

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E IMPACTO CULTURAL: UM ESTUDO DE CASO DE AQUISIÇÃO

Luciana Fagundes Da Silveira

Bacharel Em Jornalismo – Puc-Mg
Mestranda Em Administração – Faculdade Novos Horizontes
Professora Da Puc-Mg
Luciana.Fagundes@Mestrado.Unihorizontes.Br

Fernando Coutinho Garcia

Mestre Em Administração – Ufmg
Doutor Em Ciência Política – Usp
Pós-Doutor – Università Di Roma
Professor Titular Da Faculdade Novos Horizontes
Fernando.Coutinho@Unihorizontes.Br

Submetido em: 04 de setembro de 2008

Aprovado em: 28 de abril de 2010

RESUMO

Este trabalho focaliza as temáticas “cultura organizacional” e “mudança”, buscando explicitar como sobrevive a cultura de uma empresa nacional, a partir do processo de sua aquisição por uma organização multinacional do mesmo ramo. Na tentativa de fundamentar tal discussão, procede-se a uma revisão conceitual e histórica sobre cultura de empresa e cultura nacional, com base em pesquisas bibliográficas. O estudo conta, ainda, com depoimentos de colaboradores que vivenciaram as mudanças de gestão, arquitetônica e de marca, símbolos, ritos, crenças, valores e cerimônias. Esses depoimentos revelaram a perda de referências e a possibilidade de construção de uma nova história. Também foram ouvidos estrangeiros responsáveis pela implementação do novo modelo gerencial.

ABSTRACT

This paper focuses on the themes of “organizational culture” and “change”, seeking to understand how the culture of a national company survives the process of acquisition by a multinational organization operating in the same area of activity. To substantiate this discussion, a conceptual and historical review of the culture of the company, and the national culture, is carried out, based on bibliographic research. The study also includes statements from employees with first-hand experience of the changes in management, architecture, trademark, symbols, rituals, beliefs, values and ceremonies. These statements indicated a loss of references, and the possibility of building a new history. The views of the foreigners responsible for implementing the new managerial model were also heard.

RESUMEN

Este trabajo enfoca las temáticas “cultura organizacional” y “cambio”, buscando explicitar de qué manera sobrevive la cultura de una empresa nacional a partir del proceso de su adquisición por una organización

multinacional del mismo ramo. Intentando fundamentar tal discusión se lleva a cabo una revisión conceptual e histórica sobre cultura de empresa y cultura nacional basada en investigaciones bibliográficas. El estudio cuenta además con declaraciones de colaboradores que vivenciaron los cambios de gestión, arquitectónica y de marca, símbolos, ritos, creencias, valores y ceremonias. Estos testimonios revelaron la pérdida de referencias y la posibilidad de construcción de una nueva historia. También fueron oídos los extranjeros responsables por la implementación del nuevo modelo gerencial.

1. INTRODUÇÃO

A fim de proporcionar um avanço acerca das discussões sobre cultura, tendo em vista sua importância para a compreensão do comportamento organizacional, este estudo busca avaliar em que medida a cultura de uma empresa norte-mineira do ramo farmacêutico foi impactada quando de sua aquisição pela principal concorrente, uma empresa dinamarquesa de atuação mundial. Ao adquirir a empresa brasileira, a multinacional incorporou também a sua cultura? Como ficaram os sentimentos, as crenças e os valores dos antigos colaboradores com a aquisição? Por outro lado, como os dinamarqueses responsáveis pela implantação dos padrões internacionais sentiram o impacto da cultura local?

Este trabalho não se prende a qualquer abordagem conceitual, apesar de nortear-se, preponderantemente, pelos níveis interligados de Edgar Schein e pelo trabalho de Geert Hofstede que abordam a influência da cultura nacional nas organizações.

Inicialmente, fez-se um resgate histórico dos fatores que trouxeram a temática “cultura” para o centro da discussão organizacional. Na sequência, o estudo perpassa algumas das principais abordagens sobre o assunto. No intuito de permitir uma compreensão dos fatores econômicos e políticos que levaram à venda da empresa brasileira, procedeu-se, também, a uma síntese histórica.

A partir daí, o artigo traz depoimentos de antigos colaboradores da organização norte-mineira e de dinamarqueses que esclarecem sobre as inquietações apresentadas. No final da pesquisa, concluiu-se que grande parte da cultura da empresa brasileira se perde com o processo de aquisição, com a contratação de novos colaboradores e com a implementação de um novo modelo gerencial.

Mesmo diante das mudanças arquitetônicas e de símbolos, ritos, crenças, valores e cerimônias, alguns elementos da cultura anterior resistem na memória e no discurso dos antigos colaboradores.

2 AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E O FOCO NA TEMÁTICA “CULTURA”: DIVERSAS ABORDAGENS CONCEITUAIS

O historiador Eric Hobsbawm (1995) nomeia o período imediatamente posterior à Segunda Guerra como “anos dourados”, época de aceleradas transformações sociais e culturais, e de início da Guerra Fria. Em âmbito mundial, as organizações inseriram-se nesse ambiente de mudanças em profundidade. Esse “período dourado” perdurou até a década de 1970. Entretanto, a dinâmica de transformações aceleradas mantém-se e evidencia-se, por meio do rápido desenvolvimento tecnológico, que revoluciona os meios de comunicação e de transporte, aproximando países e continentes, com consequências para o mercado, que se torna altamente competitivo.

Nesse ambiente de concorrência acirrada, as organizações desaparecem ou avançam de tradicionais estruturas familiares para complexos conglomerados, resultantes de aquisições, de fusões e de investimentos em tecnologia de ponta. Nesse cenário, mudanças estabelecem-se em todos os níveis no contexto organizacional e determinam toda uma reorganização dos processos de gestão. Por exemplo, as empresas passam a exigir gestores com um perfil mais empreendedor, suficientemente preparados para dar respostas rápidas ao ritmo imposto pelos avanços mundiais. As mudanças econômicas, políticas e sociais mexem também, e fundamentalmente, com as relações humanas intra e extramuros organizacionais. Nesse contexto, consumidores, colaboradores, acionistas e fornecedores passam a ser mais exigentes no estabelecimento de suas relações com as organizações.

Drucker (1998) destaca que neste mundo de crescente interdependência e rápida mudança não é mais possível resolver os problemas de forma descendente. A vantagem competitiva estabelece-se na criação e troca contínuas de conhecimentos que abarcam internamente todos os colaboradores, em todos os níveis. Nesse processo, o conceito de líderes isolados e de proprietários de ações não se sustenta. Faz-se necessário reconhecer os colaboradores como iguais, como cidadãos integrantes de uma comunidade criada em torno de um propósito comum. Esse conceito de comunidade remete a um comprometimento, e não ao simples cumprimento de tarefas, o que determina fortemente o sucesso da organização.

O que os estudiosos já vislumbravam em 1998 configura-se na atualidade como a contínua diminuição de hierarquias e burocracias em organizações que cada vez mais enfrentam problemas de ordem menos técnica e racional, e mais de ordem cultural.

O século XXI chega estabelecendo-se como a "Era do Conhecimento". Apresenta como um dos principais desafios organizacionais a gestão inteligente da informação e das pessoas. Ao longo das décadas, as organizações investiram em tecnologia e se igualaram no domínio das máquinas, do processo produtivo. Na atualidade, gerenciar de maneira inteligente as informações obtidas e o conhecimento gerado e incorporado pela empresa e colaboradores, a partir dos seus processos de inovação, passa a ser um diferencial estratégico.

Nesse cenário, ganha impulso no contexto organizacional o estudo acerca da temática "cultura", que permite compreender relações de poder, regras estabelecidas não escritas, interesses de grupos determinados e comportamentos contraditórios, entre outros.

Estudiosos do assunto ressaltam que compreender "cultura" é privilegiar as relações humanas estabelecidas, tendo em vista que os estudos sobre o tema conduzem a uma certeza conceitual: não há cultura fora dos humanos.

Dias (2003, p.13) explica:

O homem ao se distanciar do instinto biológico, passando a criar novas formas de organização, novos objetos, novos materiais, cria um novo ambiente próprio para a sua existência diferente do ambiente natural, que passamos a chamar de cultural. O ambiente cultural do homem inclui vilas, aldeias, cidades, animais domésticos, plantações, novos relacionamentos entre os indivíduos, linguagem, crenças, religiões, música, tecnologia, etc.

Na perspectiva do autor, cultura compreende tudo o que é criado pelo homem para satisfazer suas necessidades e viver em sociedade. Segundo Dias (2003), é a cultura que estabelece os limites nos quais se desenvolve a ação social, sendo gerada e compartilhada pelos membros de determinada coletividade. Pode-se inferir, então, que a cultura é transmitida pela herança social e que as pessoas a adquirem ao longo do tempo, por meio da participação em um ou vários grupos, num processo conhecido como "socialização". A cultura é sempre compartilhada, e o indivíduo adquire cultura pela interação. As interações se estabelecem dentro de diferentes localidades, regiões, estados, países e organizações públicas, privadas e não governamentais.

Elemento vital num processo de gestão de mudanças, a cultura organizacional, conforme defendem teóricos como Santos (2000), liga-se diretamente ao desempenho organizacional. Um dos fatores que trouxe a temática "cultura" para o foco dos estudos organizacionais reflete essa defesa. Trata-se da ascensão do modelo de gestão dos países do Leste asiático, com ênfase para o modelo japonês de administração.

[...] a maior razão de os japoneses terem sido bem sucedidos é sua habilidade de continuamente manterem uma cultura forte em todo o país. Não só os negócios de cada indivíduo possuem força cultural, mas os elos entre empresas, bancos e governo são também culturas e bastante poderosas. A indústria japonesa é na verdade uma extensão dos traços culturais em escala nacional (DEAL; KENNEDY, 1982 p.5).

Manuel Castells (1999) avança nessa fundamentação. Com base no trabalho pioneiro de Piore e Sabel (1984) aponta a passagem da produção em massa para a produção industrial mais flexível e reflete sobre a crise do modelo vertical de gestão, para depois apresentar a incorporação de novos modelos de gerenciamento. Nessa perspectiva, cabe uma exposição mais específica do toyotismo. Este modelo de gestão japonês, que se baseia na cooperação e no consenso, é apresentado como uma estratégia de sucesso dos orientais adaptada à economia global e ao sistema produtivo flexível. Pautado

pela gestão horizontalizada, trabalha com um sistema de fornecimento *just in time*, o que quer dizer que os gestores desenvolvem uma relação de maior confiança com os fornecedores, de modo que possam trabalhar com estoques menores. Seus gestores não empatam o capital com estoque de matéria-prima, mas sabem que contarão com ela, em tempo hábil. São também elementos desse modelo: o controle de qualidade total dos produtos, visando obtenção de nível zero de defeitos; o envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo, por meio do trabalho em equipe; a responsabilidade centrada no grupo; a tomada de decisão coletiva; a maior autonomia para a tomada de decisões no chão de fábrica e o emprego vitalício. Essas empresas constituem-se em redes e, independentemente da sua dimensão, não se desenvolvem em um vácuo social. Organizam-se mediante a influência do meio ambiente, da cultura e das instituições com as quais se relacionam.

O autor norte-americano Alvesson (1987), admite que a popularidade do tema "cultura organizacional" pode ser atribuída, em parte, ao modelo japonês, porém não reconhece que os problemas puramente econômicos possam explicar o grande interesse pelos aspectos culturais e simbólicos das organizações. Segundo esse mesmo autor, o desenvolvimento econômico e tecnológico acelerado dos últimos anos resultou, também, num processo de quebra de uniformidade e padrões, gerando uma fragmentação das relações sociais e colocando em xeque as ideologias dominantes. Em função desse cenário, o autor entende que a preocupação com a cultura surge como uma solução atraente para os problemas de desintegração, enfatizando ideias comuns, formas de pensar, valores e maneira de trabalhar. Para o autor, a cultura organizacional fornece respostas à tendência de desagregação decorrente da quebra dos padrões culturais, reproduzindo uma ordem particular, via consenso. Freitas (1991) corrobora com o pensamento de Alvesson (1987) entendendo cultura organizacional como um poderoso mecanismo de controle, que visa padronizar condutas e homogeneizar maneiras de pensar e de viver a organização, introjetando uma imagem positiva dela, com o objetivo de diminuir as diferenças e os conflitos inerentes ao sistema que guarda antagonismos.

Mas, afinal, de que forma deve-se conceituar cultura organizacional? Os estudos sobre cultura nas perspectivas antropológica e sociológica são de longa tradição. Contudo, o estudo sobre o tema, no âmbito organizacional, tem início no final da década de 1970. Pettigrew (1979) foi um dos primeiros estudiosos que trabalhou as expressões "cultura corporativa" e "cultura organizacional". Desde então, foi construída uma série de abordagens teóricas acerca do tema, algumas excludentes. Para Pettigrew, a cultura organizacional consiste em um "sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em um certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações" (PETTIGREW, 1979, p. 574).

Descreve-se, a seguir, uma série de abordagens teóricas relacionadas aos conceitos de cultura organizacional:

[...] cultura organizacional consiste em um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes da organização aos seus empregados. Estes rituais concretizam aquilo que, do contrário, seriam ideias esparsas e abstratas, dando-lhe vida de modo a que tenham significado e impacto para um novo empregado (OUCHI; WILKINS, 1989; p. 35).

[...] cada organização terá suas próprias palavras ou frases para descrever o que ela define por cultura. Algumas dessas são: existências, conteúdo, caráter, identidade, ideologia, maneira, padrões, filosofia, propósito, raízes, espírito, estilo, visão e modo (DAVIS, 1984; p. 1).

[...] cultura organizacional não é exatamente outra peça do quebra-cabeça, mas é o próprio quebra-cabeça. Do nosso ponto de vista, a cultura não é alguma coisa que a organização tem; a cultura é algo que a organização é (PACANOWSKW; O'DONNELI-TRUJILLO, 1983; p.126).

[...] no sentido organizacional, estas estórias, mitos ou lendas parecem ser muito importantes, pois eles transmitem os valores compartilhados pela organização, ou, a sua cultura (PETERS; WATERMAN, 1982; p. 75).

[...] cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1984; p. 9).

Segundo Smircich (1983), os diversos teóricos dessa área do conhecimento concentram-se em duas correntes. A primeira associa-se a uma perspectiva funcionalista, enfocando a cultura

como uma variável, isto é, “algo que a organização tem” (SMIRCICH, 1983, p. 347). Considera-se, assim, que as organizações produzem traços culturais mais ou menos distintos que, em conjunto, afetam o comportamento dos empregados e dirigentes e assinala-lhes um senso de identidade, o que lhes facilita um maior envolvimento com ela, assegura a estabilidade do sistema e serve como um instrumento de orientação e modelagem do comportamento. A segunda corrente, de tradição fenomenológica, aborda a cultura como metáfora de raiz, ou seja, como “algo que a organização é” (SMIRCICH, 1983, p. 347). Nesse sentido, as organizações são concebidas como manifestações que expressam a consciência humana, e por essa razão devem ser analisadas por meio de seus aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos, que tornam possível a ação compartilhada.

Funcionalista, Schein é um dos autores mais citados acerca da cultura organizacional. Seu modelo teórico apresenta níveis, a partir dos quais compreende que a cultura possa se manifestar:

1) *“Artefatos e criações* – são as manifestações visíveis da cultura, que incluem sua linguagem, arte, arquitetura, tecnologia...

2) *Valores e ideologias* – são as regras, princípios, normas, valores e ética que orientam tanto os fins de uma dada sociedade (grupo) como os meios através dos quais são alcançados...

3) *Pressupostos básicos e premissas* – são os valores subjacentes e tipicamente inconscientes sobre a natureza da verdade e da realidade, a natureza das relações do homem, a natureza do tempo e a natureza do espaço” (SCHEIN, 1981; p. 64 e 65).

3. DE EMPRESA BRASILEIRA À EMPRESA MULTINACIONAL: O ENCONTRO DE DUAS CULTURAS

Com o propósito de compreender em que medida a cultura organizacional da empresa norte-mineira do ramo farmacêutico foi impactada com a sua aquisição por uma empresa dinamarquesa, este estudo de caso voltou-se para a coleta de depoimentos de colaboradores que vivenciaram o processo de tal incorporação. Este trabalho não se prende a qualquer abordagem metodológica. Apesar de nortear-se, preponderantemente, pelos níveis interligados de Schein (1981, 1998), vale-se de várias conceituações, com o intuito de enquadrar os sentimentos, angústias e expectativas dos colaboradores norte mineiros com a chegada dos dinamarqueses.

De modo singular, os entrevistados descrevem a organização, aqui denominada *empresa brasileira*, a sua visão de cultura e o modo como eles se sentiram diante do cenário de mudança: novos dirigentes, nova língua, novos símbolos, nova arquitetura. Uma das inquietações norteadoras desta pesquisa passa pela compreensão da pergunta: A cultura da *empresa brasileira* foi também incorporada pelos dinamarqueses? Em que medida sobrevivem crenças, valores e normas?

De modo secundário, este trabalho também abriu espaço para ouvir os dinamarqueses, executivos que, mediante o processo de aquisição, vieram do país de origem para se estabelecer no norte de Minas, com a responsabilidade de implantar na *empresa brasileira* o modo de gestão, processo e padrões de uma empresa de nível mundial. O estudo buscou conhecer a visão deles acerca dos colaboradores norte-mineiros e do encontro de culturas. Houve choque? Resistências? Na visão do estrangeiro, existe compartilhamento de culturas?

Vale ilustrar esse último questionamento com uma reflexão apresentada por Geert Hofstede (1984). O pesquisador fez um amplo estudo acerca da influência da cultura nacional na dinâmica laboral. Segundo o estudioso, diferentes países impõem lógicas de relacionamentos, atitudes e valores diferenciados em relação ao trabalho. Hofstede pesquisou a cultura oriental e ocidental, de mais de 50 países e ouviu 160 mil executivos. Com base nos depoimentos, traçou características globais sobre o processo de gestão de países distintos. Com relação à Dinamarca, pontuou:

- Têm alta mobilidade no trabalho;
- Apresentam baixo nível de evitar a incerteza – são encorajados a correr risco; e
- Suas estruturas hierárquicas são caracterizadas pela baixa distância de poder, ou seja, todos falam com todos.
- No caso dos brasileiros, Hofstede pontuou que:

- As estruturas hierárquicas brasileiras são caracterizadas por um grande distanciamento do poder;
- É grande a busca de se evitar a incerteza; e
- São fortemente caracterizados pelo coletivismo, segundo o autor, mais até do que o Japão.

Tendo em vista as diferenças culturais apresentadas por Hofstede, faz-se novamente o mesmo questionamento. É possível o compartilhamento cultural ou uma das culturas impor-se-á?

De acordo com Dias (2003 p. 45):

Se não existe compartilhamento cria-se uma nova cultura. Se existe compartilhamento dos antigos com os recém-contratados a cultura sobreviverá através do correto ensinamento. Nesta medida funciona como ferramenta de manipulação de um grupo para pensar e, perceberem e sentirem de uma mesma maneira.

Schein (1984) não pensou sob outra perspectiva. Fica, portanto a indagação: Mediante um processo de aquisição, não seriam os estrangeiros a impor, a ensinar sua cultura?

Com o objetivo de esclarecer as mudanças vivenciadas pelos antigos colaboradores e pelos dinamarqueses, este estudo ouviu, por amostragem, quatro executivos dinamarqueses que se mudaram para o interior de Minas com a missão de implantar na empresa local a dinâmica de trabalho deles, e seis colaboradores da ex-empresa brasileira, cinco deles por terem entre 25 e 30 anos de empresa, ou seja, por terem vivenciado o nascimento da empresa, tendo galgado vários postos na estrutura anterior, e agora se acham submetidos a uma nova realidade, sendo que um deles representa o setor de Recursos Humanos. O sexto entrevistado e colaborador da estrutura antiga, empregado da empresa desde a década de 1980, agora ocupa um cargo estratégico, de chefia, na multinacional.

Com o objetivo de conhecer melhor a história da organização norte-mineira, foram ouvidos também: um ex-acionista e dois empresários ligados à Associação Comercial da cidade, sede da empresa. Vale esclarecer que todas as entrevistas foram gravadas em vídeo, em agosto de 2005. Os depoimentos foram colhidos na fábrica, na residência dos dinamarqueses, na Associação Comercial e em Belo Horizonte (o ex-acionista). Os depoimentos foram gravados para a produção de um vídeo-documentário, contratado pela multinacional. Os novos donos objetivavam resgatar a memória da empresa, com a consequente valorização de sua história, bem como registrar todo o contexto que envolveu o processo de aquisição.

A riqueza dos depoimentos sobre a temática "cultura" possibilitou também a produção deste artigo. Para a produção do vídeo, outros depoimentos foram colhidos, mas só serão utilizadas neste artigo as entrevistas citadas. Com o propósito de resguardar as fontes, não será feita identificação por nomes ou cargos. Os antigos empregados serão nomeados de: Colaborador 1, Colaborador 2, Colaborador 3, Colaborador 4, Colaborador 5 e Colaborador 6. Essa identificação é aleatória, sem nenhuma precedência de cargo ou tempo de empresa. Os executivos dinamarqueses serão identificados como: Dinamarquês 1, Dinamarquês 2, Dinamarquês 3 e Dinamarquês 4. No momento dos depoimentos, esses dinamarqueses estavam estabelecidos no norte de Minas, há cerca de um ano e meio, e os colaboradores da antiga *empresa brasileira*, atual integrantes de uma multinacional, já haviam vencido a insegurança dos primeiros meses pós-incorporação.

4. DE EMPRESA BRASILEIRA À EMPRESA MULTINACIONAL – UMA BREVE SÍNTESE HISTÓRICA

Localizada no norte do Estado, surge, em 1976, uma empresa do ramo farmacêutico, aqui denominada, empresa brasileira. Nasce, praticamente, incubada na Escola de Medicina da UFMG. De lá vieram os pesquisadores, que, sem capital, decidiram-se pelo estabelecimento no norte de Minas Gerais, em função dos vantajosos incentivos fiscais oferecidos pela Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE). Na ocasião, a Sudene de Desenvolvimento do Nordeste oferecia um tipo de incentivo: a cada R\$1 colocado pelo empresário colocava R\$3 e dava aos investidores isenção de imposto de renda durante dez anos. Depois, os empresários tinham a redução de IR de 75% até 50%. Esses incentivos prevaleceriam até 2013. Mediante esse apoio, nasce, na década de 1970, na região norte de Minas, uma empresa de alta tecnologia.

Inicialmente, a *empresa brasileira* volta-se para a produção de enzimas, como as do coalho, empregado na indústria de laticínios. A partir de 1979, uma *joint venture* com uma organização norte-americana permite que a *empresa brasileira* passe a operar também na produção de um novo produto voltado para a saúde humana, inserido num mercado com poucos competidores a nível mundial. “Esta associação durou cinco anos. Em 1983, nós recompramos a participação da norte-americana e ficamos independentes”, esclarece um ex-acionista, em entrevista dada em agosto de 2005.

Nas décadas seguintes, a *empresa brasileira* avança. Com o domínio da nova tecnologia, conquista mercado e respeitabilidade. Ao final de 2001, detém 80% do mercado nacional e exporta para 12 países. Nesse mesmo ano, é adquirida por uma de suas principais concorrentes, uma multinacional dinamarquesa.

Ela venceu, ultrapassou, ampliou várias vezes. Porém, em nível de mercado internacional, ela tinha uma dificuldade. O tamanho da *empresa brasileira* não era o tamanho para uma disputa internacional”, enfatizou o vice-presidente da Associação Comercial, em entrevista dada em agosto de 2005.

Foi uma questão de decisão estratégica. Nós chegamos à conclusão que o mercado em que atuávamos estava se concentrando cada vez mais entre três *players* internacionais. Tínhamos uma posição muito consolidada no Brasil e, mesmo estando presente em uma dúzia de países, nós não tínhamos como fazer investimentos muito significativos para aumentar a capacidade de produção e crescer nesses outros países (ex-acionista, agosto de 2005).

Em dezembro de 2001, os gestores assinaram um acordo pelo qual o laboratório dinamarquês tornava-se, em fevereiro de 2002, acionista controlador da empresa brasileira. A aprovação do negócio pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) levou um ano e 11 meses. Segundo um colaborador foi um período de grande ansiedade interna:

[...] por um período a gente viveu uma crise de identidade. A gente foi comprado, mas o Cade não reconheceu. Houve uma compreensão de monopolização do mercado. Neste período não éramos nem *empresa brasileira*, nem multinacional (entrevista dada em agosto de 2005).

Em novembro de 2003, com o fim do impasse, a multinacional dinamarquesa anuncia que iria investir 230 milhões de dólares no norte de Minas. Inicia-se a construção de uma nova fábrica. Para 2006, previa-se que a produção local passasse dos antigos sete milhões de frascos por ano para 168 milhões. Definitivamente, os cerca de 350 colaboradores da antiga *empresa brasileira* começam a vivenciar uma nova realidade. Agora, são integrantes de uma empresa de abrangência global, líder mundial do segmento em que atua. Em agosto de 2005, a multinacional empregava no mundo cerca de 19 mil pessoas em 68 países, entre eles Estados Unidos, Japão, Suíça França e Brasil.

5. AQUISIÇÃO, IMPACTO CULTURAL: A VERSÃO DE QUEM VIVEU O PROCESSO

A teoria sistêmica e os teóricos contingenciais, que têm entre os seus expoentes Lawrence e Lorsch (1973), definem as organizações como sistemas abertos e permeáveis às influências ambientais nos âmbitos interno e externo. Nesta perspectiva, apesar de apresentarem sua própria cultura, as instituições recebem influências o tempo todo. Define Dias (2003, p.35): “A organização é sistema aberto, permeável e receptivo a outras influências culturais que alterarão alguns aspectos da cultura organizacional predominante”.

No depoimento dos colaboradores, ressalta-se a angústia de ver uma história desaparecendo e outra estranha, incerta, se configurando. A princípio, a chegada dos dinamarqueses causa grande incômodo.

Por que os nossos mais ferrenhos adversários estão querendo comprar nossa empresa? Aí, nós pensamos: “Olha, eles vêm pra fechar. Aí, nós ficamos muito tristes. Nós não tínhamos só perder o emprego, mas era ver tudo aquilo que nós fizemos, tudo aquilo que nós lutamos para construir que poderia ser de uma hora pra outra desativada. Então, ficamos muito preocupados, realmente muito preocupados. (Colaborador 6)

Com a vinda da empresa grande a gente sentiu. Eu senti. Fiquei preocupada: são dinamarqueses. A gente não sabe nem falar a língua deles. Nós preocupamos realmente. A minha vida toda foi dentro da empresa. Aí, chega uma empresa grande que pode falar sim ou não comigo. (Colaborador 3)

No discurso dos antigos colaboradores um consenso: tinham orgulho de pertencer à *empresa brasileira*, sentiam-se parte do sucesso construído ao longo das décadas, tinham certeza de que haviam sido importantes naquele processo. A empresa figurava-se, então, como a família.

Todos nós conhecíamos uns aos outros. Sabíamos das nossas responsabilidades. Então, nos buscávamos centrar nossos esforços num grande objetivo que era a empresa; era manter esse lado família que a gente sempre teve. (Colaborador 6)

Por ser uma empresa genuinamente nacional, eu diria que a gente era quase que uma grande família. Já os dinamarqueses, eles são muito focados no trabalho. (Colaborador 4).

Segundo o ex-acionista, o coletivismo e a gestão participativa eram, realmente, expoentes do modelo gerencial da *empresa brasileira*:

Foi um processo construído a várias mãos. O bonito da história da empresa é isso”.

Não fui eu quem fiz esse negócio; eu sou parte. Foi um conjunto muito grande de pessoas que se irmanaram nesse processo de construir uma ideia. Era um sonho, e o sonho se tornou realidade. (ex-acionista, agosto de 2005).

Agora, os depoimentos apontam para o desmoronamento do sonho. Diante dos olhos dos antigos colaboradores, novos símbolos, nova marca, nova arquitetura. Até o idioma era outro:

Eles vieram, começaram a mudar. Mudaram as cores da empresa, onde era verde eles colocaram azul, mudaram os procedimentos, fecharam algumas áreas, como é o caso da pesquisa. Foi assim que a gente teve um certo receio com a vinda deles. Eles são de línguas diferentes, pessoas diferentes, e a gente acabou assustando com isso. Como comunicar com eles? Isso mexeu muito com a gente, mexeu com tudo. Eles estão fabricando uma nova fábrica. Essa fábrica velha vai deixar de existir. (Colaborador 3)

Os dinamarqueses tinham um propósito: impor o seu padrão de gestão. Para isso, interferiram em todo o ambiente, inclusive na infraestrutura e na arquitetura.

O primeiro problema que tivemos quando viemos com um grupo foi em relação à disposição dos escritórios. Você tinha uma mesa, uma cadeira sem computador, impressora, máquina de xerox, caneta essas coisas que lá na Dinamarca todos tinham. E isso nós tivemos que mudar, pois a impressão que tínhamos era a de que as pessoas vinham para cá e se sentavam. (Dinamarquês 2)

Eu não sei se eu posso dizer filosofia, mas sabíamos que tínhamos que organizar e mudar muita coisa para ficar do jeito que queríamos. (Dinamarquês 4)

Nós vimos as pessoas, a fábrica, e ficou claro que a empresa não estava nos padrões com os quais estávamos acostumados. Mas aqui havia profissionais muito capacitados. (Dinamarquês 3)

Independentemente da percepção estrangeira acerca das competências dos empregados da *empresa brasileira*, os antigos colaboradores, imediatamente, foram submetidos a pesados treinamentos, mediante a nova lógica produtiva. Tiveram também que aprender uma nova língua, o inglês.

Eles investem muito no funcionário, através de treinamentos, através de cursos de idiomas. Nós temos professores que dão aula aqui dentro da fábrica, nós temos seis escolas conveniadas, e o treinamento começa desde o 1º momento. Nós temos inclusive hoje uma central de treinamento. (Colaborador 1)

Hoje, nós temos 250 funcionários fazendo curso de inglês. Daí você imagina o que está acontecendo: pessoas que nunca imaginaram que iam usar a língua inglesa na sua vida hoje virou uma condição: *se no quando no*. (Colaborador 2)

A parte de treinamento, todos os nossos funcionários que têm o ensino médio nós estamos capacitando. Nós estamos pagando um valor muito alto para esses funcionários se profissionalizarem na área de automação e microbiologia e na área de química. Nós temos a parte dos treinamentos de clima, *de Team building*. Nós temos a coordenadora que faz toda a programação. Aí participam os dinamarqueses, participam os brasileiros. Agora, em termos de capacitação profissional, aí realmente é os brasileiros. (Colaborador 1)

Com o propósito de minimizar o choque entre as culturas, os novos gestores inseriram estrangeiros e antigos colaboradores em treinamentos acerca das culturas brasileira e dinamarquesa. A ideia era desconstruir mitos e favorecer a integração mediante o conhecimento das crenças, valores, hábitos de cada povo.

Tem uma dinamarquesa, ela mostrou a cultura dinamarquesa com a cultura brasileira. Ela mostrou as coisas que são diferentes, e o que a gente pode tá melhorando, pra não ter o choque. (Colaborador 1)

São culturas diferentes, né, e a gente acaba sentido no ambiente. Mas, tudo bem. Não alterou muito, não. A gente vai aprendendo a trabalhar e a conviver com novas pessoas. (Colaborador 3)

A partir da convivência, brasileiros e dinamarqueses começam a perceber, valorizar e refutar traços, condutas que os aproximam e diferenciam:

Eu acho que os dinamarqueses são mais focados no objetivo, e isso é importante por que o tempo para nós é muito importante, e os brasileiros estão mais preocupados com o relacionamento com as pessoas. E eu acho que essa é uma das diferenças. Mas há similaridades, porque trabalhamos na mesma linha de produção. (Dinamarquês 1)

Trabalhar com brasileiros é um prazer. Há muitas diferenças, mas também há muitas similaridades. Acho que os dinamarqueses são mais diretos, mas, no geral, temos um bom ambiente de trabalho. (Dinamarquês 3)

Eu gosto deles porque eles têm uma alma boa e porque eles têm atitude quando solicitados. Às vezes, algo parece estar perdido, mas no outro dia alguém aparece com a solução. O espírito do brasileiro é uma das razões para o sucesso que estamos tendo aqui. (Dinamarquês 4)

É importante que se fale que o dinamarquês não é muito diferente do brasileiro. Temos sempre aquela imagem que o dinamarquês, por ser lá de um país muito frio, eles são frios. Não, o país é frio, mas eles não são frios. Eles são muito bem humorados, um povo aberto. Obviamente, que eles têm suas diferenças. Nós não somos iguais em um monte de coisa, mas nós somos iguais em coisas fundamentais, como, por exemplo, gostamos de estar juntos, somos abertos, somos honestos. Quer dizer que isso é realmente o que importa. (Colaborador 2)

A tendência é a busca pela integração:

[...] o que a gente vem fazendo e temos conseguido com um certo sucesso é mixar o que eles têm de bom, da forma deles de fazer as coisas com a forma que a gente vinha fazendo as coisas. (Colaborador 4).

Apesar do excesso de treinamentos dentro da conduta, dos princípios dinamarqueses, os antigos colaboradores reforçam que não pretendem perder o que entendem ser sua identidade, seus valores, suas crenças. Externam que querem manter os traços originais.

Hoje, mais da metade dos funcionários são da multinacional, mas os funcionários da empresa brasileira têm uma missão é cultivar, cultuar essa cultura que a gente conseguiu formar. (Colaborador 4).

A empresa brasileira foi como uma mãe, de que a gente nasceu. E foi até um certo ponto que a gente arrumou uma namorada e casou – a multinacional. A mãe continua existindo, mas agora nós temos uma esposa ou uma namorada que às vezes faz um papel de mãe, mas a mãe continua existindo e vai existir sempre. (Colaborador 6).

Nós não vamos ser dinamarqueses e nem os dinamarqueses vão ser brasileiros. A ciência ou a sapiência está em descobrir como é que nos adaptamos. A forma como gerenciamos esta fábrica sendo brasileiros adaptados a um novo processo desenvolvido na Dinamarca, na França ou nos Estado Unidos. Onde é que a Dinamarca tenha as suas empresas. Então, está sendo extremamente desafiador, mas posso garantir que está sendo também extremamente agradável encontrar este balanço. (Colaborador 2).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos depoimentos é possível inferir que os antigos colaboradores da *empresa brasileira* e os dinamarqueses advindos da sede da multinacional sentiram uma grande mudança cultural a

partir do processo de aquisição. O novo contexto mexe com a realidade, os valores, e as crenças de “estrangeiros” e “nativos”. Contudo, é possível perceber um desconforto maior por parte dos antigos colaboradores, que, ao falarem sobre o processo de compra da *empresa brasileira*, acabam por fazer referência aos três níveis interligados de Schein, que mostram como as mudanças culturais se manifestam em todos esses níveis.

No primeiro nível, Schein se refere à cultura organizacional como artefato. Os artefatos podem ser símbolos ou simplesmente, sinais. Todos os símbolos dos antigos colaboradores passaram por intervenções, sendo que alguns desapareceram: marca, espaço físico, arquitetura, mobília, linguagem organizacional, vestimentas e práticas rotinizadas, que, a partir de sua repetição, informam a maneira de fazer as coisas na companhia, entre outros.

O segundo nível de Schein refere-se à cultura como um conjunto de valores e crenças compartilhados por seus membros, tendo-se por valor aquilo que é importante para as pessoas e por crenças aquilo que as pessoas acreditam ser verdadeiro, ou não, em suas mentes. Pode-se afirmar que esses conceitos também foram impactados. A crença na empresa como grande família já não existe a partir desse novo contexto. A empresa “mãe”, apesar do desejo manifesto pelos antigos colaboradores de mantê-la viva, desaparece a cada dia, curvando-se às novas normas, roupagem e condutas, impostas pela empresa “esposa”. Vale lembrar que os termos utilizados aqui (*mãe* e *esposa*) referem-se à metáfora feita pelo Colaborador 6.

O terceiro nível de Schein apresenta a cultura organizacional como pressuposto básico. Quer dizer, os valores, as crenças, os sentimentos que vão sendo compartilhados pelos grupos ao longo do tempo vão gerando resultados satisfatórios e acabam se cristalizando, em nível inconsciente, como sendo a verdade desses grupos. Sem dúvida, as “verdades” da *empresa brasileira* foram de certa forma, contestadas, e os antigos colaboradores passaram a ser capacitados mediante uma “nova verdade”.

Uma das inquietações norteadoras deste estudo passa pela compreensão da pergunta: A cultura nativa foi também incorporada pelos dinamarqueses? Pode-se concluir, com base nos depoimentos e nos pressupostos de Schein, que sim. Grande parte da cultura original foi “desmantelada”, mediante a introjeção dos padrões da multinacional. Contudo, vale uma ressalva: a temática “cultura” apresenta elementos tangíveis, como a arquitetura, os quais elementos foram radicalmente modificados, e as referências anteriores inexistem neste cenário. Como exemplo, pode-se citar a marca. Contudo, a cultura organizacional estabelece-se também a partir dos elementos intangíveis, como valores e ideologias. Sem dúvida, esses também foram impactados, e existe todo um treinamento na cultura dinamarquesa para que as ideologias da empresa líder mundial se sobreponham às antigas ideologias. Contudo, os depoimentos apontam para a cristalização dos valores da *empresa brasileira* e o desejo, verbalizado pelos antigos colaboradores, de tentar mantê-los vivos. Nesta perspectiva, pode-se inferir que, pela força da cultura anterior, muitos elementos sobreviverão e serão transmitidos.

Entretanto, cabe mais uma reflexão: no momento da incorporação, a *empresa brasileira* tinha cerca de 350 colaboradores. Em agosto de 2005, momento de realização das entrevistas, já contava, aproximadamente, 800 empregados. Ou seja, o número de colaboradores ligados à estrutura anterior tende a ser cada vez menor, uma vez que se trata de uma empresa em franca expansão.

Este estudo buscou conhecer também a visão dos dinamarqueses em relação aos colaboradores norte-mineiros: Como foi para eles o encontro de culturas? Na visão do estrangeiro, existe compartilhamento de culturas? O que se percebe pelos depoimentos é que houve certo estranhamento, principalmente no que se refere ao foco no trabalho. Os dinamarqueses se dizem mais objetivos, enquanto os brasileiros seriam, segundo eles, mais informais. Mas alguns atributos, como capacidade de solucionar problemas dos brasileiros e atenção dada ao trabalho coletivo, mereceram elogios por parte dos estrangeiros. Tendo em vista que a cultura se transmite a partir do compartilhamento, entende-se que eles buscarão socializar o que perceberam de positivo, e vice-versa.

Agora, a cultura dinamarquesa se imporá? Talvez, no longo prazo. Mas vale reforçar que eles são estrangeiros e que a influência da cultura brasileira estará sempre presente no contexto organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M. (1987). *Organization theory and technocratic consciousness-rationality, ideology and quality work*. New York: Walter de Gruyter.
- CASTELLS, M. (1999). *A Sociedade em Rede*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- DAVIS, S. M. (1984). *Managing corporate culture*. Cambridge, MA: Ballinger.
- DEAL, T. E; KENNEDY, A. (1982). *A corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- DIAS, R. (2003). *Cultura Organizacional*. Campinas: Alínea.
- DRUCKER, P. (1998). Programa-se para o futuro. *HSM Management*. Mai./Jun. 48-58.
- FREITAS, M. E. (1991). Cultura organizacional: grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, 31(3), 73-82.
- HOBBSAWM, E. J. (1995). *Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991*. São Paulo: Companhia das Letras.
- HOFSTEDE, G. (1984). *Culture 's Consequences: international differences in work-related values*. Beverley Hills: Sage Publications.
- LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. (1973). *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes.
- OUCHI, W. G., Wilkins, A. L. (1989). *Theory Z: how american bussiness can meet te Japanese challenge*. Reading. MA: Addison-Wesly.
- PACANOWSKY, M. E., O'DONNELL-TRUJILLO, N. (1983). Organizational communication as cultrual performance. *Communcation Monographs*, 50, 126-147.
- PETER S,T. J, & WATERMAN, R. H. Jr. (1982). *In Search of excellence*. New York: Harper& Row.
- PETTIGREW, A. M. (1979) On sdutyng organizacional cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 579-581.
- PIORE, M. J. & SABEL, C. F. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New Iork: Basic Books.
- SANTOS, N. M. B. F. (2000). *Cultura organizacional e desempenho; pesquisa, teoria e aplicação*. Lorena: Stiliano.
- SCHEIN, E. H. (1981). Does japanese management style have a message for American managers? *Sloan management Review*, 23, 55-68.
- SCHEIN, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25, 3-16.
- SCHEIN, E. H. (1998). *Organizational culture and leadership*. 2 ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SMIRCICH,L.(1983) Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarteley*, 28 (3), 339-358.