

CULTURA ORGANIZACIONAL EM FUSÕES: MUDANÇAS COMO FATOR COMPETITIVO

**Jéssica Carvalho¹; Jane Fernanda Firmino², Tamires de Aquino César³,
Lísley L. V. de Paula⁴, Ana Cabanasⁿ**

Anhanguera Educacional/Administração, Av. João Batista de Souza Soares, 4121, Colônia Paraíso,
São José dos Campos-SP, 12236-660, ¹jessicarol@ig.com.br; ²jane_fsf@yahoo.com.br;
³tamiresaquinocesar@yahoo.com.br; ⁴lislej_sjc@yahoo.com.br; ⁿanacabanas@aedu.com

Resumo- O mercado competitivo do novo milênio pressiona as empresas a firmarem alianças estratégicas, como fusões para fortalecer o capital financeiro. No entanto, os administradores se olvidam dos conflitos decorrentes desta união, uma vez que cada empresa tem a própria cultura organizacional. Conflitos mal gerenciados resultam em inúmeros custos para a organização, perdendo força de trabalho por meio de demissões de colaboradores e até mesmo clientes devido ao novo foco do negócio. Diante desta conjuntura, a intenção deste estudo é abalzar este processo de transição após alianças estratégicas, em especial, o reflexo na cultura organizacional. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica descritiva com caráter qualitativo. As literaturas indicam que é indispensável a ponderação sobre a nova cultura organizacional que primordialmente deve passar por readequações, a fim de atender a missão, visão, filosofia, valores e objetivos do novo negócio corporativo. Conclui-se que as mudanças profundas são indispensáveis para que possam ter parâmetros padronizados para conduzirem a organização obter excelência na industrialização ou no comércio de produtos e na prestação de serviços.

que todo processo de mudança organizacional requer reestruturações profundas, independentemente da área. Conclui-se

Palavras-chave: Alianças estratégicas. Cultura organizacional. Clima Organizacional. Reengenharia. Gestão de Pessoas.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas - Administração

Introdução

Vive-se em uma época de constantes modificações. No mundo corporativo, as transformações são muito marcantes. A globalização causou o avanço da tecnologia, das telecomunicações, da robótica e a concorrência acirrada. Por conseguinte, o ser humano busca se adaptar a estas mudanças.

Para se fortalecerem o capital financeiro, as empresas firmam parcerias estratégicas. Todavia, há um desvio de olhar dos administradores que se esquecem dos conflitos gerados por esta união, principalmente, porque não se preocupam de readequar a cultura organizacional ou até mesmo definir uma nova para oferecer um norte aos colaboradores.

O dilema das equipes de trabalho está em certo dia trabalhar em uma determinada empresa e em outro atuar na concorrente. Organizações com culturas diferentes, pensamentos e ideologias distintas.

Os gestores, para poder ajudar novos colaboradores, aplicam as integrações com a finalidade de mostrar às novas equipes de trabalho, como será a rotina corporativa. Mas, esquecem-se do clima e da cultura organizacional.

Contudo, quando ocorre uma aliança estratégica, como a fusão de empresas de culturas distintas, há mistura de crenças, valores e modos de pensar e agir. Nesta aglomeração de equipes heterogêneas há divergências de opiniões, costumes e valores dos sócios-proprietários que refletem no desequilíbrio do clima e do resultado organizacional. Nesse contexto, propõe-se neste artigo a abalzar as mudanças organizacionais após fusões, em especial, o reflexo na cultura organizacional.

Metodologia

Para esta pesquisa descritiva e bibliográfica foi utilizado o método de abordagem hipotético-dedutivo, procedimento estruturalista e funcionalista, com caráter qualitativo.

Nesse sentido, definiram-se como descritores: cultura organizacional, clima organizacional, fusões, alianças estratégicas, gestão de pessoas.

Resultados

Na fusão, Daft (2005) alega que as sociedades se unem de modo que somente uma razão social assume o balanço patrimonial, direitos e obrigações das empresas que anteriormente eram separadas. Enquanto, nas linhas de pensamento de Bernardi (2009), são alianças estratégicas em que as empresas fundem seus recursos e competências, formando uma nova empresa, deixando de existir as empresas fundidas.

Parcerias que geram conflitos na missão, visão, valores e objetivos corporativos. Como apontado por Maximiano (2008), os valores organizacionais compreendem a ideologia da empresa, envolvendo códigos de conduta e ética. Princípios que devem ser disseminados aos colaboradores e, por estes, assimilados e praticados.

Para o autor, a competitividade representa a capacidade que uma organização tem de se destacar diante da concorrência, cumprindo seus compromissos com os clientes e se tornando um diferencial de mercado. Enquanto, a vantagem competitiva é o que uma empresa representa de diferencial perante a concorrência: algo a mais que ela oferece a seus clientes.

Em uma análise holística, a cultura organizacional é afetada com a junção de empresas. O conjunto de hábitos e crenças, estabelecido por normas, valores, atitudes e expectativas é compartilhado por todos os membros corporativos (CHIAVENATO, 2004).

A sociedade se transforma constantemente, contudo, ela se transforma pela suas necessidades cotidianas e futuras. Esse resultado com a organização ou sociedade se transforma em cultura (DAFT, 2005). No cenário corporativo, a cultura é classificada em quatro categorias, como visto na Figura 1.

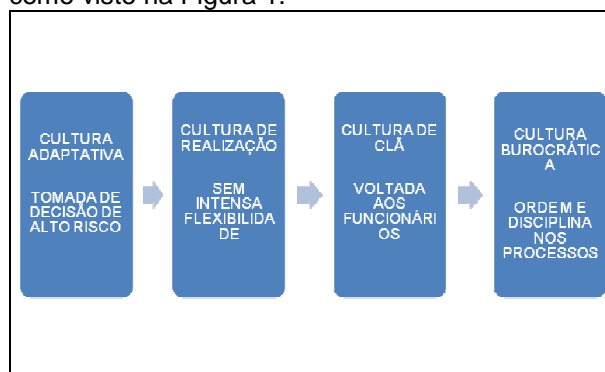


Figura 1 – Tipos de cultura organizacionais
Fonte: Adaptado de Daft, 2005

Por isso, é preciso adotar certas medidas para se alcançar níveis mais altos da qualidade dos serviços. Sendo necessários investimentos consistentes na área de Recursos Humanos (RH) – contratação de pessoal, remuneração digna, qualificação profissional, empenho e produtividade dos colaboradores entre outros serviços essenciais para se trabalhar (BRAGA JR; AMORIM; BRAGA, 1998).

Mesmo tendo interesse em se conhecer melhor, os indivíduos parece não ter coragem de assumir suas fraquezas perante aos demais. Na atualidade, a Psicologia se tornou mais acessível e retrata com maior facilidade a realidade existencial do dia a dia de cada um. Um recurso a ser utilizado para se promover a motivação no trabalho (BERGAMINI, 2008).

As relações com empregados devem fazer parte integrante da filosofia da organização. Os funcionários requerem atenção e acompanhamento, pois podem existir diversos problemas pessoais que acabarão por interferir o desempenho profissional destas pessoas (CHIAVENATO, 2004).

A eficiência se tornou o maior diferencial das empresas devido à alta competitividade do mercado (KARDEC; CARVALHO, 2002). O que interfere diretamente no desempenho profissional, o qual é medido por meio de indicadores, por exemplo, a participação dos clientes e fornecedores. Estes indicadores analisam a situação da empresa desde o faturamento até a Gestão de Pessoas. O desempenho organizacional pode ser mensurado por diferentes indicadores, como falta de mercado e retorno financeiro, alguns são genéricos outros específicos (MAXIMIANO, 2008).

As empresas se desenvolvem e querem crescer na participação no mercado – quantidade percentual dominante em relação ao ramo de atividade. Para isso, deve-se estudar historicamente a participação do mercado, a fim de se determinar o desempenho da organização. É preciso que os gestores incentivem seus colaboradores não só de formas materiais, mas também incentivos psicológicos para que promova melhoria no desempenho pessoal, refletindo no clima organizacional (BERGAMINI, 2008).

Discussão

A instabilidade do mercado gera mudanças organizacionais por questões de sobrevivência no mercado competitivo. Na ótica de Daft (2005), uma forma de mudança que pode trazer para empresa maior competitividade e por meio de transformações que podem alterar as operações e processos e trazer inúmeros benefícios para

empresa como diminuição do custo, qualidade, serviço e velocidade.

Estas turbulências podem causar diversos impactos endógenos e exógenos, afetando os resultados e o clima organizacional (ARAÚJO, 2008). Nessa conjuntura, Daft (2005) declara que administração estratégica começa com uma avaliação da missão, metas e estratégias atuais da organização. Esta avaliação é seguida pela análise da situação - SWOT (fortalezas e fraquezas internas, bem como, oportunidades e ameaças no mercado).

Administração estratégica compreende em programar e traçar planos para resolução de problemas futuros e definir estratégias para que a organização se destaque frente à concorrência (MAXIMIANO, 2008). A dificuldade de implementação da estratégia é maior quando uma empresa se torna global. Na arena internacional, a flexibilidade e a excelência na comunicação emergem como habilidades obrigatórias de liderança.

O administrador pensante poderá intuir nas maneiras de se comportar dos participantes de uma organização, podendo intervir com mais eficiência e eficácia. Variável explicada pela Sociologia aplicada à Administração que permite explicações e prescrições com o objetivo de deixar cada elemento apto a sua tarefa e oferecer mais dignidade na empresa (BERNARDES; MARCONDES, 2005).

No entanto, a falta destas habilidades, segundo Maximiano (2008), reflete negativamente no clima organizacional, o qual está ligado à qualidade de vida e motivação das pessoas em relação ao trabalho, sentimentos e reações dos colaboradores definem o clima da empresa. A forma com que a empresa e a alta administração se comportam, interfere diretamente no clima e desempenho de seus funcionários.

De acordo com Kardec e Carvalho (2002), a gestão estratégica deve estar alinhada aos objetivos empresariais. De acordo com a necessidade da organização, atua de maneira preventiva ao invés de corretiva, evitando futuros problemas que podem causar danos maiores se não identificados antecipadamente.

A reengenharia muda o modo como os gerentes pensam sobre como o trabalho é feito nas suas organizações. Em vez de focar nos trabalhos restritos, estruturados em departamentos distintos, funcionais. Enfatizam-se processos centrais que atravessam horizontalmente a empresa e envolvem equipes de funcionários trabalhando para proporcionar valor diretamente para os clientes.

Conforme Araújo (2002), é “começar de novo”, esquecendo o que existe, abandonando os procedimentos consagrados em uma organização e criando novos. Seria como ter a frente uma folha de papel em branco para ser preenchida. A reengenharia rejeita a sabedoria convencional e as tradições herdadas do passado para engendrar algo completamente diferente.

Os seres humanos são imprevisíveis. À luz da teoria de Malik (1998), é impossível traçar um perfil geral para todas as pessoas, por isso, precisa compreendê-las individualmente de acordo com o contexto da situação.

Gestores cometem o erro de solicitar pessoal “motivado”, porém não usam ferramentas fundamentais para tal motivação. Por um lado, as pessoas têm objetivos, por outro, os gestores visualizam de forma distinta. Segundo Daft (2005), o líder deve se certificar de que os procedimentos de trabalho e sistemas de recompensa combinam e reforçam os valores. Ações valem mais do que palavras, assim, os líderes culturais fazem o que pregam.

Conclusão

Os gestores internacionais e as corporações globais moldarão e serão moldados por tendências irreversíveis. Dentre as estratégias para se manter competitivo no mercado estão as alianças corporativas. No entanto, com as parcerias, a maior causa dos conflitos nas empresas ocorre devido às divergências de opiniões, costumes e valores dos sócios-proprietários. Conflitos mal gerenciados trazem inúmeros custos para a empresa, até mesmo com perda de clientes e bons colaboradores.

A missão e a visão da empresa bem como seus objetivos e valores permitem que os colaboradores estejam mais integrados de acordo com os ideais organizacionais, refletindo em um melhor desempenho e resultado corporativo. Qualquer alteração sendo planejada ou não, ocorrida nas organizações decorrente de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas devem ser conceituadas como mudanças organizacionais para que os colaboradores tenham parâmetros para conduzirem suas funções administrativas, financeiras, comerciais e operacionais, a fim de que os resultados organizacionais sejam atingidos com excelência.

Acreditava-se que a grande motivação de quem trabalha seja o dinheiro e concluem que homem precisa dele e quanto mais ganhar maior será o seu potencial motivacional. Todavia,

atualmente, o homem já não pode ser considerado como uma espécie de máquina. Ele possui suas características próprias que devem ser respeitadas.

De modo geral, conclui-se que para se obter sucesso é necessário ser flexível culturalmente e se adaptar as novas situações. A grande maioria dos gerentes estrangeiros enfrentam momentos difíceis por estarem no país de cultura totalmente diferente da sua, para evitar que isso ocorra com tanta frequência é essencial que as empresas preparem seus gerentes logo no início de suas carreiras a se adaptarem melhores às novas mudanças

Referências

- ARAÚJO, L.C.G. **Organização, sistemas e métodos**: as tecnologias de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERNARDI, L.A. **Manual de plano de negócios**: fundamentos, processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERNARDES, C.; MARCONDES, R.C. **Sociologia aplicada à administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BERGAMINI, C.W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRAGA JR., D.; AMORIM, J.C.M.; BRAGA, D.G. Recursos Humanos e Relações de Trabalho no Setor Público. In: BRAGA, D. **Democracia na gestão pública**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 1998. p.94-121.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DAFT, R.L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.
- KARDEC, A.; CARVALHO, B. **Gestão estratégica e terceirização**. Rio de Janeiro: Abraman, 2002
- MALIK, A.M. **Gestão de Recursos Humanos**: Saúde e cidadania. São Paulo: Fundação Petrópolis, 1998.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**: a revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2008.