

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI  
MARCOS PATTA BARDAGI

**CONTRADIÇÕES, PRÁXIS E MUDANÇA INSTITUCIONAL NA CRIAÇÃO  
DE UMA *JOINT VENTURE***

SÃO PAULO  
2009

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

MARCOS PATTA BARDAGI

**CONTRADIÇÕES, PRÁXIS E MUDANÇA INSTITUCIONAL NA CRIAÇÃO  
DE UMA *JOINT VENTURE***

Dissertação de mestrado apresentada ao Centro  
Universitário da FEI para obtenção do título de Mestre  
em Administração, orientada pela Professora Doutora  
Isabella Vasconcelos.

São Paulo

2009

Marcos Patta Bardagi

**CONTRADIÇÕES, PRÁXIS E MUDANÇA INSTITUCIONAL NA CRIAÇÃO  
DE UMA *JOINT VENTURE***

Dissertação para Mestrado em Administração – Centro Universitário da FEI

Comissão Julgadora

---

Orientador e Presidente

---

Examinador (1)

---

Examinador (2)

São Paulo

2009

Para Daniela.

De onde vêm esses ventos, que põem tudo a vergar?  
De onde surge essa dor, que abate, nos faz arfar?  
Onde vai dar este caminho frio, pedregoso, lamacento?  
Tão árduo precisa ser, mas que tormento!  
Exige mais do que se pode dar, inclemente  
Que o render-se parece o óbvio

Jamais!

Não sou fraco, eis aqui um valente  
Vergo, mas não quebro, vou adiante  
Dói, mas resisto, insisto  
Nada mais para dar, porém este vivente  
Tem o que é preciso  
Tem abrigo, tem luz, tem calentura  
Tem afago, tem abraço, tem ternura  
Tem amor, tem ardor, tem candura  
Tem tudo nela  
Daniela

## **AGRADECIMENTOS**

Meus agradecimentos à professora Isabella Vasconcelos, pela sábia orientação e pela dedicação a este projeto.

Pela cordialidade e honestidade nas respostas dos questionários, gostaria de agradecer a cada um dos entrevistados, bravos anônimos, cujos depoimentos são agora o sustentáculo desta obra. Agradeço também a empresa pela possibilidade de realizar a pesquisa.

Agradeço, ainda, pelas valiosas contribuições, aos Professores João Marcelo Crubellate e Edmilson Alves de Moraes, quando da banca de qualificação desta dissertação.

Não poderia deixar de agradecer também a um outro tipo de Mestre, o prezado Rubens Braganich, que muito me incentivou durante a jornada.

*Nothing endures but change.*

Heráclito

*Plus ça change, plus c'est la même chose*

Alphonse Karr

## RESUMO

A recente formação de uma *joint venture* no segmento de infra-estrutura para telecomunicações irá nos permitir analisar se realmente ocorrem mudanças, dentro do paradigma da Teoria Neo-Institucional. Este trabalho irá focar os aspectos relacionados com as contradições, práxis e mudança institucional em uma organização, como descrito por Seo e Creed (2002). Refutando uma abordagem determinística da Teoria Institucional, esses autores, a exemplo de outros estudos recentes no campo, concentraram-se no papel do agente para motivar e disparar um processo de mudança dentro de uma organização. Nosso foco será precisamente o papel do agente na construção de uma nova totalidade socialmente construída e o modelo dialético de Benson (1977) servirá como ponto de partida. Começando nossa análise com a criação da nova companhia, tentaremos entender como as novas interações sociais contribuíram para a construção da nova totalidade, que contradições foram criadas ou emergiram a partir dessas mesmas novas interações. Mais ainda, vamos identificar: que práticas no dia-a-dia do trabalho na recém-fundada empresa foram aderentes àquilo que havia sido professado pela Alta Direção e qual nível de *decoupling* era palpável? Onde e quando esse *decoupling* torna-se uma ameaça à ordem institucional? E, como uma resposta a isso, quais práxis foram criadas e adotadas pelos atores sociais? Que “válvulas de escape” foram criadas pela liderança como uma reação, em um esforço para a manutenção do *status quo*? Foram essas válvulas de escape efetivas? E se falharam, por quê? Finalizaremos com uma proposta de emenda ao modelo a partir de nossas conclusões.

Palavras-chave: Mudança Institucional; Fusões e Aquisições, Contradições



## **ABSTRACT**

The recent foundation of a Joint Venture in the telecommunications infrastructure industry will allow us to analyze whether change really happens, under the paradigm of Institutional Theory. This paper will focus on aspects related to contradictions, praxis and institutional change in an organization, as described by Seo & Creed (2002). Escaping from a more traditional emphasis on a deterministic approach of institutional theory, these authors, similarly to some other recent studies in this field, have put some light on the role of agency to motivate and trigger change within an institution. Our focus will be precisely the role of agency towards a (new) socially constructed institution, and Benson's dialectic model (1977) will serve as starting point. Beginning with the creation of the new company, we will try to understand how the new social interactions have contributed to the new totality and which were the contradictions that eventually have emerged upon these very same new social interactions. Moreover, we will identify which practices in the daily work at the newly founded organization were adherent to what was professed by the board of directors and which level of decoupling was palpable? Where and when this decoupling became a menace to the institutional order? And, as a response to that, which praxis were then created and adopted by social actors? Which "escape valves" were given by the Board as a contra-reaction to that, in an effort to maintain the existing status-quo? Were they effective? And if they failed, why? Finally, we will end proposing an adaptation on the model.

**Keywords:** Institutional Change; Merges and Acquisitions, Contradictions

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1: Tipos de mudança segundo Hecksher.....	26
FIGURA 2: O modelo de Seo e Creed.....	37
FIGURA 3: Modelo de negócios de Alpha e Beta.....	69
FIGURA 4: Resultado pesquisa de clima organizacional.....	74
FIGURA 5: Representação gráfica cultura de Alpha.....	77
FIGURA 6: Representação gráfica cultura de Beta.....	79
FIGURA 7: O modelo de Seo e Creed revisitado.....	89

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>CONTEXTO SOCIAL CONTEMPORÂNEO.....</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>O FENÔMENO CRESCENTE DAS FUSÕES E AQUISIÇÕES E <i>JOINT VENTURES</i> .....</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL: DIFERENTES ABORDAGENS E IMPACTOS EM CASOS DE <i>JOINT VENTURES</i> OU FUSÕES.....</b>	<b>21</b>
	4.1 EXEMPLOS BRASILEIROS .....	24
	4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E MUDANÇA.....	25
<b>5</b>	<b>INTERACIONISMO SIMBÓLICO E AÇÃO SOCIAL .....</b>	<b>28</b>
	5.1 A TEORIA NEO-INSTITUCIONAL E A AÇÃO HUMANA.....	29
	5.2 NEO-INSTITUCIONALISMO, NORMALIZAÇÃO E ISOMORFISMO .....	31
	5.3 O PARADOXO BÁSICO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL E A TEORIA NEO-INSTITUCIONAL.....	32
	5.4 <i>DECOUPLING</i> COMO SEPARAÇÃO DA TEORIA E PRÁTICA E COMO FONTE DE CONTRADIÇÕES NA TOTALIDADE OU NO SISTEMA SOCIAL .....	34
	5.4.1 Efeitos da separação excessiva entre valores professados e a prática organizacional.....	34
<b>6</b>	<b>CONTRADIÇÕES, PRÁXIS E MUDANÇA INSTITUCIONAL SEGUNDO SEO E CREED .....</b>	<b>36</b>
<b>7</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
	7.1 METODOLOGIA DO ESTUDO: CARACTERÍSTICAS GERAIS .....	39
	7.2 A METODOLOGIA CROZERIANA E A ANÁLISE SOCIOLÓGICA FENOMENOLÓGICA....	40
	7.3.O MÉTODO “ESTUDO DE CASO” .....	42
<b>8</b>	<b>APRESENTAÇÃO PRELIMINAR DA FORMAÇÃO DE BETALPHA.....</b>	<b>49</b>
	8.1 COLETA DE DADOS .....	50
<b>9</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS.....</b>	<b>52</b>
	9.1.VISÃO GERAL DAS NARRATIVAS .....	62
	9.2. APRESENTAÇÃO DAS OBSERVAÇÕES PARTICIPANTES .....	63

9.2.1 O discurso das forças do mercado .....	64
9.2.2 O processo de integração .....	65
9.2.3 A comunicação transparente.....	67
9.2.4 A adoção de um modelo de negócios .....	68
9.2.5 A preocupação com a formação da nova cultura.....	69
9.2.6 Barreiras à integração (físicas, sistemas, RH) .....	71
9.2.7 Pesquisas de clima organizacional.....	73
9.2.8 Resumo das observações participantes .....	75
<b>10 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....</b>	<b>76</b>
10.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA ALPHA ANTES DA FUSÃO .....	76
10.2 VALORES PROFESSADOS VERSUS VALORES PRATICADOS ANTES DA FUSÃO .....	76
10.3 A EMPRESA BETA, SUA CULTURA E SEUS VALORES PROFESSADOS E PRATICADOS ANTES DA FUSÃO .....	78
10.4 A FORMAÇÃO DA JOINT VENTURE, AS CONTRADIÇÕES E PARADOXOS RESULTANTES .....	79
10.4.1 Paradoxo local-global e aumento de controle vertical.....	81
10.4.2.Paradoxo no discurso da alta direção em relação à <i>joint venture</i> .....	81
10.4.3.Paradoxo entre o discurso oficial e as práticas .....	82
<b>11 CONCLUSÃO FINAL - FATOS E DADOS ANALISADOS DE ACORDO COM O MODELO DE SEO E CREED .....</b>	<b>85</b>
11.1 ESTRATÉGIAS DOS AGENTES DA ORDEM ESTABELECIDADA PARA EVITAR A AÇÃO ORGANIZADA E A PRÁXIS TRANSFORMADORA DO SISTEMA SOCIAL.....	86
<b>12 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>91</b>
<b>13 APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>96</b>
<b>14 ANEXOS .....</b>	<b>99</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho apresentamos o modelo de mudança organizacional dialética de Seo e Creed (2002). Analisamos se, na criação de uma nova *joint venture* no mercado de soluções para operadoras de telecomunicações, as contradições e mudanças descritas no modelo desses autores são verificáveis em todas as suas fases, isto é, aquelas alusivas à criação de uma nova totalidade, à institucionalização de novos papéis sociais, às contradições entre o discurso e a prática, e à existência de uma práxis ou a ação organizada para mudar o sistema e a conseqüente realização da mudança institucional.

A problemática será descrita a partir da seguinte questão: “em que medida este modelo se aplica e com que conseqüências para os envolvidos?”.

Os tópicos específicos que ajudarão na busca dessa resposta compreenderão a descrição do modelo; a realização de coleta de dados através de entrevistas e observações participantes; a verificação do modelo com base nos dados coletados da aplicabilidade; e a verificação de suas conseqüências para a organização e seus atores sociais.

Para tanto, utilizaremos uma metodologia que trabalha com raciocínio indutivo e dedutivo, qual seja, a análise estratégica das organizações, de Crozier e Friedberg (1977).

O trabalho se justifica academicamente por testar um modelo que vem sendo utilizado de forma consistente e crescente nos estudos organizacionais, porém ainda sem nenhuma constatação empírica em qualquer nível. Como nosso estudo de caso se alicerça em uma *Joint Venture* de capital europeu, com amplitude de atuação em todos os continentes e com mais de 60.000 empregados, acreditamos que as evidências a serem nele constatadas sejam relevantes.

Esperamos que este estudo enseje a vontade de se realizarem pesquisas de campo adicionais, em que se possam ratificar as conclusões aqui expostas.

No item que se segue, abordamos a revisão de literatura, começando com as principais motivações para a formação de *joint ventures* no contexto social contemporâneo.

## 2 CONTEXTO SOCIAL CONTEMPORÂNEO

Por se tratar de um estudo de caso de empresas multinacionais, de atuação global, é lícito julgarmos relevante para esta análise que os aspectos vinculados ao fenômeno usualmente descrito como globalização tenham importância destacada. E, nesse sentido, há muitas origens e datas citadas como emblemáticas na literatura especializada. Para Friedmann (2005), por exemplo, o conceito de globalização tem origem na expansão do mundo ocidental, com a descoberta do Novo Mundo a partir de 1492. Neste trabalho, contudo, adotamos o conceito de Lacerda (2004), que esclarece a globalização como o fenômeno recente e crescente da expansão do comércio internacional e dos fluxos de capitais concomitantemente ao avanço tecnológico, especialmente da telemática, a partir dos anos 1980.

Tendo, portanto, esse conceito como parâmetro, constatamos que a história econômica mundial vem submetendo-se a processo cada vez maior de interconexão de agentes econômicos distantes, muitas vezes separados por fronteiras nacionais, culturas, fusos horários e línguas diferentes. Economias por todo o mundo passam a manter interdependência global (CASTELLS, 1999). O processo é suportado basicamente pelas novas tecnologias em informação e telecomunicações e pela inserção, no âmbito do capitalismo, de economias antes estatais como a da União Soviética e a integração do Leste Europeu (FRIEDMANN, 2005). É importante observar, ainda, que não só o volume absoluto das transações entre os países se modifica, ocorre também alteração na sua forma de organização (LACERDA, 2004).

Friedmann (2005) nomeia sua obra e adota a expressão “o mundo é plano” como metáfora para o crescente fluxo de mercadorias, pessoas e recursos financeiros entre países e cita dez fatores relevantes que justificam a afirmação de que não existem mais fronteiras:

- a) a queda do muro de Berlim, com a conseqüente inserção das economias do Leste Europeu e da Rússia no capitalismo;
- b) o surgimento da internet, com a conseqüente facilidade proporcionada para a transmissão de informação e conhecimento;
- c) os softwares do fluxo de trabalho, que permitem que equipes trabalhem de forma colaborativa ininterruptamente, mesmo em locais diferentes;
- d) o surgimento das comunidades de colaboração; reflexo dos pontos anteriores;
- e) o fenômeno da terceirização, que exige especialização cada vez maior de empresas em campos específicos do conhecimento;
- f) o fenômeno do offshoring, que pode ser traduzido como a transferência de atividades para países de baixo custo de mão-de-obra e periféricos do sistema capitalista;

- g) as cadeias de fornecimento ou ecossistemas em torno de uma grande empresa;
- h) a internalização;
- i) o acesso à informação; e
- j) os facilitadores dos fenômenos acima, “enablers”, que dinamizam todo o processo, tais como os modernos sistemas de telecomunicações e de informática.

De Masi (2000) vê o tema da globalização inserido em um processo de mudança da sociedade industrial para algo ainda não definido que se pode chamar de pós-industrial. A globalização é, então, decorrência de um processo maior do ciclo evolutivo da história do homem e suas manifestações são possíveis porque vivenciamos um deslocamento de forças sociais marcantes.

Esses argumentos, porém, não convencem todos. Ghemawat (2007), por exemplo, cita as seguintes justificativas quando afirma que, tanto do lado da distribuição da atividade econômica como pelo lado da diminuição de distâncias por eliminação de fronteiras, a visão do “mundo plano” é falsa: o investimento direto estrangeiro (IDE) segue sendo menos que 10% dos investimentos fixos (para formação bruta de capital); patentes, ligações telefônicas e investimentos em bolsa também continuam a ser majoritariamente intranacionais; e a migração de pessoas entre os países se retrai em relação às médias históricas do início do século XX.

Além desses, o citado autor ainda ressalta que persistem situações associadas às diferenças culturais e de custos que são fatores estimuladores da manutenção de fronteiras claras. Um bom exemplo disso seria a prática das empresas de deslocarem suas atividades para países de baixo custo.

Ao olharmos a recente cronologia de eventos marcantes da história econômica mundial, realmente parece haver mais argumentos do lado de Ghemawat. Senão vejamos:

- a) os atentados terroristas de 2001: não só enfraqueceram a disposição para a liberdade de trânsito de pessoas e mercadorias, como também recrudesceram o antagonismo cultural entre o Leste e o Oeste;
- b) as inconclusivas reuniões da Rodada Doha: resultaram em efeitos danosos para a exportação dos países ditos emergentes;
- c) a nacionalização do petróleo na Rússia e na Venezuela: provocou sintoma de rejeição à presença do investimento direto estrangeiro;
- d) a rejeição da adoção de uma constituição única pela Comunidade Européia;

- e) a eclosão da crise financeira mundial no final do ano de 2008, com o conseqüente adiamento de diversas promessas de prosperidade ininterrupta através do comércio mundial e liberalização geral de barreiras protecionistas.

Desse modo, ainda que tendamos a enxergar um progresso, os fatos nos mostram que a globalização pode apenas estar mudando esse conceito, exercitando outros limites de atuação, e isso não necessariamente representa alteração radical na maneira como as sociedades interagem para as suas trocas econômicas. Seja, porém, qual for o veredicto, esse é um cenário que suscita práticas inovadoras para a atuação das empresas nos mercados, o que tem levado a um incremento do número de fusões e aquisições no mundo, como veremos a seguir.



### **3 O FENÔMENO CRESCENTE DAS FUSÕES E AQUISIÇÕES E *JOINT VENTURES***

Independentemente de tratarmos o processo da globalização por um ou outro viés, o que nos interessa neste trabalho são as conseqüências visíveis de seus impactos, mais especificamente a necessidade de as empresas criarem mecanismos de proteção para sobreviver em um ambiente de intensa competitividade.

Um dos impactos mais visíveis é o crescimento expressivo de fusões e aquisições e seus mais diversos desdobramentos. Bower (2001) mostra que, entre 1997 e 1999, apenas nos Estados Unidos, houve processos de fusões e aquisições envolvendo mais de 1.000 empresas; só no ano de 2007, essas ações somaram 4,48 trilhões de dólares no mundo todo (REVISTA MELHOR, 2008). No Brasil, segundo a Thomson Financial, essas operações bateram recordes, ao movimentar 57,7 bilhões de dólares em 2007. As grandes motivações para um processo de fusão ou aquisição, segundo Bower, seriam no sentido de:

- a) consolidar a capacidade produtiva (redução) e, assim, reajustar forças entre oferta e demanda, principalmente em mercados maduros;
- b) promover expansão geográfica, principalmente em mercados em crescimento;
- c) promover a expansão de linhas de produtos;
- d) favorecer a compra de inovações;
- e) convergir setores industriais.

Nosso caso em particular enquadra-se claramente no primeiro tipo, ou seja, a joint venture é criada para consolidar a capacidade produtiva na indústria em questão, possibilitando aos dois proprietários melhor racionalização de seus recursos produtivos, visando ao ganho de escala e economia de custos.

Para Jones (2004) quatro forças definem o ambiente empresarial e afetam a capacidade da organização de obter recursos:

- a) forças econômicas;
- b) forças tecnológicas;
- c) forças políticas e ambientais; e
- d) forças demográficas, culturais e sociais.

Segundo o citado autor, as forças econômicas, por exemplo, impelem as organizações para a necessidade de buscar recursos mais baratos globalmente, visando à manutenção e ou ao incremento de sua competitividade. As forças tecnológicas podem empurrar as empresas

para a formação de parceiras, com vistas a obter produtos e serviços. Usando o paradigma da teoria da dependência de recursos, Jones advoga que as empresas precisam desenvolver a habilidade de gerenciar a sua influência sobre outras organizações no sentido de obter recursos, ao mesmo tempo em que precisam responder às demandas de outras organizações em seu ambiente.

A essa capacidade de gestão, Jones (2004) dá o nome de Estratégia de Interdependência. Há que se ressaltar que a interdependência pode ser do tipo simbiótica – aquela que existe entre uma organização e seus fornecedores e distribuidores – ou competitiva – que ocorre entre uma organização e seus pares na busca de recursos escassos.

A melhor forma de gerir a interdependência simbiótica seria através da reputação. A existência de uma reputação impecável em certo ambiente organizacional é o que possibilita a uma empresa o melhor acesso a recursos, com o maior grau de independência.

A reputação está alicerçada em aspectos altamente informais e é o estado no qual a organização é vista como detentora de práticas honestas e justas no ambiente de negócios. Gera também um ambiente de confiança para a organização perante seus pares, fornecedores, empregados e demais *stakeholders*.

Sendo detentora de uma boa reputação, a organização pode ter acesso a recursos sem abrir mão de sua independência, o que já não ocorre com outras formas de gestão das inter-relações.

A cooptação seria uma das outras formas arroladas por Jones para a gestão da interdependência simbiótica, fenômeno através do qual a organização neutraliza forças problemáticas em seu ambiente pela concessão de benefícios aos seus oponentes. Um dos casos mais comuns de cooptação pode ser observado quando uma empresa abre espaço para esses oponentes e seu espaço negocial; quando, por exemplo, o grupo de interesse é acolhido no Conselho de Administração para fazer-se ouvido.

Uma opção mais formal e onerosa em termos de perda de independência são as chamadas alianças estratégicas, quais sejam: contratos de longo prazo, redes de trabalho, participação minoritária e *joint ventures*; próprias também para a gestão da interdependência competitiva.

Alianças estratégicas já envolvem o compartilhamento de recursos entre duas ou mais organizações. Em casos de contratos de longo prazo, temos, em geral, o propósito de partilha de risco ou redução de custos, quando, por exemplo, duas ou mais empresas se engajam em um projeto de pesquisa e desenvolvimento de um novo produto.

As estruturas em rede são conjuntos de empresas, cujas ações são coordenadas por contratos. Nos casos de participação minoritária, temos formalmente a entrega de parte do poder, de parte da propriedade para uma outra organização.

No que tange à gestão de interdependência competitiva, Jones (2004) lista as estratégias mais comuns como sendo:

- a) formação de cartéis;
- b) mecanismos de regulação via terceiros;
- c) alianças estratégicas; e
- d) fusões e aquisições.

A alternativa da criação de uma *joint venture* seria a última opção em estratégias de gestão da interdependência, nesse caso tanto do tipo simbiótica como competitiva, pois significaria que duas ou mais organizações acordam entre si que vão estabelecer e compartilhar a propriedade de uma nova empresa, resultante do aporte de recursos de ambas.

Os participantes desse tipo de associação usualmente estão ligados por um acordo que define seus direitos e suas responsabilidades. O compromisso compartilhado pelos proprietários reduz a complexidade de se gerir a aliança e a nova empresa recém-criada está livre para desenvolver o *modus operandi* que melhor convém às suas necessidades.

O uso do termo *joint venture* em um processo de gestão de interdependência competitiva é aplicável, da mesma forma que no caso de associação para um projeto de desenvolvimento. Quando duas empresas se unem integralmente, compartilhando a gestão e a propriedade, estamos diante de um caso de fusão ou aquisição.

Nosso caso possui elementos das duas estratégias de gestão da interdependência; portanto, julgamos oportuno qualificá-lo como uma *joint venture* em um ambiente de interdependência competitiva.

Justificamos nossa escolha pelo fato de que ambas as empresas-mãe, Alpha e Beta, são conglomerados que optaram pelo desmembramento de suas divisões de infra-estrutura de telecomunicações para a formação da nova empresa, que chamaremos de Betalpha.

Jones (2004) exemplifica uma *joint venture* como o processo de criação de uma nova empresa exatamente assim, embora descreva um caso de interdependência simbiótica. Alpha e Beta não eram concorrentes em todos os ramos de atividades de seus conglomerados, mas, no caso da área em questão, sim.

A seguir apresentamos uma revisão do tema cultura organizacional, considerado por muitos autores como um dos elementos fundamentais para o êxito ou fracasso nos casos de *joint ventures*.

#### 4 CULTURA ORGANIZACIONAL: DIFERENTES ABORDAGENS E IMPACTOS EM CASOS DE *JOINT VENTURES* OU FUSÕES

É importante examinarmos as linhas de estudo que se dedicam à cultura organizacional, pois, na análise de fusões e aquisições, é recorrente a questão do impacto da cultura organizacional no processo de integração das empresas, como demonstram os trabalhos de Hornsby, Kuratko e Montagno (1999) e Mazur (2000). Os primeiros atacaram questões pertinentes às diferenças de percepção em fusões e aquisições em função da origem do capital das empresas; o último abordou os conflitos gerados partir da necessidade de unificação da identidade corporativa.

Antes, porém, de falarmos sobre o impacto da cultura organizacional em casos de fusões ou *joint ventures* especificamente, cabe apresentarmos um breve resumo histórico do tema cultura organizacional na teoria das organizações.

O estudo da cultura organizacional desenvolveu-se fortemente nas últimas décadas e hoje se encontra amplamente integrado à teoria organizacional. Cumpre aqui resgatarmos as diferentes vertentes teóricas que vêm produzindo vasto material acerca do tema. Importante lembrar que vamos propor esse resgate com o intuito de, posteriormente, estudar o vínculo dessas correntes com a mudança organizacional em casos de formação de *joint ventures*.

A cultura organizacional torna-se foco da gestão no início da década de 1980, momento em que a sociedade americana enfrentou um declínio em sua competitividade. Na época, a crise americana tinha grande repercussão na mídia de negócios – como cita Freitas (2007) em um artigo na revista *Business Week* de outubro de 1980: “*corporate culture: the hard-to-change values that spell success or failure*” –, a qual talvez tenha sido uma das grandes responsáveis pela divulgação do novo campo de estudos que se abria.

Com o ressurgimento do Japão como nação pujante apenas três décadas depois do fim da 2ª Guerra Mundial, e o sucesso de firmas japonesas como Toyota e Sony, que passaram a acumular expressivo “*market share*” no mercado americano, há um grande esforço no sentido de buscar explicações para o fenômeno.

Uma sugestão que logo encontra eco é a de que aspectos intrínsecos da gestão das empresas no Japão é que tornam possível o aumento da competitividade das empresas japonesas.

Tais aspectos seriam reflexos de características culturais da sociedade japonesa como um todo. Questões como lealdade, obediência, disciplina rígida, obsessão pela qualidade são arroladas como propulsoras de uma cultura que propicia a excelência empresarial.

Em outras palavras, sugeriria-se que aspectos tidos como culturais da sociedade japonesa como um todo estavam sendo transferidos para as organizações, e estas, por sua vez, prosperavam em função de tais características culturais genéricas (FREITAS, 2007).

De outra perspectiva, o surgimento da temática da cultura organizacional pode ser percebido como uma reação às teorias organizacionais até o momento, visto que nenhuma delas colocava foco sobre os aspectos mais simbólicos da organização.

Esse combate foi bem definido por Smircich (1983). A cultura organizacional poderia, então, ser olhada de dois ângulos distintos: como uma metáfora do que a organização é ou como uma variável que a organização tem.

As primeiras menções ao tema na literatura especializada são dominadas por esta última abordagem, também chamada de *visão funcionalista*, para a qual a cultura organizacional é uma variável, e que, a partir da intervenção dos líderes, tem-se a possibilidade de controlá-la e modificá-la, se assim for o interesse da organização.

Essa é a linha de Schein (1985), senão um dos primeiros teóricos do tema, um dos mais destacados. Na visão funcionalista, e tomando-se Schein como referência principal, a cultura é uma unidade, um conjunto de artefatos visíveis, princípios compartilhados e dogmas arraigados.

Dessa forma, tudo aquilo que não é consenso, é excluído. Só pode fazer parte da cultura da organização aquilo que é comumente aceito, às vezes tão aceito que nem sequer debatido é (os dogmas).

Para Schein (1985), a cultura organizacional se molda a partir de experiências de integração do grupo e de defesa contra ameaças.

Todo procedimento, processo ou atividade que serve ao propósito de manter a coesão do grupo é incorporado à cultura e passado adiante na integração de novos membros. Assim, a cultura organizacional é moldada, aperfeiçoada e transmitida.

Essa visão, dispensável dizer, admite a maleabilidade da cultura e concede ao líder a prerrogativa de *determinar* a mudança cultural. Martin (2002) define essa corrente como de integração. É uma abordagem que privilegia a análise da cultura organizacional com o intuito de controlá-la e, com sua manipulação, gerar vantagem competitiva.

Mais à frente, surge a *corrente da diferenciação*, apregoando que a cultura organizacional é um grupo de princípios cognitivos, conhecimentos, crenças e valores, em

cujo contexto eventos, ações, objetos e expressões ganham significados particulares para cada grupo de atores sociais (PETTIGREEW, 1979).

Esses significados se combinam e recombinaem, gerando sempre novos padrões. Ou seja, uma organização pode compreender diversas subculturas e algumas delas podem até mesmo ser conflitantes entre si, embora certo nível de alinhamento ocorra.

A cultura, com suas nuances, *é, está dada*, deriva de raízes mais profundas, da socialização primária, e não pode ser mudada por simples vontade ou imposição de alguns. A depender de inúmeros fatores ainda vemos a marcante presença da unicidade.

Somente na vertente da *visão fragmentada* tolera-se a ambigüidade, ou seja, a possibilidade de que a cultura organizacional não seja monolítica. Todo e qualquer consenso é transitório e específico para um determinado tema ou tópico.

Estas três visões constituem enorme desafio para a gestão na prática. A ameaça de que eventualmente um processo de mudança desencadeado pela liderança possa não produzir o resultado esperado, pelo fato de que a cultura organizacional talvez não seja tão variável, moldável aos seus interesses, não é muito alentador.

Mas quais são os elementos que constituem a cultura organizacional? Para onde olhar quando queremos identificar a cultura de uma organização?

Segundo Freitas (2007), os elementos de uma cultura organizacional seriam: valores, crenças e pressupostos, ritos e cerimônias, sagas e heróis, estórias, tabus e normas.

De uma forma resumida, podemos definir cada um desses conceitos da seguinte maneira:

- a) valores: aquilo que é importante para a organização e o que pode ser considerado como guia de comportamento;
- b) crenças e pressupostos: verdades inquestionáveis da organização;
- c) ritos e cerimônias: eventos organizacionais que concretizam a cultura organizacional podem ser formais ou informais;
- d) sagas e heróis: as narrativas históricas que descrevem o caminho percorrido pela empresa e seus líderes;
- e) estórias: narrativas baseadas em eventos reais que informam sobre a organização;
- f) tabus: aqueles temas proibidos, mas presentes na memória da organização, talvez com menção a insucessos do passado; e
- g) normas: os procedimentos regulamentares, como a organização deve agir.

Ao avançarmos para analisar os prováveis impactos da cultura organizacional em casos de *joint ventures* ou fusões, vemos que a literatura muitas vezes atribui enorme peso à

cultura organizacional e seus elementos como determinantes do sucesso ou fracasso dessas empreitadas.

Em uma enquete realizada em 2006 pela revista "The Economist", 67% dos respondentes indicaram a integração cultural como o mais importante tópico para o sucesso em casos de simbiose de empresas. Essa situação, certamente, está amparada na visão da cultura organizacional como uma variável (funcionalista).

Jones (2004) cita, por exemplo, o caso da criação de uma *joint venture* entre uma empresa mexicana (Vitro) e uma americana (Corning Glass Works), no segmento de fabricação de vidros. O simples hábito distinto de praticar diferentes horários de chegada e de saída no escritório, aliado às práticas diversas também no que tange às rotinas de almoço e jantar dos gerentes mexicanos em relação aos americanos é dado como causa do fracasso da fusão.

Ainda em Jones (2004) temos mais exemplos de problemas ocorridos em consórcios e aquisições por temas associados à cultura organizacional. Em um caso de ruptura prévia, durante a fase de negociações, o citado autor explica que a existência de um foco cultural distinto foi a causa da não-continuidade do projeto de aquisição da Monsanto pela AHP (American Home Products).

Sendo a AHP uma empresa altamente focada em resultados de curto prazo e tendo as análises concluído que a Monsanto possuía uma orientação muito forte para estratégias mais de longo prazo, optou-se pelo rompimento antecipado das negociações, visto que a AHP julgou extremamente difícil conciliar duas forças de trabalho com características tão distintas.

Outro exemplo do referido autor é derivado da integração da Eletronic Data Systems (EDS) à poderosa General Motors (GM). Tendo a GM adquirido a EDS, mas com o intuito de preservar a EDS como uma divisão autônoma, a determinação era de que esta última praticasse margem nos preços de venda para a própria GM.

O detalhe era que os gerentes da EDS tinham remuneração variável associada à rentabilidade de sua divisão, o que causava estranheza aos gerentes da GM, que só tinham remuneração fixa. Estes últimos, então, chegaram ao ponto de se recusarem a assinar os contratos de fornecimento com a EDS, sob a argumentação de que estariam enriquecendo outros funcionários da própria GM. Por fim, a GM decidiu deixar a EDS como uma empresa totalmente separada, abrindo mão, no entanto, dos ganhos potenciais da fusão.

#### **4.1 Exemplos brasileiros**

Conforme pesquisa nos arquivos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), são poucos os casos brasileiros de criação de *joint ventures* ou de fusões presentes na literatura. Raros trabalhos com alusão aos casos de fusões e aquisições foram encontrados.

Camargo e Barbosa (2001) relatam talvez um dos mais emblemáticos, o da criação da Ambev, a partir das companhias de bebidas Antártica e Brahma. Muito embora mais fortemente focados nos aspectos financeiros dessa integração, os autores reconhecem os problemas advindos do choque de cultura, afirmando: “A (ex-) Antártica aceitou de maneira “submissa” a imposição da cultura, das práticas de gestão da (ex-) Brahma”.

Em 2002, César e Machado-da-Silva trazem ao Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad) o caso da Telepar Brasil Telecom, em que, a partir da privatização das telecomunicações no Brasil, houve uma revolução significativa no âmbito das operadoras. Os autores constataram a “mudança em valores centrais da empresa”, com a alteração da estrutura societária da mesma.

Em 2003, Nogueira e Machado-da-Silva apresentam o estudo da Aduana Brasileira, incorporada em 1967 à Receita Federal. Os autores ressaltam a forte vinculação da identidade organizacional com o conjunto de crenças e símbolos da organização e constatam que a validade da mudança ocorrida em 1967 é amplamente questionada pelos atores envolvidos, devido à alegada exclusividade e distintividade daquele órgão em relação à Secretaria que o incorporou.

Em outro trabalho bastante emblemático, Caldas e Tonelli (2001) divulgam uma pesquisa com 56 empresas que passaram por processo de fusão e aquisição no Brasil, retratando através de desenhos a percepção dos envolvidos.

Os citados autores concluem que, em diversos casos, a integração das empresas, da ótica dos entrevistados, tinha um viés de um casamento forçado, com a sensação de que um grupo detentor de poder impunha suas regras a toda a comunidade, sob uma aura de integração.

## **4.2 Cultura organizacional e mudança**

É lícito supor que todo processo de mudança disparado pela liderança parte de um objetivo comum, isto é, o de se alcançar uma organização mais eficaz. Não pode ser diferente nos casos de criação de *joint ventures*.



Se olharmos a questão da eficiência como o alcance de um estágio de desempenho melhor, revestida, então, de um caráter eminentemente técnico, as empresas estão unindo-se para obter melhor rentabilidade, ganhar *market share*, aperfeiçoar processos, realizar sinergias ou todos esses objetivos ao mesmo tempo.

No entanto, a eficiência pode ser mais simbólica, como apregoado pelos neo-institucionalistas. O que importa é a legitimidade (SCOTT, 1999). E a questão do choque cultural tem de ser enfrentada pela liderança quando se trilhar esse caminho.

O impacto da(s) cultura(s) organizacional (is) em um caso de criação de uma *joint venture*, tendo sempre a vertente funcionalista como paradigma, não pode ser ignorado.

Heckscher (1994), adotando essa linha, analisa os diferentes modos de se processar a mudança organizacional. Segundo ele, a liderança pode optar pelo uso do poder para gerar a mudança ou optar pelo uso da informação e, através dela, obter a conquista dos membros da equipe.

Com base nisso, geramos um *framework* esquemático que categoriza as diferentes opções possíveis, cujos impactos são aqui também abordados:

	Informação Fechada	Informação Aberta
Poder Consensual	<b>Mudança política</b>	<b>Mudança colaborativa</b>
Poder Hierárquico	<b>Mudança por comando</b>	<b>Mudança em cascata</b>

Figura 1: matriz de tipos de poder e formas de mudança.

Fonte: interpretado pelo Autor. Heckscher (1994)

No caso do quadrante inferior esquerdo, temos a mudança por *comando*, aquela que é disparada pelos gestores com o uso da autoridade, não carecendo de compartilhamento de motivações, sem se preocupar com o consenso entre os liderados.

No quadrante inferior direito, temos um tipo de mudança ainda dita como hierárquica e alicerçada no poder, mas onde existe a *disseminação* de informação, ou seja, já temos a explicação das razões para mudança para os liderados, mas a mudança ainda é inteiramente executada pelo poder da liderança.

Nos quadrantes superiores, as mudanças assumem uma característica consensual, há partilha de poder. A mudança é *política* quando envolve a busca de coalizões para a negociação, a informação não é integralmente disseminada, sendo apenas utilizada com parcimônia nos casos em que se precisa negociar a adesão de grupos.

Finalmente, a mudança *colaborativa* apresenta um alto grau de dialogo através das fronteiras de poder da empresa na busca de um consenso para a direção que se quer tomar.

A mudança colaborativa – e somente ela dentre esses quatro modelos – tende a produzir maior unidade consensual e reduzir a perda de foco, pelo maior envolvimento e participação de todos. “*It does not begin with a decision, but must work through long and uncertain discussions to reach consensus*” (HECKSHER, 1994).

O caminho para a mudança colaborativa envolve as seguintes fases:

- a) longa série de discussões focando no sentido da missão e nos princípios organizacionais;
- b) discussões mais específicas sobre prioridades de curto prazo e do papel de partes determinadas da organização; e
- c) suporte do processo pela liderança, com uso consistente do poder organizacional.

A questão fica mais complexa se o paradigma adotado for o da cultura organizacional como metáfora. Nesses casos, é preciso adotar o paradigma teórico neo-institucionalista, como descrito por Ericsson (2001):

*When an organization is facing dramatic change, shared and individual meanings are challenged and exposed to reconstruction. Thus, if we are to understand organizational change it is necessary to understand the meaning that prevails among the organizational members, as well as the processes whereby these meanings change and coincide.*

Para uma análise mais densa desse paradigma, temos de resgatar suas raízes e os principais desenvolvimentos que se seguiram.

## 5 INTERACIONISMO SIMBÓLICO E AÇÃO SOCIAL

Peter Berger e Thomas Luckmann (1989), autores representativos do interacionismo simbólico, adotam uma visão da conduta humana na qual os valores têm papel crucial. Essa escola vê a socialização primária como a base para a construção da identidade individual e a formação dos critérios para tomada de decisão.

Conforme as premissas do interacionismo simbólico, o momento-chave para a interiorização de valores é a infância pós-ediapiana, mas a interiorização de regras e padrões se estende através de toda a vida por meio das interações com outros universos de interação.

O interacionismo simbólico, portanto, reconcilia a tese weberiana da liberdade de escolha com um segundo modelo pelo qual o sistema de valores precede qualquer outro sistema social: a interiorização de padrões e as decisões tomadas por atores sociais são sempre governadas por valores preexistentes que o indivíduo incorpora durante a socialização primária.

Essas premissas levam a uma concepção do sistema de ação, em que os valores preexistentes proporcionam aos indivíduos não apenas objetivos, mas também meios socialmente legítimos para alcançá-los (regras, padrões e papéis sociais).

Portanto, de acordo com essa linha de argumentação, as crenças e os valores dos indivíduos dão o contorno de liberdade de escolha e ação. Dentro desses limites, entretanto, eles são considerados teoricamente livres para decidir determinado curso de ação ou ação nenhuma. Isso se aplica em particular para ações ditas voluntárias, isto é, pertencentes à esfera do desejo.

Contudo, mesmo dentro da esfera de situações impostas, a ação não é inteiramente predeterminada. Mesmo diante de circunstâncias muito coercitivas, pode-se decidir não acatar, desde que estejamos prontos a aceitar as conseqüências da desobediência (SCHUTZ, 1943).

Como dizem Berger e Luckmann (1979, p. 34):

*For a moment we see ourselves as puppets indeed. Then we grasp a decisive difference between the puppet theater and our own drama. Unlike puppets, we have the possibility of stopping in our movements, looking up and perceiving the machinery by which we have been moved. In this act lies the first step towards freedom.*

Em resumo, essa visão conceitua a realidade social como resultado da construção humana, através de interações e negociações de vários grupos sociais que interpretam a realidade de acordo com critérios preexistentes, típicos de suas culturas.

Na ação, entretanto, indivíduos influenciam e transformam esses mesmos critérios e padrões sob os quais suas ações estão baseadas, em um constante processo dialético de reinterpretação e reconstrução da realidade social.

Conseqüentemente se reconhece, ainda que de forma parcial, qual grau de liberdade os indivíduos vivenciam nas suas escolhas e na tomada de decisões. Não obstante, de acordo com essa corrente analítica, padrões culturais e valores têm grande peso no processo de tomada de decisão.

Conforme o interacionismo simbólico, no qual o institucionalismo está baseado, os atores sociais agem de acordo com suas crenças e valores. Como reforçam Crubellate, Machado-da-Silva, Fonseca (2005):

Cabe aos atores sociais, mediante sua capacidade de agencia, a participação no processo de construção social da realidade, a partir de condicionantes estruturais que não apenas constroem, mas também possibilitam a ação social, na medida em que são criados pelos próprios atores sociais por meio do compartilhamento intersubjetivo de interpretações.

Apresentaremos, a seguir, a teoria neo-institucional, que embasará o nosso estudo.

### 5.1 A teoria neo-institucional e a ação humana

Os autores que suportam a teoria neo-institucional, diferentemente do interacionismo simbólico, desenvolvem o argumento de que a ação humana é ainda menos determinada por valores incorporados na socialização primária.

Com base no trabalho de Simon, que diz que a racionalidade individual ou a lógica para tomada de decisões é influenciada pelo passado e presente do indivíduo; e naquilo que Boudon definiu como **efeito de posição** (a decisão depende da posição social do ator dentro de um contexto específico de ação) e **efeito de disposição** (a decisão depende das características mentais, cognitivas e afetivas do indivíduo, que são dadas pela socialização ocorrida), essa teoria apresenta como os critérios de tomada de decisão de um ator social são de fato influenciados pela socialização passada, mas também dependem fortemente de influências circunstanciais e problemas do “aqui e agora” (BOUDON, 1989).

Trabalhos que lidam com a questão da racionalidade limitada apontaram para a incerteza e a natureza dinâmica do comportamento humano.

O trabalho de Festinger, por exemplo, sobre dissonância cognitiva, reforça o argumento da não-determinação da ação humana. Em um livro publicado em 1957, Festinger define o processo cognitivo como todo o conhecimento, opinião ou crença de um indivíduo sobre si mesmo, seu comportamento ou fatos relativos ao contexto de decisões.

Segundo o citado o autor, um indivíduo freqüentemente entra em dissonância ou contradição entre várias cognições, encontrando-se em um impasse que causa uma sensação de desconforto psicológico que ele tenta mitigar adotando várias possíveis estratégias: desafiando seus valores básicos, adotando novos valores ou retendo os valores existentes e mudando o curso de sua ação (FESTINGER, 1957).

Esse argumento, entretanto, questiona o princípio da autoridade do sistema de valores sobre outros sistemas sociais, mostrando que os valores não determinam o comportamento, assim como o comportamento não determina valores. Essas duas variáveis não podem ser explicadas por uma racional linear de causa e efeito, mas sim como parte de um sistema.

Comportamentos novos de um indivíduo podem originar novos valores, causando nele o questionamento dos valores antigos ou, inversamente, reforçando-os. Em resumo, a teoria de Festinger sobre dissonância cognitiva pode libertar o indivíduo daquilo que Wrong (1976) chamou de um “hipersocializado” conceito de ser humano, que busca explicações para comportamentos apenas no passado.

Pode-se concluir, portanto, que a capacidade de ação estratégica, qual seja, a habilidade de perceber oportunidades de ação – prever as conseqüências e os riscos de cada alternativa e tomar esses riscos ao implementar uma decisão – varia de pessoa para pessoa, baseado nas origens sociais e na cultura, e é fundamental para a construção da identidade individual a partir de suas interações em atividades do dia-a-dia. A capacidade de ação estratégica pode ser incrementada e exercitada através das interações com outros indivíduos.

Os teóricos neo-intitucionalistas argumentam que grupos organizacionais e atores sociais não agem apenas sustentados por suas crenças, mas também por seus interesses. Eles usam o conceito de ação estratégica para elucidar a ação social dos atores.

## 5.2 Neo-institucionalismo, normalização e isomorfismo

A teoria neo-institucional descreve os mecanismos que induzem ao isomorfismo nas organizações, levando-as a adotar estruturas e práticas que seguem modelos e mitos geralmente aceitos e idealizados.

Segundo essa teoria, existe uma tendência geral para a padronização devido ao fato de que as organizações buscam suporte e legitimidade no seu campo institucional ao adotar modelos e estruturas que são percebidas como as melhores disponíveis.

Os atores sociais e as organizações adotam modelos institucionais porque são recompensados ao fazer isso, pelo aumento da sua legitimidade no seu campo, capacitando-os para o acesso a recursos e aumentando suas chances de sobrevivência.

A teoria neo-institucional sugere que um setor institucional é um espaço que congrega diversas organizações competindo por recursos escassos. Setores institucionais são caracterizados pela elaboração de normas e regras às quais a organização deve obedecer para ser percebida como um ator legítimo, obter suporte de outros atores sociais e outras organizações.

Teóricos importantes do neo-institucionalismo, como Powell, DiMaggio, propõem uma tipologia do processo que leva uma organização a mudar sua estrutura e práticas gerenciais para adotar um modelo normativo institucionalizado (POWELL; DIMAGGIO, 1991). Associações profissionais, organismos reguladores internacionais e entidades governamentais são atores importantes no processo de criar e moldar organizações.

Segundo esses citados autores, cada setor institucional é testemunha do confronto de diversos modelos normativos, os quais se engajam em uma batalha simbólica ao fim da qual um determinado conjunto deles é reconhecido como o mais eficiente e apropriado para cada setor institucional. Esses modelos, então, representam o equilíbrio de poder do setor, refletindo o prestígio relativo de cada ator ou organização.

As organizações adotam quatro processos básicos de isomorfismo, sempre segundo a teoria neo-institucional:

- a) coerção;
- b) indução;
- c) apropriação (comportamento mimético); e
- d) normatização (autorização).

O isomorfismo coercitivo ocorre quando um organismo exterior impõe regras que devem ser seguidas pelas organizações em um campo particular. A coerção ocorre quando

entidades governamentais publicam legislação que define formas e procedimentos que um *set* específico de organizações deve adotar, usando o poder normativo derivado da autoridade pública.

Na sua versão indutiva, o isomorfismo ocorre quando agentes econômicos que não possuem autoridade legal para determinar o comportamento de outros agentes tentam fazer isso através do estabelecimento de incentivos tangíveis que levariam certas organizações a adotar de forma espontânea certos procedimentos.

Esses agentes econômicos geralmente promovem o isomorfismo ao prometer benefícios e prêmios quando incitam outros agentes a agir da maneira que se acredita seja a mais favorável para o atingimento de seus próprios objetivos.

Isomorfismo por apropriação ocorre quando organizações em um dado setor deliberadamente imitam modelos e práticas definidas por organizações líderes. Essa prática, também chamada de comportamento mimético, é mais notória em setores institucionais com alto grau de incerteza em relação à eficiência de modelos organizacionais.

Por sua vez, o isomorfismo por normatização se caracteriza quando uma determinada categoria profissional tem práticas arraigadas específicas para o exercício de determinada atividade, que acabam servindo de parâmetros para a atuação dos profissionais em questão, independentemente do ambiente econômico em que estejam.

A adoção de novos modelos gera um processo de mudança organizacional, como veremos a seguir.

### **5.3 O paradoxo básico da mudança organizacional e a teoria neo-institucional**

Berger e Luckmann (1989), em “A construção social da realidade”, levantam a seguinte questão a partir da perspectiva do interacionismo simbólico chamada de *embedded social paradox*: “como podem os atores sociais mudar instituições, se suas ações, intenções e racionalidade estão condicionadas pelas mesmas instituições que eles querem transformar?”.

Crubellate, Machado-da-Silva e Fonseca (2005), mostram-nos que as ações dos atores sociais dependem de suas referências (orientações do passado, os hábitos, orientações do presente, os julgamentos e orientações para o futuro, as projeções), sujeitas sempre à capacidade de interpretação desses atores. A mudança se torna, portanto, possível, pois o processo de institucionalização é, dessa forma, dinâmico.

Outro enfoque que pode auxiliar no entendimento de como ocorre a mudança institucional está na compreensão da forma que acontece a desinstitucionalização, como analisado por Oliver (1992).

Vemos que a citada autora propõe vários antecedentes (pressões) como causas para que uma prática arraigada perca a sua legitimidade. Essas pressões, porém, precisam ser acompanhadas de uma nova interpretação pelos atores sociais (DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002) para que a mudança ocorra.

Seo e Creed (2002) descrevem um modelo a partir da questão central do interacionismo simbólico. Conforme esses autores, quatro princípios guiam a análise organizacional a partir de uma ótica dialética: construção social, totalidade, contradição e práxis. Benson (1977) também usa essa análise, inspirando Seo e Creed na construção do modelo.

O primeiro nível do modelo, construção social, foca os processos sociais que produzem uma nova ordem, ou seja, a fundação de uma nova organização; e novas interações que gradualmente definem rotinas e regras. Estas, por sua vez, guiam as interações sociais que se seguem e definem papéis sociais e seus *scripts*, bem como as expectativas sociais dos atores a respeito de cada nova interação.

Portanto, um recém-chegado em uma dada organização é socializado com regras recém-criadas, reproduzindo a ordem social. Isso sucede porque essas regras recém-criadas são institucionalizadas. Estabelece-se um novo sistema social, com suas próprias regras, formas de comportamento, cultura e subculturas, papéis sociais, símbolos, etc.

Temos, então, uma nova totalidade, isto é, um sistema organizacional com muitas subculturas interconectadas por regras gerais em um sistema de laços fracos (WEICK, 1976; SEO; CREED, 2002; BERGER; LUCKMANN, 1989).

Um sistema organizacional, portanto, tem múltiplos níveis de interpretação dessas regras, valores e expectativas, de acordo com os princípios da racionalidade limitada.

Muitas racionalidades permeiam uma organização, porém, como já mencionado, essas múltiplas interpretações compreendem um sistema maior e estão interconectadas por regras gerais que caracterizam a totalidade, sua contingência histórica e suas características únicas.

Ainda, o modelo sugere que contradições representam as várias rupturas e inconsistências de interpretação entre os diversos níveis do sistema e subculturas que fazem a totalidade. As contradições que se acumulam e são percebidas pelos atores sociais são, de fato, o que leva a organização a mudar, de acordo com essa visão dialética.



Com o tempo, as contradições entre a teoria e a prática aumentam, resultando em novas formas de questionamento ao sistema, o que gera novas práticas sociais (a práxis), cujo objetivo é transformar o sistema social preexistente.

A práxis corresponde a vários níveis de ação grupal, de maior ou menor impacto, organizada pelos atores sociais, cuja tarefa é usar os *gaps* existentes no sistema (contradições) para moldar a organização de acordo com os seus interesses.

Seo e Creed (2002) usam esses conceitos do interacionismo simbólico, mas também adotam o conceito de ação estratégica da teoria neo-institucional, adaptando-a ao seu modelo; e o conceito de *decoupling* e institucionalização, analisado a seguir.

#### **5.4 *Decoupling* como separação da teoria e prática e como fonte de contradições na totalidade ou no sistema social**

Como vimos, os estudos de DiMaggio e Powell (1983) e de Meyer e Rowan (1977) no neo-institucionalismo mostram que organizações se adaptam a mitos institucionalizados, regras e modelos em um setor produtivo e que elas adotam esses modelos para obter legitimidade social e eficiência simbólica, o que pode representar acesso a fonte de recursos. No entanto, esses mesmos referidos autores citam que, muitas vezes, os modelos institucionalizados de um setor que parecem ser os melhores nem sempre são adaptados às características técnicas da organização.

Portanto, segundo os autores citados, o *decoupling*, que de alguma forma separa o discurso da prática, é necessário para a organização atingir eficiência simbólica e técnica ao mesmo tempo.

##### **5.4.1 Efeitos da separação excessiva entre valores professados e a prática organizacional**

Seo e Creed (2002) nos mostram que além de certo nível o *decoupling* começa a gerar efeitos indesejáveis para o *status quo*. Um exemplo disso seria a realização de certas contradições que poderiam gerar o fenômeno da dissonância cognitiva, como descrito acima (FESTINGER, 1957).

Como vimos, a dissonância cognitiva se refere ao choque de crenças resultando da teoria e prática, se distanciado muito uma da outra. Por exemplo, vejamos o que ocorre se os

atores sociais escutam que trabalharão com os modelos mais avançados em gestão, recebem treinamento e se isso não acontece ou se as expectativas não são cumpridas.

Quando essa situação se alonga no tempo, produz descrédito, ceticismo e frustração. Isso pode gerar desconforto psicológico, freqüentemente levando atores sociais a mudar qualquer situação que os incomode, e mudando o sistema, seja através de ação individual organizada ou ação individual, para reduzir o desconforto (FESTINGER, 1957).

Outros autores, incluindo Ketz De Vries (1995), Eisenhardt (2000), Lewis (2000), e Brown e Starkey (2000), estudaram o conceito de paradoxos e analisaram seus efeitos. Esses estudos mostram uma dicotomia entre o discurso organizacional e a prática; promessas que não são cumpridas trazem conseqüências negativas para a organização.

Segundo esses citados autores, os efeitos incluem:

- a) maior estresse e deteriorização do clima organizacional (DE VRIES, 1995);
- b) maior resistência à mudança e menor produtividade (EINSENHARDT, 2000; LEWIS, 2000);
- c) perda de investimentos em tecnologia, porque os indivíduos não são realmente treinados (EINSENHARDT, 2000; BROWN; STARKEY, 2000; LEWIS, 2000); e
- d) anomia e conflito de papéis (BERGER; LUCKMANN, 1989; ARGYRIS, 1995).

Geralmente, estudos que lidam com paradoxos apontam que ao atribuir significado e entender os sistemas contraditórios e ambíguos dos quais eles são parte, os indivíduos tendem a polarizar suas percepções ao redor de elementos opostos (LEWIS, 2000).

Essas percepções opostas geram reações defensivas e frustração que pode produzir uma ação coletiva organizada para mudar o sistema em questão e transformá-lo.

Conseqüentemente, Seo e Creed (2002) sugerem uma correlação importante em seu modelo: quanto maior o *decoupling* entre a teoria e a prática, maior e mais freqüentes serão as contradições e paradoxos percebidos pelos membros de uma organização e maior a possibilidade de ocorrência da práxis (uma ação organizada de mudança) e a conseqüente transformação do sistema.

Neste estudo, adotaremos o modelo de Seo e Creed (2002) para verificar se esse modelo explica o processo de mudança produzido pela fusão de duas importantes organizações no setor de telecomunicações. Para tal, exploraremos, a seguir, em maiores detalhes, o modelo desses autores.

## 6 CONTRADIÇÕES, PRÁXIS E MUDANÇA INSTITUCIONAL SEGUNDO SEO E CREED

Seo e Creed (2002) partem da seguinte indagação fundamental do interacionismo simbólico de Berger e Luckmann (1989): “como podem os atores sociais mudar instituições se suas ações, intenções e a própria racionalidade se estão condicionados por elas?”.

Os referidos autores definem quatro princípios básicos que servem para a análise organizacional: construção social, totalidade, contradição e práxis.

Por construção social entendem-se os processos de interação que definem uma nova ordem social, como na criação de uma nova empresa. As novas interações sociais entre os membros da organização vão definindo práticas e regras comuns, que, por sua vez, passam a orientar a ação futura desses mesmos atores e, mais ainda, vão criando limitadores para suas expectativas. Novos membros dessa organização vão sendo socializados segundo essas práticas e regras institucionalizadas.

Assim, temos criada uma totalidade, que é um novo sistema organizacional interconectado por regras gerais socialmente definidas. Não podemos deixar de observar, no entanto, que essa totalidade está permeada por diversas interpretações, peculiares a cada um dos atores ou grupo de atores sociais, gerando diversos níveis de subculturas.

As contradições surgem das inconsistências interpretativas que ocorrem nesses diversos níveis. Resultado do aumento das contradições inerentes a esse esquema, a práxis, pode ser compreendida como as novas práticas sociais emergentes, organizada pelos atores sociais, que pretendem readequar o sistema social de modo a reduzir o desconforto das contradições percebidas.

A distância mencionada acima pode ser entendida como o nível de *decoupling* existente na organização. O excessivo *decoupling* pode gerar grande desconforto, como nos mostra Festinger (1972) nos estudos da dissonância cognitiva.

Em seu modelo, Seo e Creed (2002) sugerem que há grande correlação entre o nível de *decoupling*, o discurso e a prática organizacional: quanto maior o *decoupling*, maior e mais possível a existência de contradições e paradoxos percebidos pelos membros dessa organização e, conseqüentemente, maior a possibilidade do surgimento de práxis, como ação coletiva que visa à transformação da organização.

Esquemáticamente, o modelo desses citados autores pode ser visualizado na Figura 1:

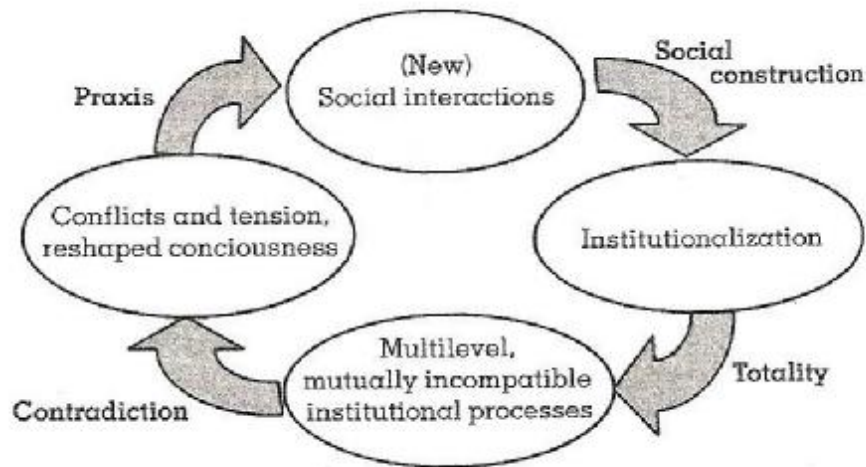


Figura 2 – O modelo de Seo e Creed (2002)

Fonte: Seo; Creed (2002)

É a partir da ótica deste modelo dialético que olharemos detalhadamente nossa problemática, enfatizando principalmente a ocorrência das fontes de contradições e a realização da mudança institucional.

Para Seo e Creed (2002), as contradições se originam de quatro fontes distintas: (i) legitimidade que diminui a eficiência; (ii) adaptação que reduz adaptabilidade; (iii) conformidade intra-institucional que cria incompatibilidade interinstitucional; e (iv) isomorfismo que conflita com interesses divergentes, para entender suas causas e conseqüências.

Conceitualmente, a fonte 1, legitimidade que diminui a eficiência, pode ser caracterizada pelo fato de que as empresas, ao buscar legitimidade através do isomorfismo, adaptando-se a arranjos institucionais do ambiente econômico em que atuam, muitas vezes trazem processos ineficientes para o seu *modus operandi*.

A segunda fonte de contradições traz uma aparente contradição em si mesma, pois os citados autores enfatizam que essa mesma necessidade de conformar-se gera uma busca por adaptação a certas práticas, que, uma vez adotadas e institucionalizadas, reduzem a capacidade futura de novas mudanças. Portanto, reduzem a possibilidade de se dirimir as contradições.

A terceira fonte de contradições se origina das diferenças entre os arranjos internos que causam incompatibilidade com os demais arranjos institucionais em outros níveis.

Por fim, a quarta fonte de contradição seria a desigualdade de poder na origem das práticas que são institucionalizadas. Como explicam Seo e Creed (2002), a tendência de que

práticas apoiadas por grupos detentores de mais poder organizacional sejam institucionalizadas é alta, o que desagradaria outros atores não tão poderosos.

## 7 METODOLOGIA

Como citamos na apresentação, a nossa problemática se guiará pela seguinte pergunta: “segundo Seo e Creed, existem contradições que estejam gerando práxis para mudar o sistema e, em caso positivo, quais estão sendo as conseqüências organizacionais dessa práxis?”.

Tendo em vista o fato de que em nosso estudo trabalharemos com o modelo de Seo e Creed de mudança dialética, que utiliza o conceito crozeriano de ação estratégica e se embasa também na teoria neo-institucional, utilizaremos a metodologia da análise estratégica das organizações, definida por Crozier e Friedberg (1977) em seu livro “*L’Acteur et le Système*” (O Ator e o Sistema).

Considerando ainda o fato de que verificaremos se o modelo se aplica ao caso em questão, dado que também colheremos informações de diversos grupos sobre como concebem o processo de mudança, o nosso raciocínio será indutivo e também dedutivo.

Essas duas formas de raciocínio são conciliadas e apresentam complementaridade na análise estratégica das organizações de Crozier. O nosso estudo de caso, por sua vez, pode, assim, verificar os seus princípios, propor modificações ou até mesmo questionar o modelo.

Apresentaremos a seguir alguns conceitos crozerianos para, em seguida, detalhar a análise estratégica das organizações.

### 7.1 Metodologia do estudo: características gerais

Segundo a análise estratégica das organizações pela metodologia desenvolvida por Michel Crozier e adaptada à sua linha de pesquisas, o pesquisador deve reconstruir de forma indutiva as interações concretas dos atores sociais em um dado sistema organizacional. Dessa forma, compreenderá os interesses em jogo entre os atores organizacionais situados nos diversos níveis hierárquicos.

Através de entrevistas semi-estruturadas, observações participantes e análise de documentos, o pesquisador procurará decifrar quais os objetivos e interesses concretos dos diversos grupos envolvidos na interação, suas formas de negociar, suas estratégias, práticas sociais e subculturas. Buscará compreender como os grupos organizacionais e indivíduos utilizam as regras em seu favor e como buscam negociar soluções que lhes favoreçam, dentro dos limites de comportamento e das possibilidades de ação oferecidas pelo sistema organizacional e por suas regras (Crozier e Friedberg, 1977).

Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador tem dois tipos de raciocínios:

- a) a lógica estratégica, de natureza indutiva, através da qual se busca compreender as estratégias dos indivíduos e grupos organizacionais específicos, dependendo de sua posição na hierarquia, seus interesses e objetivos e dos recursos que controlam; e
- b) a lógica dedutiva, através da qual se busca compreender de modo sistêmico as políticas organizacionais, a cultura, as regras gerais da organização e o espaço de ação e os jogos de poder que a organização estrutura e estimula entre os seus membros.

Adota-se o pressuposto metodológico de que cada organização possui um sistema de regras e jogos de poder bem como padrões culturais únicos, que podem ser similares, em alguns aspectos, aos de outras organizações, mas nunca serão iguais.

Cada sistema organizacional possui, assim, seus aspectos únicos e particulares, ligados à sua história e às suas regras e práticas sociais específicas. O pesquisador deve entrar na organização com um “olhar novo”, sem hipóteses estabelecidas *a priori*, buscando compreender e decifrar esse universo organizacional único.

A abordagem de Michel Crozier segue a perspectiva fenomenológica e o paradigma weberiano, como explicitamos a seguir.

## **7.2 A metodologia crozieriana e a análise sociológica fenomenológica**

Burrell e Morgan (1994, p. 30), em *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, tratam da sociologia de base fenomenológica, paradigma no qual se enquadra a análise crozieriana.

Os autores demarcam as seguintes quatro dimensões de análise que enquadram diferentes paradigmas e métodos de análise:

- c) a dimensão sociológica da mudança radical ou conflito entre classes ou grupos sociais;
- d) a dimensão sociológica da regulação social, ou integração e harmonia social;
- e) a dimensão objetiva: a realidade social vista como um dado objetivo, determinando ou condicionando a ação humana; e
- f) a dimensão subjetiva: a realidade vista como fruto de uma construção social a partir das interações entre os indivíduos e grupos sociais. Nega-se o pressuposto de determinismo social, aceitando-se em maior ou menor grau o conceito de liberdade de ação humana (voluntarismo).

As intersecções dessas quatro dimensões originam quatro paradigmas de pesquisa em sociologia:

- a) a intersecção entre a dimensão sociológica da mudança radical (conflito) com o subjetivismo e com o conceito de voluntarismo gera o paradigma do radical-humanismo, ou seja, uma concepção subjetiva da realidade, porém concentrada na dimensão do conflito social. Um dos exemplos desta corrente é o existencialismo, baseado nos trabalhos de Jean-Paul Sartre;
- b) a intersecção da dimensão sociológica da mudança radical (conflito) com o objetivismo e com o conceito de determinismo social gera o paradigma do radical-estruturalismo, que prioriza a dimensão do conflito, salientando que este é inerente à realidade social. Um dos exemplos deste paradigma é o marxismo, segundo o qual o conflito, expresso através da luta de classes, é a base da dialética, motor da história;
- c) a intersecção da dimensão da integração (harmonia social) com o objetivismo e determinismo social gera o paradigma funcionalista, o qual reforça o conceito de integração, buscando compreender os fundamentos da cooperação, da manutenção da realidade social ou da evolução da mesma através de pressupostos de harmonia social. Essa corrente considera a realidade social como produto de leis e modos de regulação que transcendem a vontade humana, sendo dados objetivos que condicionam e influenciam a ação humana. Os trabalhos de Durkheim, dentre outros, são um exemplo desse paradigma;
- d) a intersecção da dimensão da integração (harmonia social) com o subjetivismo ou voluntarismo gera o paradigma da sociologia interpretativa de base fenomenológica, no qual se inserem nosso trabalho, pressupostos de pesquisa e método de análise. Esse paradigma conceitua a realidade social como fruto de uma construção humana, através da interação e negociação dos diversos grupos sociais, que interpretam a realidade segundo critérios preexistentes, característicos de sua cultura. Ao agirem, no entanto, os indivíduos influenciam e transformam esses mesmos critérios e padrões nos quais basearam sua ação em um processo dialético de reinterpretação e reconstrução da realidade social.

Apesar de reconhecer o fenômeno da objetivação e reificação da realidade social (o fato de que as instituições são percebidas normalmente pelos indivíduos como sendo um dado objetivo da realidade e não um construto humano), o paradigma da sociologia interpretativa de base fenomenológica propõe que a realidade social é um conjunto de conceitos, valores e



“frames” expressos, cujo conjunto constitui o universo simbólico ou o imaginário de um dado sistema social.

Esses valores e representações são normalmente aceitos pelos atores sociais em questão e considerados verdadeiros. A realidade, dessa forma, é definida como uma série crenças partilhadas intersubjetivamente entre os membros de um dado grupo social.

A metodologia crozeriana que pretendemos utilizar na elaboração de nosso estudo de caso insere-se nesse quarto paradigma, uma vez que, como vimos, ele segue os pressupostos weberianos de análise, de não-determinação da ação humana (BURELL E MORGAN, 1994, p. 32).

Como limite deste tipo de pesquisa, tem-se o pressuposto da contingência da história e das relações de poder de cada organização: não se generalizam dados referentes a um estudo de caso por tratar-se de método não estatístico que visa a estudar uma realidade em profundidade.

As interações pesquisador-entrevistados e atores sociais da organização são interações sujeito/sujeito. O conhecimento gerado, por mais imparcial que tente ser, não é neutro. Trata-se de pesquisa interpretativa. O conhecimento não está separado dos atores sociais que o produzem e interpretam.

Garantiu-se o anonimato dos entrevistados e da empresa.

Associaremos a metodologia crozeriana da análise estratégica das organizações à técnica do estudo de caso.

A seguir, passamos a descrever o método de estudo de caso.

### **7.3.O Método “Estudo de Caso”**

O estudo de caso é uma das estratégias ou maneiras de pesquisa, cuja aplicação é muito comum em ciências sociais e representa uma maneira de investigar um tópico empírico, pois “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas da vida real” (YIN, 2005 p. 20), por meio de estudos explanatórios (causais), exploratório ou descritivo. É indicado para os casos em que o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto real.

De forma resumida, questões do tipo “o que“ sugerem pesquisas exploratórias, com levantamento de hipóteses. As questões “como“ e “por que“ estão relacionadas à abrangência do controle sobre eventos comportamentais e ao grau de enfoque em acontecimentos

contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos. Nesse caso, o que vai distinguir um estudo de caso de um experimento ou de uma pesquisa histórica é o controle ou o acesso que o pesquisador tem sobre os efeitos comportamentais efetivos.

A definição técnica de um estudo de caso, para Yin, é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real, no qual os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos. A investigação enfrenta situações com muitas variáveis, várias fontes de evidências e conta com proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados. É uma estratégia de pesquisa abrangente.

Yin argumenta que, depois da escolha da estratégia de estudo de caso, o próximo passo é projetá-lo, ou seja, desenvolver um plano ou projeto de pesquisa que sustente o estudo empírico implícito, com base em uma teoria que operacionalize os projetos de estudo de caso para torná-lo explícito. O projeto deve ser conduzido de forma a garantir a validade do constructo, a validade interna (para estudos causais ou explanatórios), a validade externa e a confiabilidade.

Por isso, deve considerar cinco componentes básicos:

- a) questões de um estudo: “quem”, “o que”, “como”, “onde” e “por que”;
- b) proposições de estudo: busca direcionar o objeto a ser examinado dentro do escopo de estudo, com respaldo teórico, que vá ao encontro das evidências relevantes que serão procuradas;
- c) unidade de análise: a tentativa de definir uma unidade de análise deve considerar a questão de pesquisa que define o caso (indivíduo, evento ou entidade), permite coletar dados mais específicos e confrontar novas facetas descobertas durante o estudo, revisitando os dados surgidos da coleta de dados;
- d) lógica que une os dados às proposições: meio pelo qual várias partes da informação do mesmo caso podem ser relacionadas à mesma proposição teórica; e
- e) critérios para interpretação das constatações: não há fórmula para interpretação, mas diferentes padrões devem ser contrastados permitindo a comparação de duas ou mais proposições concorrentes.

Para o citado autor, a **validade do constructo** visa a estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo, com o intuito de abolir julgamentos e impressões subjetivas por parte do pesquisador; assim, se houver alterações de eventos, ele deve selecionar os tipos específicos de mudanças a ser estudados em relação aos objetivos originais do estudo, e demonstrar como tais alterações refletem no estudo.

A *validade interna* aplica-se apenas para estudos explanatórios ou causais, pois o pesquisador tenta mostrar como uma condição leva à outra, por meio de proposições causais, com base em evidências obtidas de entrevistas e documentários coletados como parte do estudo de caso.

Já a *validade externa* estabelece o domínio no qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas; no entanto, muitos pesquisadores argumentam que é difícil generalizar sem obter levantamentos amostrais, em que temos generalização estatística, ao passo que os estudos de caso e os experimentos baseiam-se em generalizações analíticas, o que dificulta a replicação das constatações.

E a *confiabilidade* demonstra que as operações de um estudo, como coleta de dados, podem ser repetidas obtendo o mesmo resultado; não se trata de replicar o estudo, mas de fazer outro estudo de caso utilizando os mesmos dados e procedimentos descritos pelo pesquisador que o antecedeu. Yin sugere que se descreva, documente e registre tudo como se tivesse alguém auditando seu estudo, como se “houvesse alguém sempre olhando por cima de seu ombro” (YIN, 2005, p. 60).

#### – Evidências

As evidências de estudos de caso podem vir de seis fontes distintas: (i) documentos; (ii) registros em arquivos; (iii) entrevistas; (iv) observação direta; (v) observação participante; e (vi) artefatos físicos.

#### **Documentação:**

- f) cartas, memorandos e outros tipos de correspondências;
- g) agendas, avisos e minutas de reuniões, e outros relatórios escritos de eventos em geral;
- h) documentos administrativos – propostas, relatórios de avaliação e outros documentos internos;
- i) estudos ou avaliações formais do mesmo “local” sob estudo; e
- j) recortes de jornais e outros artigos que aparecem na mídia de massa ou em informativos de determinadas comunidades.

Os documentos devem ser cuidadosamente utilizados, não se devendo tomá-los como registros literais de eventos que ocorreram.

#### **Registros em arquivos (exemplos):**

- a) registros de serviços;
- b) registros organizacionais;
- c) mapas e gráficos;
- d) listas de nomes e de outros itens importantes;

- e) dados oriundos de levantamentos; e
- f) registros pessoais.

**Entrevistas** – uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. Ao longo do processo de entrevista, as tarefas são:

- a) seguir sua própria linha de investigação, como reflexo do protocolo de seu estudo de caso; e
- b) fazer as questões reais de uma forma não tendenciosa que também atende às necessidades de sua linha de investigação.

As entrevistas de estudo de caso exigem que se aja em dois níveis ao mesmo tempo: satisfazendo as necessidades da linha de investigação enquanto de forma simultânea, passam-se adiante questões “amigáveis” e “não ameaçadoras” em entrevistas espontâneas. A condução da entrevista de forma espontânea permite que se possa indagar dos respondentes-chave tanto os fatos relacionados a um assunto quanto poder até mesmo pedir a opinião deles sobre determinados eventos e até pedir para que eles interpretem certos acontecimentos. Quanto mais o respondente auxiliar dessa última maneira, mais o papel dele se aproximará do papel de um “informante”, deixando de ser o de um mero respondente.

Um segundo tipo de entrevista é a *focada* (MERTON; FISKE; KENDALL, 1990), na qual o respondente é entrevistado por um curto período de tempo – uma hora por exemplo. Nesses casos, as entrevistas ainda são espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal, mas provavelmente se estará seguindo certo conjunto de perguntas que se originam do protocolo de estudo de caso. Por exemplo, um dos propósitos principais desse tipo de entrevista poderia ser simplesmente corroborar certos fatos que já se acredita terem sido estabelecidos. Nessa situação, as questões devem ser cuidadosamente formuladas, a fim de que se pareça genuinamente ingênuo acerca do tópico e permita que o respondente faça comentários novos sobre ele.

O terceiro tipo de entrevista exige questões mais estruturadas, sob a forma de um *levantamento* formal. Esse levantamento poderia ser considerado parte de um estudo de caso e produzir dados quantitativos como parte das evidências do estudo de caso.

No geral, as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas. No entanto, devem ser consideradas apenas como *relatórios verbais*. Como tais, estão sujeitas a velhos problemas, como vieses, memória fraca e articulação pobre ou imprecisa.

### **Observação direta**

Ao realizar uma visita de campo ao “local” escolhido para o estudo de caso, cria-se a oportunidade de fazer observações diretas. As observações podem variar de atividades formais a atividades informais de coleta de dados. Incluem-se aqui observações de reuniões, atividades de passeio, trabalho de fábrica, salas de aula e outras atividades semelhantes. Para aumentar a confiabilidade das evidências observacionais, um procedimento comum a ser adotado é ter mais do que um observador fazendo a observação – tanto de caráter formal quanto informal.

### **Observação participante**

É uma modalidade especial de observação na qual não há apenas um observador passivo. Em vez disso, ele assume uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados.

A técnica de observação participante foi freqüentemente utilizada em estudos antropológicos de grupos culturais e sociais distintos. A observação participante fornece certas oportunidades incomuns para a coleta de dados em um estudo de caso, mas também apresenta alguns problemas. A oportunidade mais interessante é a permissão para participar de eventos ou de grupos que são, de outro modo, inacessíveis à investigação científica. Assim como permite perceber a realidade do ponto de vista de alguém de “dentro” do estudo de caso, e não de um ponto de vista externo.

Os maiores problemas relacionados à observação participante têm a ver com os possíveis vieses produzidos. O pesquisador possui menos habilidade para trabalhar como observador externo e pode, às vezes, ter de assumir posições ou advogar funções contrárias aos interesses das boas práticas científicas.

Segundo, é muito provável que o observador participante persiga um fenômeno comumente conhecido e torne-se um apoiador do grupo ou da organização que está sendo estudada.

Terceiro, a função de participante pode simplesmente exigir atenção demais em relação à função de observador.

Em quarto lugar, será difícil para o observador estar no lugar certo na hora certa, tanto para participar quanto para observar.

### **Artefatos físicos**

Última fonte de evidências que pode ser um artefato físico ou cultural – um aparelho de alta tecnologia, uma ferramenta ou instrumento, uma obra de arte ou alguma outra evidência física. Possuem uma importância potencialmente menor na maioria dos exemplos

típicos de estudo de caso, porém, quando são importantes, podem constituir um componente essencial do caso inteiro.

– Analisando as evidências do estudo de caso

Análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo. O autor apresenta três estratégias gerais para analisar os estudos de caso e cinco técnicas analíticas específicas que constituem métodos efetivos de preparar o fundamento para a realização de estudos de caso de alta qualidade.

#### **Três estratégias gerais:**

- a) ***Baseando-se em proposições teóricas.*** A primeira e preferida estratégia é seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. As proposições dariam forma ao plano de coleta de dados e, por conseguinte, estabeleceriam à prioridade as estratégias analíticas relevantes.
- b) ***Pensando em explicações concorrentes.*** Uma segunda estratégia analítica geral tenta definir e testar explicações concorrentes. Essa estratégia pode ser relacionada à primeira, na medida em que as proposições teóricas originais tenham incluído hipóteses concorrentes. No entanto, a estratégia é relevante mesmo na ausência dessas proposições teóricas e é especialmente útil ao se fazer avaliações do estudo de caso.
- c) ***Desenvolvendo uma descrição de caso.*** A terceira estratégia analítica geral é desenvolver uma estrutura descritiva, a fim de organizar o estudo de caso. Algumas vezes, o propósito inicial do estudo de caso pode ser uma descrição propriamente dita. Em outras situações, o objetivo primeiro do estudo de caso pode não ser uma descrição, mas uma abordagem descritiva pode ajudar a identificar as ligações causais apropriadas a serem analisadas.

#### **Técnicas analíticas específicas:**

- a) ***Adequação ao padrão.*** Para a análise de um estudo de caso, uma das estratégias mais desejáveis é utilizar a lógica de adequação ao padrão. Essa lógica (TROCHIM, 1989) compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica (ou com várias outras previsões alternativas). Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna. Se o estudo de caso for explanatório, os padrões podem se relacionar às variáveis dependentes ou independentes do estudo (ou ambas). Se o estudo de caso for descritivo, a adequação ao padrão ainda é relevante, já que o padrão previsto de variáveis específicas é definido antes da coleta de dados.

- b) **Construção da explanação.** Uma segunda estratégia analítica constitui, de fato, um tipo especial de adequação ao padrão, mas o procedimento é o mais difícil e, portanto, exige uma atenção especial. Aqui, o objetivo é analisar os dados do estudo de caso construindo uma explanação sobre o caso.
- c) **Análise de séries temporais.** Uma terceira técnica analítica é conduzir uma análise de séries temporais, diretamente análoga à análise de séries temporais realizada em experimentos e em pesquisas quase-experimentais.
- d) **Modelos lógicos.** Essa quarta técnica vem tornando-se cada vez mais útil em anos recentes, especialmente quando se fazem avaliações do estudo de caso. O modelo lógico estipula deliberadamente um encadeamento complexo de eventos ao longo do tempo. Os eventos são representados em padrões repetidos de causa e efeito, por meio do qual uma variável (evento) dependente em um estágio anterior torna-se uma variável independente (evento causal) para o próximo estágio. O uso de modelos lógicos como técnica analítica consiste em comparar eventos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos.
- e) **Síntese de casos cruzados.** Uma quinta técnica se aplica especificamente a análise de casos múltiplos, não sendo o objetivo deste nosso estudo em particular.

Para o autor, “as técnicas básicas apresentadas no livro fazem do pesquisador apenas um bom técnico” (YIN, 2005 p. 191), por isso descreve cinco características gerais de um estudo de caso exemplar, a saber:

- a) o estudo de caso deve ser significativo: provavelmente o estudo de caso exemplar será aquele em que o caso individual não foi usual e de interesse público geral e/ou as questões subjacentes foram de importância nacional, tanto em termos teóricos quanto em termos políticos ou práticos. Por isso, antes de selecionar um estudo de caso, o estudante ou pesquisador deve descrever, em detalhes, a contribuição que se fará com o estudo, partindo do desenvolvimento da teoria ao avanço teórico para a descoberta do estudo e, se perceber que nenhuma resposta satisfatória pode ser alcançada, deve reconsiderar a decisão de realizar o estudo;
- b) o estudo de caso deve ser “completo”: **o caso completo é aquele em que os limites do caso recebem uma atenção explícita, em que limites de caso são entendidos como a distinção entre o fenômeno que está sendo estudado e seu contexto.** Essa verificação de limites ocorre nas etapas analíticas e de exposição dos estudos de caso e são demonstradas por argumentos lógicos e/ou pela apresentação de evidências relevantes coletadas, tais evidências não precisam ser incluídas no corpo do texto, mas

devem constar em notas de rodapé, apêndices e assim por diante. Yin (2005) afirma que, para o estudo ser completo, o pesquisador deve contornar habilmente limitações como tempo e recursos necessários para a execução do estudo de caso;

- c) o estudo de caso deve considerar perspectivas alternativas: a abordagem deve considerar o exame de proposições concorrentes e análise de evidências nos termos dessas proposições, entretanto a consideração de evidências a partir de perspectivas diferentes aumentará as chances de um estudo de caso exemplar, pois antecipa a interpretação de alternativas “óbvias” que possam ser questionadas por um ouvinte crítico, permitido que o pesquisador defenda seus posicionamentos de maneira precisa; e
- d) o estudo de caso deve apresentar evidências suficientes: para que o leitor possa fazer um julgamento independente em relação ao mérito da análise, por isso o pesquisador deve apresentar evidências de forma neutra, tanto com dados de sustentação quanto com dados de contestação, portanto deve tomar o cuidado de não abarrotar a pesquisa com muitas informações, pois volume e peso, em excesso, aborrecem o leitor. Ao realizar um estudo de campo, as evidências devem ser apresentadas de forma clara que convençam o leitor de que o pesquisador realmente esteve lá. Em casos múltiplos, deve mostrar ao leitor que todos os casos únicos foram tratados de forma justa e que as conclusões cruzadas não foram influenciadas por terem recebido atenção indevida de uma ou de algumas das séries de casos. O autor argumenta que tabelas e figuras ajudam na validação das evidências e do estudo, mas que suas fontes devem ser citadas, tanto para uma maior credibilidade ao estudo, como para evitar comentários como o de um trabalho descuidado;
- e) o estudo de caso deve ser elaborado de uma maneira atraente: independente da modalidade utilizada (relatório escrito, apresentação oral ou outra forma). No entanto, como o assunto abordado são relatórios escritos, o pesquisador deve escrevê-los em um estilo claro, e que incite o leitor a continuar lendo. Como engajamento, instigação e sedução são características incomuns em estudos de caso, a produção do estudo exige um pesquisador entusiástico em relação à investigação e que deseje transmitir amplamente os resultados obtidos.

## **8 APRESENTAÇÃO PRELIMINAR DA FORMAÇÃO DE BETALPHA**



A decisão de se criar a nova *joint venture* partiu da lógica dos *shareholders* de duas empresas – Beta e Alpha –, disseminada pela organização através de um discurso de forte apelo emocional.

Dadas as condições do mercado de telecomunicações naquele momento, o discurso ressaltava a inevitabilidade da ação estratégica que estava sendo tomada: duas outras *joint ventures* já haviam sido criadas no setor, fazendo surgir dois competidores muito poderosos, destacados dos demais, com um nível de faturamento algo como duas vezes o nível dos competidores restantes, dentre os quais se encontravam as empresas que seriam fundidas.

Além disso, uma simples análise do *portfolio* das duas companhias revelaria a complementaridade das linhas de produtos, com pouca sobreposição. Mais ainda, também na distribuição regional das vendas não havia muita similaridade, sendo uma das empresas mais presente em algumas regiões do mundo e a outra, em outras partes do planeta.

Seria então suficiente, sempre de acordo com o discurso professado pelos *shareholders*, identificar as redundâncias no que tange à força de trabalho, eliminá-las e ao mesmo tempo selecionar as melhores práticas de cada uma delas para que se criasse uma empresa com potencial de vencer.

O escopo deste estudo inicia-se com o anúncio público da criação da nova empresa, em 16 de junho de 2006, feito em conferência de imprensa pelas divisões de telecomunicações das duas empresas fundadoras, ambas de origem européia, Beta e Alpha.

Até então, o tema da criação da *joint venture* era de conhecimento de um grupo muito restrito, encarregado das negociações. No comunicado, as empresas declararam a intenção de que a nova empresa iniciaria suas operações em 1 de janeiro de 2007, deixando pouco mais de seis meses para os trabalhos de integração.

## **8.1 Coleta de dados**

Para tentar compreender a percepção dos empregados em face das mudanças organizacionais derivadas da fusão e, principalmente, responder à problemática de pesquisa deste trabalho, foram realizadas sete entrevistas com colaboradores das áreas de finanças e vendas da nova empresa.

As entrevistas transcorreram ao longo de um período relativamente longo, entre janeiro e outubro de 2008, paralelamente a uma série de observações angariadas pelo pesquisador em eventos da organização, tais como reuniões de diretoria, reuniões da sua área de trabalho específica, reuniões gerais com membros do *board*, *workshops* diversos e treinamentos para a utilização de novas ferramentas.

O pesquisador também dispôs, para análise, de uma série de documentos, tais como apresentações de membros do *board*, e-mails e comunicações diversas da empresa, páginas da intranet, pesquisas de satisfação e pesquisas de clima organizacional.

Como pode ser constatado no apêndice deste trabalho, as entrevistas abordam questões pertinentes para a montagem de um quadro analítico resumido das percepções de cada entrevistado sobre diversos tópicos, mais notadamente no que se refere a:

- a) como cada um entendeu a criação da *joint venture*;
- b) processo de integração;
- c) formação de uma identidade única na nova empresa;
- d) sentimento em relação à sua situação anterior;
- e) quais seriam os pontos fortes e fracos da nova situação organizacional;
- f) como a nova empresa trata a gestão do conhecimento;
- g) como são as práticas correntes e o modelo de negócios; e
- h) dificuldades existentes para o exercício do trabalho.

As narrativas a seguir refletem o que foi relatado a este pesquisador nas entrevistas com os colaboradores.

## 9 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Como vimos no item 7.3 da metodologia, realizamos observações, observações participantes, análise de dados primários e secundários e 7 entrevistas semi-estruturadas.

Apresentamos, a seguir, as entrevistas.

O **primeiro entrevistado** (entrevistado 1) é um profissional oriundo da empresa Alpha e que tem administração de empresas como formação. Com aproximadamente onze anos de carreira, exercia uma função de gerência na empresa anterior e a manteve em seu primeiro cargo na empresa nova. Tem 33 anos de idade. Perguntado sobre se entendia os motivos para a criação da *joint venture* respondeu que sim, concordando com os argumentos apresentados pela empresa e citando inclusive que a empresa havia se preocupado em dar subsídios para o melhor entendimento do que estava ocorrendo.

As duas empresas precisavam ganhar força ante a competição e diante de seus clientes. Foi uma estratégia de valorização das ações da Beta e da Alpha. Ambas as empresas ficariam para trás e teriam dificuldades em sobreviver. Teriam dificuldades em relação aos clientes também. A chance de competitividade agora é maior.

No entanto, ao ser questionado sobre o processo de transição em si, argumentou que havia participado de poucas reuniões preparatórias e que elas não haviam sido eficazes no seu esforço de diminuir as dúvidas mais prementes dos colaboradores.

Julgou o processo de transição como um todo de forma mediana, porém reconhece que não possui experiência em fusões e que não pode comparar com outras situações similares no mercado.

De qualquer maneira, considera que o processo *“saiu mais complicado do que o planejado, e a empresa pode ter subestimado questões importantes relativas à Tecnologia da Informação, por exemplo”*.

O profissional em questão avalia que teve seus conhecimentos valorizados na definição de sua colocação na nova empresa e também na definição de sua classificação hierárquica (*job grade*). Porém, avalia que a empresa não está preocupada com a preservação dos conhecimentos trazidos pelos colaboradores. Relaciona esse fato fortemente com a retirada de autonomia decisória que, segundo ele, ocorreu em relação ao processo da sua ex-empresa. *“Atualmente a empresa se preocupa menos com a formação técnica do profissional. Quando você dá autonomia aí sim precisa ter certeza de que existe o conhecimento”*.

Além disso, destaca que não há nenhuma preocupação com a preservação de aspectos tradicionais da ex-empresa. Ressalta que todos os processos relevantes escolhidos para a área financeira foram os da outra empresa, o que prejudicou muito a valorização dos profissionais advindos da empresa Alpha, como ele.

O entrevistado 1 também avalia a comunicação como deficiente, citando que no momento da integração houve um fluxo de informações muito grande, mas com pouca atenção ao que as pessoas especificamente precisavam saber, cada uma delas, para executar seu trabalho. Destaca que há uma divulgação importante das práticas e dos princípios empresariais, porém ainda vê uma distância muito grande entre aquilo que é divulgado e o que está sendo praticado.

Como ponto positivo da nova organização, ressalta os processos globais que são adotados por todas as unidades em todo o mundo de forma uniforme e crê que isso pode trazer alguma eficiência.

Observa, ainda, que a empresa, por seu estilo, pode oferecer oportunidades de trabalho no exterior, o que vê como ponto positivo. Por outro lado, e criando uma óbvia contradição, vê um ponto negativo na falta de customização dos processos, muitas vezes prejudicando a execução dos trabalhos no país por não prever questões fiscais e/ou de procedimentos exigidos por autoridades locais. Mas o ponto crucial negativo na sua forma de ver é a perda de autonomia para o trabalho.

Confrontado com a pergunta básica da pesquisa sobre a possibilidade de ocorrerem mudanças significativas através da luta contra as contradições, o entrevistado 1 vê poucas chances de isso ocorrer e ressalta a necessidade de alinhamentos globais.

O entrevistado 1 desconhece se a empresa criou mecanismos para manifestação dos descontentamentos dos empregados e também em relação à existência de ambientes para discussão das eventuais contradições e não é capaz de citar exemplos. Contudo, foi capaz de identificar uma mudança em uma prática que chamou de implementação de uma estrutura de *modern office*. Essa estrutura basicamente pode ser definida como a ocupação variável dos locais de trabalhos. Os trabalhadores passam a não ter local fixo e cada dia, ao chegar à empresa, devem buscar mesas disponíveis para realizarem suas tarefas. Explicou que, com a rejeição dos funcionários a algumas propostas da empresa inerentes ao processo de *modern office*, a empresa recuou e passou a considerar a reivindicação dos colaboradores.

Curiosamente, ressalta a total falta de controle mais direto, embora isso fosse de se esperar, uma vez que não há autonomia. E ainda expõe uma situação talvez embaraçosa, ao comentar que “há muito liberdade para se reclamar, nem que seja para as paredes”.

O **entrevistado 2** é um profissional oriundo da empresa Alpha, tem 38 anos de idade e ocupa uma gerência média na nova companhia. É formado em engenharia e tem quinze anos de experiência total profissional.

Diferentemente do entrevistado 1, o entrevistado 2 não concorda com os motivos alegados pela empresa para deflagrar o processo de fusão. Ao ser questionado sobre o processo de transição em si, argumentou que havia participado de reuniões preparatórias (*leading change workshops, cultural spot, etc.*) e que, inclusive, era *opinion leader* em pesquisas de levantamento de dados e que elas haviam sido de média eficácia. Julgou o processo de transição como um todo de forma mediana.

O profissional em questão avalia que teve seus conhecimentos valorizados na definição de sua colocação na nova empresa e também na definição de sua classificação hierárquica (*job grade*), embora se auto-avaliar capacitado para cargos de maior responsabilidade. A respeito da preservação de aspectos e práticas da sua empresa de origem, o profissional foi enfático, falando de ruptura: “*Houve uma completa **ruptura** com o passado da Alpha*” (grifo nosso).

O entrevistado 2 considera a comunicação na nova empresa muito transparente, vê que a liderança deixa os objetivos claros e que também há um acesso mais direto ao corpo diretivo para o questionamento. Existe maior informalidade e acessibilidade entre todos.

De forma geral, como ponto positivo na nova organização, o entrevistado 2 avalia a existência de menos controle; e, como ponto negativo principal, vê a insegurança gerada para os postos de trabalho pela turbulência da fusão.

Confrontado com a pergunta básica da pesquisa, o entrevistado 2 demonstra muita descrença na possibilidade de mudanças serem efetivadas por movimentos locais. Ele não sabe responder se a empresa dispõe de mecanismos para manifestação dos descontentamentos dos empregados, mas identifica fóruns especiais de discussão das contradições via intranet. É capaz de identificar muitas contradições, citando como exemplo uma discrepância no tratamento dado a certas pessoas, que, embora não tenham o *job grade* necessário, segundo ele, foram agraciadas com locais de trabalhos privilegiados. Põe muita ênfase na adequação de tudo ao *blueprint*, lembra inclusive de algumas mudanças que foram perpetradas, mas somente para criar adequação ao *frame work* global.

**Nosso terceiro entrevistado** é um profissional oriundo da empresa Beta, com 30 anos de idade e que ocupa um cargo administrativo não gerencial na nova companhia. A formação acadêmica desse profissional está na área de logística.

Perguntado sobre os motivos da criação da *joint venture*, alegou conhecê-los e estar de acordo com as razões expostas pelas empresas para a tomada de decisão. Apesar de haver participado de algumas reuniões preparatórias para a fusão, não as julgou eficazes.

Sobre o processo de transição como um todo, atribuiu um grau de acerto “entre 60% e 70%”. Ressalta a falta de informação disponível logo após o anúncio da fusão, chegando a mencionar a sensação de que a informação “*caiu como uma bomba*”, referindo ao fato de que a empresa havia sido vendida.

Enfatiza o fato de que a conquista de mercado esperada com a fusão ainda não ocorreu, fazendo com que a empresa tenha de buscar sucessivas ondas de economias de custos adicionais.

Ao comentar sobre a preservação de conhecimento adquirido, identifica que a nova empresa se preocupa com a sua preservação e julga que foi reconhecida a sua própria qualificação ao ser designado para o novo posto.

Perguntado sobre a preservação dos valores tradicionais da empresa de origem, viu muita similaridade nos processos atualmente vigentes em relação às práticas de sua empresa anterior, chegando a qualificar a nova cultura organizacional como “*igual à da Beta*”.

O entrevistado 3 julga que o discurso da liderança em relação aos princípios e valores é efetivamente praticado pela organização, com muita transparência quanto aos objetivos que se pretende alcançar. Já sobre a possibilidade de alteração nas práticas organizacionais se posiciona de forma extremamente reticente, vendo somente possível a ocorrência de mudanças no âmbito dos sistemas de informação (TI).

Não consegue lembrar-se de quaisquer fóruns adequados para a manifestação dos empregados em relação às contradições existentes, que ele, aliás, aponta existirem e de forma saliente, em processos relativos ao *enterprise resource planning* (ERP) da empresa.

Suspeita que haja um canal de comunicação sobre as contradições via o departamento de Recursos Humanos, mas faz questão de mencionar que não tem condições de afirmar se tratar de um canal formal.

Ressalta também que as contradições só seriam eliminadas se trouxessem um benefício econômico mensurável de curto prazo para a empresa. Inquirido sobre as conseqüências que poderiam advir da permanência dessas contradições no ambiente de trabalho, mencionou a possibilidade de haver frustração pessoal, podendo a empresa perder colaboradores qualificados, o que poderia ser prejudicial para o longo prazo.

A **quarta** pessoa **entrevistada** é um profissional de 31 anos, originário da empresa Alpha, que não ocupa uma função gerencial, atuando na área de finanças da corporação desde o início das atividades. É um profissional graduado em administração de empresas.

Para esse colaborador, também as explicações de mercado como justificadoras do movimento de fusão estão claras, com as necessidades de ganho de escala e de poder de barganha com os compradores compondo o leque de motivos citados. O colaborador ressalta que concorda com os motivos expostos pela liderança.

Ao abordar o processo de transição, menciona que o considerou insuficiente, pela ausência de clareza sobre a redistribuição de temas e atividades entre as pessoas. Embora ressalte entender que havia restrições legais que impediam uma maior comunicação entre as partes antes de se concluir a aprovação da *joint venture*, o fato de as empresas utilizarem diferentes nomenclaturas para abordar os mesmos assuntos foi uma barreira que poderia ter sido minimizada, segundo ele.

Ressalta o anticlímax que foi o início das atividades da nova empresa, pois “*nada aconteceu de diferente*”, em uma alusão ao fato de que as equipes ainda trabalhavam em ilhas isoladas, até mesmo em prédios separados em diferentes regiões da cidade, com processos diferentes e com muito baixa interação.

Enfatiza o desgaste que foi ocasionado pela enorme carga de trabalho que se sucedeu no início das atividades, justamente na busca de maior integração e alinhamento, sem, no entanto, poder a empresa se permitir descuidar do mercado e de seus clientes.

Quanto aos aspectos ligados à forma de comunicação da nova empresa, o entrevistado 4 ressalta a transparência e honestidade como características boas da nova organização.

Aliás, ao descrever a “*nova cultura organizacional*”, ressalta, contraditoriamente, que pelo fato de ser uma estrutura muito departamentalizada, há dificuldades de comunicação interpares. “*A empresa é impessoal, há menos contatos diretos, face to face*”.

Ainda sobre a cultura organizacional, salienta o alto grau de tecnocracia, evidenciado pela alta atenção, dedicada aos chamados “*blueprints*”, que seriam os arcabouços lógicos sob os quais se organiza a empresa, restando pouca flexibilidade para os gestores em termos de definir estruturas diferentes daquelas definidas nos tais “*blueprints*”.

No que tange a contradições, o colaborador vê “*muitos processos sem dono, com múltiplos stakeholders, mas nenhum com poder de decisão*”. Esses múltiplos *stakeholders* gerariam contradições ao definirem procedimentos, atividades que ora soam conflitantes entre si, ora soam pelo menos não convergir para o mesmo fim.

Segundo esse entrevistado, as contradições não seriam peculiaridades de sua área de atuação, mas estariam presentes em toda a empresa. Para ele, o único caminho viável de resolução desses conflitos e contradições é via a demonstração econômica de que “*o blueprint está errado, não faz sentido*”.

Exemplificou pelo menos dois eventos em que foi possível essa demonstração e onde se produziram mudanças nos conceitos e processos previamente definidos. Em um desses eventos, o papel do profissional financeiro em vendas foi redesenhado.

Embora ressalte a viabilidade de ocorrer tais mudanças, o profissional mostra certo descrédito quando perguntado sobre a factibilidade de isso ser uma constante. Acredita que irá conviver muito com as frustrações decorrentes de existirem muitas contradições. Vê um cenário desmotivante em decorrência disso, mas não consegue prever muitos prejuízos para a organização e para a sua própria carreira em função disso.

De modo geral, o profissional atribui como aspecto positivo da nova empresa o fato de que existe uma abordagem global para muitos temas, ressalta a comunicação honesta e o foco em resultados.

Como pontos negativos, identifica a baixa coesão existente nos grupos e a pouca flexibilidade para a customização de processos, além de enxergar um “*conflito de identidade*” na empresa, por terem sobressaído muitos aspectos de uma das empresas-mãe em detrimento da outra (a de onde ele veio).

Quanto a isso, é de se destacar que a opinião do entrevistado é de que a nova empresa não se preocupa em preservar o conhecimento de seus colaboradores.

A fusão ainda é um processo conturbado, mas evolui favoravelmente. Vamos ser bem-sucedidos, mas teremos muitas baixas no caminho. Perderemos conhecimentos, boas pessoas, porque estamos elegendo processos piores, inferiores aos que tínhamos em Alpha.

**Nosso quinto profissional** entrevistado é um colaborador de 43 anos de idade, administrador, cuja carreira se desenvolveu majoritariamente na empresa Beta. Quando se deu a definição da fusão, encontrava-se em uma área financeira que prestava serviços de contabilidade tanto para a parte da empresa Beta que seria fusionada como para a parte que permaneceria independente. Essas áreas corporativas, tanto de Alpha como de Beta, seriam impactadas pela fusão e profissionais desses departamentos foram designados para compor o quadro de colaboradores da nova empresa. Este foi o caso do nosso quinto entrevistado.



Ele, quando perguntado sobre seu conhecimento a respeito do por que da decisão de fusionar, responde-nos que recebia informações contraditórias, mas que, genericamente, acreditava que a empresa Beta estava comprando a empresa Alpha para ter acesso a novos mercados e novas geografias, nos disse que no seu ambiente de trabalho anterior, em Beta.

A tese era de que era uma compra, porque os rumores eram de que Alpha estaria se desfazendo dos negócios em telecomunicações, a exemplo do que fizera com a parte de celulares.

Esse profissional, por pertencer a uma área corporativa, foi menos envolvido nos processos de preparação para a fusão. Comenta que recebia muita informação via intranet e “rádio-peão” e outras fontes não oficiais. Lembra-se de haver participado apenas de um encontro preparatório e de sentir a comunicação muito truncada.

Narra o sentimento que imperava nos colegas da unidade a ser fusionada como sendo muito apreensivo. A comunicação era fria, em frases curtas, lapidares, sem a preocupação com o como.

Ele se recorda de, na primeira fase, logo após o início das atividades da *joint venture*, ter passado por um momento muito constrangedor, porque era obrigado a continuar no mesmo ambiente de trabalho de antes, no prédio de Beta, porém sem ser mais colaborador da empresa, e passou a ser obrigado a usar um crachá de visitante.

Perguntado sobre como vê a comunicação na nova empresa, comenta que a percebe melhor, mais transparente.

Sente-se hoje muito à vontade, não nota muitas mudanças em relação a sua situação anterior. Cita que o fato de trabalhar com o mesmo sistema de TI anterior, com os mesmos processos, dá a sensação de continuidade.

Destaca que a nova empresa está bem integrada, não se percebem núcleos distintos de colaboradores de Alpha ou Beta, há uma cultura mesclada.

Nessa linha, não enxerga contradições no ambiente de trabalho, ressalta apenas algumas “*diferenças de procedimentos*”, mas tudo convergindo para o mesmo fim.

Inquirido sobre a possibilidade de mudanças serem provocadas por manifestações dos colaboradores, acha viável, mas após um processo de convencimento muito grande com a matriz. Nas palavras dele, “*se conflitar com decisões globais é difícil, a empresa não liga para riscos locais, prefere corrê-los a afetar os processos globais*”.

No entanto, o colaborador identifica um risco muito específico com esse cenário, que é o de a exposição ao risco fiscal poder afetar em algum momento o desempenho financeiro da companhia.

Neste momento, a empresa tenderia a tachar a culpa no colaborador, sem atentar para o fato de que a exposição se deu por deficiências de processos ou pela falta de ferramentas customizadas.

Apesar disso, vê mais aspectos positivos que negativos na nova empresa, destacando o esforço de adaptação à nova situação, com a junção das duas “culturas”. Reconhece que algumas pessoas se sentem inseguras e isso é um ponto negativo. Julga normal passar por dificuldades, inclusive com perda de conhecimento e de pessoas. Qualifica como “*coisa normal em mergers*”.

**O sexto entrevistado** é um colaborador da empresa Alpha, oriundo também de uma área corporativa, ou seja, não pertencia à unidade de negócios que estava sendo segregada para a fusão, mas, da mesma forma, foi designado para compor a nova empresa. É um profissional da área de finanças, com 37 anos de idade e muitos anos de experiência, a maioria deles na própria empresa Alpha.

Esse colaborador ressalta o impacto da surpresa que causou o anúncio da fusão, em 19 de junho de 2006, visto que, como já comentamos, a notícia da decisão da casa matriz de implementar a *joint venture* com a empresa Beta não era de conhecimento de ninguém no País.

Diz entender os condicionantes de mercado que levaram a empresa a tomar tal decisão. Por ser um colaborador que veio juntar-se em uma etapa posterior ao processo, não participou de reuniões preparatórias e se sentia com muita falta de informação a respeito de tudo. Essas deficiências de comunicação, no entanto, parecem ter se dissipado ao longo do tempo, com sua gradual integração à nova empresa.

Perguntado sobre como vê a comunicação hoje, responde que a percebe muito transparente, exemplifica com a figura do CEO que manda mensagens constantes para todos os empregados.

O tema da transparência parece ser a tônica para esse entrevistado. Ela aparece de novo quando comenta a nova cultura organizacional, enfatizando que isso se configura em uma grande diferença em relação à sua experiência anterior. Cita positivamente o fato de que muitos membros do *board* aparecem na localidade para visitas e diálogos com os colaboradores.

Outro aspecto importante para esse entrevistado é a característica mais informal do ambiente de trabalho, sempre em comparação com sua experiência anterior na empresa Alpha.

Contraditoriamente, toda a informalidade e comunicação transparente conflitam com o que ele chama de excesso de centralização. O funcionário percebe a perda de autonomia decisória que ocorreu com a criação da *joint venture*.

Essa natureza centralizadora, para ele, se constitui na maior dificuldade no momento, para a execução do trabalho, gerando inúmeras discussões com a casa matriz sobre métodos e procedimentos.

Há uma “luta” para o traslado de atividades para a região e essas discussões exigem um esforço adicional custoso para todos, pois representam horas e horas a mais de trabalho, apenas para resolver questões internas, que não agregam valor.

Enfatiza que, em sua área específica, diversas dessas discussões ocorreram e estão ainda ocorrendo e, satisfatoriamente, diversas atividades puderam ser realocadas para a região, mas somente após a demonstração de que gerariam benefício econômico para a corporação.

Identifica, então, que a possibilidade de alteração de processos e práticas está no “*trabalho de formiguinha*” de convencimento ante a casa matriz de que faz sentido transferir a tarefa para a região.

Efeitos perversos dessas disputas podem ser a frustração de pessoas que não conseguem utilizar toda a sua capacidade e conhecimento, o que poderia levar a empresa a perder oportunidades de ganhos significativos.

Essa seria uma das razões, segundo o entrevistado, para que as pessoas considerassem a nova empresa como apenas “*um degrau na carreira*” ao passo que a empresa anterior era “*para sempre*”.

Ao falar da maior coesão interna percebida na empresa anterior, o entrevistado lembra-se de uma pessoa que, ao ter de entregar o crachá de identificação da empresa velha, chega às lágrimas. Segundo ele, para essa pessoa, o rito de passagem teria sido muito duro.

Sumarizando, esse colaborador vê como pontos positivos da nova organização a proximidade da liderança, a transparência e a comunicação abertas. Como pontos negativos, cita a falta de autonomia e o excesso de centralização de poder.

O **sétimo entrevistado** é um graduado em ciências econômicas, com 33 anos de idade e ocupante de um cargo de gerência geral na nova organização. É oriundo da empresa Alpha, onde fez quase toda a sua carreira profissional.

A exemplo de praticamente todos os demais, identifica os fatores econômicos e de mercado como amplamente justificadores da decisão das empresas para a criação da *joint venture* e concorda com eles. Um ponto interessante, porém, que ressalta é o fato de ter-lhe

chamado a atenção a ênfase dada pela empresa Alpha no sentido de que o segmento em questão (telecomunicações) não seria mais estratégico para a atuação da empresa.

Lembra de ter participado de inúmeras reuniões preparatórias, porém de pouca qualidade ou que não produziram a informação suficiente.

Ao adentrar no período imediatamente posterior ao início de atividades da nova empresa, cita que *“a partir daí tudo fica muito claro”*, com direcionamento e objetivos transparentes.

Novamente, vemos destacada a questão da transparência da comunicação. Mas essa não parece ser a única grande mudança em relação à empresa Alpha, como diz nosso entrevistado. *“Pouca coisa mais permanece, a cultura ficou muito parecida com a da empresa Beta, há muito individualismo”*.

Para o colaborador, não houve a preocupação de preservar o conhecimento progresso dos funcionários. *“Vale a imagem construída nestes primeiros dois anos”*.

Essa cultura, como descreve nosso entrevistado, é global, mas não multinacional, em uma alusão ao centralismo na tomada de decisões. É muito matricial, com processos complexos e confusos, apenas os fins são claros.

E, diante desse cenário de complexidade e confusão, surgem as contradições. O entrevistado cita como exemplo as diretrizes muito rígidas que regulam as interações com fornecedores e clientes, dentro do programa de *“compliance”* da organização.

Segundo ele, seriam diretrizes formuladas para o ambiente de negócios europeu, que engessam práticas éticas praticadas livremente por nossos concorrentes aqui. É contraditório, então, ter de fechar negócios no ambiente altamente competitivo atual e ao mesmo tempo ter de observar práticas irreais para a interação de negócios na América Latina.

O nível de cobrança para o desempenho também desrespeita o fato de que os processos são deficientes; então, por mais que os colaboradores se esforcem e queiram produzir bons resultados, ficam, muitas vezes, impedidos de alcançá-los por dificuldades operacionais.

Nosso entrevistado vê fóruns específicos para a discussão dessas contradições na intranet da empresa e cita também um programa de coleta de idéias inovadoras, mas apenas credita o êxito em mudar certas práticas e decisões corporativas com trabalho de convencimento na casa matriz.

Ele cita a mudança no sistema de vendas de alguns países da região, como exemplo de eficácia desse processo. Ou seja, os fóruns estariam ali, presentes, mas seriam de baixa eficácia e o mecanismo mais efetivo seria realmente o confronto com os *“process owners”*.

O entrevistado reconhece que a permanência das contradições por um longo período de tempo pode ser causadora de um alto nível de estresse na organização.

Ele vê que “*as coisas estão paulatinamente melhorando*” e acredita em um ambiente saudável em longo prazo:

em um ano o que foi feito foi excelente. Está no azul, muito além das expectativas. Mais dois anos e haverá uma consolidação e a criação de uma nova identidade. Mas ainda temos departamentos que trabalham muito isolados, o grupo ex-Alpha e o grupo ex-Beta.

Genericamente, o entrevistado 7 relaciona os seguintes pontos fortes da organização: a presença de objetivos claros e únicos, a agilidade e a globalização. Como pontos fracos, vê o individualismo, o caos processual, o alto nível de cobrança e falta de espírito de coleguismo.

### 9.1. Visão geral das narrativas

De forma sucinta, apresentamos a seguir as opiniões colhidas nas entrevistas realizadas com empregados de Betalpha.

Sobre como cada um entendeu a criação da *joint venture*:

Dos entrevistados, 100% alegaram saber os motivos que levaram as empresas a criar a *joint venture*; explicitaram que esses motivos tinham relação com as condições gerais do mercado e da concorrência no setor e afirmaram que concordavam com eles.

Sobre o processo de integração:

Apesar da maciça participação em reuniões preparatórias, nenhum dos respondentes julgou o processo de integração adequado. As opiniões variaram de “*maluco, anticlimático*” a um “*muito bom, mas somente após o primeiro dia*”.

Sobre a formação de uma identidade única na nova empresa:

Dos entrevistados, 100% entendem que a consolidação da nova empresa vai ocorrer no longo prazo.

Sobre o sentimento em relação à sua situação anterior:

Todos os respondentes avaliam que, no momento, o grau de coesão, comparando-se com os *status* anteriores nas empresas Alpha e Beta, é pior.

Sobre quais seriam os pontos fortes e fracos da nova situação organizacional:

Os pontos fortes mais destacados foram a existência de metas claras e objetivas, a comunicação, e o fato de os processos serem globais. Os pontos negativos mais citados foram

o forte individualismo, o caos de processos, o nível de estresse e a perda de autonomia (somente ex-Alpha), o centralismo decisório e a inflexibilidade para mudanças, além da falta de segurança para os empregos. Há uma menção como ponto negativo para o fato de que a empresa tem a imagem muito igual à de Beta (menção de um ex-Alpha).

Sobre como a nova empresa trata a gestão do conhecimento:

Todos os ex-Alpha avaliam que a empresa não se preocupa em preservar os conhecimentos dos colaboradores e todos os ex-Beta afirmam que ela faz boa gestão do conhecimento. Todos avaliam que tiveram seus conhecimentos reconhecidos para a escolha dos ocupantes dos cargos, mas os ex-Alpha afirmam que os mesmos conhecimentos não foram suficientemente valorizados na definição da pontuação dos seus respectivos cargos.

Sobre como são as práticas correntes e o modelo de negócios:

100% dos colaboradores ex-Alpha afirmam que as práticas correntes perderam muito das características de sua empresa anterior e 100% dos colaboradores ex-Beta sustentam que as práticas atuais são muito similares às existentes em Beta.

Sobre dificuldades existentes para o exercício do trabalho:

Todos os colaboradores asseguram conhecer contradições que dificultam o exercício de suas tarefas, não só em seus departamentos como em toda a empresa. Também alegam desconhecer a existência de fóruns para a discussão dessas contradições, com a exceção de um colaborador, que mencionou a intranet como o canal para a condução dessas discussões. A grande maioria julga que a alteração de práticas vigentes é muito difícil (“remotas chances, baixa possibilidade”) e um colaborador citou que via a possibilidade de mudanças somente no que tange aos sistemas de informática. Perguntados não sobre fóruns, mas sobre mecanismos de escalação de problemas, os entrevistados citam as próprias chefias, o departamento de Recursos Humanos e a intranet.

Sobre os efeitos das contradições:

Perguntados sobre os prováveis efeitos das contradições na empresa, os respondentes falaram de frustrações, perda de pessoal qualificado e sobre a eventual perda de colaboradores qualificados como conseqüências possíveis.

A seguir, averiguamos se as percepções dos entrevistados também podem ser comprovadas ou constatadas nas observações participantes do autor desta análise.

## **9.2. Apresentação das observações participantes**

Ao longo do período do projeto de pesquisa, foi possível ter acesso a diversos documentos e, a partir deles, analisar as manifestações da alta direção de Betalpha e cotejá-las com as respostas dos entrevistados.

Os tópicos em torno dos quais orbitaram as observações mais interessantes podem ser agrupados da seguinte maneira:

- a) observações pertinentes às forças de mercado que impeliram as empresas para a fusão;
- b) quanto ao processo de integração;
- c) sobre a melhoria da comunicação empresarial, sua objetividade e transparência;
- d) a preferência para a adoção de práticas;
- e) como a empresa tratou o tema da cultura organizacional;
- f) quais foram as barreiras mais evidentes à integração; e
- g) a reação dos empregados.

Todas essas observações passaremos a detalhar a seguir.

### 9.2.1 O discurso das forças do mercado

O discurso oficial da empresa, ou das empresas, pois estamos falando das fundadoras da *joint venture*, já no pacote de apresentação da nova empresa, enfatizava o aspecto de que o mercado exigia um movimento de consolidação dos *players*. Ou seja, não haveria opção que garantisse a sobrevivência das duas empresas se permanecessem com as operações individualmente. Tal discurso estava ratificado pela recente fusão de outros dois competidores e pela aquisição de uma empresa menor pela líder do mercado.

De certa forma, Alpha e Beta estariam até atrasadas no processo de consolidação do mercado. Mas o que se percebe ao conversarmos com empregados oriundos de Alpha e Beta é uma abordagem ligeiramente distinta das causas em cada uma das empresas.

Para empregados oriundos da Alpha, a empresa-mãe estava abandonando o mercado de telecomunicações, por não o considerar mais estratégico, e por estar perdendo dinheiro nele em nível mundial.

A surpresa maior dos colaboradores Alpha no Brasil está no fato de que os rumores internos apontavam para uma venda da unidade de negócios para telecomunicações empresariais e não para a unidade de redes.

Diversas razões justificavam esses rumores:

- a) a unidade de redes assemelhava-se muito mais ao tipo de negócio “core” da empresa, por estar vinculada a bens de capital e infra-estrutura;
- b) a Alpha havia vendido sua unidade de celulares há alguns anos atrás, e o argumento havia sido a falta de *expertise* para atuar em varejo, no chamado “*business to consumer*”. Ora, o negócio de redes era claramente “*business to business*”, muito mais do que o negócio de telecomunicações empresariais;
- c) no Brasil, Alpha era reconhecidamente líder do mercado, lucrativa e com uma ótima imagem.

Para empregados oriundos da Beta, a comunicação ia na direção de que a empresa ampliaria seu terreno de atuação, passando a atuar nos segmentos de telefonia fixa e serviços, em que não estava presente.

Além disso, o fato de a maioria dos membros do conselho de administração e o CEO serem da Beta deixava certa sensação de continuidade. Os números financeiros também seriam consolidados na Beta.

A percepção em Beta era a de que a empresa estava adquirindo a concorrente Alpha. Resumidamente, enquanto, em Alpha, a sensação era de que a empresa-mãe deixava o mercado; em Beta, a sensação era de que a empresa-mãe ampliava sua atuação nesse mesmo mercado.

Interessante ressaltar que as especulações a respeito de quão duradoura seria a *joint venture Betalpha* surgiram na mídia internacional logo após os primeiros meses de existência da nova companhia e sempre faziam menção a uma retirada definitiva de Alpha da sociedade após determinado período de tempo; um compromisso mínimo de manter-se como *shareholder* estaria fixado em cinco anos.

Nos quadros apresentados nas comunicações internas, o apelo do ganho de escala para competir era ressaltado; muito evidenciado também era o fato de que a nova empresa teria um potencial de faturamento equivalente aos dos dois maiores concorrentes.

De maneira geral, o discurso da necessidade da fusão como reação à situação mercadológica está incrustado e aceito pelos entrevistados como a razão maior para a fusão, embora percebido de forma diferente pelas populações de Alpha e Beta.

### 9.2.2 O processo de integração



Quanto ao processo de integração, julgado por todos os entrevistados como deficiente, podemos dividi-lo em três partes.

Um primeiro momento que se inicia com o anúncio da fusão, até o início de atividades em conjunto. Um segundo momento que vai do final do primeiro até o início das operações da nova empresa. E um terceiro momento que compreende a integração que ocorre após o início da operação até os dias atuais.

A primeira fase, segundo as observações participantes e os documentos analisados, pode ser caracterizada por muita insegurança e pela falta de informação.

A surpresa inicial para os empregados no Brasil foi tamanha que a sensação era de incredulidade. O fato de que ninguém da alta direção no País sabia de antemão dos acontecimentos foi tomado como um indício de que todas as decisões futuras seriam muito centralizadas e de que os anseios e as necessidades “da periferia” não seriam sequer ouvidos.

A segunda fase se inicia com os primeiros workshops de integração, envolvendo colaboradores de ambas as empresas fundadoras da *joint venture*. O volume de informação disponível para os níveis gerenciais dispara, as primeiras percepções sobre as distintas formas de atuação aparecem, e os pacotes que explicam como a nova empresa vai funcionar se tornam disponíveis. As nomeações de pessoas para os cargos principais começam.

Na época de Natal e festas de fim de ano, a grande massa de trabalhadores ainda não dispõe de informação sobre o que acontecerá com eles a partir do começo das atividades da nova empresa. Existe um anúncio de postergação do início operacional de três meses.

Essa fase pode ser caracterizada como caótica, pois o volume de informação superou a capacidade de absorção, as pessoas “batiam cabeça” em busca de respostas e muitas dúvidas surgiram.

Na terceira fase, após o início efetivo das atividades, há uma primeira subfase, em que os grupos ainda estão divididos em duas localidades distintas, ou seja, a empresa já está operando, mas os colaboradores oriundos da ex-Beta não se juntaram ainda aos da ex-Alpha, permanecendo em suas empresas originais, o que dificulta a integração propriamente dita. Somente após a resolução de pendências de ordem logística é que é possível que todos trabalhem no mesmo lugar.

Nessa fase, ao mesmo tempo em que em algumas pessoas presente-se a sensação de relaxamento; em outras, afloram os medos da perda do local de trabalho. O clima organizacional começa a ser medido e reflete essa ambigüidade.

### 9.2.3 A comunicação transparente

Outro aspecto bastante ressaltado pelos entrevistados, a comunicação transparente, chamou muito a atenção de todos, provavelmente porque uma empresa menor, mais focada em um único tipo de negócio, possibilitava um contato mais direto com membros do *board* e diretores.

Para o grupo de empregados oriundos da Alpha essa prática certamente era uma novidade, visto que os visitantes do *board* na subsidiária brasileira da empresa-mãe raramente eram dados a grandes esforços de comunicação e, quando faziam aparições em público, poucos eram os convidados.

A estrutura de *holding* de Alpha e o maior número de níveis hierárquicos dificultavam também o acesso aos escalões mais altos.

No entanto, há que se averiguar se a transparência efetivamente ocorre, ou seja, se o que é comunicado representa realmente a verdade, ou se apenas há maior intensidade de comunicação.

Isso será possível constatar na medida em que a empresa avance em sua existência, pois muitas das metas e promessas da liderança ainda estão no futuro.

Porém, a título de exemplo, na comunicação do primeiro dia de atividades da nova empresa, o novo CEO ressaltava, dentre outras coisas, que haveria um processo de escolha de melhores práticas entre os processos das duas empresas, mas o que se constatou, foi uma predominância muito grande de processos e práticas de uma só. Assim dizia o e-mail:

*Dear colleagues!*

*Well, here we are – finally.*

*Welcome to your new home and to the reality of Betalpha .*

*Since June 19, we have worked to build our new home. And - like all house moves - it has taken a little longer than we originally anticipated. But now it is ready - the foundation is solid and the framing is in place. It is now time for us all to move in and join together to finish the work.*

*We have an excellent foundation of great people, global scale, strong parent companies, deep customer relationships and a shared heritage of innovation. And, the framing we have designed – our operational mode, governance structure, and clear core process – will add to that foundation.*

*we will consolidate the best parts of the two former companies into a powerful new force in the market;*

*This is a very exciting time for me personally – and I hope for all of you as well. It is with a lot of optimism – and some relief – that we can now start talking about the reality of building an industry leader, rather than merely our plans for doing so. However, I am conscious that, over the past few months, the integration teams have been doing a lot of the building work. But now it is everyone’s turn.*

*As we come together, we must recognize that there are many challenges still ahead and, in fact, the hardest work has yet to come. We must meet customer needs while making many internal changes and transitions. Create one company, with one*

*culture. Achieve tough synergy targets. Over the next few weeks, there will be all hands meetings in our locations around the world: that is your opportunity to share your questions and insights with some of the 'architects' of the new company as you prepare for your role in building Betalpha. Welcome and warm regards," (grifo nosso)*

Há, portanto, evidências que apontam para maior comunicação sim, mas a transparência ainda carece de provas mais concretas.

#### 9.2.4 A adoção de um modelo de negócios

O modelo de negócios adotado, claramente derivado da companhia Beta, traz um choque para os ex-colaboradores Alpha. Há muita transferência de poder decisório para a casa-matriz, com retirada de autonomia das unidades locais. Existe uma desvalorização dos cargos, visto que não existe a responsabilidade pela tomada de decisões importantes.

Dois outros fatores distinguem a atuação da companhia em relação à Alpha:

- a presença de uma força de trabalho internacionalizada: Beta praticava muito a delegação, com várias pessoas estrangeiras ocupando cargos-chave; e
- a alta segmentação: no sentido de que a responsabilidade é muito mais difusa, as estruturas muito matriciais.

Genericamente, temos o seguinte quadro-resumo das distinções entre ambos os modelos de negócio:

## Modelo de Negócios

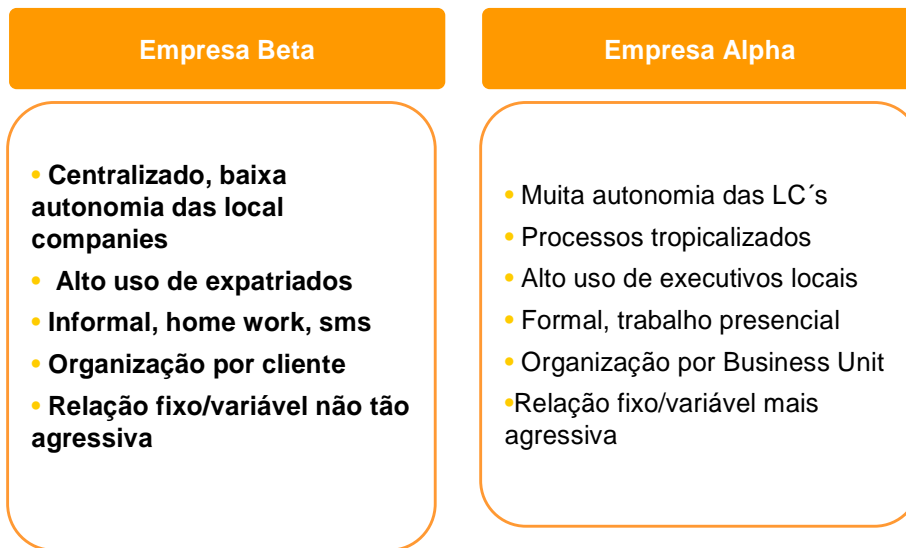


Figura 3: modelos de negócios Alpha e Beta

Fonte: elaborado pelo autor

Todas as características do modelo de Beta foram adotadas na empresa nova.

### 9.2.5 A preocupação com a formação da nova cultura

A preocupação com a formação de uma nova cultura era evidente na nova empresa. Os esforços da área de recursos humanos para trazer o tema “Gestão da Mudança” para o centro das atenções dos gestores eram perceptíveis.

*Workshops* foram conduzidos tanto para gestores de pessoas como para empregados, com foco nos aspectos de mudança. Aos gestores, por exemplo, foi apresentado o perigo da mudança, e que atitudes adotar para combatê-la, mesmo antes do início das atividades.

A empresa, ao longo dos primeiros dezoito meses de atividades, promoveu diversas sessões para as discussões de valores e princípios, elegeu sua “*cultural direction*” e aprofundou depois os temas pertinentes à cultura organizacional em um debate aberto a todos os empregados via intranet, o que foi chamado de “*Cultural jam*”.

As mais diversas manifestações puderam ser angariadas via esse mecanismo e ficaram à disposição de todos para reflexão.

Aqui trazemos alguns exemplos:

i. "Changing values in an organization is virtually impossible if the structures and people are not changing or being more precise - are changed. Unfortunately organizations and people tend to behave like "we've always done it that way", and by simply throwing new value to them we don't change a single bit of our culture.

When going with open eyes and senses through our new company you can sometimes literally smell where people are trying to get our new values on board and live them (I strongly believe they had personal values like that even before BETALPHA), but you also feel the dark side where resistance to change is reflected by simply copying old organizations to the new one - chance missed! "

ii. "In my experience, people will oppose change to some extent. It's human nature to be more comfortable with the things that are familiar to us. Change disrupts that comfort, even when it is obvious to that the change is needed, and some will be against it.

We've all gone through a big change recently and have a great opportunity here to have an effect on that change. I think we can become a great company by valuing employees as much as we value customers, and we, the company, should value both of those very highly.

Things that are important to our customers should guide us toward making the right choices, in our product portfolio and every other decision we make. After all, a left hander widget is of no value to a right handed customer. But, just having the right product isn't going guarantee success. The customer must feel that their needs are important. I'll always choose a company here there is a person on the other end of the phone who knows me, knows my name and what I need because it's important to him. He values me as a customer, or at least he acts like it and that's important.

Employees are more willing to go the extra mile for an employer who they feel considers them an important part of the overall success. There is a feeling of belonging in such an environment that will encourage people to work harder toward the company's goals. It becomes a matter of pride.

Betalpha is in a position where our corporate values can be set more easily than they could have been in Beta or Alpha. Management can lead the way by showing customers and employees that they are important by their actions and their words, remembering that actions speak louder than words".

iii. "To the question "can only senior managers drive change" the answer must be no. Of course senior leadership must create an environment that facilitates change, and always follow thru, but change needs to come from within the company and the teams. What I believe in most with Betalpha is that we have, by virtue of being Betalpha, a very open environment to drive change in every area. We will never have an opportunity as we do today, to come forward with new and fresh beginnings for our company. It is up to each and every one of us to work with our teams and leaders to drive the types of changes that improve our ability to provide high quality products and service first time and every time to our customers".

iv. Don't comply that everybody denies changing their values because "we've always done it that way". Nobody knows exactly, which values there are in the "other part" of the company and what you understand under the new ones. Sometimes I am in doubt about whether the people discussing know at all what a value is. The discussion about using first names for example is not about values but about a convention. The Ebit is a business matter and not a value, too.

A value has something to do with feelings. It is something you believe in, you align your life with. It is an ethical item which is essential for every human being and for every society. You cannot change values only for the changes sake.

First you have to know the values, the persuasions people live actually. You have to understand the past where they have made their experiences. In one word, where they stand and what they believe in. Then you can analyze the values which are there actually in Ex-Alpha and in Ex-Beta and decide which of those values are worth to be retained in the new company.

Then you can pick up people where they stand and persuade them that the new values are worth to be adopted. At the same time this is a vision, people can identify with. People naturally relay their behavior to that of their leaders. So it is absolutely

*necessary that you yourself must be convinced that there are the right values found and you yourself must live them.*

*This is meant by primal leadership. But only few managers are able and willing to do this.*

*v. Cultural change: One of the most important/crucial topics addressed.*

*A cultural change should result from rather than lead to organizational change. Thus, efforts should be made to work with and through the existing culture. This can be achieved through the concentration on the work process itself.*

*Change shall then start at the bottom RATHER THAN the top. An employee-oriented approach should be followed to convince lower-level managers and employees of the new shared vision of the management. Then coordination between departments and individuals would allow them to improve the organization through that vision using their own way.*

*Imposing cultural change from the top management simply doesn't work; it's up to all to develop the new culture through the top management's guidance.*

*vi. I just can't hear the discussions about values and cultural change and new culture and so on any more. I've heard it for the past 10 years or so and I'm tired of it. I have values and a culture; I don't need new ones. Especially none handed down by management. Management which doesn't seem to have values and culture themselves, at least if you judge them by their deeds and the way they act and not by their Sunday speeches.*

## 9.2.6 Barreiras à integração (físicas, sistemas, RH)

Vários pontos podem se constituir em barreiras à integração, quando temos uma nova empresa constituída por empregados oriundos de duas diferentes organizações anteriores, e que, de repente, por imposição, devem trabalhar em conjunto.

Eles vêm de estruturas distintas, tipos de gestão, hábitos de dia-a-dia, e práticas organizacionais, em geral, completamente diferentes.

Ao longo de nossa pesquisa, identificamos três causas mais evidentes que atuaram como barreiras no processo de consolidação da nova empresa.

A primeira pode ser definida como uma barreira física. Mesmo após o dia oficial de constituição da nova organização, em diversas localidades no País, os colaboradores continuaram a trabalhar nos seus escritórios de antes, separados fisicamente em algumas cidades por quilômetros de distância.

Os colaboradores de Alpha continuaram somente interagindo com seus colegas de Alpha; e os colaboradores de Beta ainda viam ao seu lado somente seus colegas de Beta.

Essa situação mudou apenas no decorrer do primeiro ano de existência de Betalpha, com as renovações dos imóveis que ambas as empresas-mãe locavam nas diversas localidades, principalmente no Rio de Janeiro e em São Paulo. Em Curitiba, mesmo passados mais de dezoito meses do início das atividades, não há registro de colabores ex-Alpha.

A segunda barreira pode ser identificada como uma barreira tecnológica: dois distintos sistemas de informática continuaram a operar e até hoje a empresa apresenta dois sistemas de *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Colaboradores de Alpha não acessam os dados trabalhados nos sistemas de Beta; e colaboradores de Beta não acessam os dados que rodam nos sistemas de Alpha. Existe uma integração de informação, fundamental, inclusive, para o monitoramento da empresa como um todo, mas isso foi desenhado como uma solução temporária que lança mão de planilhas eletrônicas para realizar a tarefa de “soma” das partes e geração de um sistema de informação que contemple todos os negócios de Betalpha. Uma integração de sistema definitiva, com a manutenção de um único sistema ERP estava planejada para ocorrer na virada do ano fiscal 2008.

A terceira barreira, e um ponto dos mais ressaltados nas conversas de cafezinho, nos encontros casuais em geral, foi a questão do alinhamento salarial e de benefícios. Aos poucos foi ficando claro que as populações de Alpha e Beta tinham pacotes bem distintos de remuneração e isso perturbou o movimento de integração. Basicamente as pessoas diziam: “como podemos ser uma empresa só, ter uma cultura única, se há tratamento diferenciado entre os que vêm de a ou b?”.

O trabalho de sincronizar a remuneração foi um dos mais árduos enfrentados pela nova empresa. O fato de se ter de lidar com duas populações que tinham bases diferentes de salários e benefícios já por si só seria um desafio, mais ainda seria se considerarmos que, em certos países, há muita rigidez na legislação trabalhista, o que dificultaria alguns alinhamentos.

Mas, mesmo assim, a sensação geral foi de que a empresa demorou muito para concretizar um plano de alinhamento e, quando o fez, deixou algumas falhas. Mais que isso, admitiu que não poderia alinhar completamente, o que manteve a sensação interna de que persistiriam duas categorias de trabalhadores. Um alinhamento total, só poderia ocorrer decorridos três a quatro anos, segundo a alta administração, tamanha a defasagem entre alguns pacotes.

Todas essas barreiras, sem dúvida, contribuíram para a manutenção de subgrupos em Betalpha, segregando colaboradores por sua origem; a terceira barreira principalmente trouxe conseqüências mais nefastas, devido ao estímulo dado para a disseminação de um ambiente de confronto.

### 9.2.7 Pesquisas de clima organizacional

Nos primeiros doze meses de existência, foi prática constante na nova empresa a realização de pesquisas de clima organizacional. Os resultados eram largamente difundidos pela organização via intranet ou comunicados específicos ou ainda discutidos em cada região/país, sob a coordenação do departamento de Recursos Humanos.

A empresa submetia os resultados também à análise de uma consultoria especializada e comparava-os com os chamados “*benchmarks*” do mercado.

Em geral, os resultados alcançados ficavam muito abaixo da média do mercado e não estavam evoluindo satisfatoriamente de mês para mês.

Um resumo desses resultados pode ser visto na Figura 4:



## Total - favorable percent comparison

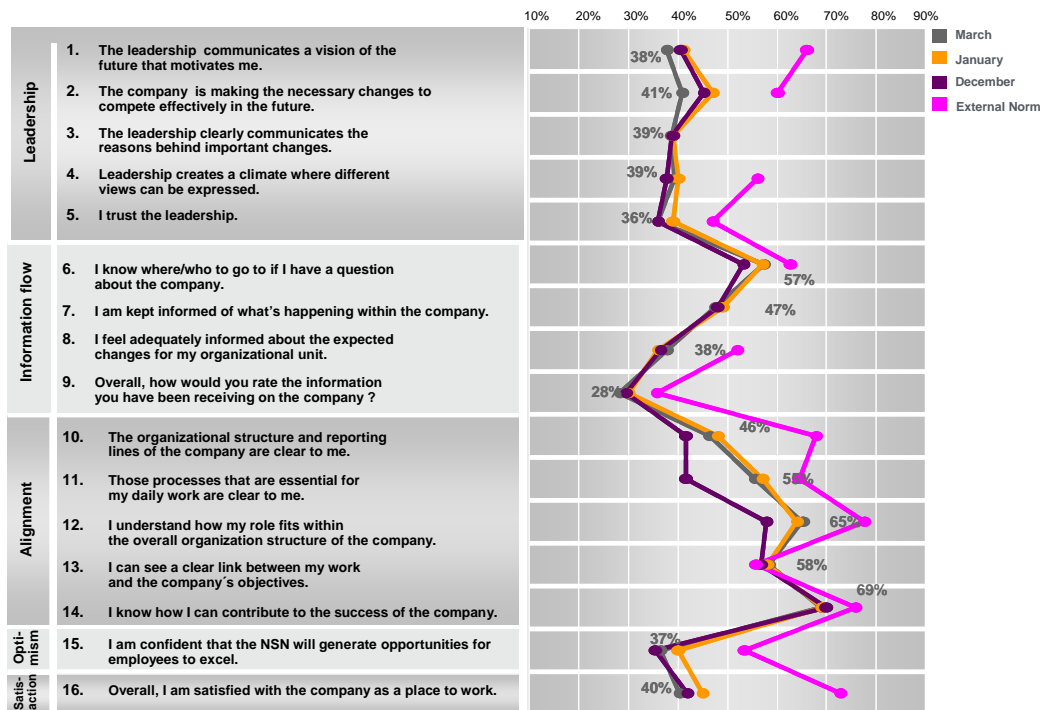


Figura 4: Resultado de pesquisa de clima organizacional

Fonte: material fornecido pela empresa.

A alta liderança comunicou que estaria envidando esforços para resolver os tópicos mais críticos, que haviam sido alvos de notas ruins por parte dos empregados.

Transcrevemos, a seguir, um comunicado do CEO a respeito do tema:

*So what comes now? The short answer is lots of work. The issues in the survey need to be addressed not just by the top leaders of Betalpha but by every team. Once information is cascaded over the course of June, then action planning begins. I'd ask all of you to participate in that process. I don't expect it will be easy and there will need to be many frank conversations along the way about challenges we are facing and how to fix them, but let's not shy away from those challenges.*

*While I want to reflect more on the results, I have some initial ideas on the top three actions that I personally will take based on the survey.*

*The first is to focus more on innovation – and as I go through reviewing objectives for my direct reports, I will ask them to focus on giving people the flexibility to innovate without the barrier of unneeded bureaucracy.*

*Second, I will push to ensure we achieve the “span of control” and limited levels in the company that we agreed in our operational model. We have made progress, but we are not there yet – and I believe that a flat organization is the best way to ensure we are nimble and are able to innovate quickly in key areas.*

*Thirdly, I will continue – and even expand – my personal commitment to meeting with employees regularly. This remains one of the most rewarding parts of my job and I hope to have the chance to interact directly with many of you over the next year.*

*Thanks for your contribution and I look forward to seeing teams across Betalpha take action to ensure we improve these results and engage all our employees!*

Mais uma vez, portanto, notamos as características de uma comunicação aberta, mas, quanto à transparência, é preciso reconhecer que muitas das promessas feitas poderiam se concretizam apenas a longo prazo.

#### 9.2.8 Resumo das observações participantes

Podemos afirmar que as observações participantes ratificam os depoimentos dos entrevistados. A fusão é compreendida como necessária devido aos movimentos do mercado, e os documentos consultados contendo o discurso da liderança corroboram essa visão.

Nunca é admitida, porém, uma disparidade de forças entre os acionistas, o que não contribuiu para dirimir dúvidas em relação à real situação da empresa. A integração realmente foi deficiente, por não chegar aos níveis hierárquicos mais baixos em tempo mais rápido e pelas dificuldades logísticas e de sistemas.

A construção de uma identidade única ficou prejudicada pelo atraso na unificação dos planos de salários e benefícios, e todo o esforço de mobilização de pessoal em ações para definição de valores e discussões sobre cultura organizacional teve o efeito de uma válvula de escape, com poucos efeitos práticos até o momento.

O espanto dos colaboradores ex-Alpha é justificável pela adoção de todos os processos importantes a partir da empresa Beta. A sensação de que o conhecimento adquirido anteriormente é dispensável não contribuiu para a satisfação no novo ambiente de trabalho.

O desânimo quanto às possibilidades de concretizar mudanças é justificável da mesma forma, haja vista o rigor do tratamento dos processos via os *blueprints* mundiais.

O volume de “desistências” verificado no âmbito do pessoal de finanças oriundo da ex-Alpha é uma comprovação da falta de adequação da nova empresa para esses profissionais.

Apresentaremos, agora, a análise dos dados coletados e as considerações finais.

## 10 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

### 10.1 A cultura organizacional da empresa alpha antes da fusão

*Alpha*, como já sabemos, trata-se de um conglomerado que atua em diversas áreas industriais, de iluminação a distribuição de energia, de eletromedicina a transportes, com um interesse estratégico de estreitar sua diversidade de negócios e não mais considerando o segmento de telecomunicações como uma de suas atividades “*core*”.

Essa companhia gerou um volume de vendas de cerca de R\$700 milhões no segmento de infra-estrutura de telecomunicações no Brasil no ano fiscal imediatamente anterior ao anúncio da *joint venture*; e, naquele momento, possuía cerca de 2.000 empregados no País.

O *portfolio* de produtos da empresa nesse segmento específico abarcava equipamentos para comutação e transmissão de telefonia, bem como para acesso em banda larga, aplicações e softwares para gerenciamento de redes e serviços como operação e manutenção de redes de telefonia fixa e móvel.

No que se refere à cultura organizacional da empresa *Alpha*, como descrita pela alta direção, identificamos a presença de valores como foco no cliente, qualidade total, inovação contínua e excelência em pessoas, responsabilidade e geração de valor.

O discurso da alta direção da *Alpha* descreve a cultura organizacional da companhia de um modo claramente inspirado no modelo de *learning organization* – um estilo de gestão democrático, provendo aos colaboradores autonomia e flexibilidade, focado no aprendizado constante e privilegiando o trabalho em equipe. A remuneração estava baseada em desempenho e a companhia deveria se comportar com alta proatividade quanto à inovação, como explicado por Argyris (1995).

### 10.2 Valores professados versus valores praticados antes da fusão

Evidências coletadas para este estudo de caso, baseadas em observações participantes, análise documental e entrevistas, demonstram que a percepção dos empregados de ambos os departamentos financeiro e de vendas já era de que, mesmo antes da fusão, havia uma distância significativa entre a cultura professada e a prática real.

Os entrevistados descreviam procedimentos como plenos de burocracia (em sentido pejorativo), a hierarquia como sendo muito rígida; e eles apontaram também a falta de velocidade na tomada de decisão. Contudo, a subsidiária brasileira estava empoderada para

tomar decisões por conta própria com um razoável grau de autonomia em relação à matriz na Europa.

Em uma pesquisa mundial realizada imediatamente após o anúncio da intenção de se criar a *joint venture*, na qual pesquisadores contratados pela companhia entrevistaram um grupo de pessoas representativo de todas as áreas da organização, observamos alguns resultados intrigantes.

A imagem da companhia foi esboçada como um navio pesado, incapaz de realizar movimentos rápidos, com a estrutura burocratizada pela existência de inúmeros níveis hierárquicos.

Uma representação gráfica dessa imagem pode ser vista na Figura 5, a seguir.

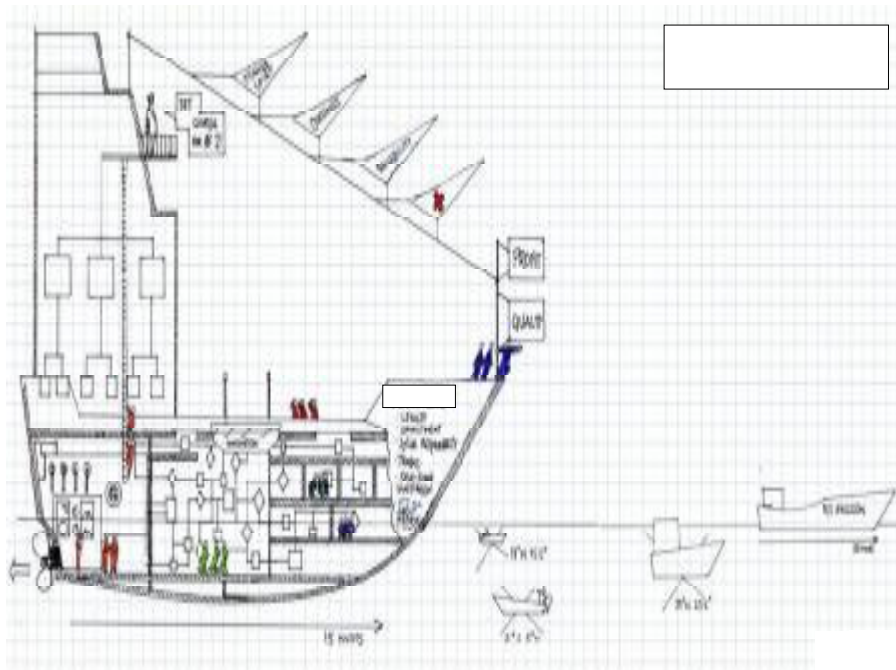


Figura 5: representação cultura organizacional Alpha  
Fonte: cedido pela empresa.

Esta pesquisa foi conduzida para gerar material que ~~encontrava os pontos~~ de alinhamento cultural com a outra companhia parceira na fusão. Uma preparação similar também foi realizada na outra companhia, e os resultados foram posteriormente comparados e usados em um programa de gestão de mudanças.

Assim, na visão dos entrevistados, a companhia era descrita como burocrática, rígida, impessoal, implementando práticas contraditórias aos princípios de uma *learning organization* que impregnavam o discurso oficial.

### 10.3 A empresa beta, sua cultura e seus valores professados e praticados antes da fusão

Beta poderia ser caracterizada, contrariamente à Alpha, como uma companhia de nicho, presente somente no segmento de telecomunicações móveis, já que seu *portfolio* de produtos não compreendia a mesma diversidade daquele da empresa Alpha.

Mesmo assim e, obviamente, em um movimento de busca de foco, a companhia decidiu que o segmento de infra-estrutura de telecomunicações móveis não fazia parte de seu *core business*. Com uma participação de mercado baixa nesse segmento, a companhia estava buscando parceiros para melhorar sua posição de mercado.

As vendas de Beta no Brasil no ano fiscal imediatamente anterior ao anúncio da intenção de se promover a fusão foram de aproximadamente R\$500 milhões e o número de empregados oscila em torno de 300.

A grande discrepância entre o número de empregados de Alpha e de Beta deve-se ao fato de que Alpha possuía uma parcela significativa de seu faturamento sendo gerada em serviços, muito mais intensivos no uso de mão-de-obra.

A companhia Beta apresentava uma distância menor entre os valores professados e as práticas reais. O discurso da liderança enfatizava valores como a inovação contínua, a autonomia e a participação dos empregados, através da existência de poucos níveis hierárquicos, uma cultura focada no cliente e reconhecimento dos trabalhadores. Novamente vemos os pré-requisitos da *learning organization*.

Estes valores – inovação, flexibilidade, aprendizado organizacional, gestão do conhecimento – estão altamente institucionalizados na indústria de telecomunicações, o que explica que ambas as companhias, mesmo antes da fusão, tenham culturas organizacionais similares.

Como previamente mencionado, antes da fusão, assim como em Alpha, a companhia Beta promoveu uma pesquisa para detectar a percepção dos empregados no que se refere a sua imagem. De fato, a companhia era percebida como ágil, proativa, inovadora e praticante de um modelo de gestão democrático.

O grupo-alvo entrevistado representou a companhia como um barco veloz, com poucos níveis de comando e consideravelmente menos burocracia que a representação da companhia Alpha. Como ocorreu na pesquisa da companhia Alpha, uma representação gráfica dessa imagem percebida pelos empregados foi gerada e podemos observá-la na Figura 6:

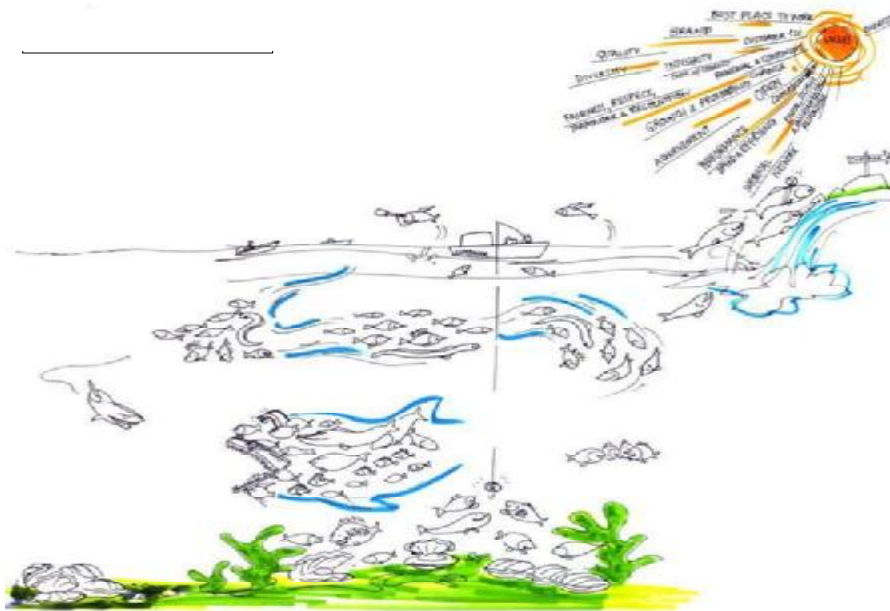


Figura 6: representação cultura organizacional Beta

Fonte: cedido pela empresa

Os dados mostram que ambas as companhias Alpha e Beta tinham um discurso muito similar. As práticas reais, no entanto, eram distintas. Enquanto na companhia Alpha a distância das práticas reais para o discurso da alta direção era muito elevada; em Beta, as práticas, pelo menos na visão dos entrevistados, eram muito próximas do discurso. Eles estavam realmente “*walking the talk*”.

Com esse quadro em mente, a partir da observação dos próprios envolvidos, a formação da *joint venture*, reunindo duas empresas de características tão díspares, pode ter de se deparar com aquilo para o qual nos alerta Oliver (1992):

Organizational mergers and vertical integration commonly introduce a new culture into the organization that disrupts the historical continuity of its value system and creates social pressures on the organization to revise its established procedures. When two firms with disparate cultures merge, the social value or legitimacy of a variety of traditions and habits in both firms may be called into question.

#### 10.4 A formação da *joint venture*, as contradições e paradoxos resultantes

A decisão de se criar uma nova *joint venture* era parte de uma lógica institucional considerada pelos acionistas como irrefutável, dado o ambiente macroeconômico. Esse segmento de negócios já havia visto dois outros casos similares nos meses recentes com a criação de dois competidores importantes, ambos derivados de fusões ou aquisições entre os

*players* existentes. Analisando o *portfolio* de Alpha e Beta, era de se notar uma sobreposição mínima de produtos, significando que a fusão, dessa perspectiva, poderia fazer sentido.

De forma idêntica, a distribuição geográfica das vendas também era muito desigual. Seria suficiente, então, obterem-se sinergias com a redução das atividades que seriam redundantes em funções de apoio e selecionar as melhores práticas de cada companhia para se formar uma empresa líder e vencedora em sua área de atuação. Mais ainda, a nova *joint venture* teria uma magnitude similar aos seus principais concorrentes.

O anúncio público da intenção de se fusionar Alpha e Beta foi distribuído à imprensa em 19 de junho de 2006, e ambas as companhias declaravam que iriam cooperar no segmento de infra-estrutura de telecomunicações via a criação de uma nova empresa.

Os acionistas haviam concordado com uma distribuição equânime do capital, com 50% das ações para cada lado. Nesse mesmo dia, a nova empresa (*Betalpha*) anunciou o início das operações para o dia 1 de janeiro de 2007, o que deixaria pouco mais de seis meses para colocar tudo em prontidão. De fato houve um atraso de três meses e a empresa passou a operar em 1 de abril de 2007.

*Betalpha* projetou vendas globais da ordem de €16 bilhões para o primeiro ano de existência e o número de empregados com o qual ela iniciaria suas atividades seria de 60 mil.

Sinergias da ordem de 10% foram claramente comunicadas. O campo de atuação da nova empresa foi definido como o de soluções para operadores de telefonia fixa e móvel, agregando o *portfolio* de Alpha e Beta.

A companhia esperava estar entre os três primeiros competidores do mercado em questão, sendo mesmo capaz de tomar a liderança do segmento em curto período de tempo.

Apesar de que a nova companhia teria o seu capital igualmente distribuído, mostrando uma participação igual de poder para ambos os acionistas, alguns processos-chave foram desde o princípio definidos a partir dos processos existentes na empresa Beta.

Como exemplo, podemos relacionar os processos de *reporting* e contabilidade em geral. Isso, na prática, colocaria toda a nova organização seguindo o modelo de negócios da empresa Beta, o que se tornou também evidente na definição da estrutura organizacional.

Em resumo, Alpha era uma organização muito descentralizada, com o poder de decisão transferido para as subsidiárias e regionais e a customização de processos ocorrendo em cada canto do mundo conforme as necessidades locais.

Mesmo que a subsidiária de Alpha no Brasil, antes da fusão, fosse um tanto rígida e burocrática em seus procedimentos internos e que seus gestores não tivessem implementado a

flexibilidade e autonomia prometidas, Alpha no Brasil era uma empresa com muita autonomia em relação à matriz.

A nova companhia, pós-fusão, Betalpha, ao contrário, centralizou-se em demasia. A subsidiária tinha menos autonomia e uma plataforma de sistemas mundial, com alta resistência às customizações, por exemplo. Entrevistas com pessoas do departamento financeiro da nova empresa, oriundos da empresa Alpha, narraram os fatos após a fusão descritos nos itens que se seguem.

#### 10.4.1 Paradoxo local-global e aumento de controle vertical

Antes da criação da *joint venture*, a companhia Alpha era muito burocratizada e rígida, apesar do discurso da alta administração. Entretanto, em uma aparente contradição, a subsidiária brasileira tinha a vantagem de uma grande autonomia para a tomada de decisão.

Após a criação da *joint venture*, houve aumento significativo no que tange à intervenção da matriz em processos locais. Procedimentos simples, tais como a contratação de um novo empregado, independente de seu nível hierárquico, agora passaria a depender da aprovação de um membro do conselho, chegando, em alguns casos, até o *Chief Executive Officer* (CEO).

A subsidiária local, sem sombra de dúvidas, havia perdido autonomia e poder de decisão, muitos cargos perderam amplitude e importância estratégica. “*Até mesmo a contratação de um estagiário agora precisa de aprovação de fora*”, de acordo com um dos entrevistados. Eles descreveram essa situação como um paradoxo local versus global – políticas globais estão prevalecendo e sendo impostas em regime *top down*, através de marcos de ação (*blueprints*) que têm de ser respeitados.

#### 10.4.2. Paradoxo no discurso da alta direção em relação à *joint venture*

Na proposta da fusão, uma divisão de poderes equânime havia sido a proposta. Era uma fusão 50%-50%, baseada na ideia de se criar uma nova empresa a partir de contribuições iguais de Alpha e Beta.



No entanto, a partir da escolha de alguns processos-chave oriundos de Beta, com a conseqüente implementação de seu modelo de negócios, tem-se uma contradição fundamental com a proposta, concedendo enormes vantagens a um dos lados.

#### 10.4.3. Paradoxo entre o discurso oficial e as práticas

A contradição descrita acima não é apenas visível no nível da proposta em si, ela foi integralmente incorporada nas práticas, sempre em acordo com os empregados de Alpha nos dois departamentos nos quais os entrevistamos.

Como visto, o discurso gerencial em relação à nova cultura organizacional era no sentido de se criar uma nova empresa que faria uma escolha do melhor dentre as práticas das duas empresas, mas, de fato, apenas processos-chave de Beta foram implementados. E, de fato, importantes processos nas áreas de *reporting* assim como processos de acompanhamento do fluxo de venda foram adotados “*ipsis litteris*” como eram em Beta, o que ocasionou, na prática, uma desequilibrada distribuição de poder na nova empresa.

Aqueles que detinham o conhecimento desses processos, os empregados de Beta, notadamente possuíam vantagem comparativamente aos de Alpha em muitas funções. E, mesmo quando essa vantagem não se traduzia em garantia de melhores postos de trabalho, sempre trazia um maior conforto, pois os colaboradores de Alpha tinham maior dificuldade inicial e, conseqüentemente, menor adaptabilidade à nova empresa.

Também identificamos outros níveis de análise. A companhia Alpha, antes da fusão, tinha já se descolado dos modelos e valores professados. Alpha era uma empresa rígida e burocrática, ao mesmo tempo em que comunicava uma visão, princípios e valores como em um modelo de *learning organization*.

O mesmo não ocorria em Beta, como demonstrou a pesquisa conduzida que apresentamos acima. As práticas correntes eram muito aderentes aos valores professados. Antes da fusão, a subsidiária de Beta baseava suas práticas em inovação, flexibilidade e autonomia, e seus empregados a representaram como um braço veloz e ágil, como já visto.

Não obstante, a nova empresa *Betalpha* parece se mover em marcha à ré, ao menos pelo que podemos depreender dos dados coletados. Como a grande massa de empregados no País tem suas origens em Alpha, a sensação de perda de autonomia e de perda de identidade (pois os processos-chave são de Beta) aumenta grandemente o desconforto.

Esses elementos fazem com que a maioria dos empregados tenha já decidido mudar de departamento dentro da nova empresa ou mesmo decidido sair da empresa, buscando oportunidades no mercado. Eles desistem de lutar e negociar a adoção de práticas novas e buscar mudanças internas que possam reduzir seu desconforto.

Esses empregados, nesse momento, estão adotando uma “*retirada estratégica*” (SANSEALIEU, 1997), renunciando de antemão à luta contra o sistema. Apesar disso, dada a criação da nova empresa ter sido um evento recente, muitos ainda esperam ver a empresa realizando modificações profundas em seu modelo de negócios, ensejando que essa seja apenas uma fase de adaptação a condições de mercado mais duras, e que, no futuro, a situação possa se reverter e que a empresa ganhe em autonomia e que haja menos controle.

Os atores sociais relataram que não existem muitos canais para a manifestação de seu desconforto, talvez um dos canais mais interessante seja a pesquisa regular de clima organizacional que a companhia realiza.

Recentemente também um movimento de discussão dos valores e princípios da empresa foi organizado via intranet, onde foi permitido aos colaboradores deixar suas mensagens. Algumas delas são:

- *“I just can't hear the discussions about values and cultural change and new culture and so on any more. I've heard it for the past 10 years or so and I'm tired of it.”*
- *“I have values and a culture; I don't need new ones. Especially none handed down by management. Management which doesn't seem to have values and culture themselves, at least if you judge them by their deeds and the way they act and not by their Sunday speeches.”*

Esses comentários evidenciam que a gerência média não está convencida pelo discurso professado pela alta direção.

Apresentamos, a seguir, um discurso da liderança sobre cultura organizacional:

A mudança cultural deve resultar da mudança organizacional, muito mais do que gerá-la. Portanto, esforços devem ser empreendidos para que trabalhem com a cultura existente. Isto pode ser alcançado através da concentração no trabalho em si mesmo. A mudança deve começar por baixo, ao invés de começar no topo. Um processo voltado aos empregados deve ser seguido para o convencimento dos níveis hierárquicos mais baixos sobre a nova visão da Liderança. Então a coordenação entre departamentos e indivíduos permitirá a todos que melhorem a empresa através desta visão usando seus próprios meios e caminhos. Impor uma mudança cultural a partir do topo simplesmente não funciona. É responsabilidade de todos o desenvolvimento de uma nova cultura a partir do direcionamento dada pela Alta Administração.

Entretanto, os dados coletados mostram que a companhia não está seguindo essas idéias na prática. A gerência média não está tendo oportunidade de se expressar e de participar na criação de uma “nova companhia” como o esperado.

Vemos essas iniciativas como válvulas de escape, representando canais para os empregados demonstrarem seus sentimentos e o que pensam e também um caminho para a liderança da companhia proclamar que “estão escutando” e que há um caminho para tornar tudo melhor. Mas resultados concretos derivados dessas válvulas de escape não puderam ser identificados até o presente momento.

Em outras palavras, esses paradoxos e contradições acima descritos estão gerando ceticismo, insatisfação, confusão e anomia (perda de normas de referência). As pessoas não sabem como serão avaliadas, como deverão implementar os novos procedimentos.

A empresa colocou à disposição fóruns de discussão e debate onde as pessoas podem se exprimir livremente, mas estes fóruns de discussão servem como “válvulas de escape” onde as pessoas exprimem insatisfações, frustrações, e aliviam suas tensões para voltar a “agüentar” um cotidiano confuso.

No entanto, nenhuma mudança ou esclarecimento é dado em função das discussões.

## 11 CONCLUSÃO FINAL - FATOS E DADOS ANALISADOS DE ACORDO COM O MODELO DE SEO E CREED

Seo e Creed (2002), em seu modelo, começam falando da criação de uma nova totalidade, ou uma nova organização, com a institucionalização de novas práticas e procedimentos.

Analisando o caso descrito neste trabalho, vemos que certamente temos uma nova totalidade, embora esta carregue em si contradições. O discurso oficial propõe uma nova empresa, baseada em melhores práticas de Alpha e Beta, mas, de fato, vemos o surgimento do **mesmo modelo de negócios de Beta**, devido à prevalência de processos essenciais dessa na nova organização.

Em um segundo momento, verificamos que **essa contradição não apenas existe na comparação dos discursos, mas também nas práticas realmente institucionalizadas. Há um desbalanceamento de poder na subsidiária brasileira, o que, de certo modo, é percebido como um “take over” de Beta em Alpha, e não uma fusão entre iguais.** Devido ao crescimento dos controles da matriz na subsidiária, a distância entre as práticas professadas e as reais são observáveis em diversos departamentos.

Como pudemos constatar com as entrevistas realizadas com empregados oriundos de Alpha, isso causa desconforto e dissonância cognitiva e, por conseqüência, empregados talentosos estão deixando a companhia. Podemos claramente ver a terceira etapa do modelo de Seo e Creed (2002): diferentes entendimentos acerca da realidade da organização por esses subgrupos, percepção de contradições diversas devido ao excessivo *decoupling*.

O modelo dos autores propõe que, quando há um *decoupling* excessivo, a probabilidade de que grupos organizacionais reajam e tentem mudar a realidade, ou a totalidade, aumenta. Grupos organizacionais reagem para tentar reduzir seu desconforto e dissonância cognitiva. Verificamos, assim, no sistema organizacional os efeitos da excessiva separação entre os valores professados e a prática organizacional, um ano e meio apenas após a fusão.

Como mostram Seo e Creed (2002), além de um certo nível, o *decoupling*, começa a ter efeitos indesejados para o *status quo*, por exemplo a percepção, por parte dos atores sociais, das excessivas contradições do sistema, o que pode gerar fenômenos como a **dissonância cognitiva** (FESTINGER, 1972).

A dissonância cognitiva refere-se ao choque de crenças derivados da excessiva separação entre teoria e prática. Assim, os atores sociais ouvem que serão avaliados de acordo

com os últimos modelos de gestão implementados, receberão treinamentos, trabalharão com ferramentas de gestão avançadas, e isso não ocorre ou ocorre apenas de modo muito reduzido.

Esse tipo de situação, quando prolongada no tempo, gera incredulidade, ceticismo, frustrações, devido a expectativas não realizadas. Pode causar desconforto psicológico, levando os atores sociais, freqüentemente, a reagir para mudar a situação que os incomoda e os leva a transformar o sistema, através de ação organizada, ou individual, para reduzir o seu desconforto cognitivo (FESTINGER, 1957).

Outros autores como Ketz De Vries (1995), Eisenhardt (2000), Lewis (2000), Brown e Starkey (2000) trabalham o conceito de paradoxos e analisam os efeitos dos mesmos, mostrando que as dicotomias entre discurso e prática organizacional, quando excessivas, geram promessas que, por não serem cumpridas na prática, acarretam conseqüências negativas para a organização.

Dentre os principais efeitos, os autores citam:

- a) aumento do stress e piora do clima organizacional. (DE VRIES, 1995);
- b) aumento de resistência à mudança e queda da produtividade. (EINSENHARDT, 2000, - LEWIS, 2000);
- c) desperdício dos recursos investidos, principalmente em tecnologia, pela não-capacitação real dos indivíduos. (EINSENHARDT, 2000, BROWN; STARKEY, 2000, Lewis, 2000); e
- d) anomia e conflitos de papéis (BERGER; LUCKMANN, 1989; ARGYRIS, 1995).

Esses efeitos estão sendo observados na empresa Betalpha, e vários atores sociais estão pedindo para deixar a empresa ou serem transferidos; o clima organizacional não está bom e muitos apresentam confusão de papéis. A empresa disponibiliza fóruns de debate, nos quais as pessoas exprimem seu descontentamento, mas vemos isso como uma estratégia para evitar a transformação do sistema social, congelando o novo sistema na direção pretendida pelos dirigentes.

### **11.1 Estratégias dos agentes da ordem estabelecida para evitar a ação organizada e a práxis transformadora do sistema social**

Do ponto de vista dos defensores do *status quo* e da ordem estabelecida, uma questão se coloca: Como evitar que as crescentes contradições entre os mitos institucionalizados no setor e na organização e a prática organizacional gerem uma práxis impulsionadora de transformações concretas no sistema social?

O trabalho de Roberto da Matta (1983) mostra que uma das formas de o *status quo* evitar a transformação do sistema social é impedindo que os atores sociais, descontentes com a percepção das excessivas contradições do sistema mais amplo, transformem essa insatisfação em práxis (ou seja, em ação organizada destinada a mudar o próprio sistema), rompendo, assim, com a dialética da transformação. E, para tanto, a demarcação pelo *status quo* de espaços de manifestação ou a tolerância com ritos sociais temporários de crítica ou de *inversão simbólica da ordem* é uma estratégia adotada nesse sentido.

Da Matta (1983) mostra que o Carnaval é um desses rituais sociais cujas manifestações foram toleradas pela ditadura militar com esse fim. O Carnaval, ao apresentar-se como uma das formas de “evasão” e servindo como “válvula de escape” para expressão das insatisfações, frustrações, alívio do sofrimento através da inversão simbólica e da euforia, permitia aos grupos sociais menos favorecidos “*agüentar*” as injustiças e contradições do sistema social durante o resto do ano, aliviando a tensão acumulada pela própria percepção dos paradoxos e contradições excessivas de uma sociedade autoritária e desigual. Esse era apenas um dos ritos sociais, dentre outros, que permitia um extravasamento temporário das tensões, permitindo o “*esvaziamento*” das mesmas e garantindo a diminuição das reações e a manutenção da ordem social, evitando-se a práxis.

Além da tolerância com o próprio rito social, outra estratégia é a demarcação, pelos agentes da ordem estabelecida, de espaços onde os atores sociais são “autorizados” a, temporariamente, extravasarem suas tensões, frustrações, reações defensivas, etc., decorrentes da percepção do aumento excessivo das contradições existentes no sistema social, tendo em vista a grande distância entre os modelos pregados como os melhores e aqueles efetivamente praticados; é uma estratégia no sentido de impedir a ação coletiva organizada para transformação do sistema e a criação de uma nova ordem a partir da anterior.

Ainda existem situações em que esses espaços sociais de expressão de insatisfações e reações aos paradoxos e contradições podem não ser “criados” ou “autorizados” explicitamente pelo sistema. Eles podem “*emergir*” de forma natural (como a organização virtual aparentemente contestatória descrita neste estudo de caso) e serem “*parcialmente tolerados*” pelo *status quo*, através da estratégia do *overlooking* (MEYER; ROWAN, 1977), ou estratégia de “*fechar os olhos*” ao descumprimento da regra. Os atores sociais representantes da ordem podem identificar que esses espaços sociais emergentes servem a uma estratégia de “*Voice*” (HIRCHMANN, 1970), que permite aos atores sociais exprimir o seu descontentamento e, por aliviarem as tensões, recuperarem-se, para, no cotidiano, “*agüentarem*” a ordem estabelecida.

Na verdade, como no caso do Carnaval brasileiro, esses espaços organizacionais mesmo emergentes, permitem que não haja mudança, mas apenas a simulação e a representação da mudança, *quando parece que tudo muda e nada muda*. Do ponto de vista dos agentes da ordem estabelecida, esses espaços podem ser vistos como rituais supostamente “*irracionais*”, mas que se tornam funcionais para o sistema ao permitirem aos atores sociais “*tolerarem melhor*” “*as regras corretas a serem seguidas*”. Eles são, pois, complementares ao *status quo*.

Em alguns casos, esses espaços sociais “*saem do controle*” e podem se tornar focos de mobilização para ação coletiva e *práxis* social, para transformação do sistema maior. Mas, como vimos, espaços sociais em que aparentemente surgem “contestação” e “insubordinação” podem ser, na realidade, espaços sociais de “esvaziamento” de tensões fruto da percepção das contradições do sistema maior e, conseqüentemente, uma forma de tentar bloquear a *práxis* e a transformação organizacional “*subversiva*”.

Lewis (2000), por sua vez, argumenta que os paradoxos são polaridades socialmente construídas e percebidas que mascaram a existência de verdades simultâneas conflitantes. Muitos atores acentuam essas contradições através de uma interpretação dos dados de uma maneira simplória e maniqueísta.

Tais esquemas de referência habilitam os atores a dar sentido para realidades complexas, mas eles estão aplicando vieses próprios e uma vez que esses vieses estão entrincheirados, seus possuidores se tornam altamente resistentes à mudança.

Após isso, o ciclo de reforço perpetua e exacerba a tensão organizacional e o estresse, gerando reações defensivas nos atores sociais. No nosso estudo de caso, vemos que os atores sociais construíram polaridades entre centralização e descentralização, controle e autonomia, ex-Alpha e ex-Beta, dentre outras.

No nosso caso, exemplificando, os atores sociais escutaram que teriam oportunidades iguais na participação e construção da nova empresa ou que pelo menos os processos-chave seriam escolhidos a partir das melhores práticas de ambas as empresas.

Após escutar essa afirmação e criar expectativas, eles, na prática, perceberam que, na verdade, conforme o descrito pela maioria, se tratava de um “*take over*”. Como conseqüência, suas expectativas são frustradas.

Quando ocorre esse tipo de situação e isso perdura no tempo, se produz desconfiança, ceticismo e frustração por causa das expectativas não realizadas. Essa situação, segundo o modelo de Seo e Creed, poderia trazer desconforto psicológico grave, freqüentemente levando

os atores sociais a mudar o que os perturba, através do sistema, seja por meio de ações organizadas individuais ou coletivas, para reduzir o desconforto.

Se os gestores querem evitar a resistência à mudança e programar com sucesso um novo modelo de negócios, é necessário reconhecer as polaridades e contradições e agir no sentido de reduzi-las, permitindo às pessoas a negociação de alianças para encontrar o seu lugar na sua estrutura.

Este estudo de caso, no entanto, nos permite revisitar o modelo de Seo e Creed. Aprendemos que o *status quo* reage às tentativas de mudanças. Um dos mecanismos mais perceptíveis dessa reação pode ser descrito como as válvulas de escape, ou seja, ações empreendidas pelos detentores do poder, pelos gestores, que permitem aos atores sociais exercerem seu direito de manifestação, reivindicarem mudanças, mas que, ao mesmo tempo, servem como “canalizadores de energia”.

Toda a descarga enérgica produzida nessas ações não necessariamente produziu ações efetivas de mudança, mas trouxe a sensação de alívio para os atores. Dessa forma, o modelo de Seo e Creed da mudança institucional alavancada pelas contradições receberia o seguinte complemento:

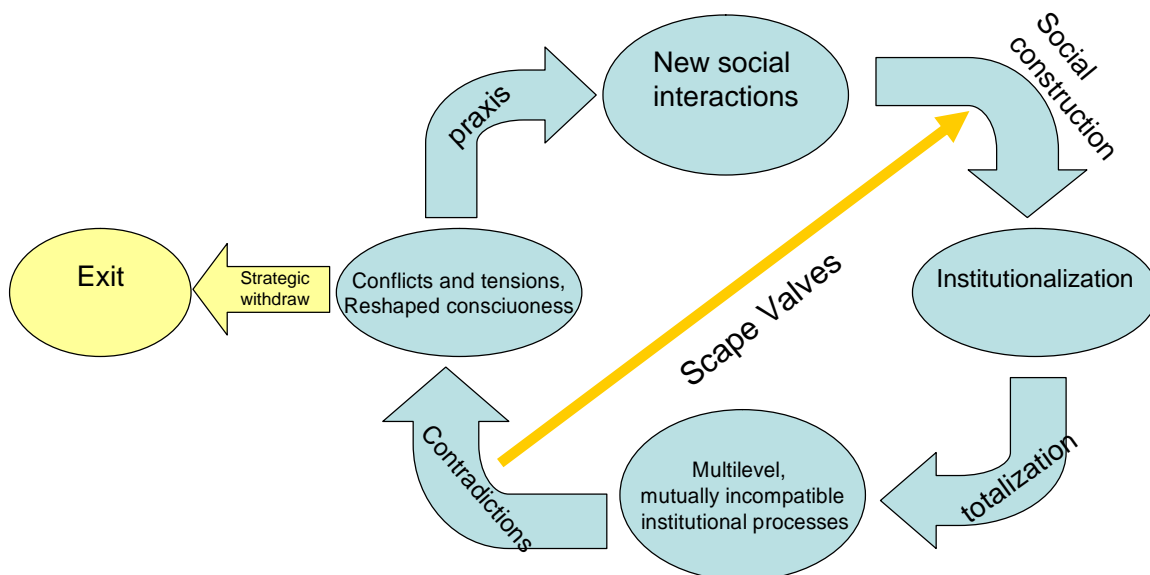


Figura 7: Modelo de Seo e Creed adaptado

Fonte: Seo e Creed (2002)

As válvulas de escape como instrumento de redução de tensão e conflito têm ação profilática no sentido de evitar a práxis, que seria a ação organizada por setores ou subgrupos sociais visando a alteração do *status quo*.

O uso das válvulas de escape, quando eficiente, propicia a manutenção da totalidade vigente. Pode-se argüir que as válvulas de escape são na verdade mecanismos perversos,



manipuladores mesmo. Eles poderiam ser intencionalmente lançados pela alta administração com o intuito de servir como aliviadores de tensão e conflitos. E poderia haver desde o princípio a intenção de não “dar ouvidos” às manifestações dos atores sociais. Essa hipótese não foi comprovada em nosso presente estudo de caso, mas poderia ser alvo de estudos complementares.

Com o passar do tempo e com a permanência das contradições, a práxis pode ressurgir e ganhar corpo.

A retirada estratégica representa a desistência dos atores em prosseguir na luta pelas mudanças e eventualmente pode representar que o nível de contradições é suportável para a grande maioria e aqueles indivíduos que se sentem mais afetados e que não conseguem cooptar outros membros para sua “causa” acabam por desistir de enfrentar a situação.

Assim, temos que as contradições nem sempre geram novas práxis, podendo estas ser dissimuladas pela própria ausência de força dos agentes e combatidas eficazmente pelas válvulas de escape, sendo esses instrumentos previamente pensados como manipulativos ou não.

Ressalte-se que nosso estudo de caso abordou a mudança institucional a partir da ótica de Seo e Creed no âmbito do indivíduo, dentro dos limites de uma organização específica.

Um estudo similar que olhasse o modelo em outros níveis poderia ser de grande valia para a experimentação de nossas observações entre organizações ou até mesmo entre segmentos.

## 12 REFERÊNCIAS

ALVESSON, M.; SKOLDBERG, K. **Reflexive methodology, new vistas for qualitative research**. London: Sage, 2000.

ARGYRIS, C **Integrating individual and the organization**, New York: Wiley, 1997

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1995.

ARGYRIS, C. **On organizational learning**. New York: Basicbooks, 1995.

BENSON, J.K. Organizations: A dialectic view. **Administrative science quarterly**, 22:1-22:1-21, 1977.

BERGER, P. e LUCKMANN, T., **A Construção social da realidade**, Petrópolis, Vozes, 1989.

BERGER, P. **Perspectivas sociológicas: uma visão humanística**, Petrópolis, Vozes, 1989.

BOUDON, R. **A Ideologia ou a origem das idéias recebidas**. São Paulo, Ática, 1989.

BOWER, J.L. Not All M&As Are Alike – And That Matters. **Harvard Business Review**. Março 2001, p. 93-101.

BROWN, A. D.; STARKEY, K. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. **The Academy of Management Review**. v. 25, n. 1, p.102-120, 2000.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Ashgate Publishing, 1994.

CALDAS, M.P., TONELLI, M.J. Casamento, estupro ou dormindo com o inimigo? interpretando imagens e representações do sobreviventes de fusões e aquisições. In: **ENANPAD**, 2001, Anais, 2001.

CAMARGO, M. A.; BARBOSA, F. V. AmBev: Fusão Antártica/Brahma, uma necessidade estratégica e seus impactos. In: **ENANPAD**, 2001, Anais, 2001.

CARVALHO, G. “União de forças ou queda de braço?”. **Revista Melhor**, ed. maio 2008. Disponível em: <http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=12303>. Acesso em: 20.05.2008.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CESAR, C. E MACHADO DA SILVA, C. Identidade organizacional: o caso Telepar Brasil Telecom. In: **ENANPAD**, 2002, Anais, 2002.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **L’acteur et le système**. 1977. Corporate culture: the hard to change values that spell success of failure. *Business Week*, p. 41, October 1996.

CRUBELATTE, J. M., MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V.S. Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **RAC**, 1ª edição especial, p. 9-35, 2005.

DACIN, M. T., GOODSTEIN, J. SCOTT, W. R. institutional theory and institutional change: introduction to special research forum. **Academy of management journal**, vol. 45, n.1, p. 45-57, 2002.

DA MATTA, R.. **Carnavais, malandros e heróis**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983.

DAVIS, A. S. et al. The paradoxical process of organizational transformation: propositions and case study. **Research in an organization change and development**. p. 275-314, 1997.

DE MASI, D. **A sociedade pós-industrial**. São Paulo: Senac, 2000.

DEHLER, G. E. G. Through paradox: a pedagogical strategy for exploratory contradictions and complexity. **Journal of Management Education**, 2003.

DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell. 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review* 48:147-160.

EISENHARDT, K. M. Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism. **The Academy of Management Review**. v. 25, n. 4, p.703-706, 2000.

ERICSON, T. Sensemaking in organizations – towards a conceptual framework for understanding strategic change. **Scandinavian Journal of Management**, 2001. v 17, p 109-131.

FESTINGER, L. **A theory of cognitive dissonance**. New York: Prentice-Hall,1957

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FRIEDMANN, T. **O mundo é plano**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GARFINKEL, H. **Studies in ethnomethodology**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1967.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GHEMAWAT, P. **Redefining global strategy: crossing borders in a world where differences still matter**. Harvard Business School: 2007.

GOFFMAN, E. **The presentation of self in everyday life**. Nova York: Doubleday, 1953.

HERACLEOUS, L.; BARRETT, M. Organizational change as discourse: communicative actions and deep structure in the context of information technology implementation. **Academy of Management Journal**. v. 44, p. 755-799, Aug. 2001.

HIRSCHMAN, A. **Exit, voice and loyalty**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press,1970.

HECKSCHER, C.; EISENSTAT, R.A.; RICE, T.J. Transformational process. In: The post-bureaucratic organization. London: Sage, 1994.

HORNSBY, J.; KURATKO, D; MONTAGNO, R. Perceptions of internal factors for corporate entrepreneurship: a comparison of Canadian and U.S. mergers, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Waco, 1999, Winter, p. 9-24.

JAFFEE, D. **Organizational theory: tensions and change**. Cambridge: Thompson Learning, 2001.

JONES, G. **Organizational theory, design and change**. New Jersey: Pearson, 2004.

KETZ DE VRIES, M. F. R. **Organizational paradoxes: clinical approaches to management**. Nova York: Routledge, 1995.

KOOT, W. et al. Epilogue. In: \_\_\_\_\_. **Contradictions in context: puzzling over paradox in contemporary organizations**. Amsterdam: University Press, 1996. p.208-212.

LACERDA, A. C. **Globalização e investimento direto estrangeiro no Brasil**. Saraiva: 2004.

LEONARD-BARTON, D. Core Capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, Summer Special Issue, v. 13, p. 111-125, 1992.

LEWIS, M. W. Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. **The Academy of Management Review**. v. 25, p. 760-776, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. Competitividade organizacional: eficiência operacional na conformidade na formulação de estratégias. In: **ENANPAD**, 2002. Anais, 2002.

MARTIN, J. **Organizational culture – mapping the terrain**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

MAZUR, L. **When brands and cultures clash**. Marketing, London, March, p22-26, 2000.

MCKINLEY, W.; SCHERER, A. G. Some unanticipated consequences of organizational restructuring. **The Academy of Management Review**. v. 25, n. 4, p. 735-752, 2000.

MERTON, R. K. Bureaucratic structure and personality. In: **Social Forces** , XVIII: 560-568.1949.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **AJS**, Vol. 83 N 2 (September 1977).

MEYER, J. W.; SCOTT, R. W. **Organizational environments: ritual and rationality**. Beverly Hills: Sage, 1981.

MORGAN, G. **Images of organization**. Thousand Oaks: Sage, 1986.

NOGUEIRA, M.; MACHADO DA SILVA, C. Identidade e paradoxos organizacionais na alfândega brasileira. In: Vasconcelos, F. C; Vasconcelos, I. F. G. **Paradoxos**

**Organizacionais: uma visão transformacional.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004. p. 286-328.

OLIVER, C. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, 13/4, p. 563-588, 1992.

PETTIGREEW, A. On studying organizational cultures. **ASQ**, v. 24, dez. 1979.

POOLE, M.S Van de Ven, A.H. Using paradox to build management and organization theories. **Academy of Management Review**, 14:562-578, 1989.

POWELL, W.; DiMaggio, P. **The new institutionalism in organizational analyses.** Chicago: Chicago University Press, 1991.

PUTNAM, L.L. Contradictions and paradoxes in organizations. In L. Thayer (ed.) **Organizational behavior: The state of sciences:** p. 109-167. Norwood, NJ: Ablex Publishing, 1986.

SAINSAULIEU, R. **L'Identité au Travail.** Paris: Presses de la Fondation Nationale de L'Institut d'Etudes Politiques, 1977.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHUTZ, A. The Problem of Rationality in the Social World. **Economica**, New Series, Vol. 10, No. 38 (May, 1943), pp. 130-149

SCOTT, W. The Adolescence of institutional theory, **Administrative Science Quarterly**, v. XXXII, p. 493-511, 1987.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations.** London: SAGE, 1999.

SEO, M.G.; CREED, D. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective, **The Academy of Management Review**, vol. 27, n.2, April 2002, 222-247.

SMIRCICH, L. Organizations as shared meanings. In: **Organizational symbolism** vol. (eds. L. Pondy), Greenwich, JAI., 1983a.

SMIRCICH, L. Studing organizations as cultures. In: **Beyond method strategies for social research** vol. (eds. G. Morgan), Beverly Hills, Sage, 1983b.

VASCONCELOS, F.C., VASCONCELOS, I.F.G. **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

WEICK, K. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quartely** , march:35-52.1976.

WRONG, D.H. **The oversocialized conception of man.** New York: Columbia University Press, 1976.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZUCKER, L. Institutional theories of organizations, **Annual Review of Sociology**. v. 13, p. 443-464, 1987.

### **13 APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO**

### **Entrevista Exploratória para pesquisa de campo**

#### **Dissertação de Mestrado de Marcos Patta Bardagi**

Entrevista com .....

Realizada em .....

1. sexo
2. idade
3. formação
4. função
5. nível hierárquico
6. empresa de origem
7. nacionalidade
8. você sabe os motivos causadores da fusão das duas empresas?
9. concorda com eles?
10. em que medida você avalia que aspectos tradicionais da Empresa de Origem foram preservados?
11. em que medida você está confortável com os princípios e práticas adotados pela nova empresa? Exemplifique
12. como a sua liderança vem trabalhando a questão da mudança?
13. como a liderança geral da organização vem trabalhando a questão da mudança?
14. em que aspectos você acha que a nova empresa é melhor ou pior que a empresa de origem?
15. De maneira geral, você considera a empresa atual melhor ou pior do que a empresa de origem?
16. Quais são os pontos positivos e negativos da nova organização?
17. Que mudanças são já perceptíveis desde o início das atividades até agora?
18. Qual o grau de coesão interna que você atribui à sua organização anterior e à atual?
19. Como você se identifica com a nova organização?
20. Você participou de reuniões preparatórias para a fusão?
21. A empresa em que você atuava deu subsídios suficientes para o seu entendimento da fusão?
22. Como os programas preparatórios foram eficazes na transição?
23. Você, se pudesse optar, e nas mesmas condições, gostaria de ter ficado na empresa de origem?
24. Você teve seus conhecimentos anteriores valorizados



- a) Na sua colocação inicial?
- b) Para a definição do seu “job grade” ?
25. Você acha que a empresa se preocupa em preservar os conhecimentos anteriores dos colaboradores?
26. Como você julga o processo de migração para a nova empresa como um todo?
27. Quão transparente você julga que foram comunicados os objetivos da empresa com a fusão? E após a fusão, quão transparente é a comunicação?
28. Qual o grau de justiça que você atribui ao processo de seleção de profissionais para os cargos diretivos e gerenciais/
29. Como você avalia a existência hoje de um pensamento único e novo na nova empresa em relação à empresa anterior?
30. Você percebe no seu departamento uma interação entre colaboradores oriundos das duas empresas?
31. E em outros departamentos, essa interação é maior ou menor?
32. Você acha que existem zonas não resolvidas, conflitos entre discurso e a prática?
33. Pode dar exemplos?
34. Existem fóruns de discussão para a resolução desses conflitos ?
35. Como você avalia a possibilidade de certas práticas serem alteradas em função de manifestações dos empregados nesta direção?
36. Isso já ocorreu? Pode dar exemplos?
37. Você conhece os mecanismos de manifestação a disposição dos empregados para a realização de mudanças em processos, modos de operar, etc...?
38. Qual o grau de segurança sua em relação a ter um trabalho nesta e na sua organização de origem?
39. Onde você vê as duas empresas mais diferentes e mais iguais?
40. Você percebe uma mudança de discurso dos líderes entre as duas empresas?
41. Desafios profissionais nesta e na de origem?
42. Chance de internacionalização?
43. Grau de liberdade de execução, tomada de decisão e de se manifestar nesta e na antiga?
44. Estrutura de controle?
45. Capacidade de aprendizado?

**14 ANEXOS**

Anexo 1 : representação da indústria em transformação como argumento para a fusão

### Indústria em transição



Fonte: cedido pela empresa

Anexo 2: visão de futuro da empresa – usado como argumento para a fusão

### Visão 2015 – o mundo conectado



## Anexo 3: representação da participação de mercado – pós-fusão

## Um dos líderes globais em Comunicações



All companies with comparable carrier business revenues. \* estimated figures \*\* unaudited calendarised numbers

Anexo 4: a fusão, como apresentada pela primeira vez em Alpha

**Facts and figures:  
Joint Venture BetaAlpha**

- § 50:50 Joint Venture
- § Headquarters in Beta's facility
- § Strong presence in Alpha's facility: 3 out of 5 divisions
- § Presence in all regions
- § CEO:  
(currently Head of Beta)
- § CFO:  
(currently CFO, Alpha)
- § ~ 60,000 employees
- § Closing expected until end of CY 2006

Anexo 5: a comunicação sobre os valores logo após o anúncio da fusão

**Our company values match perfectly**

<b>BETA</b>		<b>ALPHA</b>
Customer Satisfaction	<b>P Customer First</b>	Customer
Respect	<b>P Win Through People</b>	Innovation
Renewal	<b>P Shape the Future</b>	People
Achievement	<b>P World Class Company</b>	Responsibility
	<b>P Performance</b>	Value

page 5      June 19, 2006

# 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](#)