

## Cultura organizacional em fusão e aquisição: processo intercultural aplicado a uma empresa brasileira

Organizational culture in merger and acquisition: intercultural process applied to a Brazilian company

Fusión y adquisición de cultura organizacional: proceso intercultural aplicado a una empresa brasileña



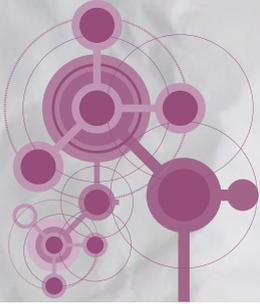
### Mariany Schievano Granato

- Doutoranda em Mídia e Tecnologia, mestre em Comunicação, bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista (Unesp)
- Docente nas Faculdades Integradas de Bauru (FIB) e professora bolsista didática na Unesp
- E-mail: [marianygranato@gmail.com](mailto:marianygranato@gmail.com)



### Maria Cristina Gobbi

- Livre-docente em História da Comunicação e da Cultura Midiática na América Latina, concluiu pós-doutorado na Universidade de São Paulo (USP), doutora em Comunicação Social
- Professora dos cursos de Comunicação da Unesp e do Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia da Unesp
- E-mail: [mcgobbi@terra.com.br](mailto:mcgobbi@terra.com.br)



## Resumo

Este artigo discute conceitos como cultura organizacional e interculturalidade em processos de fusão e aquisição. A partir da metodologia qualitativa de levantamento bibliográfico e entrevistas em profundidade, busca-se exemplificar as consequências da cultura organizacional em empresas que passam por processos de fusão e aquisição, por meio da análise de uma empresa do ramo gráfico brasileira adquirida por uma norte-americana. Os resultados demonstram a importância da comunicação quando utilizada de forma dialógica, na tentativa de auxiliar a ressignificação da nova cultura.

PALAVRAS-CHAVE: CULTURA ORGANIZACIONAL • INTERCULTURALIDADE • FUSÃO E AQUISIÇÃO • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.

## Abstract

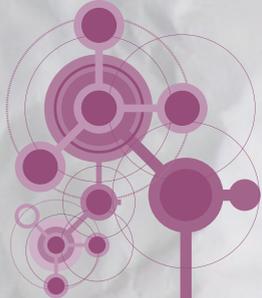
This article discusses concepts such as organizational culture and interculturality in merger and acquisition processes. From the qualitative methodology of bibliographic survey and in-depth interviews, this article seeks to exemplify the consequences of organizational culture in companies that go through merger and acquisition processes, through the analysis of a Brazilian graphic company acquired by an American company. The results show the importance of communication when used in a dialogic manner, in an attempt to signify the new culture.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL CULTURE • INTERCULTURALITY • FUSION AND ACQUISITION • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION.

## Resumen

Este artículo analiza conceptos como la cultura organizacional y la interculturalidad en los procesos de fusión y adquisición. Desde la metodología cualitativa del levantamiento bibliográfica y las entrevistas en profundidad, buscamos ejemplificar las consecuencias de la cultura organizacional en compañías que atraviesan procesos de fusión y adquisición, a través del análisis de una empresa gráfica brasileña adquirida por una compañía estadounidense. Los resultados demuestran la importancia de la comunicación cuando se la usa de manera dialógica, en un intento por ayudar a la nueva cultura.

PALABRAS CLAVE: CULTURA ORGANIZACIONAL • INTERCULTURALIDAD • FUSIÓN Y ADQUISICIÓN • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.



## INTRODUÇÃO

**E**m âmbitos organizacionais, a cultura apresenta crescente potencial de estudo e análise no cenário contemporâneo. Assim, este artigo busca, com o auxílio das potencialidades da comunicação, discutir conceitos relativos à cultura organizacional e suas potencialidades em ambientes que passam por processos de fusão ou aquisição, bem como a capacidade de reestruturação da cultura.

A partir de metodologias qualitativas, como revisão bibliográfica e entrevistas em profundidade, objetivou-se compreender o cenário da empresa analisada mediante alterações culturais existentes no processo de aquisição por que passou, sob o ponto de vista da comunicação e da capacidade de abertura para diálogo e construção conjunta de cultura organizacional a partir do compartilhamento de significados atribuídos aos símbolos compartilhados.

Observa-se a crescente potencialidade de processos interculturais em organizações sob o viés da globalização, a partir tanto de aspectos econômico-financeiros quanto de formas digitais de comunicação que viabilizam o trabalho em equipe, mesmo que distantes espacialmente e próximos virtualmente, compartilhando outras maneiras de fazer e vivenciar uma organização e, conseqüentemente, uma cultura organizacional.

O artigo, ao identificar as falhas ocorridas durante o processo investigado, propõe formas de apropriação da comunicação, adotando como base da tomada de consciência para a ação em conjunto a seguinte situação: empresa adquirida brasileira e empresa compradora norte-americana.

## CULTURA, COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTERCULTURALIDADE

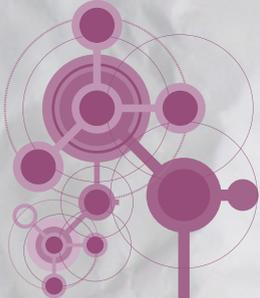
A cultura pode ser entendida como um dos fenômenos de desenvolvimento de uma sociedade, na qual símbolos são compartilhados para dar sentido a uma forma de viver. No entanto, é interpretada como uma dimensão do processo social, ou seja, deve ser observada a partir do contexto dentro do qual está inserida, e raramente pode ser compreendida por meio de fragmentos (Santos, 1985).

Neste texto optou-se por adotar o conceito não como forma de manifestação individual, mas como um produto social de um grupo que se faz entender mediante o compartilhamento de ícones e símbolos. O que demonstra que um modo de vida em sociedade é capaz de produzir cultura e se apropriar dela para se impor perante culturas diferentes, sendo influenciado, também, pelo ambiente externo.

Afinal, o processo cultural não é estático e encontra-se em constante movimento. Seu dinamismo se dá tanto pelas influências de fatores internos como externos, considerando a rapidez com que as informações percorrem um grande espaço físico em um curto tempo, especialmente se levado em consideração o uso das tecnologias digitais de comunicação e informação.

Nesse contexto, o que pode nos fazer encontrar barreiras para a influência de uma cultura é o grau de etnocentrismo que se dá em cada comunidade. Quanto mais etnocêntrica, ou seja, mais se acredita na supremacia de seu grupo étnico, mais dificuldade se tem em transformar ou adaptar algo que está intrínseco nessa sociedade.

Raramente encontramos culturas que têm como base um único sistema de símbolos, a própria diferença dentro de um grupo faz com que esse sistema se movimente rumo às mudanças e não ao estático. As diferenças podem ser em relação ao



conceito de família, educação, profissão, estilo de vida, fazendo com que nas "subculturas" o sujeito se identifique com um "subgrupo" dentro de uma cultura macro, desde que interajam e compartilhem de um mesmo significado após essa interação.

Para Geertz (1989) a cultura é um sistema de signos entrelaçados e interpretáveis, vista dentro de um contexto, algo que pode ser entendido e compartilhado com intensidade, dependendo de quanto o interlocutor domina determinada interpretação de signos em um ambiente compartilhado por meio do grau de significado que se atribuir a determinada atitude. Para tanto, um nativo consegue decifrar sua cultura, desde que compartilhe daquele ambiente social com outros indivíduos. Quando se tem contato com culturas diferentes da de nossa origem, pode-se observar certa dificuldade em entender e até mesmo em aceitar novos padrões estabelecidos, justamente por não compartilharmos os mesmos símbolos. Apenas com o tempo, por meio da observação, ensinamentos e vivências, é possível entender a nova maneira de vivenciar e significar.

Apesar da possibilidade de existência do mesmo idioma e compartilhamento de significado para os mesmos símbolos, o organismo *organização* possui subculturas, pequenas representações assumidas por determinados grupos. Lembrando que se entende por organização um sistema aberto, capaz de compartilhar significados entre funcionários que possuem suas representações e vivências, em um sistema retroalimentado com a sociedade.

A cultura organizacional pode ser considerada, então, tudo aquilo que compreende uma organização, fenômeno social formado tanto pelas pessoas quanto pelo que emerge da própria gestão vigente, o modo como enxergam o mundo, seus objetivos e experiências anteriores.

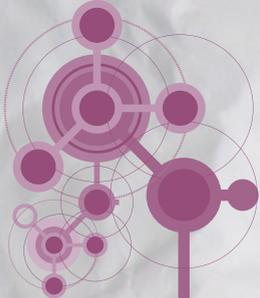
Uma das barreiras encontradas nesse sistema diz respeito à velocidade das mudanças ocorridas na organização. Quanto mais arraigado o modo de se operar e pensar, mais difícil se torna a mudança, o que pode ser considerado uma disfunção dentro da cultura organizacional, visto que a cultura é um fenômeno aberto e em constante alteração.

No entanto, a significação de cultura encontra-se presente no coletivo, no relacionamento e posterior produção de conhecimentos, já que é por meio dessa relação que os significados são gerados e compartilhados. O processo de interação entre as nações acontece desde o início da história da humanidade, na Antiguidade Clássica, com as trocas comerciais que ocorriam no Mediterrâneo, além da expansão para a África e América do Sul, fazendo com que o contato com diferentes culturas se desenvolvesse cada vez mais, como afiança Canclini (2006).

Durante esse contato, uma nova comunidade foi apresentada para ambos os povos, que aceitaram, estranharam, não quiseram ser iguais, ou tentaram se igualar. Em época de colonização, o colono impunha suas regras na colônia. A nova maneira de viver foi ditada por quem chegou em terras novas, pois os colonizadores julgavam-se detentores de mais sabedoria para repassar aos que viviam nos territórios invadidos. Os colonizados foram submetidos a novas regras e ordem de vida e a maneira como as comunidades se sustentavam e se relacionavam passou por transformações rápidas e sem consulta prévia. E isso, sem dúvida, dificultou todo o processo de cooperação e organização.

Fazendo um paralelo com as organizações, cada nação compartilha sistemas organizacionais distintos. Não é apenas pelo domínio do idioma que se tem uma cultura empresarial interligada e funcional. Muitos outros pontos estão envolvidos nessa trama. Quando uma empresa norte-americana, por exemplo, adquire parte de uma empresa brasileira, valores, missão e visão da brasileira passam por modificações. Na maioria dos casos observados, a cultura que prevalece é a daquela que possui mais força financeira.

O ponto de atenção está relacionado ao fator cultural, pois a interculturalidade pode vir a ser uma barreira para o desenvolvimento organizacional. Ficará cada vez mais difícil trabalhar em uma organização que não entende o significado da mudança, bem como a forma como deve agir a partir de determinado momento do processo.



A noção de interculturalidade, segundo Hall e Whyte (1960), está ligada à ideia tradução de uma cultura para outra. Esta noção se tornou popular a partir de meados da Segunda Guerra Mundial, principalmente nos Estados Unidos, e seu uso está relacionado à preparação de diplomatas e executivos norte-americanos para trabalhar no exterior (Barbosa; Veloso, 2007). Para Alsina (2003) a interculturalidade também é conhecida como comunicação intercultural, não sendo um fim para o processo, mas o meio, partindo do pressuposto de que, para se obter uma interação cultural, tem de haver uma interação comunicacional.

Para existir comunicação é necessário fomentar a transparência de informação a fim de se conquistar a confiabilidade de seus públicos. Dessa forma, segundo Marchiori (2006), essa informação é criada pelos indivíduos como resultado de uma experiência social que, para ser atingida, necessita do compartilhamento dos mesmos símbolos e sistema de significados.

Quando uma organização nacional é adquirida por uma internacional, pode acontecer o choque inicial de culturas. Este fenômeno pode ser explicado usando as teorias relatadas anteriormente, de que duas culturas não atribuem o mesmo significado aos símbolos. Para que elas conversem, há a necessidade de estudar a cultura das duas organizações, antes mesmo de implementar qualquer mudança organizacional. Após o presente estudo de culturas, pretende-se detectar quais mudanças são necessárias para adaptação, tanto das organizações quanto das marcas.

No que diz respeito ao público interno, o profissional relações públicas tem papel fundamental na disseminação de informação e no seu entendimento. Para que um público passe a entender o que diz outra cultura, Defleur (apud Weber, 2004, p.44) desenvolveu um modelo de comunicação intercultural que aborda questões que podem afetar a recepção de uma mensagem, ou seja, os "ruídos", que são os problemas que tornam a comunicação menos efetiva. Considera, nesse modelo, as questões culturais tanto de emissor quanto de receptor, bem como o contexto cultural dentro do qual estão inseridos.

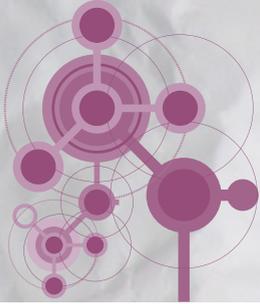
A todo momento os indivíduos estão transmitindo informações por meio da emissão de mensagens verbais ou não, que são interpretadas segundo o repertório de significados compartilhados. Estes são absorvidos como valores culturais do receptor, por isso a comunicação intercultural presente em toda e qualquer mudança dentro da empresa é necessária para poder criar, junto com os funcionários, uma nova gama de interpretações e significados.

Pinho (2006) coloca diferentes aspectos de mudança, como grau, tipo, intencionalidade, velocidade, impulso e controle. Quanto ao grau, para o autor, a mudança acontece em diferentes níveis, podendo ocorrer a reestruturação de toda a empresa ou apenas em um formulário. Podem ser classificadas como mudança de primeira ordem aquelas que acontecem diariamente, mais simples, e de segunda ordem, uma mudança radical, envolvendo redefinições e convicções sobre a organização.

As mudanças de tipo podem ser agrupadas em cinco categorias: tecnologia (novos equipamentos e softwares); administração (estrutura organizacional, políticas e sistemas de controle); produtos e serviços (desenvolvimento de novos produtos e novos segmentos de atuação); recursos humanos (a forma como os membros de uma organização estão organizados); e imagem (criada ou moldada, que dá a identidade à companhia, reputação e prestígio) (Pinho, 2006).

Outro aspecto é a intencionalidade, representada pelas mudanças que têm a intenção de acontecer e são planejadas, calculadas. Quando essas ações são vistas como acidentais, acabam sendo tratadas de forma reativa, mas, se forem planejadas e orientadas para os resultados, tendem a ser tratadas de forma proativa.

Já a velocidade diz respeito à quão rápida, lenta ou gradual uma mudança pode ser. O impulso pode vir de diferentes formas, tanto externa quanto internamente. Por fim, o controle se refere a uma mudança programada.



As forças que modificam uma organização podem ser tanto internas quanto externas. Quanto a isso, o foco deste trabalho é analisar como a mudança externa, representada pela internacionalização de uma empresa, atinge o que é interno.

Ainda, deve-se considerar: o hábito: estamos acostumados a nos comportar de determinada maneira e a mudança traz a necessidade de repensar nossos hábitos; a segurança: a introdução de um novo processo ou uma nova máquina gera insegurança; os fatores econômicos: uma mudança pode significar redução de rendimentos; medo do desconhecido: ao trocar o conhecido pelo desconhecido, surgem inseguranças; o processamento seletivo de informações: depois que moldamos nosso mundo, segundo nossas percepções, alterá-lo resulta em grandes mudanças e, com isso, acabamos ignorando informações para manter o que criamos anteriormente em nossos sentidos de segurança; a carga de trabalho: pode ser aumentada ou modificada, podendo assumir funções que desagradem; experiências passadas: se o funcionário teve anteriormente uma experiência ruim, agora ele pode resistir a uma mudança); e, por fim, o caos: alguns temem que a mudança traga o caos para a empresa, fazendo com que ela se torne desorganizada e disfuncional.

Quando a resistência se dá no âmbito organizacional, segundo Pinho (2006), por serem conservadores e resistentes, os principais focos são: inércia estrutural: afeta mecanismos internos que produzem a estabilidade, como recrutamento, seleção, treinamento; foco limitado de mudanças: os sistemas interdependentes das organizações não podem passar por mudanças sem afetar uma de maneira global e vice-versa; inércia de grupo: mesmo que a força individual queira mudar, o conjunto não permite; ameaça à especialização: mudanças nos padrões podem fazer com que a exclusividade de um especialista não seja mais só dele e passe a ser de mais pessoas; e, finalmente, ameaça às alocações de recursos estabelecidas: um grupo controla o tipo de recurso que pode ser cortado durante a mudança. Tais resistências existem e podem ser sadias, desde que sejam encaradas como transitórias e que os funcionários busquem se adaptar ao novo.

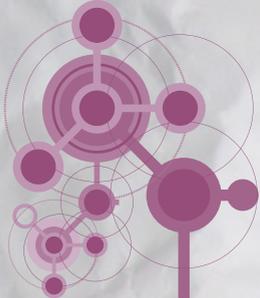
Para Pinho (2006), ao ocorrer a mudança organizacional, um dos setores que mais demandará atenção é a comunicação. Além de publicar e anunciar a mudança, em seu nível instrumental, ela deve persuadir e negociar para que ela seja aceita o mais rápido possível. Reforçando que a mudança não deve ser somente informada, passada para frente de forma impositiva e autoritária. Há a necessidade de envolver os públicos e criar grupos de discussão, a fim de esclarecer dúvidas e passar a ideia adiante.

A comunicação intercultural, tanto interna quanto externamente, exerce influência em um processo de mudança e alguns pontos são necessários nesse processo: permissão para discussões e negociações; permissão para participação a fim de evitar resistência; destaque dos benefícios financeiros; evitar excesso de mudança; obtenção de apoio político com alianças; oferecer facilitação e apoio como treinamentos para novas áreas; promover educação e comunicação a fim de evitar a falta de informação. Deve estar presente em todos os processos citados, o que é fundamental na mudança, atentando-se aos fatos, usando a comunicação face a face, e ter, como um dos principais públicos-alvo, os supervisores imediatos, que fazem a ponte mais próxima com os funcionários.

## GLOBALIZAÇÃO, FUSÃO E AQUISIÇÃO

Globalização é a tradução para o termo em inglês *globalization*, disseminado nos Estados Unidos desde a década de 1980. O termo faz referência à liberação de intercâmbios econômicos, rompimento de barreiras alfandegárias, culturais e de desenvolvimento econômico. A potencialidade de facilitação para conversações não é estendida para a interpretação das culturas, pois o cenário de mudança constante faz-se presente.

Uma das consequências da globalização é o processo de fusão e aquisição que tem ocorrido sistematicamente dentro dos padrões do capitalismo em organizações. Esta atitude adotada pelas empresas pode ocorrer por diversas razões, como a



busca de investimentos a fim de se manter ou ampliar determinado negócio. Uma questão associada a esse processo deriva da junção de culturas organizacionais e questões relativas à comunicação do fato aos funcionários.

Fusões e aquisições podem ser acordadas entre empresas brasileiras ou entre uma empresa nacional e outra internacional. Neste segundo caso ocorre a chamada internacionalização institucional.

Definindo termos, na fusão ou consolidação, as empresas envolvidas são, geralmente, de mesmo porte e optam por uma combinação que abrange troca de ações, fazendo com que haja o nascimento de uma nova organização com esta junção. Já na aquisição, ocorre a compra de uma por outra e, como consequência, somente uma delas mantém a identidade, segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2002).

Dessa forma, quando há fusão, a cultura organizacional de uma empresa passa por mudanças, mas, as duas organizações que se uniram irão gerar uma terceira, com um novo perfil, podendo contar com características tanto de uma quanto de outra, agregando valor ao ambiente organizacional. Não haverá uma ruptura drástica como se acreditava anteriormente, mas sim uma alteração de perfil, de forma que os funcionários continuem se sentindo parte da empresa e do processo. Quando ocorre a aquisição, a cultura de uma empresa vai prevalecer sobre a outra e, na maioria das vezes, é a empresa adquirente que terá sua cultura perpetuada para os funcionários, não sendo uma regra.

Wood Junior, Vasconcelos e Caldas (2003) afirmam que, para garantir o sucesso da ação, deve-se prestar atenção no sujeito e ter muita atenção na comunicação. No Brasil, fusões e aquisições começaram a ocorrer durante o processo de liberalização econômica, por volta dos anos de 1980, que favoreceu a desregulamentação dos mercados locais que se associavam às tendências internacionais, fruto da globalização, permitindo que empresas estrangeiras adquirissem brasileiras.

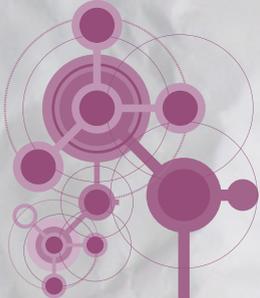
Os programas de privatização fizeram com que tanto as empresas brasileiras quanto as estrangeiras adquirissem negócios nos setores de energia, telecomunicações e bancário. Por fim, essa acelerada competição internacional, somada à mudança tecnológica, quase obrigou empresas domésticas brasileiras a se fundirem para não deixarem de existir, ou a adquirirem outras, a fim de não perderem acionistas.

Os autores acreditam que a razão para uma empresa buscar um processo de fusão ou aquisição está relacionada à antecipação em relação ao movimento de seus concorrentes, a fim de manter-se competitiva. Além disso, deve-se considerar o surgimento de novos produtos, favorecido pela abertura de mercado, bem como a necessidade de gerar uma economia de escala, prevendo um aumento de vendas e ampliação de mercado.

Muitos processos de fusão e aquisição podem ser explicados não apenas por razões práticas e objetivas, mas também por interesses pessoais dos executivos ou pela tendência que as empresas têm de seguir umas às outras (Wood Junior; Vasconcelos; Caldas, 2003).

Durante a condução deste processo são apontadas, por Wood Junior, Vasconcelos e Caldas (2003) três fases que caracterizam os casos de fusão e aquisição: 1) avaliação e seleção das possíveis empresas que passarão pelo processo; 2) negociação das condições do acordo; e 3) processo de integração pós-procedimento. Na grande maioria dos casos estudados pelos autores, a mudança ocorreu de forma vertical, de “cima para baixo”, centralizada e autoritária.

No entanto, as empresas citadas pelos autores que optaram por seguir o processo de forma mais participativa e dialógica obtiveram melhores resultados. O que pode ser explicado pela atenção que se dá ao processo de integração das culturas, quando ocorre de forma mais participativa, com uma atuação da comunicação eficaz, menos demissões no quadro de funcionários,



mostrando respeito e dignidade para com eles e colocando em prática os valores da empresa. Desse modo, a empresa se apresenta como fomentadora de novas perspectivas e relações e não apenas como informante do processo hierárquico.

Para cada ação organizacional, a comunicação deveria agir não apenas como apoio técnico e porta voz da informação transparente, mas como fomentadora de diálogos e discussões, pois faz-se necessário respeitar a cultura de cada local.

Barros (2003) coloca o encontro de culturas em quatro estágios. No primeiro as empresas ainda não estão trabalhando juntas, há apenas o desejo de aproximação, portanto as diferenças culturais ainda estão longe de serem notadas. Nessa etapa não se compreende os impactos do que está por vir.

É durante o segundo estágio que as diferenças começam a ser percebidas, entre elas: estilos de liderança, símbolos, heróis fundadores, valores, rituais pertinentes a cada cultura. Normalmente, essa é a fase da busca pela figura perdida, é o momento de enxergar o passado como um ente querido, muitas vezes, personificado no antigo chefe (Barros, 2003).

Já no terceiro estágio, no qual as diferenças são ampliadas, as atitudes das pessoas da segunda empresa começam a ser interpretadas, causando diversos impactos, como surpresa e admiração, sem passar despercebidas; ocorrendo, nesse momento, a diferenciação evidente entre uma empresa e outra, de forma separada, como se fossem dois polos. Essa etapa é marcada pelo desespero interno e é nesse ponto que a integração entre culturas se torna primordial.

Segundo a autora ainda é durante o quarto estágio que ocorre o maior risco de insucesso no processo de fusão ou aquisição. Portanto, percebe-se que não ocorreu uma integração de fato entre as partes envolvidas, ocasionando o descontentamento e podendo gerar o receio da demissão, a ameaça de perder espaço, a tensão perante um novo chefe que venha a assumir o cargo. É preciso se reconhecer novamente dentro da empresa e isso tudo pode culminar em uma resistência à integração cultural. É nesse instante que se faz necessário encontrar a reorganização, colocando as experiências em seus devidos lugares.

É o momento de reconhecer as diferenças e torná-las oportunidades, pois as pessoas conseguem enxergar os novos desafios e a lembrança já se torna positiva. O momento requer uma atenção especial para a gestão do processo.

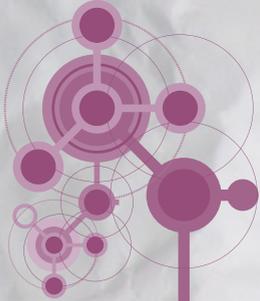
## ANÁLISE DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

A aplicação das entrevistas em profundidade foi realizada em uma empresa do setor gráfico papelero brasileira adquirida por uma organização norte-americana líder no setor de embalagens e papelaria. A aquisição ocorreu no ano de 2009 e uma das autoras do trabalho esteve presente, em 2011, na empresa adquirida, realizando estágio no setor de comunicação interna, situado no departamento de recursos humanos. A pesquisa, portanto, passa a ser considerada de caráter participante, por poder trazer interpretações subjetivas da vivência diária na organização brasileira.

Com o objetivo de compreender o cenário, ações realizadas e pretendidas, bem como a visão desse departamento, por contar com um setor de comunicação interna, optou-se pela aplicação do roteiro semiestruturado para coleta de dados por meio das entrevistas.

A empresa adquirida saiu de um sistema organizacional familiar por acreditar que sua venda traria ascensão econômica, além de ser motivada pela ausência de interesse dos membros da família na continuidade da gestão.

A negociação para a compra levou cerca de dois anos entre a alta diretoria das duas empresas, sem o envolvimento de profissionais do departamento de recursos humanos ou de comunicação, que contava com uma profissional de relações públicas.



*Eles vinham negociando com a empresa compradora, que era um cliente da empresa adquirida, há tempos, até porque estávamos indo para a quarta geração e a família estava encontrando dificuldades de administração. Porque vai crescendo, entrando gente diferente, nós estávamos indo para a geração dos bisnetos do fundador. Então, antes que tivesse um problema maior, optaram pela venda. Veio tudo pronto. (Relato de uma das funcionárias entrevistadas)*

Como afirmado, os funcionários não foram envolvidos no processo de aquisição e não conseguiram planejar ações de integração a fim de evitar choques de cultura de uma organização que deixava de ser familiar e passava a ser comandada por regras vindas da cultura norte-americana.

Logo após as negociações serem fechadas, os diretores comunicaram aos gerentes, que, por sua vez, repassaram a informação para os chefes da empresa. A comunicação para o público interno e externo foi efetivada pela gerente de comunicação companhia da norte-americana. *"Veio junto o pessoal de comunicação, então a responsável pela comunicação de lá acompanhou, porque, junto com esse comunicado interno, houve um comunicado externo, que saiu na mídia"*, relembra outra funcionária do departamento de recursos humanos (RH).

Na época, o setor de comunicação ficava dentro do Departamento de Produtividade, Qualidade, Segurança e Meio Ambiente da empresa adquirida e a área surgiu na empresa justamente para auxiliar a divulgação dos programas de qualidade instalados no momento, inclusive os meios de comunicação, como o Boletim, levavam o nome de um dos programas desenvolvidos, demonstrando a visão tecnicista atribuída à comunicação.

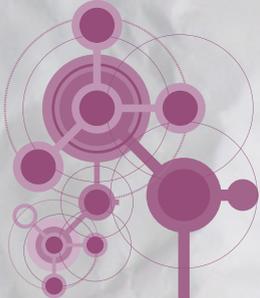
Existia na área uma profissional de relações públicas que não foi envolvida no processo de aquisição, fazendo parte apenas do operacional, enviando releases e elaborando comunicados internos, previamente determinados pela responsável de comunicação da empresa norte-americana. Nota-se a ausência de credibilidade na comunicação, que não possuía elo constituído, fator primordial para confiar na mudança organizacional. *"Na época, a empresa brasileira não tinha uma estrutura de comunicação, por isso que veio o pessoal da norte-americana. Comunicaram diretores, gerentes e chefes, e essas pessoas se incumbiram de passar para o restante"*, conta uma funcionária do departamento de recursos humanos.

O profissional de comunicação, especialmente o relações públicas, poderia favorecer o surgimento de compatibilidades culturais no ambiente dos negócios, agindo como "integrador cultural, sempre sensível às questões locais e às idiosincrasias de seus públicos estratégicos" (Ferrari, 2009, p.28), respeitando as diferenças e minimizando os estereótipos em processos de internacionalização.

Para atingir o grau de confiabilidade do público interno, a empresa tem que se preocupar em divulgar a notícia, primeiramente para seu público interno e, posteriormente, para a imprensa ou, então, de forma simultânea. Deve-se levar em conta que a motivação para a mudança depende, em grande parte, do grau de informações que se dá sobre o processo, bem como do envolvimento dos funcionários na mudança.

Uma das formas de garantir isso, não gerando estresse ou insegurança pela falta de informação, é por intermédio de uma figura humana dentro da organização que ilustre a mudança e faça com que os funcionários possam participar por meio de novas ou outras práticas organizacionais.

*Uma coisa é você informar pra pessoa as mudanças, outra é ela aceitar, interpretar e entender que aquilo é bom pra ela, e hoje as pessoas ficam meio que no vazio. Mas, penso que seja uma fase que leva um tempo. Mudar a cultura de uma empresa não é um processo que leva pouco tempo. (Funcionária do departamento de recursos humanos)*



A insegurança foi percebida pela gerente do departamento RH, principalmente com os funcionários mais antigos e de cargos superiores, os quais temiam serem substituídos por outros de confiança da empresa norte-americana. Mesmo com os esforços da adquirente, o choque cultural foi percebido depois dos dois primeiros anos, pois nesse momento os antigos diretores, ainda da família fundadora, deixaram de ocupar seus postos e vieram novos diretores para a empresa, sem vínculo familiar, pela primeira vez.

A gerente do departamento de RH afirmou que o novo presidente se preocupou em aprender a língua portuguesa e se comunicava, mesmo com dificuldades, com os funcionários, e também ministrava palestras coletivas, a fim de se aproximar de todos. Além disso, alguns treinamentos foram realizados com os ocupantes de cargos de chefia, com o objetivo de divulgar valores que a empresa acabava de receber.

Nesse momento, não houve um estudo de princípios e vontades dos funcionários, mas sim uma imposição de novos costumes. Os empregados do departamento de RH foram responsáveis pela divulgação desses valores e, em momento algum, a profissional de relações públicas foi envolvida no processo. *“São valores da compradora, a adquirida tinha missão e visão, mas não tinha valores. A divulgação de valores foi feita dentro da empresa pelo pessoal do treinamento”*, relata a funcionária.

O envolvimento, nesse momento da mudança, é considerado primordial, para que não se torne uma transformação mecânica, mas sim um processo dentro do qual os indivíduos se enxerguem como parte do movimento, a fim de agregar sentido e significado aos novos padrões da empresa.

Atualmente, o funcionário admitido na empresa recebe um código de conduta originário da adquirente o qual conta com informações sobre como se comportar no ambiente de trabalho e uma cartilha sobre os valores, dentre outros materiais referentes à integração na empresa.

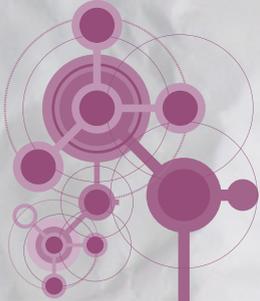
O grupo trabalha com ações globais, portanto cada programa aplicado a uma empresa ao redor do mundo é replicado em todas da mesma forma. A adquirida brasileira conta com um programa de reconhecimento do funcionário pelo tempo de serviço à empresa. Trata-se da distribuição de um certificado e um PIN para os que estão na empresa há cinco anos, o que se repete a cada quinquênio (uma estratégia de reconhecimento originária da empresa norte-americana). Portanto todo mês são feitas as homenagens dentro do setor no qual o funcionário homenageado trabalha e ele passa a usar o PIN, se optar por isso.

Em momento algum realizou-se estudo sobre a cultura organizacional brasileira, a fim de constatar se a distribuição do PIN iria gerar motivação no público interno. O que foi percebido pelas entrevistadas é que o programa está dando certo, pois é um momento no qual o chefe do setor paralisa as ações de produção para realizar a entrega a uma pessoa em especial. Já nos setores administrativos, ainda não souberam identificar se a ação está sendo vista como positiva ou negativa. *“A questão do choque cultural ainda tem reflexos, a questão do PIN não foi estudada antes, é global e veio de cima. Tudo, para eles, é global, eles trabalham no coletivo e as pessoas têm necessidade do individual”*, explica a funcionária do RH.

Levando em conta a análise feita sobre a empresa, percebe-se a ausência do envolvimento de um profissional da área de comunicação ou do tema ser inserido de maneira a incentivar participação ou o diálogo plural.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o estudo realizado, pode-se inferir que o processo de fusão ou aquisição acarreta consequências interculturais. Na ausência de preocupação sobre o tema, a mudança é dificultada. Temos claro que não existe somente uma forma de



trabalhar e operar dentro desse sistema, mas fica estabelecido que, em nenhuma hipótese, o fator humano pode ser desprezado durante uma mudança de cultura organizacional.

O papel do profissional que trabalha a favor da abertura de diálogo por meio de ferramentas e espaços em uma instituição deve estar interligado às gerências e diretorias, a fim de traçar planos estratégicos e mapear as reações dos públicos diante das mudanças, incorporações, do novo e do inusitado. Percebe-se que o principal fator que ainda permeia a empresa investigada está intrinsecamente relacionado à mudança de cultura organizacional, atenuada em dois momentos: deixar de ser uma empresa familiar e passar a ser considerada multinacional.

A ausência de diálogo e presença de ferramentas de comunicação de mão única, como palestras e treinamentos demonstra a incapacidade de abertura para o reconhecimento do próximo e para a construção de uma cultura organizacional tendo como base valores edificados de forma conjunta.

A partir da concepção de que para haver interculturalidade é necessário lembrar que culturas não compartilham símbolos iguais, portanto não os significam da mesma forma. Em outras palavras, seria necessário o estudo da cultura de ambas as empresas para, conseqüentemente, detectar-se a necessidade de mudança para adaptação.

## REFERÊNCIAS

ALSINA, Rodrigo Miguel. Elementos para uma comunicación intercultural. *Afers Internacionals*, Barcelona, n.36, p.11-21, maio 1997. Disponível em: <https://bit.ly/2GowrEa>. Acesso em: 20 jul. 2011.

BARBOSA, Lívia; VELOSO, Letícia. Gerência intercultural, diferença e mediação transnacionais. *Civitas: Revista de Ciências Sociais*, Porto Alegre, v.7, n1, p.59-85, 2007. Disponível em: <https://bit.ly/2LCYODO>. Acesso em: 30 set. 2011.

BARROS, Betânia Tanure. *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003.

CANCLINI, Néstor Garcia. *Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1996.

FERRARI, Maria Aparecida. A prática das relações públicas internacionais na sociedade contemporânea. *Anuário Unesco/ Metodista de Comunicação Regional*, São Bernardo do Campo, ano12, n.12, p.15-29, 2008.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

HALL, Edward; WHYTE, William F. Intercultural communication: a guide to men of action. *Human Organization*, Oklahoma City, v.19, n.1, p.5-12, 1960.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

PINHO, José Benedito. *Comunicação nas organizações*. Viçosa, MG: UFV, 2006.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey. *Administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2002.



SANTOS, José Luiz dos. *O que é cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1985.

WOOD JUNIOR, Thomaz; VASCONCELOS, Flávio; CALDAS, Miguel. Fusões e aquisições no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.2, n.4, p.41-45, 2003. Disponível em: <https://bit.ly/32Fplzj>. Acesso em: 10 jan. 2019.

WEBER, Roziney Alencar Melo. *A comunicação intercultural no ambiente de trabalho: a interação entre trabalhadores brasileiros e estrangeiros em empresas multinacionais no Brasil*. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em <https://bit.ly/2y8rGdn>. Acesso em: 10 jan. 2019.

---

Texto recebido em 15.01.2019 e aprovado em 12.07.2019.