de distribuições de culturas, seja por local de trabalho ou por cargo dos indivíduos pesquisados.

Dessa forma, foram obtidas as planilhas padronizadas, fornecidas pelo Excel 2000, para os locais de trabalho e cargos, em ambas empresas.

A partir das matrizes dos dados globais, foram calculados os coeficientes de similaridade estatística das distribuições de racionalidade e sociabilidade, comparando-se as duas empresas, por local de trabalho e por cargo. Os resultados apresentados na planilha a seguir indicam uma pequena similaridade entre as várias distribuições das variáveis em estudo, inclusive em alguns casos com índices de similaridade negativos.

TABELA 25
Resultado da similaridade estatística para racionalidade e sociabilidade

ANÁLISE DE SIMILARIDADE CESP / EMAE		
RACIONALIDADE	SEDE	0,11
	CAMPO	0,03
	OPERACIONAL	0,25
	TECN./ADMIN.	0,49
	SUPERIOR	0,21
	GERENCIAL	-0,02
SOCIABILIDADE	SEDE	-0,09
	CAMPO	-0,10
	OPERACIONAL	0,21
	TECN./ADMIN.	0,45
	SUPERIOR	0,02
	GERENCIAL	0,16

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

Combinando-se os valores de Racionalidade (X) e Sociabilidade (Y), e as opções da forma positiva e negativa das culturas, segundo o modelo de Goffee & Jones (1998), obtém-se o tipo da cultura para cada caso considerado. Entretanto, resta saber qual medida de tendência central deve ser utilizada para tal conclusão. Segundo Toledo (1985), quando a variabilidade de um conjunto de dados for muito grande, sua média terá um baixo grau de confiabilidade, e, portanto, não deve ser utilizada isoladamente para análises estatísticas, que são exatamente os casos que se apresentam em todas as distribuições assimétricas em estudo. Lapponi (2000) ressalta que, se a variável tiver valores extremos, o uso da mediana é mais adequado, pois ela não é afetada por esses valores como a média. O autor observa que a moda é um valor típico ou o valor da variável que mais se repete, ou ainda, aquele que apresenta a maior frequência de ocorrência, mas que, se utilizada como referência, pode distorcer a análise, pois uma variável pode ter mais de uma moda, ou mesmo não ter nenhuma moda, além de que a moda não utiliza todos os valores da variável para sua determinação. Dessa forma, para efeito de identificação das culturas segundo o modelo de Goffee & Jones (1998), serão utilizadas as medianas das variáveis em estudo, resultando nos seguintes quadros de culturas, os quais estão sendo comparados com os resultados obtidos na análise dos dados dos questionários

individuais:

TABELA 26

Cultura predominante por local de trabalho em cada empresa – dados globais

ANÁLISE DOS DADOS GLOBAIS		
EMPRESA	LOCAL DE TRABALHO	
	SEDE	CAMPO
CESP	FRAGMENTADA (+)	COMUNITÁRIA (+)
EMAE	COMUNITÁRIA (+)	COMUNITÁRIA (+)

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

TABELA 27

Cultura predominante por local de trabalho em cada empresa – dados individuais

ANÁLISE DOS DADOS INDIVIDUAIS		
EMPRESA	LOCAL DE TRABALHO	
	SEDE	CAMPO
CESP	FRAGMENTADA (-)	COMUNITÁRIA (+)
EMAE	COMUNITÁRIA (+)	COMUNITÁRIA (+)

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

TABELA 28

Cultura predominante por cargo em cada empresa: dados globais

ANÁLISE DOS DADOS GLOBAIS				
EMPRESA	CARGO			
	OPERACIONAL	TECN./ADMIN.	SUPERIOR	GERENCIAL
CESP	COMUNITÁRIA (+)	FRAGMENTADA (+)	FRAGMENTADA (+)	COMUNITÁRIA (+)
EMAE	COMUNITÁRIA (+)	COMUNITÁRIA (+)	COMUNITÁRIA (+)	COMUNITÁRIA (-)

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

TABELA 29

Cultura predominante por cargo em cada empresa: dados individuais

ANÁLISE DOS DADOS INDIVIDUAIS				
EMPRESA	CARGO			
	OPERACIONAL	TECN./ADMIN.	SUPERIOR	GERENCIAL
CESP	COMUNITÁRIA (+)	COMUNITÁRIA (+)	FRAGMENTADA (-)	COMUNITÁRIA (-)
EMAE	COMUNITÁRIA (+)	COMUNITÁRIA (+)	COMUNITÁRIA (+)	COMUNITÁRIA (+)

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

Efetuando-se a comparação dos resultados obtidos a partir da análise dos dados globais com aqueles obtidos nas análises dos questionários individuais, concluímos que a coincidência dos tipos de cultura obtidos é de 92%, sem que se considere a forma positiva ou negativa de cada caso, o que é um índice bastante elevado. Se, na análise comparativa, forem incluídas as formas positivas e negativas das culturas, a coincidência cai para aproximadamente 60%.

Considerando-se que os instrumentos aplicados na metodologia de Goffee & Jones (1998) foram desenvolvidos para uso em análise individual, é de se esperar alguma inconsistência nos resultados quando os dados forem analisados agrupados e simultaneamente, considerando-se todo o conjunto da população. Por outro lado, consideramos importante complementar a análise inicial com a análise global dos dados, de modo que os resultados possam conferir maior consistência às conclusões. Sendo assim, dando continuidade às análises, foram calculados os Coeficientes de Variação das distribuições da Sociabilidade e Racionalidade globais, utilizando-se dos mesmos critérios anteriores, com os seguintes resultados:

TABELA 30

Funções estatísticas para a racionalidade por local de trabalho em cada empresa

RACIONALIDADE (X)			
EMPRESA	FUNÇÃO ESTATÍSTICA	LOCAL DE TRABALHO	
		SEDE	CAMPO
CESP	Média	34,83	37,87
	Desv.Padrão	8,38	9,41
	Coefic. Variação	0,24	0,25
EMAE	Média	36,44	35,18
	Desv.Padrão	8,22	7,40
	Coefic. Variação	0,23	0,21

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

TABELA 31
Funções estatísticas para a racionalidade por cargo em cada empresa

RACIONALIDADE (X)					
EMPRESA	FUNÇÃO ESTATÍSTICA	CARGO			
		OPERACIONAL	TECN./ADMIN.	SUPERIOR	GERENCIAL
CESP	Média	38,00	34,32	33,75	39,92
	Desv.Padrão	9,81	7,37	9,04	6,41
	Coefic. Variação	0,26	0,21	0,27	0,16
EMAE	Média	34,86	37,77	35,17	36,94
	Desv.Padrão	7,50	9,03	7,67	6,70
	Coefic. Variação	0,22	0,24	0,22	0,18

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

TABELA 32
Análise do coeficiente de variação para a racionalidade por cargo e local de trabalho

Classificação - COEFICIENTE DE VARIAÇÃO (X)			
1	CESP	GERENCIAL	0,16
2	EMAE	GERENCIAL	0,18
3	EMAE	CAMPO	0,21
4	CESP	TECN./ADMIN.	0,21
5	EMAE	OPERACIONAL	0,22
6	EMAE	SUPERIOR	0,22
7	EMAE	SEDE	0,23
8	EMAE	TECN./ADMIN.	0,24
9	CESP	SEDE	0,24
10	CESP	CAMPO	0,25
11	CESP	OPERACIONAL	0,26
12	CESP	SUPERIOR	0,27

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

TABELA 33
Funções estatísticas para a sociabilidade por local de trabalho em cada empresa

SOCIABILIDADE (Y)			
EMPRESA	FUNÇÃO ESTATÍSTICA	LOCAL DE TRABALHO	
		SEDE	CAMPO
CESP	Média	35,00	36,28
	Desv.Padrão	6,02	8,79
	Coefic. Variação	0,17	0,24
EMAE	Média	37,11	35,42
	Desv.Padrão	7,11	7,01
	Coefic. Variação	0,19	0,20

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

TABELA 34
Funções estatísticas para a racionalidade por cargo em cada empresa

SOCIABILIDADE (Y)					
EMPRESA	FUNÇÃO ESTATÍSTICA	CARGO			
		OPERACIONAL	TECN./ADMIN.	SUPERIOR	GERENCIAL
CESP	Média	37,34	33,04	34,75	37,23
	Desv.Padrão	9,42	6,11	6,13	4,38
	Coefic. Variação	0,25	0,18	0,18	0,12
EMAE	Média	35,66	37,05	36,00	38,06
	Desv.Padrão	6,95	8,66	6,53	5,30
	Coefic. Variação	0,19	0,23	0,18	0,14

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

TABELA 35

Análise do coeficiente de variação para a sociabilidade por cargo e local de trabalho

Classificação - COEFICIENTE DE VARIAÇÃO (Y)			
1	EMAE	GERENCIAL	0,14
2	CESP	GERENCIAL	0,16
3	EMAE	SUPERIOR	0,18
4	EMAE	SEDE	0,19
5	EMAE	OPERACIONAL	0,19
6	EMAE	CAMPO	0,20
7	CESP	TECN./ADMIN.	0,21
8	EMAE	TECN./ADMIN.	0,23
9	CESP	SEDE	0,24
10	CESP	CAMPO	0,25
11	CESP	OPERACIONAL	0,26
12	CESP	SUPERIOR	0,27

Fonte: elaboração do autor da dissertação (2004)

Pela análise das planilhas, podemos concluir que, em uma visão macro, os resultados obtidos são similares aos encontrados na análise inicial dos coeficientes de variação para os dados individuais, ou seja, a variabilidade dos dados da EMAE é menor que a da CESP, indicando que, nessa última, há uma maior concentração de ocorrências próximas ao valor predominante, o que significa que sua cultura é sensivelmente mais homogênea que da EMAE, vindo ao encontro da formulação da *hipótese 5*. Tal observação é confirmada pelos resultados dos Coeficientes de Curtose da EMAE, que apresentaram todos resultados negativos, indicando distribuições achatadas, sem picos, ou com picos pouco pronunciados. A única exceção é para o cargo gerencial da CESP, que também possui uma distribuição

achatada tanto para a racionalidade como para sociabilidade, ou seja, com baixa concentração ao redor do valor predominante, apresentando características similares à da EMAE nesse aspecto, diferentemente dos resultados obtidos na análise dos questionários individuais, em que as maiores diferenças apresentadas foram justamente nos cargos gerenciais, quando comparadas as duas empresas. Finalmente, podemos dizer que os estudos dos dados analisados de forma global indicam com relativo grau de consistência, os mesmos resultados obtidos nas análises dos questionários individuais.

9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste item será apresentada uma síntese dos resultados e conclusões da pesquisa, bem como suas implicações práticas, principais limitações e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

9.1 Síntese dos Resultados e Conclusões

Os resultados da pesquisa indicam a existência de várias culturas em cada uma das empresas, tanto para os locais de trabalho, como para os grupos de cargos analisados, nos quais notam-se claramente várias diferenças culturais entre as empresas, fato confirmado pelo tratamento estatístico dos dados. Essas diferenças estão correlacionadas, por exemplo, à subdivisão da estrutura organizacional. Essa constatação vai ao encontro das observações de Schein (1997), nas quais ressalta que não é apropriado falar sobre “a cultura” de uma organização, uma vez que existem muitas subculturas que a compõem, indicando que os vários grupos que formam a empresa possuem culturas com características próprias, de acordo com a maioria de seus membros. Entretanto, sempre haverá um tipo de cultura com maior frequência de ocorrência, ou seja, que predomina na organização, baseada nos valores, crenças e certezas compartilhadas pela maioria, muitas vezes consolidada desde sua fundação.

Nesta pesquisa, após a análise dos dados obtidos, conclui-se que, apesar das diferenças culturais existentes entre os locais de trabalho e entre os principais grupos de cargos das empresas, há um tipo de cultura que predomina em ambas, principalmente devido ao fato de estarem sob o mesmo controle acionário há mais de 20 anos. Essa constatação se consolidou a

partir do agrupamento dos dados levantados nos locais de trabalho, ou seja, com o total de amostras coletadas analisadas em conjunto, quando foi possível comparar o resultados das empresas como um todo, indicando que, apesar das diferenças existentes entre os vários grupos de cargos e locais de trabalho, há uma cultura predominante em ambos os casos, fato confirmado pela Análise de Similaridade Estatística, pela Análise do Coeficiente de Variação do desvio padrão pela média e pela Análise de Variância.

Quanto às áreas de campo, conforme demonstrado na análise dos dados dos questionários individuais, ficou comprovada a existência de um mesmo tipo de cultura predominante em ambas empresas, fato confirmado pela Análise de Similaridade Estatística.

Para a sede das empresas, com base nos resultados apresentados na Análise das Planilhas de dados obtidos a partir dos questionários individuais e da Análise de Similaridade Estatística, conclui-se que de fato há diferenças culturais entre os funcionários desse local de trabalho.

Entretanto as diferenças culturais existentes entre os vários grupos, confirmadas pelos resultados apurados, se não forem bem administradas, poderão gerar dificuldades que podem comprometer grande parte dos resultados planejados para o processo de fusão. Dessa forma, convém lembrar os resultados da pesquisa de Barros (2001), na qual ficou constatado que os problemas culturais assumem papel relevante no resultado dos processos de fusões e aquisições, motivo pelo qual é necessária muita cautela por parte dos líderes do processo de integração. Por outro lado, é importante notar que, apesar das diferenças culturais evidentes, há uma tendência à ocorrência da cultura predominante do tipo Comunitária, uma vez que esse é o resultado que aparece com maior frequência, tanto por Local de Trabalho como por cargo, principalmente no caso da análise individual dos questionários, que representa a aplicação do modelo definido por Goffee & Jones (1998). A análise coletiva dos dados

também mostra valores médios expressivos tanto da Racionalidade como da Sociabilidade, na maioria dos casos, indicando que há realmente uma tendência à cultura do tipo Comunitária. Esse fato, se bem administrado, pode facilitar o processo de integração cultural das empresas.

Por outro lado, com os resultados dos estudos de dispersão dos dados através da Análise de Variância e da Análise do Coeficiente de Variação do desvio padrão pela média, conclui-se que a cultura da CESP é mais homogênea que da EMAE. Essa realidade deve ser cuidadosamente gerenciada para evitar impulsos dominantes de uma sobre a outra, o que afrontaria a estratégia de integração adotada.

Com relação às perguntas do Problema de Pesquisa, ressaltamos o seguinte:

De acordo com os resultados obtidos a partir da análise dos dados da pesquisa de campo, conforme estabelecido no modelo de Goffee & Jones (1998), conclui-se que, de fato, há diferenças culturais entre as duas empresas estudadas, tanto quanto ao tipo da cultura, como quanto a sua forma (positiva ou negativa), o que responde afirmativamente à primeira pergunta formulada no item dois – Problema de Pesquisa.

Quanto à segunda pergunta formulada no mesmo item, a resposta se encontra no item oito – Análise dos Resultados, em que ficam claros os pontos em que as culturas das empresas se aproximam, onde se afastam, e quais os cuidados que devem ser tomados para que o processo de integração cultural seja conduzido da melhor forma possível, sempre com a recomendação de se manter o foco nas escolhas estratégicas dos acionistas. De fato, as diferenças culturais, confirmadas pelos resultados apurados, se não forem bem administradas, poderão gerar dificuldades que podem comprometer grande parte dos resultados planejados para o processo de fusão.

Há outras constatações as quais devem ser levadas em consideração pelos líderes do

processo de integração cultural, principalmente quanto ao aspecto da forma (positiva ou negativa), que indica quais os padrões de comportamento e atitudes dentro de um determinado tipo de cultura. Os resultados indicaram que há uma tendência dos funcionários da CESP adotarem mais a forma negativa do que os funcionários da EMAE.

É importante lembrar que a diversidade cultural bem trabalhada, de acordo com Schein (2001), pode agregar muito valor à nova organização, caso os líderes tenham a competência de aproveitar o que há de melhor de cada uma, fazendo com que as pessoas se motivem e entendam as vantagens de trabalhar juntas para um objetivo de sucesso, apesar de suas diferenças. Handy (1987) ressalta também que as diferenças são necessárias e boas para a saúde organizacional.

Portanto, se é verdade que existem vários tipos de cultura convivendo simultaneamente, tanto dentro como entre as empresas, então a interação entre as diferentes culturas passa a ser um tema muito importante. De acordo com Goffee & Jones (1998), esse choque de culturas não garante que haverá guerras, e nem mesmo garantem que não haverá inércia decorrente do “empate forçado”, mas certamente garantem que haverá conflitos, “sinais perdidos”, e mesmo oportunidades perdidas, se não tiver alguém atento ao que está acontecendo. Isso significa que bons gerentes devem se transformar em bons antropólogos, com grande habilidade para reconhecer e compreender as regras, normas, comportamentos, e crenças de diferentes “tribos”. Os autores ressaltam que à frase popular: “conhecimento é poder”; deve-se acrescentar: “poder para se promover mudanças significativas e entendimentos autênticos”.

Segundo Goffee & Jones (1998), um bom gerente/antropólogo deve saber, por exemplo, que quando um “Mercenário” encontra com um indivíduo de outra “tribo”, seu primeiro instinto é de “esmagá-lo”. Um outro da “tribo Integrada em Rede” tenta fazer

amizade com pessoas novas que acabam de chegar. Quanto a um da “tribo Comunitária”, seu primeiro e mais notável objetivo é converter as pessoas ao seu modo de ver as coisas. E finalmente, as pessoas da “nação Fragmentada” desprezam propositadamente a existência de outras “tribos” (culturas). Mas, todas as pessoas, sejam antropólogos ou não, sabem que fazem parte de alguma cultura, que as envolve e as suporta como o alicerce de um edifício. Uma vez que o edifício é erguido, não se pode mais ver suas estacas, colunas e vigas de aço, mas o edifício cairá sem esses elementos. O mesmo acontece com as organizações. Não se podem ver suas culturas, mas certamente esses são seus mais importantes conteúdos. Podem-se copiar produtos, estratégias de publicidade e marketing, aliciar e contratar seus executivos, duplicar processos de manufatura, mas a maneira como as pessoas fazem as coisas em uma organização ou como se relacionam com o negócio não pode ser rapidamente ou simplesmente copiados. Esses relacionamentos formam a cultura organizacional, essa riqueza que deve ser respeitada.

9.2 Implicações Práticas

De acordo com os resultados obtidos, pode-se notar que a maior atenção dos líderes do processo de integração cultural deverá estar voltada para a Sede das empresas, local onde se constataram as maiores diferenças culturais e, portanto, é onde podem surgir as maiores dificuldades de relacionamento entre os vários grupos que trabalham nesse local.

O mesmo não ocorre com as equipes que trabalham nas áreas de campo, as quais apesar de terem tipos de culturas semelhantes, no dia-a-dia não realizam trabalhos conjuntos, uma vez que se limitam a atividades em locais isolados, sejam na operação ou manutenção de

usinas ou barragens, que por suas características, situam-se em cidades diferentes e, normalmente muito distantes entre si. Portanto, esses grupos de indivíduos que trabalham no campo poderão um menor nível de preocupação por parte dos líderes do processo de integração cultural, os quais devem concentrar sua energia nos indivíduos que trabalham na Sede.

Independentemente do local de trabalho, necessariamente deve ser implementado um eficiente sistema de comunicação, de modo a deixar claro os objetivos do acionista controlador com as medidas em curso, estabelecendo parâmetros para que qualquer indivíduo possa avaliar as ameaças e oportunidades futuras na organização. Essa medida tem como objetivo prático evitar a perda de talentos e a redução da motivação e da produtividade das equipes, o que se não for bem trabalhado poderá inclusive comprometer aspectos de segurança do trabalho e a integridade dos equipamentos das instalações de produção.

Quanto aos grupos que trabalham na Sede, apesar de estarem menos envolvidos com a produção em si, sua desmotivação e baixa produtividade pode gerar prejuízos importantes para a empresa, uma vez que o controle de vários processos chave estão sob a responsabilidade desses indivíduos.

9.3 Limitações da Pesquisa

Uma das limitações deste estudo é referente ao reduzido número de questionários devolvidos, comparativamente aos enviados, que, apesar de ter aparentemente vínculo com o clima organizacional e com a própria cultura de alguns grupos, principalmente os gerenciais, implicou em uma amostragem reduzida da população, o que pode ter distorcido os resultados,

não nas análises mais amplas, mas na análise de grupos particulares e isolados.

Outra limitação foi gerada pela opção metodológica de realizar uma pesquisa quantitativa. O próprio instrumento de pesquisa, que uma vez fornecido aos indivíduos na forma de formulários impressos, limita as interações e o aprofundamento em nível qualitativo, o que, nesse caso, especificamente, poderia ser mais complexo, tendo em vista o fato de o pesquisador estar inserido no sistema de poder das empresas, portanto, diminuindo a chance de ter a necessária neutralidade, típica das pesquisas qualitativas.

9.4 Recomendações quanto a Futuros Estudos

Com vistas ao aprofundamento dos estudos sobre a cultura de organizações e particularmente sobre as culturas das empresas em estudo, recomendamos que futuros estudos sejam realizados alguns anos após a consolidação do processo de fusão (ou aquisição no caso do estudo de outras organizações), de modo a verificar os resultados da integração cultural e comparar as metas estabelecidas pelos acionistas, com os resultados encontrados, analisando detalhes do processo que possam agregar conhecimentos sobre o tema.

Seria recomendável que, em um momento posterior, pudesse ser agregado um outro pesquisador que não tivesse inserido no sistema de poder de nenhuma das duas empresas.

9.5 Considerações Finais

Conforme explanado em itens anteriores, a pesquisa foi realizada em duas empresas que se encontram em processo de fusão ainda não consolidada, e que, portanto, vivem em um clima de grande insegurança e incertezas das pessoas envolvidas no processo. A integração cultural tem se processado de forma natural e gradativa, com alguns choques culturais, como é de se esperar, afinal, conforme pode se constatar nos resultados da pesquisa, há diferenças culturais entre vários grupos de funcionários de ambas empresas. De acordo com a pesquisa realizada por Tanure (2005) entre as 500 maiores empresas brasileiras, sobre operações de F&A realizadas no país a partir de 1995, a maior parte das empresas não planeja a estratégia de integração e nem debate a questão cultural de modo sistematizado. Segundo a autora, a falta de uma avaliação criteriosa e de um planejamento antecipado das diferentes fases da operação leva à perda ou a não identificação de potenciais sinergias.

No caso em estudo, não houve uma etapa preliminar em que as empresas se preparam para uma nova realidade de convivência com culturas diferentes, uma vez que os acionistas não comunicaram previamente sua intenção de efetuarem uma “fusão”. Não houve também *due diligence* de nenhuma das partes para um conhecimento mais profundo das características da outra empresa, mas apenas uma comunicação do acionista controlador das duas empresas, sobre sua decisão de iniciar um processo de trabalho conjunto ao qual nomeou de “gestão compartilhada”, que na verdade é o que Kay & Shelton (2000) chamam de fusão de iguais, tendo sido efetuada uma seleção para todas as funções gerenciais (*best of both*), sendo essa a principal característica do modelo adotado. Nessa mesma linha, Mirvis & Marks (1994), classificam esse processo como *Integração Cultural*, que, segundo os autores, é quando se utiliza o melhor de ambas no somatório das empresas, provocando uma mudança de grau

médio na cultura de ambas organizações. Os desafios dos gestores e líderes do processo de integração cultural são, no mínimo, manter os padrões atuais de qualidade e produtividade existente em cada empresa, e com a fusão, proporcionar meios para que haja a sinergia decorrente de uma interação positiva, e se agregue valor ao conjunto, com base no respeito às culturas existentes, e administrando as diferenças de forma inteligente.

Goffee & Jones (1998) ressaltam que a essência da arquitetura social é talvez a única vantagem competitiva sustentável que as organizações tem continuamente à sua disposição. Se a arquitetura social é nutrida, estimulada ou mudada, a partir do momento que ela é compreendida, surge então um enorme potencial que pode garantir um sucesso duradouro. Por outro lado, se o tratamento dessa questão não for adequado, pode levar a empresa a enfrentar grandes dificuldades e constrangimentos, que podem até mesmo levá-la ao fracasso definitivo do negócio. Essa escolha está nas mãos dos gestores.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1992.
- AUERBACH, A. J. **Merger and Acquisitions**. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.
- BARROS, B. T. **Fusões e Aquisições no Brasil: Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BARROS, B. T. **Fusões, Aquisições & Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARROS, B. T. **Gestão à Brasileira: Somos ou Não Diferentes?** São Paulo: Atlas, 2003.
- BENNIS W.G.; NAUS, B. **Leadership**. New York: Harper Collins, 1985.
- BIESHAAR, H.; KNIGHT, J. & WASSENAER, A. V. Fusões e Aquisições que Geram Valor. São Paulo, **HSM Management**, n. 27, ano 5, jul./ago. 2001.
- BLOOMBERG, Bloomberg. **News & Commentary**, 2004.
- BÔA NOVA, A. C. **Percepções da Cultura da CESP**. São Paulo: Escrituras Editora, 2000.
- BORDEAU, G. **Protocoles et traités de fusion**. Ed. Paris, n. 49, 1968.
- BRADFORD, D. L.; COHEN, A. R. **Excelência Empresarial**. São Paulo: Editora Harbra, 1986.
- BRASIL, Congresso Nacional, **A Crise de Abastecimento de Energia Elétrica – Relatório da Comissão Especial Mista Destinada a Estudar as Causas da Crise de Abastecimento de Energia Elétrica no País, bem como Propor Alternativas ao seu Equacionamento**. Brasília: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2002.
- BULGARELLI, W. **Fusões, incorporações e cisões de sociedades**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CACHAPUZ, P. B. B. **O Planejamento da Expansão do Setor de Energia Elétrica: A Atuação da Eletrobrás e do Grupo Coordenador da Operação dos Sistemas Elétricos (GCPS): entrevistas**. Rio de Janeiro: Centro de Memória da Eletricidade no Brasil, 2001.
- CACHAPUZ, P. B. B. **O Planejamento da Expansão do Setor de Energia Elétrica: A Atuação da Eletrobrás e do Grupo Coordenador da Operação dos Sistemas Elétricos (GCPS)**. Rio de Janeiro: Centro de Memória da Eletricidade no Brasil, 2002.
- CACHAPUZ, P. B. B. **História da Operação do Sistema Interligado Nacional – Depoimentos**. Rio de Janeiro: Centro de Memória da Eletricidade no Brasil, 2003.
- CALDAS, M. P; TONELLI, M. J. Casamento, Estupro, ou Dormindo Com o Inimigo?

Interpretando Imagens de Representações dos Sobreviventes de Fusões e Aquisições. Campinas, SP: **Anais do ENANPAD**, 2001.

CARLETON, J. R. Choque de Culturas. São Paulo, **HSM Management**, p. 128-132, maio/jun., 1999.

CARVALHO, R. A Hora da Verdade. São Paulo, **Mundo Corporativo – Deloitte Touche Thomatsu**, n. 2, abr., 2003.

CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. **The impact of Mergers and Acquisitions on People at Work: Existing Research and Issues**. Manchester School of Management, UMIST, Manchester, UK, 2001.

CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. **The Human Effects of Mergers and Acquisitions**. University of Manchester, Institute of Science and Technology, UK, 1992.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; PITKETHLY, R. **National Differences in Acquisition Integration**. Cooperative Strategy, p283, 24p, UK, 2000.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; PITKETHLY, R. International Mergers and Acquisitions in UK 1985-94: A Comparison of National HRM Practices. **The International Journal of Human Resource Management**, UK, 2002.

CLIFFE, S. Can This Merger Be Saved? **Harvard Business Review**, p. 28-44, jan./feb. 2001.

DAMATTA, R. **A Casa & A Rua**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

DAMATTA, R. **Carnavais, Malandros e Heróis**. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.

DUARTE, R.; TANURE, B. **Retenção de Executivos em Aquisições Transnacionais: A Relação Entre Conhecimento e Criação de Valor**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2004.

DUVERGER, M. **Método de Las Ciencias Sociales**, Barcelona: Ariel, 1962.

DUPAS, G. O Brasil, suas Empresas e os Desafios da Competição Global, *in*: BARROS, B. T. **Fusões, Aquisições e Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001

EVANS, P.; PUCIK, V. & BARSOUX, J. L. **The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management**. Boston: McGraw-Hill, 2002.

FERNANDEZ, M. L. **Fusões, Aquisições e Venda de Empresas: Inferno ou Paraíso**. São Paulo, **Mundo Corporativo – Deloitte Touche Thomatsu**, n. 1, jan. 2003.

FLEURY, M.T.L.; FISHER, R.M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. São Paulo: **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

- FROST, P. J. **Toxic Emotions at Work: how compassionate managers handle pain and conflict**. Boston: Harvard Business Scholl, 2002.
- GARTRELL, K. & YANTEK, I. **Congressional Politics & Corporate Mergers, Working Paper**. Academy of Management Meeting, Chicago, aug., 1986.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GHOSHAL, S; TANURE, B. **Estratégia e Gestão Empresarial – Construindo Empresas Brasileiras de Sucesso – Estudos de Casos**. São Paulo: Campus, 2004.
- GLOBAL INSIGHT, **Consulting – Economic Impact and Policy Simulation Studies**, 2004.
- GOUILLART, F. J.; KELLY, J. N. **Transformando a Organização**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.
- GOFFEE, R.; JONES, G. **The Character of a Corporation – How Your Company’s Culture Make or Break Your Business**. London: Harper Collins Business, 1998.
- GREENHALGH, T.; TAYLOR, R. How to Read a Paper: Papers That Go Beyond Numbers. **British Medical Journal**, (315): 740-743, 1997.
- GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração Financeira**. São Paulo, Saraiva, 1999.
- HANDY, C. **Deuses da Administração: Transformando Organizações**. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, 1987.
- HANDY, C. **Understanding Organizations**, New York: Penguin, 1985.
- HARVEY, J. L. & NEWGARDEN, A. **Management Guides to Merger & Acquisitions**. New York: Wiley-Interscience, 1975.
- HÉAU, D. Mania de Fusões. *In*: BARROS, B.T. **Fusões, Aquisições & Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001
- HENDERSON, B. D. As Origens da Estratégia. *In*: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M.E. **Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva**, Rio de Janeiro: Campus, 1998
- HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à Mudança: Uma Revisão Crítica, São Paulo, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.41,n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations**. London, McGraw Hill International, 1991.
- HOFSTEDE, G. **Culture’s Consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. California, Sage, 2001
- KAY, L. T. & SHELTON, M. **The People Problems in Mergers**. New York: McKinsey Quarterly, n. 4, p. 29-37, 2000.
- KOTTER, J. P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. **Corporate Culture and Performance**, New York, Free Press, 1992
- KOUZES, J. M. & POSNER, B. Z. **O Desafio da Liderança**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- KPMG, KPMG **Corporate Finance, Financial Advisory Services. Pesquisa de Fusões e Aquisições Realizadas no Brasil**, 2003, 2004 e 2005.
- LAPPONI, J. C. **Estatística Usando Excel**. São Paulo: Lapponi Treinamento e Editora, 2000.
- MANGHAM, I. Facilitating Intraorganizational Dialogue in a Merger Situation. **Journal Of Interpersonal Development**, 4, p. 133-147, 1973, *In*: Cartwright, S.; Cooper, C. L. **The Impact Of Mergers and Acquisitions on People at Work: Existing Research and Issues**, Manchester Scholl Of Management, UMIST, 2001.
- MARKS, M. L. The Merger Syndrome: The Human side of corporate combinations. **Journal of Buyouts and Acquisitions**, p. 18-23, jan. / feb. 1988.
- MIRVIS, P. H.; MARKS, M. L. **Managing the Merger: making it work**. New Jersey: Prentice Hall, 1994.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NAPIER, N. K. Mergers and Acquisitions: Human Resource Issues and Outcomes. A Review and Suggested Typology. London, **Journal of Management Studies**, 26, p. 271-287, 1989.
- OLIVEIRA, M. **Mudanças Organizacionais são Transformações de Modelos Mentais**. Belo Horizonte: CORP - Centro de Educação Corporativa, 2003.
- PAGÉS, M. **O Poder nas Organizações**. Atlas, São Paulo, 1986.
- PARSONS, T; SHILS, E. A. **Toward a General Theory of Action**. Cambridge, MA: Harvard University, 1951.
- PERRY, L. T. **Merging Successfully: Sending The “Right” Signals**. New York: Sloan Management Review, p. 47-57, Spring, 1986.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, nov./dez. 1988.
- RASMUSSEN, U. W. **Aquisições; Fusões e Incorporações Empresariais**. São Paulo, Aduaneiras, 1989.
- SALK, J. E. **International Shared Management Joint Venture Teams**. MIT Sloan School of Management, 1992.
- SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Edgard H.Schein, Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2001.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2nd ed. 1997.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

TANURE, B. **Fusões e Aquisições no Brasil: Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos**. São Paulo: Atlas, 2004.

TANURE, B. **Gestão à Brasileira: Somos ou Não Diferentes?** São Paulo: Atlas, 2004.

THOMSON. **Financial, The Thomson Corporation, Thomson ONE Analytics, Performance Through Insight**, 2004 e 2005.

TOLEDO, G. L.; OVALLE, I.I. **Estatística Básica**. São Paulo: Atlas, 1985.

TROMPENAARS, F; TURNER, C. H. **Riding The Waves Of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business**. London: Nicholas Brealey, 2nd ed. 1993.

UBS, UBS News, Business Focus / News for Banks, 2004 e 2005.

WALTER, G. A. Culture Collisions in Mergers and Acquisitions. *In*: Frost, P. J.; Moore, L. F; Louis, M. R.; Lundberg, C.C.; & Martin, J. **Organizational Culture**. Beverly Hills: Sage Publications, 1985.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. **Strategies for Planned Change**. New York: Wiley & Sons, 1977.

ZILBER, M.A.; FISCHMANN, A. A.; PIKIENY, E. E. Alternativas de Crescimento: A Alternativa de Fusões e Aquisições. São Paulo: **Revista de Administração Mackenzie**, ano 3, n.2, p.137-154, 2002.

ANEXO A

Questionário Principal – modelo Goffee & Jones (1998)

QUESTIONÁRIO PRINCIPAL						
<i>Análise as afirmações abaixo para sua empresa</i>		Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	O grupo do qual faço parte (Diretoria, Departamento, Divisão, Turma, etc) conhece claramente os objetivos de seu negócio	1	2	3	4	5
2	As pessoas gostam realmente umas das outras	1	2	3	4	5
3	As pessoas seguem regras e instruções claras sobre seus trabalhos	1	2	3	4	5
4	As pessoas se entendem muito bem, e as disputas são raras	1	2	3	4	5
5	Pessoas com baixo desempenho são tratadas com firmeza, exigindo-se rápidas melhorias, ou até demissão	1	2	3	4	5
6	As pessoas frequentemente se socializam fora do ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
7	O grupo realmente quer vencer	1	2	3	4	5
8	As pessoas fazem favores umas às outras porque elas se gostam realmente	1	2	3	4	5
9	Quando surgem oportunidades para aumentar as vantagens competitivas da empresa, as pessoas se movimentam decisivamente para aproveitá-las	1	2	3	4	5
10	As pessoas fazem amigos por causa da amizade - não há nenhuma outra razão	1	2	3	4	5
11	Metas estratégicas da empresa são compartilhadas	1	2	3	4	5
12	As pessoas frequentemente confiam umas nas outras a respeito de assuntos pessoais	1	2	3	4	5
13	As pessoas constroem relacionamentos pessoais duradouros - algum dia esses relacionamentos podem gerar algum benefício	1	2	3	4	5
14	As Políticas de recompensas e punições são claras	1	2	3	4	5
15	As pessoas sabem muito sobre os assuntos familiares umas das outras	1	2	3	4	5
16	O grupo é determinado quando se trata de combater um inimigo claramente identificado	1	2	3	4	5
17	As pessoas são encorajadas a planejar as atividades de maneira flexível- no desenvolvimento do trabalho	1	2	3	4	5
18	Buscar a realização de metas e objetivos é simplesmente a coisa mais importante	1	2	3	4	5
19	Para que alguma coisa seja feita, você precisa trabalhar com o "Sistema"	1	2	3	4	5
20	Projetos que são iniciados, são completados	1	2	3	4	5
21	Quando as pessoas se afastam, seus compamheiros de trabalho entram em contato para ver como estão passando	1	2	3	4	5
22	É claro o ponto onde o trabalho de uma pessoa termina e onde começa o da outra	1	2	3	4	5
23	As pessoas se protegem mutuamente	1	2	3	4	5

ANEXO B

Instruções para escolha do Questionário Auxiliar: Modelo Goffee & Jones (1998)

INSTRUÇÕES PARA ESCOLHA DO QUESTIONÁRIO AUXILIAR

- 1 - O valor correspondente à resposta escolhida em cada afirmação do questionário principal, deverá ser lançado no espaço indicado abaixo do número da afirmação.
- 2 - Somar os valores obtidos, transferindo o resultado da soma do eixo "x" e do eixo "y" para o gráfico abaixo.
- 3 - Verificar qual o quadrante do gráfico correspondente à intersecção das retas traçadas a partir dos valores obtidos em cada eixo.
- 4 - Utilizar o questionário auxiliar correspondente ao quadrante indicado no gráfico.
- 5 - Os demais questionários auxiliares não precisam ser respondidos

EIXO "Y"

Afirmação →

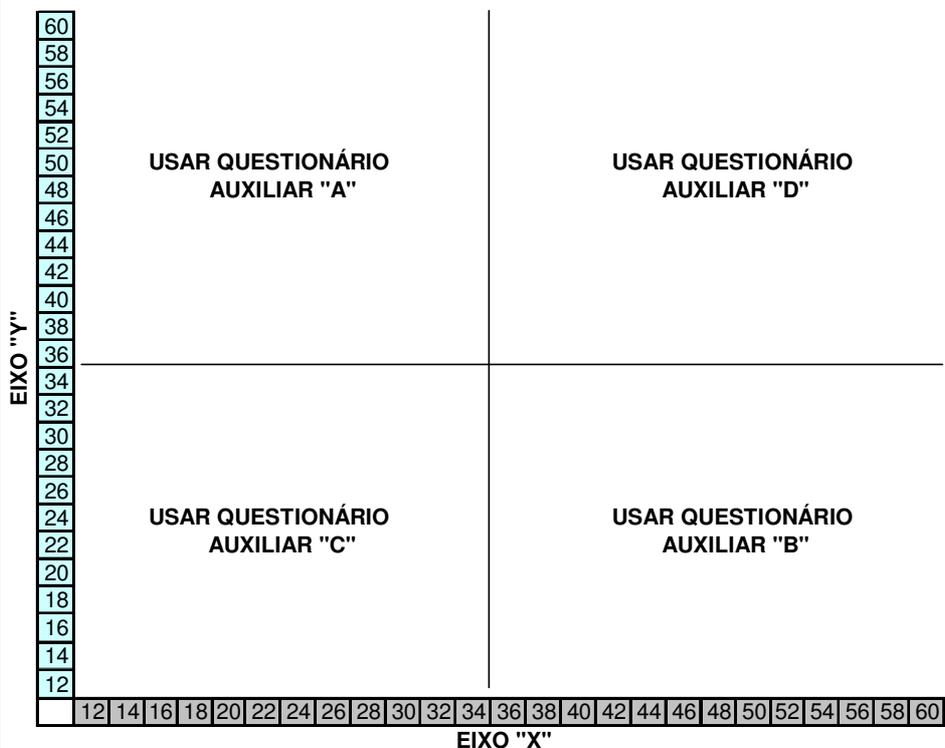
2	4	6	8	10	12	
□	+	□	+	□	+	□
13	15	17	19	21	23	=
□	+	□	+	□	+	□

TOTAL "Y"
=

EIXO "X"

1	3	5	7	9	11	
□	+	□	+	□	+	□
14	16	18	20	22	23	=
□	+	□	+	□	+	□

TOTAL "X"
=



ANEXO C

Questionário Auxiliar A – Modelo Goffee & Jones (1998)

QUESTIONÁRIO AUXILIAR "A"

		Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1a	Há muita fofoca por aqui	1	2	3	4	5
2a	Relacionamentos próximos ajudam as pessoas a se comunicarem de forma ágil	1	2	3	4	5
3a	As apresentações na empresa são todas um show sem nenhum conteúdo	1	2	3	4	5
4a	As pessoas não permitem que as regras as atrapalhem; elas driblam a burocracia	1	2	3	4	5
5a	As amizades frequentemente impedem que as pessoas tomem decisões mais duras	1	2	3	4	5
6a	Amizade significa que as pessoas se mantenham juntas, mesmo em tempos difíceis	1	2	3	4	5

Imagine na empresa as situações abaixo, e escolha qual seria a reação esperada das pessoas

7a - Alguém pede ajuda em um assunto de serviço

- A resposta é sim (com a expectativa de que o favor será retribuído um dia).
 Depende de quem está pedindo, a resposta será sim.

8a - Um funcionário talentoso recebe uma grande recompensa decorrente de seu excelente desempenho

- Nas próximas semanas, as pessoas tentarão se aproximar dele (a), atraindo -o (a) para seu grupo.
 Alguém começa um rumor que a recompensa não foi merecida, e esse rumor se espalha pela empresa.

9a - Um novo Líder (Diretor ou Presidente) vindo de fora da empresa toma posse.

- Imediatamente é formada uma fila para conhecê-lo.
 As pessoas adotam a postura de esperar para ver.

10a- É formado um grupo de trabalho para aperfeiçoar as normas e procedimentos com base nos valores em uso empresa.

- As pessoas ficam ansiosas para participar do grupo. Se não puderem, tentam indicar pessoas consideradas boas.
 Através de política interna, tenta-se incluir pessoas no grupo para garantir poucas mudanças na rotina atual.

11a- A empresa tem que reduzir o quadro de funcionários.

- Os Gerentes conversam com o pessoal explicando que esse é o único caminho.
 As pessoas espalham rumores sobre quem deve ir e quem deve ficar.

12a- Um grande erro foi cometido.

- Os Gerentes respondem com agilidade e efetividade de modo a maximizar o aprendizado na empresa.
 Os colegas, em conluio, buscam arranjar culpados fora da empresa.

13a- Um colega tem uma nova grande idéia.

- As pessoas espalham a idéia pela empresa rapidamente, organizando encontros fora do expediente para discutí-la.
 As pessoas procuram "minar" a idéia por causa da síndrome do "não-invente-coisa".

14a- Ocorre um encontro eventual de colegas fora do ambiente de trabalho.

- As pessoas aproveitam a oportunidade para trocar idéias e se conhecerem melhor.
 As pessoas aproveitam para extrair o máximo de informações um do outro, informando o mínimo que puder.

15a- Um funcionário com muito tempo de casa deve ser demitido por baixo desempenho.

- O Gerente efetua a demissão com dignidade e ainda dá apoio ao demitido para arrumar novo emprego.
 As pessoas encontram um trabalho fácil para dar a esse funcionário de modo que ele permaneça na empresa.

16a- Um concorrente da sua empresa oferece um produto diferenciado no mercado.

- As pessoas procuram juntas encontrar meios para dificultar a vida desse concorrente.
 As pessoas se convencem de que essa competição não é muito importante e não merece atenção.

ANEXO D

Questionário Auxiliar B – Modelo Goffee & Jones (1998)

QUESTIONÁRIO AUXILIAR "B"

		Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1b	O desempenho do "Sistema" direciona as pessoas a "puxar o tapete" umas das outras	1	2	3	4	5
2b	As pessoas cuidam primeiro de suas próprias metas deixando em segundo plano o desempenho da empresa	1	2	3	4	5
3b	As pessoas gastam muito tempo procurando saber o quanto a competição poderá ser vantajosa para elas	1	2	3	4	5
4b	Os critérios de sucesso e de falhas são claros, consensados e divulgados	1	2	3	4	5
5b	Algumas partes da empresa estão tão focadas em suas próprias metas, que perdem as oportunidades de negócio que requerem cooperação	1	2	3	4	5
6b	Prioridades são determinadas rapidamente e são decisivamente seguidas	1	2	3	4	5

Imagine na empresa as situações abaixo, e escolha qual seria a reação esperada das pessoas

7b - Alguém pede ajuda em um assunto de serviço

- A reação típica é pensar como isto vai ajudar o negócio.
 A reação típica é pensar o que isto pode significar para mim?

8b - Um funcionário talentoso recebe uma grande recompensa decorrente de seu excelente desempenho

- Todos passam a trabalhar duro para melhorar seus desempenhos.
 As pessoas estabelecem uma meta para combater o funcionário de alguma forma, seja esta forma justa ou não.

9b - Um novo Líder (Diretor ou Presidente) vindo de fora da empresa toma posse.

- As pessoas perguntam: Como foi o desempenho dele (a) em seu último trabalho?
 As pessoas perguntam: Quem é esse Líder? Ele (a) é uma ameaça para mim?

10b- É formado um grupo de trabalho para aperfeiçoar as normas e procedimentos com base nos valores em uso empresa.

- As pessoas colaboram porque esse grupo de trabalho vai ajudar a tornar claras metas e objetivos.
 As pessoas percebem que o grupo de trabalho poderá distrair a atenção, enquanto eles criam maneiras de obter vantagens.

11b- A empresa tem que reduzir o quadro de funcionários.

- As pessoas veem a medida como algo que pode incrementar a capacidade de sucesso da empresa.
 As pessoas começam a ver se há vagas em empresas concorrentes, de modo a mudar de emprego.

12b- Um grande erro foi cometido.

- As pessoas tentam descobrir quem é o responsável, corrigindo rapidamente o problema.
 As pessoas tentam fazer com que a responsabilidade pelo erro recaia sobre algum de seus rivais.

13b- Um colega tem uma nova grande idéia.

- As pessoas imediatamente a incorporam em seu próprio trabalho.
 As pessoas tentam roubar a idéia dizendo que lhes pertence.

14b- Ocorre um encontro eventual de colegas fora do ambiente de trabalho.

- As pessoas conversam sobre o trabalho que desenvolvem juntos; não há mais nada a dizer.
 A conversação é uma disputa sobre quem é melhor no trabalho.

15b- Um funcionário com muito tempo de casa deve ser demitido por baixo desempenho.

- Isso é feito de forma rápida e eficiente, de modo que o espaço é ocupado pela promoção de um funcionário talentoso.
 Ele ou ela é demitida publicamente e frequentemente de uma forma humilhante.

16b- Um concorrente da sua empresa oferece um produto diferenciado no mercado.

- Rapidamente são mobilizados recursos para destruir a iniciativa do concorrente.
 As pessoas ignoram o concorrente até que isto possa impactar seu desempenho pessoal ou de sua unidade da empresa.

ANEXO E

Questionário Auxiliar C – Modelo Goffee & Jones (1998)

QUESTIONÁRIO AUXILIAR "C"

		Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1c	Os indivíduos são deixados só, de modo a produzirem melhor seu trabalho	1	2	3	4	5
2c	As pessoas dificilmente se veem como colegas	1	2	3	4	5
3c	O sucesso da empresa é basicamente a soma do sucesso individual	1	2	3	4	5
4c	As pessoas não se envolvem em tarefas e atividades que poderiam beneficiar a organização como um todo	1	2	3	4	5
5c	Existem poucas regras ou reuniões que combinam com o nosso jeito de trabalhar	1	2	3	4	5
6c	As pessoas tentam evitar umas às outras	1	2	3	4	5

Imagine na empresa as situações abaixo, e escolha qual seria a reação esperada das pessoas

7c - Alguém pede ajuda em um assunto de serviço

- As pessoas expressam surpresa, e então negam educadamente a ajuda. Na empresa não há estímulo para a ajuda mútua.
- As pessoas expressam surpresa, e então negam friamente a ajuda. Essa forma de resposta é induzida na empresa.

8c - Um funcionário talentoso recebe uma grande recompensa decorrente de seu excelente desempenho

- As pessoas veem isso como uma evidência que estão trabalhando com "estrelas", confirmando seu status de elite.
- As pessoas veem isso como uma prova que estão sendo sub-avaliados na empresa.

9c - Um novo Líder (Diretor ou Presidente) vindo de fora da empresa toma posse.

- As pessoas se perguntam: O que ele ou ela pode fazer por mim?
- As pessoas perguntam: Como eu posso mantê-lo (a) longe de mim?

10c- É formado um grupo de trabalho para aperfeiçoar as normas e procedimentos com base nos valores em uso empresa.

- As pessoas acreditam que isso é desnecessário. Cada um poderia se concentrar naquilo que sabe fazer melhor.
- As pessoas ignoram ou "minam" os esforços do grupo de trabalho.

11c- A empresa tem que reduzir o quadro de funcionários.

- Imediatamente são formados "lobbies" para garantir que os melhores vão permanecer na empresa.
- É detonada uma guerra de todos contra todos.

12c- Um grande erro foi cometido.

- As pessoas acreditam que os responsáveis devem ter seus privilégios caçados, e devem ser punidos.
- As pessoas nem ligam. Pensam: "Não há nada a fazer comigo".

13c- Um colega tem uma nova grande idéia.

- As pessoas "vão no vácuo" da situação, usando isso para negociar novos recursos.
- As pessoas atacam a idéia.

14c- Ocorre um encontro eventual de colegas fora do ambiente de trabalho.

- É esperado apenas um formal "olá". Nada mais.
- Eles se reconhecem vagamente e apenas se cumprimentam com um movimento de mão.

15c- Um funcionário com muito tempo de casa deve ser demitido por baixo desempenho.

- As pessoas pensam que isto não é seu problema e continuam a focar seu próprio desempenho pessoal.
- As pessoas reclamam, mas não se preocupam em fazer nada.

16c- Um concorrente da sua empresa oferece um produto diferenciado no mercado.

- Sua empresa tenta usar e desenvolver as idéias do concorrente, de modo a superá-lo.
- As pessoas pensam: E daí?

ANEXO F

Questionário Auxiliar D – Modelo Goffee & Jones (1998)

QUESTIONÁRIO AUXILIAR "D"

		Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1d	O grupo tem todos os recursos e informações que precisa para seu sucesso	1	2	3	4	5
2d	As pessoas se questionam constantemente sobre o que e como fazemos as coisas	1	2	3	4	5
3d	Seria quase impossível substituir nosso principal líder	1	2	3	4	5
4d	As pessoas vivem e se identificam fortemente com os valores da empresa	1	2	3	4	5
5d	As pessoas se sentem confiantes e certas sobre o futuro	1	2	3	4	5
6d	As pessoas por toda organização discutem e compartilham idéias	1	2	3	4	5

Imagine na empresa as situações abaixo, e escolha qual seria a reação esperada das pessoas

7d - Alguém pede ajuda em um assunto de serviço

- A resposta é sim, se isto for ajudar nosso negócio.
 A resposta é sim, claro - o que você precisar.

8d - Um funcionário talentoso recebe uma grande recompensa decorrente de seu excelente desempenho

- Uma grande comemoração é preparada, e as pessoas ficam realmente contentes.
 As pessoas veem isto como uma prova de que a empresa é infalível.

9d - Um novo Líder (Diretor ou Presidente) vindo de fora da empresa toma posse.

- As pessoas ajudam ele ou ela a entender e aplicar os valores da organização.
 As pessoas contrariadas comparam ele ou ela com o antigo Líder.

10d- É formado um grupo de trabalho para aperfeiçoar as normas e procedimentos com base nos valores em uso empresa.

- Há uma sensação de excitação entre as pessoas, pois pensam que é bom desenvolver e refinar normas constantemente.
 Há uma sensação de perda de tempo, pois se considera que as normas existentes são excelentes e tem atendido bem.

11d- A empresa tem que reduzir o quadro de funcionários.

- O corpo gerencial toma providências para que o a redução seja distribuída de forma equitativa.
 As pessoas pensam que a redução do quadro seria desnecessária se a empresa se voltasse para suas competências.

12d- Um grande erro foi cometido.

- As pessoas ajudam os responsáveis pelo erro, aprendendo a lição com esse erro.
 É "inventada uma estória" para mostrar que afinal não foi cometido nenhum erro.

13d- Um colega tem uma nova grande idéia.

- Ele ou ela tem reconhecimento público e a empresa implementa a idéia rapidamente, se ela funciona na prática.
 As pessoas assumem que é uma grande idéia. Eles celebram isto como prova de que a empresa é invulnerável.

14d- Ocorre um encontro eventual de colegas fora do ambiente de trabalho.

- Eles tem uma longa conversa sobre o trabalho que executam juntos.
 Eles excluem todos os outros assuntos (inclusive a família) e só conversam sobre trabalho.

15d- Um funcionário com muito tempo de casa deve ser demitido por baixo desempenho.

- Sua saída é tratada de forma humana, e eventos são organizados para despedida. São mantidos contatos após sua saída.
 Tenta-se convencê-lo de que sua saída é o melhor para a empresa, ocorrendo sua despedida com emoção.

16d- Um concorrente da sua empresa oferece um produto diferenciado no mercado.

- Sua empresa responde rápido através da inovação e aplicação de suas capacidades e valores.
 As pessoas pensam: Ninguém pode competir conosco, e se fizer isso, não é uma ameaça.

ANEXO G

Carta de instruções e esclarecimentos aos indivíduos pesquisados

PESQUISA SOBRE CULTURA CORPORATIVA

Caro Colega,

Você está sendo convidado a participar de uma Pesquisa sobre aspectos da cultura corporativa da CESP e da EMAE, com o objetivo de fornecer dados e subsídios para um estudo acadêmico.

Para isso você está recebendo em anexo um questionário, com suas respectivas instruções de preenchimento, sendo que, quaisquer dúvidas poderão ser esclarecidas pelo tel: (011) 5613-2222.

É importante observar o seguinte:

- Não há resposta certa ou errada, apenas deve ser escolhida a alternativa que mais combina com suas percepções, e que você considera mais adequada à forma que você vê e sente as coisas na empresa.
- Para todas afirmações indicar o quanto você concorda ou discorda.
- A pontuação correspondente às suas opções no Questionário Principal servirá de base para determinar qual Questionário Auxiliar você deve responder. Os demais Questionários Auxiliares não deverão ser respondidos.
- Os resultados obtidos serão divulgados nas empresas.
- Depois de respondidos, os questionários deverão ser encaminhados ao Escritório nº 7, na Sede das empresas em S. Paulo, até o dia 15 de setembro de 2004.

De modo que possamos organizar as respostas e dar o tratamento estatístico para os dados, pedimos a gentileza de fornecer as seguintes informações:

SUA EMPRESA

SEU PLANO DE CARGOS

SEU LOCAL DE TRABALHO

CESP		OPERACIONAL		SEDE	
		TÉCNICO / ADMINISTRATIVO		USINAS / BARRAGENS	
EMAE		SUPERIOR		OFICINAS	
		GERENCIAL		OUTROS	

Obrigado por sua colaboração.

OBS: NÃO HÁ NECESSIDADE DE IDENTIFICAÇÃO

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

B693f Bolognesi, Antonio
Fusão de empresas do setor elétrico brasileiro / Antonio Bolognesi. –
Belo Horizonte, 2005.
203f.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Betania Tanure.
Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas
Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Bibliografia.

1. Empresas – Fusão e incorporação. 2. Cultura organizacional. 3.
Cultura – análise. I. Tanure, Betania. II. Pontifícia Universidade Católica
de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III.
Título.

CDU: 658.016

Bibliotecária : Maria Auxiliadora de Castilho Oliveira – CRB 6/641

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)