

ANA LUÍS MARTINS CUSTÓDIO CHURRO

**A centralidade da Cultura Organizacional
num Processo de Fusão: o caso
SUMOL+COMPAL como estudo exploratório**

Orientador: Professor Doutor Jorge Correia Jesuino

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitectura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa

2014

ANA LUÍS MARTINS CUSTÓDIO CHURRO

**A centralidade da Cultura Organizacional
num Processo de Fusão: o caso
SUMOL+COMPAL como estudo exploratório**

Dissertação apresentada para a obtenção do Grau
de Mestre em Comunicação nas Organizações,
conferido pela Universidade Lusófona de
Humanidades e Tecnologias

Orientador: Professor Doutor Jorge Correia Jesuíno

Co-Orientadora: Dra. Maria Isabel Canhoto

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitectura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa

2014

AGRADECIMENTOS

Embora um projecto de dissertação seja pela sua finalidade académica um trabalho individual, não deixa de haver contributos que foram essenciais para a realização deste trabalho. Assim, expressos os meus sinceros agradecimentos:

Aos meus pais, por acima de tudo primarem pela minha educação e estudos contínuos. Além de todo o amor, compreensão e motivação.

À avó Maria da Luz e ao avô Martins pelo amor incondicional e especialmente por terem contribuído tanto na pessoa que sou, através de ensinamentos e pensamentos corajosos e valorosos e acima de tudo pela lição de vida que me transmitiram.

Ao professor Doutor Correia Jesuíno pelos conhecimentos transmitidos.

À minha orientadora do projecto, Professora Doutora Isabel Canhoto, pelas horas despendidas de acompanhamento, apoio incondicional e por nunca me ter deixado desistir.

Ao Doutor José Paulo Machado (e restante equipa) por tornarem este trabalho possível através da entrevista fornecida. Agradeço-lhe igualmente pelos ensinamentos e pelo privilégio que foi conhecer a história da instituição Sumol+Compal. Também por me fazer crer que haverá sempre uma oportunidade para quem não desiste e para quem não se cansa da área da comunicação.

A todos os amigos que de um modo ou outro me incentivaram e apoiaram incondicionalmente nesta fase.

Aos que por alguma razão já não estão presentes neste momento feliz, mas que de alguma forma foram essenciais e mantiveram este projecto vivo e do qual tenho um enorme orgulho.

A todos eles, dedico este trabalho com um profundo agradecimento por fazerem parte da minha vida.

RESUMO

O conceito de cultura organizacional destacou-se nos anos 80 e 90 do século XX altura em que vários autores se debruçaram sobre o fenómeno e a sua importância para o sucesso da organização. Existem diversas teorias sobre esta temática, proporcionando várias abordagens, com potencialidades e limitações diferenciadas. Por outro lado, as fusões e aquisições organizacionais são mecanismos muito presente nos nossos dias no mundo empresarial, e potenciam e racionalizam vários aspectos relacionados com o contexto económico-financeiro de duas ou mais determinadas empresas.

A presente dissertação pretende analisar em que medidas o primeiro elemento – cultura organizacional – é determinante para o sucesso da fusão entre duas empresas (SUMOL e COMPAL). Para este fim, utilizou-se o método de investigação de estudo de caso, com métodos complementares de recolha de informação: uma entrevista aberta ao Responsável pela Direcção de Comunicação, Pessoas e Responsabilidade Social e a revisão e análise de artigos publicados em vários meios de comunicação social sobre a fusão em causa.

O conjunto destes dados foi posteriormente analisado e revisto de forma crítica, visando a construção de um estudo de caso exploratório que nos permitisse extrair conclusões.

Conclui-se que a cultura organizacional teve forte ênfase no processo comunicacional da fusão e foi incorporado pela organização dela resultante (com dois aspectos negativos que importa sublinhar embora fora do âmbito do presente trabalho, nomeadamente a dificuldade de articulação dos sistemas informáticos das duas empresas, bem como a pesada carga de despedimentos efectuados devido à fusão).

Palavras-chave: cultura organizacional, fusões e aquisições, processos de mudança

ABSTRACT

The concept of organizational culture gained predominance in the 1980s e 1990s, a time when various authors looked into the phenomenon and its importance to the success of an organization. There are various theories on this subject, allowing for various approaches, with differentiated potential and limitations. On the other hand, organizational mergers and acquisitions are a very present mechanism today in the business environment, and they foster and rationalize various aspects related with the economic-financial context of two or more specific companies.

The present dissertation aims to analyze to what extent this first reality – organizational culture – is determinant to the success of the merger of two Portuguese companies (SUMOL and COMPAL). To this end, we used a case study research method, plus two complementary methods to collect information: an open interview to the person in charge of the Department of Communication, People and Social Responsibility, and the review and analysis of articles published in various mass media about the merger in question.

The set of these data was later analyzed and reviewed critically aiming to put together an exploratory case study which would enable us to draw conclusions.

We concluded that the organizational cultural was strongly emphasized in the communicational process of the merger, and was incorporated by the organization that emerged from it (with two negative aspects that should be highlighted though they fall outside the scope of the present project, namely the difficulty in articulating the information systems of both companies, as well as the heavy load of workers laid off a result of the merger).

Keywords: Organizational culture, mergers and acquisitions, change processes

ÍNDICE

Introdução

- a. Enquadramento e relevância
- b. Temas a tratar
- c. Objectivos da pesquisa
- d. Desenvolvimento do trabalho

Capítulo 1

O contexto das organizações e o lugar da identidade e da cultura organizacionais

1. Teorias sobre as Organizações
2. Importância e desenvolvimento do conceito de Identidade
3. O lugar e papel da Cultura organizacional
4. A Cultura organizacional num processo de fusão

Capítulo 2

Objectivos de estudo– a problemática das hipóteses

Capítulo 3

Problematizando as metodologias utilizadas

- 3.1 Caracterização da metodologia do Estudo de Caso -
- 3.2 Uma nota sobre reservas à metodologia do estudo de caso
- 3.3 A entrevista aberta
- 3.4 A estruturação do guião da entrevista para o caso em estudo
- 3.5 A realização da entrevista

Capítulo 4

O caso em estudo – SUMOL+ COMPAL

4.1 Caracterização das empresas

4.2 O processo de fusão

4.2.2 As empresas envolvidas – Caracterização

4.3 Procedimentos de Transição

4.4 Análise dos factores em jogo – Materiais Comunicacionais

Conclusões

Bibliografia

Anexo

INTRODUÇÃO

Num contexto de economias globalizadas, as empresas usam fusões e aquisições como estratégia de se reorganizarem em tempos de contenção, ou de entrarem em novos mercados, especialmente internacionais, e/ou ainda de criarem volume e capacidade diferenciadora e competitiva. Um estudo da empresa AT Kerney de 2009 afirma que, depois de um recorde de operações de fusões e aquisições a nível mundial em 2007, no valor de 2,8 biliões de euros, a crise económico-financeira em que o mundo se encontra fez descer em mais de um terço os valores envolvidos nestas operações em 2008 (ATKerney, 2009). No entanto, contabilizar o número de fusões e aquisições não é fácil: com efeito, Raquel Carvalho, em 2011, referia num artigo publicado no Diário Económico que não se encontram disponíveis dados oficiais que permitam contabilizar o número de fusões e aquisições. Neste mesmo artigo, a autora reunia algumas visões de profissionais ligados a esta área de empresas de consultoria; entre as quais destacamos a de Nuno Serafim, director da IG Markets, que afirmava que o mercado de fusões “deveria ser a respsta para a crise para muitos empresários, visto juntar esforços de duas empresas com dimensão, reduzir custos e fortalecer os pontos fortes de cada uma delas” (Carvalho, 2011: 14). As abordagens ao fenómeno das junções e das aquisições não é, com efeito, unidimensional.

Na verdade, o que, em teoria, poderia ser uma mais-valia para as empresas envolvidas e fortalecê-las, revela-se em bastantes casos a via do fracasso. Em 2000, David Hussey, editor da revista *Strategic Change* e professor na Nottingham Business School, afirmava que 30 anos de investigação confirmavam que cerca de metade das

fusões ou aquisições fracassava (Hussey, 2000: 265), usando para tal, habitualmente, dois critérios: ou a própria avaliação da empresas em causa, comparando os resultados obtidos (habitualmente financeiros – lucros ou valor de acções) com os objectivos estabelecidos inicialmente; ou a verificação, a mais largo prazo, se a empresa havia fechado ou alienado a aquisição (a não ser que esta tivesse sido a intenção inicial).

Com efeito, um estudo de 1999 da empresa KPMG International [citado por Appelbaum, Roberts & Shapiro (2009: 33)] conclui que 83% das fusões e aquisições não conseguem criar o valor pretendido – mas a abordagem de Appelbaum, Roberts & Shapiro, dez anos depois do estudo da KPMG International, vai mais longe, afirmando que o elemento muitas vezes negligenciado e que determina o sucesso ou o fracasso da iniciativa é a cultura organizacional: “It is not an exaggeration that how companies handle culture issues is probably the single most decisive factor that can make or break a deal.” (Appelbaum, Roberts & Shapiro, 2009: 34).

Nesse mesmo ano, 2009, Gerri Knilas afirmava igualmente: “The primary reason many mergers and acquisitions do not deliver longer-term value is because they lack a strong cultural integration plan.” (2009: 39). Num processo de fusão e/ou aquisição, a questão da cultura organizacional, da integração cultural entre as organizações envolvidas, ganha assim preponderância.

Mais adiante, problematizaremos o conceito de cultura organizacional e os elementos de que se compõe – já que este conceito não é consensual. Ao contrário de retorno financeiro, valor por acção, e outros indicadores semelhantes, o conceito de cultura lida com abstrações, embora se procure tornar tangíveis os seus elementos, como adiante discutiremos. Por agora, e apenas para contextualizarmos nesta introdução o objecto do nosso estudo, adoptaremos as reflexões de Edgar Schein, considerado um

autor de referência na discussão do conceito de cultura e o seu papel central no sucesso ou fracasso das organizações, quando afirma:

“Perhaps the most intriguing aspect of culture as a concept is that it points us to phenomena that are below the surface, that are powerful in their impact but invisible and to a considerable degree unconscious. In that sense, culture is to a group what personality or character is to an individual. We can see the behavior that results, but often we cannot see the forces underneath that cause certain kinds of behavior. Yet, just as our personality and character guide and constrain our behavior, so does culture guide and constrain the behavior of members of a group through the shared norms that are held in that group.”
(Schein, 2004: 8)

Enquadrando estas considerações num processo que envolve a fusão de duas organizações, ou a assimilação de uma empresa noutra, percebe-se a importância central da vertente cultural no sucesso da iniciativa. Esta mesma ideia, colocada por Dixon (2005) e reforçada também por Agata Stachowicz-Stanusch (2009: 64):

“Mergers and acquisitions, or “M&A” as they are known in the trade, serve as a prime example of how intangible aspects such as corporate culture can hold sway over billions of dollars and thousands of careers. When done well, they have the potential to grow markets, build on complementary strengths, and eliminate inefficiency.”

Esta é a questão sobre a qual esta investigação se debruçará – a análise do papel central da cultura organizacional na gestão de um processo de aquisição/fusão para o sucesso. Inicialmente, o nosso projecto envolvia entrevistar um número de directores de empresas que tivessem estado envolvidas em processos deste tipo sobre aspectos de cultura organizacional, adequação e/ou integração, para estruturar os dados recolhidos e poder extrair conclusões sobre boas práticas (de sucesso) e más práticas (de

insucesso), propondo eventualmente parâmetros norteadores de processos de integração cultural futuros.

Contudo, perante a dificuldade de recolher esta informação, devido à indisponibilidade de alguns diretores, indisponibilidade que nos pareceu não ser tanto de tempo mas de abertura à discussão de questões culturais nas respectivas organizações, decidiu-se por uma metodologia de estudo de caso para a parte prática da presente dissertação – abordando um caso de boas práticas culturais, reconhecido pelos próprios e pelo mercado, designadamente o caso SUMOL+COMPAL. Esta empresa, cujas operações tiveram início em Janeiro de 2009, resulta da fusão da Sumolis e da Compal, empresas de elevada notoriedade no mercado português, com uma história de 50 anos. Além da abertura e disponibilidade com que a nossa solicitação foi acolhida nesta empresa, pareceu-nos relevante utilizar um caso de sucesso para sublinhar a importância da variável da cultura organizacional, tratando esta investigação como um estudo exploratório do campo, eventualmente porta de entrada para estudos posteriores, complementares.

Esta alteração de abordagem ao projecto de investigação, apesar de efectivamente ter sido fruto de circunstâncias que nos foram alheias, pode, por outro lado, ser encarada como uma mais-valia para o estudo, tendo em conta a complexidade da gestão da cultura organizacional num processo de fusão, e a variedade de vertentes a levar em conta, assim como o conjunto de parâmetros do conceito de cultura organizacional postos em relevo pelo presente estudo. Neste contexto, a metodologia adoptada para a recolha de dados foi a entrevista, realizada ao diretor de Comunicação da SUMOL+COMPAL, a qual visou recolher informação sobre este processo de fusão e compreender os resultados obtidos enquanto "nova" empresa.

Em termos de estruturação do trabalho de dissertação propriamente dito, começaremos por fazer uma revisão da literatura sobre as organizações, considerando autores e teorias historicamente fundamentais no percurso de conceptualização das organizações, bem como abordagens mais modernas. Ainda no âmbito da revisão da literatura, desenvolveremos seguidamente o conceito de Identidade Organizacional como enquadrador do conceito que pretendemos tratar aqui, o de Cultura Organizacional, e em particular a sua importância num processo de fusão, como o que exemplificaremos com o estudo de caso SUMOL+COMPAL. Abordaremos, neste âmbito, a problemática da medição da cultura organizacional.

De seguida, problematizaremos a questão da definição das hipóteses versus apresentação de objectivos, posto o que discutiremos as metodologias utilizadas, por um lado, o estudo de caso como exemplo de uma situação que consideramos paradigmática e, por outro, a entrevista como ferramenta de recolha de dados necessários à apresentação do estudo de caso.

O capítulo 4 versará sobre o estudo de caso: começaremos por apresentar os contornos da fusão, sua cronologia e objectivos, posto o que passaremos a tratar dos aspectos de cultura organizacional e sua gestão com vista ao sucesso do processo de fusão. Os materiais comunicacionais serão analisados em detalhe, como elementos tangíveis que nos permitirão compreender melhor os intangíveis de que a cultura organizacional é feita.

Por fim, apresentaremos as conclusões que o estudo de caso nos permite extrair sobre a centralidade da cultura organizacional no sucesso de um processo de fusão. Como adiante veremos, as conclusões não poderão ser generalizáveis, uma vez que o estudo de caso não permite tal, mas poderão constituir mais um elemento de

sedimentação da teoria que postula que a adequação cultural entre duas organizações envolvidas num processo de aquisição ou fusão é decisiva para o sucesso do processo. Na conclusão apresentaremos igualmente percursos de investigações subsequentes que este trabalho nos abre, e que permitirá compreender em maior profundidade e detalhe a relação entre cultura organizacional e sucesso empresarial.

Capítulo 1

O contexto das organizações e o lugar da identidade e da cultura organizacionais

No mundo actual, as organizações são um fenómeno central da vida em sociedade: é nelas que estruturamos trabalho, lazer, saúde, desporto, mesmo o nascimento e a morte (McAuley, Duberly & Johnson, 2007) - colectivos de pessoas que realizam actividades deliberadamente concebidas, coordenadas e dirigidas para a prossecução de determinados objectivos que são reconhecidos pela envolvente como válidos. Começaremos este trabalho, então, por considerar as teorias mais importantes sobre estas estruturas sociais e seu funcionamento.

1.1. Teorias sobre a organização

As diferenças visíveis na evolução do conceito “organização” remetem-nos para as crescentes pressões que as empresas contemporâneas foram sofrendo ao longo dos tempos para alcançar melhores resultados. Pode-se resumir organizações como sendo, as entidades que integram e estruturam uma ou mais metas e cujos membros desenrolam vínculos a partir das tarefas que desempenham: “qualquer que seja a dimensão da organização, a mesma pode definir-se como um conjunto de duas ou mais pessoas inseridas numa estrutura aberta ao meio externo, trabalhando em conjunto e de um modo coordenado para alcançar objectivos” (Ferreira, 1996:260).

Para apreciar as mudanças que foram ocorrendo no mundo organizacional é necessário recorrer ao passado e analisar a evolução do contexto e do surgimento em

que as instituições emergem como organizações. Longo caminho foi percorrido desde a concepção de organização como uma série de relações de trabalho oficiais e normalizadas, em torno de um sistema hierárquico de autoridade formal, conforme as teorias de Frederick Taylor e Henri Fayol (Rojas 2009:180). Aqui, o papel do ser humano era inexistente, valorizando-se apenas a máquina industrial, numa perspectiva de divisão mecanicista do trabalho. Estas teorias reforçam o sistema de hierarquia e autoridade formal presentes, no que foi apelidado o início das organizações “así pues, durante casi la mitad de este siglo, la estructura de la organización significaba una série de relaciones de trabajo oficiales y normalizadas, concebidas en torno a un rígido sistema de autoridade formal” (Rojas 2009:180).

As teorias acima mencionadas (Taylor e Fayol) apresentam dois focos distintos: a primeira centrava-se principalmente nas tarefas e a segunda na estrutura organizacional, descurando qualquer uma delas o papel do ser humano (tal como verificado em cima). As organizações com ênfase na produção valorizam mais a máquina industrial do que os próprios indivíduos “ (...) esse procedimento era a base do sistema de administração de tarefas (task management), que compreendia ainda a selecção de trabalhadores e o pagamento de incentivos. O sistema de administração de tarefas permitia que a administração controlasse todos os aspectos da produção e dispusesse do trabalho padronizados que era essencial para a eficiência” (Maximiano, 2000:163). A consequência da Teoria Científica de Taylor é que os operários são reconhecidos como peças (mão-de-obra), que executam apenas uma tarefa repetitiva e específica menosprezando os seus interesses e procurando apenas a máxima racionalidade e o aumento puro da produtividade (Silva, 1991:51).

Segundo Carmo (2005:119), o pensamento Taylorista pouco compreendia a função do ser humano “ Uma organização projectada cientificamente poderia resolver, a um só tempo, tanto as exigências dos empregadores como as dos empregados, conciliar altos salários e baixo custo de mão-de-obra, tornar os homens mais eficientes e, assim, mais felizes e prósperos (...) para evitar-se conflitos e obter-se produtividade não são necessários gestos de caridade, de gentileza ou simpatia pessoas (...)”.

O objectivo da teoria de Fayol era bastante semelhante, o que se pretendia era somente a eficiência máxima da organização, porém neste sistema o que se destacava era a estrutura organizacional. Revelando-se assim uma teoria com uma hierarquia fixa e centralizada, destacando-se a forte autoridade, ordem e disciplina. Fayol, distinguia e considerava que a estrutura e a sua gestão deveriam estar presentes em todos os níveis hierárquicos.

Como já referido, a ordem do pensamento dos modelos Taylor-Fayol ignoram a importância do ser humano, dando destaque apenas a um comportamento mecanicista dentro da organização, “Os modelos administrativos de Taylor-Fayol correspondem à divisão mecanicista do trabalho, em que o parcelamento de tarefas é a mola do sistema. Essa abordagem mecânica, lógica e determinística da organização foi o factor principal que conduziu erradamente os clássicos à busca de uma ciência da administração”. (Chiavenato, 1999:67).

Contudo, os avanços tecnológicos, por um lado, e os desenvolvimentos socio-económicos e culturais das sociedades ocidentais, levaram a um aumento significativo de informação e de conhecimento, derrotando aos poucos a linearidade da estrutura organizacional. O desenvolvimento da dimensão informal que foi surgindo nas

organizações, completas de carga emocional, permitiu uma maior atenção para a complexa causa do ser-humano. As alterações sociais que foram ocorrendo com a sociedade pós-industrial, fizeram com que esta se tornasse muito mais complexa perante a força tecnológica bem como pela necessidade de agregar o factor humano, (força de conhecimento) para alcançar o desempenho satisfatório para as organizações.

A teoria das Relações-Humanas permitiu alcançar uma nova perspectiva relativa às organizações.

Com o trabalho do sociólogo Elton Mayo, a partir das pesquisas realizadas na Central Western Electric Hawthorne (empresa esta que pretendia o bem-estar dos seus colaboradores bem como a preocupação das condições de trabalho), “O experimento de Hawthorne foi realizado no período de 1927 a 1933 (...) Esse experimento fez nascer a chamada escola de relações humanas, porque demonstrou que entre os factores mais importante para o desempenho individual estão as relações com colegas e administradores. Hoje isso pode parecer obvio demais, mas foi revolucionário e representou uma nova filosofia de administração, em relação às ideias então predominantes da escola científica” (Silva, 1992:95). Postula-se assim que, paralelamente a uma organização formal, existe uma organização informal que se estabelece entre os colaboradores, alheia ao controlo da estrutura, sendo mais emocional e afectiva. Passava-se do conceito do homo-economicus para o homo-social.

Contudo, o desenvolvimento não foi linear: Max Weber surge por volta dos anos quarenta na tentativa de retificar as teorias precedentes e foca-se na estrutura da organização, na autoridade, na profissionalização dos indivíduos, na sua complexidade e interdependência (Teoria da Burocracia). Usando as palavras de João Freire: “Max

Weber considerava a burocracia tecnicamente superior a outras formas de organização um pouco como a produção mecânica era superior à manual. A burocracia parecia ser mais precisa, rápida, clara, efetiva e eficiente do que qualquer organização não burocrática. E para além destes méritos, Weber via nela a vantagem da continuidade, da impessoalidade e da imparcialidade, pelo facto da não apropriação pessoal da função pelo funcionário que a desempenha. O sistema burocrático teorizado por Weber, tenta eliminar os favoritismos, os subjetivismos, os actos discricionários ou as pressões sociais, através do estabelecimento de regras (2006:67-68).”

No final do século XX, com o alargamento dos mercados, fruto da crescente globalização e complexidade que a mesma implicou, surgiram novas abordagens ao conceito e à realidade das organizações. Na impossibilidade de cobrirmos aqui todas as teorias, ou correntes de pensamento, destacaremos apenas alguns autores e os seus contributos para a discussão. Henry Mintzberg (1979) numa obra intitulada *The Structuring of Organizations*, procura sintetizar teorias anteriores sobre as organizações e propor a sua própria narrativa sobre elas. Para este autor,

“Every organized human activity – from the making of pots to the placing of a man on the moon – gives rise to two fundamental and opposing requirements: the *division of labor* into various tasks to be performed and the *coordination* of these tasks to accomplish the activity. The structure of an organization can be defined simply as the sum total of the ways in which it divides its labor into distinct tasks and then achieves coordination among them.” (Mintzberg 1979: 2, itálico do autor)

A sua abordagem coloca, assim, a ênfase na estrutura organizacional e nos mecanismos de coordenação que as organizações adoptam para atingir os seus objectivos, identificando cinco, designadamente: ajusto mútuo, supervisão directa,

padronização dos processos de trabalho, padronização dos resultados do trabalho, e padronização das competências dos trabalhadores. Associando estes mecanismos aos cinco elementos que avança como partes básicas de uma organização (núcleo operacional, cúpula estratégica, linha média, estrutura técnica, e pessoal de apoio), Mintzberg propõe então uma tipologia de cinco configurações básicas baseadas nos mecanismos referidos acima (Mintzberg 1979, 1980):

1. Estrutura Simples – é acima de tudo uma estrutura orgânica: é pouco elaborada, com pouca ou nenhuma estrutura técnica, flexível divisão do trabalho, e diferenciação mínima entre as suas divisões; a sua coordenação é feita em grande medida por supervisão directa. A parte mais importante da organização é a cúpula estratégica, na maior parte dos casos, uma só pessoa. Exemplo clássico: organizações de empreendedorismo;
2. Burocracia Mecanicista – tarefas operacionais operacionais de rotina, altamente especializadas, procedimentos muito formalizados no núcleo operacional, proliferação de regras, regulamentos e comunicação formalizada, unidades de grande dimensão ao nível operacional, poder relativamente centralizado para a tomada de decisões, e uma estrutura administrativa elaborada. Exemplos clássicos: unidades fabris (têxteis), organizações de produção massificada;
3. Burocracia Profissional – organização que depende das competências e conhecimento dos seus profissionais para o seu sucesso; é uma organização que revela, em simultâneo, padronização de competências e descentralização (autonomia) na forma como o trabalho é desenvolvido; a organização

contrata profissionais de competência para o seu núcleo operacional, e depois dá-lhes autonomia no seu trabalho; trabalho de suporte é levado a cabo por pessoal de suporte. Exemplos clássicos: escolas/universidades; empresas de contabilidade;

4. Forma Divisionalizada – como a Burocracia Profissional, também a Forma Divisionada se traduz num conjunto de entidades quase autónomas unidas por uma estrutura administrativa central; enquanto na configuração anterior, essas entidades eram indivíduos – profissionais no núcleo operacional – aqui são unidades na linha média, chamadas “sucursais”, com a estrutura central “a sede”; estrutura potenciada pela diversificação dos mercados, particularmente de produtos e serviços. Exemplos clássicos: grande maioria das Forbes 500.
5. Adhocracia – (termo tomado de empréstimo de Alvin Tofler) trata-se de uma estrutura orgânica, fruto da necessidade de sofisticação na inovação, com pouca formalização de comportamentos, fundindo profissionais de várias especialidades em equipas descentralizadas, de funcionamento eficaz, com vista à solução de problemas; ajusto mútuo é o mecanismo de coordenação principal; Exemplos clássicos: empresas de electrónica, agências espaciais.

Após caracterizar cada um destes tipos de organização, Mintzberg conclui: “the effective Organization will favor some sort of configuration – some type of a logically consistent clustering of its elements – as it searches for harmony in its internal processes and consonance with its environment. But some organizations will inevitably be driven to hybrid structures as they react to contradictory pressures or while they effect a

transition from one configuration to another, and here too it is believed that the typology of five can serve as a diagnostic tool in organizational design (Mintzberg 1980: 322)

Mintzberg apresenta assim as organizações como sistemas complexos, de relações dinâmicas de influência e poder, reconhecendo as pressões que se exercem sobre as organizações, tanto exteriores como interiores, as quais se revelam determinantes na forma como as organizações se estruturam, integram e articulam os seus elementos, e se ajustam a essas condicionantes e pressões.

Outra abordagem às organizações, que nos parece estar relacionada com as propostas de Mintzberg, embora este autor não as tenha desenvolvido desta maneira, é a consideração que as organizações constroem, na sua própria laboração, um conjunto de pressupostos, valores, configurações mentais, através das quais percebem e se relacionam com a realidade – a sua cultura, que também é central no estudo que nos propomos realizar. Usando as palavras de Pugh and Hickson (2007: 232) “This is the pattern of basic assumptions developed by an organization as it learns to cope with problems of external adaptation and internal integration.” Uma figura de referência nesta abordagem é Edgar Schein, que assenta as suas concepções na experiência de investigador e consultor em diversas empresas. O conceito de cultura não é novo quando Schein o aborda e desenvolve; conforme ele mesmo refere, há 25 anos que era já objecto de considerável debate académico. O que Schein faz é desenvolvê-lo, na sua complexidade, apresentando um modelo de cultura em três níveis. Dado que o conceito de cultura aponta para fenómenos ocultos, abaixo da superfície, poderosos nos seus impactos mas em grande medida inconscientes, os níveis propostos por Schein (2004) remetem para o grau de visibilidade do fenómeno cultural para o observador:

1. Artefactos – ou seja, estruturas e processos organizacionais visíveis;
2. Crenças e valores partilhados – ou seja, estratégias, objectivos, filosofias (justificações partilhadas da razão de ser);
3. Pressupostos subjacentes – ou seja, crenças, percepções, sentimentos e pensamentos inconscientes e tomados como certos pelo grupo.

Dado que a cultura determina comportamentos e decisões dos elementos que constituem a organização é, por conseguinte, crucial compreender as forças que se encontram em acção, as normas, pressupostos e valores partilhados pelo grupo, que provocam e/ou condicionam determinados comportamentos ou certas decisões. Tal como é vista por Schein, a cultura é um conceito abstrato mas suas consequências e implicações são muito concretas; além disso, é um conceito dinâmico, em constante mutação e desenvolvimento (Schein 2004).

Este autor aponta algumas limitações das abordagens ao conceito de cultura organizacional prevalentes na época, designadamente de que há culturas “melhores” e “piores” ou diferentes tipos de cultura (“cultura de serviço”, “cultura de atenção ao cliente”, etc.). Para Schein: “whether or not a culture is ‘good’ or ‘bad’, ‘functionally effective’ or not, depends not on the culture alone, but on the relationship of the culture to the environment in which it exists” (Schein 2004: 8). Por outras palavras, o desenvolvimento da cultura de uma organização será fruto da interacção desta com a sua envolvente e da sua adaptação aos traços dessa mesma envolvente. A sua validação é o continuado sucesso da organização, numa perspectiva dinâmica. Segundo Schein, a compreensão, pelos líderes de uma determinada organização, dos elementos

constituintes da respectiva cultura é crucial para lhes permitir ser mais eficazes e consequentemente ter maior sucesso num ambiente altamente competitivo.

Com a constante mudança dos tempos, a crescente descentralização e fluidez de formas que caracterizam as organizações, estas continuaram a ganhar complexidade e diferentes pontos de vista. Para Cury (2000:116) “ (...) a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar” – colocando a tónica no elemento “cooperativo” que aqui é utilizado. Outra opinião a distinguir é a de Meireles (2003:46) “ (...) a organização é um artefacto que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas, etc.).” – também ele colocando a cultura como central.

Numa época mais recente, e procurando articular nesta síntese – necessariamente limitada – da revisão da literatura sobre abordagens a organização, achamos importante salientar ainda mais um autor e uma escola de pensamento. O primeiro é Gareth Morgan (1996 e 2006), que, na sua obra *Imagens da Organização*, inicialmente publicada em 1986, apresenta uma abordagem metafórica às organizações (entendendo a metáfora como *forma de pensar* e *forma de ver* a realidade), propondo que as diferentes metáforas dão origem a distintas teorias sobre as organizações, que compreender os processos em causa pode ajudar a controlar as suas fragilidades e potenciar as suas forças, e que esse conhecimento pode ser usado para criar líderes e gestores melhores e mais eficazes.

Assim, Morgan apresenta uma tipologia em que a organização pode ser vista como máquina, como organismo, como cérebro, como cultura, como sistema político, como prisão psíquica, como fluxo e transformação e, finalmente, como instrumento de dominação, numa perspectiva diversificada que é também uma resenha histórica. Gareth Morgan chega à conclusão: as organizações são sistemas complexos, multifacetados, e paradoxais (Morgan, 2006: 337), e a análise que apresenta de uma organização em particular – Multicom, uma pequena empresa de Relações Públicas - revela como a abordagem plural que a utilização de metáforas permite conduz a um entendimento mais alargado de uma realidade complexa.

Finalmente, achamos importante referir aqui proposta desenvolvida por Peter Senge, entre outros autores, que defende que as organizações, no mundo complexo, altamente competitivo e em constante mudança em que operam, têm de ser *learning organizations* (organizações que aprendem) para manterem o desejável nível de sucesso. A sua capacidade de aprender é o mecanismo essencial à sua sobrevivência. Assim, nesta perspectiva, organizações que aprendem podem definir-se como:

“organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together” (Senge 1990 citado por Smith 2001)

É então possível concluir deste modo que, ao longo dos tempos o conceito de organização passou por diversas teorias e paradigmas, que não só foram transformando o termo como as instituições em si. De ressaltar a questão dos “imperativos determinantes” é de particular importância neste trabalho, como adiante veremos.

1.2. Importância e desenvolvimento do conceito de identidade

Cada vez mais, as organizações em geral, e as de cariz comercial em particular, têm ganho consciência da importância de criar e gerir uma identidade corporativa forte, recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva (Melewar & Jenkins 2002, Cornelissen & Elving 2003, Balmer & Greyser 2002). Contudo, a definição do próprio conceito tem-se revelado mais difícil, tendo sido objecto de considerações e análises diversificadas e por vezes antagónicas: Melewar & Jenkins (2002: 78) apresentam um quadro resumo das principais abordagens entre 1995 e 1998, com doze propostas de definição e respectivos conjuntos de elementos constitutivos [devemos salientar que o conceito foi cunhado em 1957 por dois designers, Lippincott e Margullies, conforme referido por Cornelissen & Elving (2003: 114)]. Tradicionalmente, e em algumas situações isto ainda continua a ser assim, a identidade é sinónimo de identidade visual, associada aos elementos gráficos da organização (nome, logo, assinatura, símbolo). Na verdade, é uma parte importante da identidade, mas não a única (Melewar & Jenkins 2002). Mas, durante o século XX, os contextos de mercado em que as organizações operam tornaram-se mais complexos, os papéis (socio-económicos e culturais) que desempenham multiplicaram-se, e as exigências que os públicos lhe colocam se intensificaram-se também. Por outro lado, tem-se verificado um crescente número de fusões, joint-ventures, alianças e aquisições realizadas entre empresas, conforme já tínhamos apontado anteriormente. As “novas” empresas daí resultantes necessitam de criar ou reforçar um espaço no mercado e junto dos públicos, pelo que, de novo, as questões identitárias ganham relevo particular. Todos estes fenómenos tornaram mais complexo o que se entende por identidade corporativa (ou institucional), incrementou o debate, não só académico, mas também profissional sobre o tema (Cornelissen & Elving 2003), e levou à proliferação de definições e abordagens de que falávamos acima.

Melewar & Jenkins (2002) referem que esta multiplicidade de enfoques e definições explica-se em parte pela natureza multidisciplinar do campo, pela intersecção de abordagens práticas e teóricas muitas vezes divergentes, e pela utilização de conceitos afins como sejam imagem, personalidade, filosofia e reputação.

Na impossibilidade de aqui referir todas, salientamos duas que nos parecem de interesse e ilustram a abrangência da discussão em torno do conceito. Balmer & Sonnen propuseram, num artigo de 1998, um mix identitário baseado numa concepção orgânica de identidade, mix este composto por espírito, alma e voz – o primeiro composto pela visão empresarial, a filosofia corporativa, a estratégia, a arquitectura da marca, em suma, os aspectos de natureza mais mercadológica; a alma agrupa os elementos subjectivos, designadamente os valores, as afinidades dos colaboradores, a(s) cultura(s) da organização; e finalmente a voz, ou seja as comunicações da organização, na sua acepção mais ampla: comunicações controladas, não-controladas, simbólicas, directas, indirectas, incluindo o comportamento dos colaboradores e institucionais (a organização comunica com o que apresenta, o que diz e o que faz). Interessante nesta abordagem é a analogia a um organismo vivo, que pensa, sente e age – uma abordagem à qual Melewar & Jenkins (2002) sugerem que se acrescente um “corpo” para denotar elementos físicos como a dimensão gráfica, mas também a localização e os próprios espaços da organização (a sua sede, por exemplo), igualmente integrantes da sua identidade.

Outra abordagem que nos parece relevante é a de Balmer & Greyser (2002), que definem várias “identidades” que a organização deve gerir: a identidade tal como é, a identidade comunicada, a identidade concebida (perceptual), a identidade ideal e a identidade desejada. Apesar da extrema complexidade operacional desta abordagem, parece-nos importante a consciência de que a identidade não é monolítica, e que as

várias perspectivas podem coexistir tranquilamente numa mesma organização – é só quando as divergências/incongruências se tornam acentuadas que existe o perigo de dissolução.

Para efeitos do presente trabalho, que não visa problematizar o conceito, poderemos acordar que a identidade de uma organização é a forma como a organização escolha apresentar-se a si mesma e aos grupos de indivíduos com os quais se relaciona (os *stakeholders*, internos e externos), constituída por dimensões gráfica, simbólica e comportamental, que lhe conferem um carácter distintivo, ao mesmo tempo que lhe dão centralidade, coerência interna e continuidade no tempo – ou seja, que a tornam *identificável*. Estas dimensões concretizam-se então em atributos como logotipo, assinatura, símbolo (elementos gráficos); uma missão, visão e um conjunto de valores que norteiam os seus procedimentos e actuação no mercado (dimensão simbólica); e finalmente, a dimensão comportamental, que inclui não só o comportamento individual dos membros da organização, que consubstanciam tudo o que atrás foi referido, mas também o agir corporativo (no qual se inclui as acções de mercado e a comunicação feita pela organização). Estes processos, por sua vez, criarão uma *imagem* da organização nos diversos públicos/stakeholders com que esta se relaciona, levando a mais-valias e maior rentabilidade da empresa. A gestão da identidade é vital. Assim, como referem Cornelissen & Elving (2003: 116):

“corporate identity management can be defined as the strategic development of a distinct and coherent image of an organization that is consistently communicated to stakeholders through symbolism, planned communication and behavior.”

Nesta problemática, o conceito de *cultura organizacional* (também designada por “personalidade corporativa”) ganha uma importância particular, como adiante veremos, e também aqui, são diversas as abordagens e consequentes definições.

Na verdade, a questão que se coloca nos tempos que correm, e que Elizabeth Moss Kanter enuncia no seu artigo “How great companies think differently” é precisamente:

“As companies grow, acquire, and divest, the business mix changes frequently and job roles often vary across countries. So what exactly gives a company a coherent identity? Where are the sources of certainty that permit people to take action in an uncertain world? Purpose and values—not the widgets made—are at the core of an organization’s identity, and they can guide people in their efforts to find new widgets that serve society.” (Kanter 2011: 5)

Na alínea seguinte vamos precisamente desenvolver o que se entende por cultura organizacional e qual o papel que esta desempenha numa organização, procurando identificar os elementos que a constituem.

1.3. O lugar e o papel da Cultura Organizacional

A cultura organizacional tem revelado o seu legado ao longo da história das organizações. Apesar de se ter dado ao manifesto nos anos 30, a sua relevância foi apenas conhecida no início dos anos 80. O estudo das organizações e as suas diferentes teorias vão-se complementando e algumas contrariando (como referido anteriormente) e deste modo a abertura para o surgimento e desenvolvimento do estudo da cultura organizacional. A falta de respostas a aspectos teóricos, que não se demonstravam suficientemente sustentáveis e rigorosos, foi um dos motivos para que se revelasse

necessário aprofundar a questão da cultura dentro das organizações. Se por um lado anteriormente a maior parte das teorias organizacionais sobre o comportamento humano se revelaram fracassadas, também a urgente necessidade de criar um foco comum para coordenar uma acção generalizada e apoiada por todo o colectivo foi outro dos fundamentos para procurar uma resposta aos sistemas falhados previamente.

O conceito de cultura teve origem em momentos de crise económica, “É provável que o sucesso obtido por este tema se deva ao fato de ele ter surgido como uma resposta às críticas que as empresas suscitavam em pleno período de crise do emprego e de reestruturação industrial”, segundo Figueiredo (2011:16).

Para Nobre (2010:33), a explicação do término cultura divide-se em três momentos históricos: o primeiro em 1960, em que a cultura é vista como um instrumento para melhorar as organizações, “neste contexto, a cultura era vista como um instrumento gerencial, na medida em que promovia a integração entre os membros das organizações (...) a ação de todos em uma única direção ocorria, em grande parte, como consequência da melhoria do ambiente organizacional” (Nobre, 2010:34); o segundo momento entre 1980 até ao início de 1990, onde o que se pretendia era transformar o conceito num segmento estratégico, negocial e competitivo “ (...) as empresas com culturas fortes eram valorizadas, pois se afirmava que a cultura removia, em grande parte, a incerteza gerada num mundo de grandes transformações políticas, sociais e de inovações tecnológicas (...) a cultura aparecia como elemento capaz de fornecer um norte para empresas em processo de reestruturação” (Nobre, 2010:34); e por fim, de 1990 até à actualidade, a cultura está inserida num teor totalmente estratégico empresarial, “ A diferença está em seu tratamento como variável estratégica, em sua definição como ativo intangível das organizações e em sua nova associação com valores

organizacionais, apoiados aos valores éticos da sociedade (...) passou a ser valorizada por sua capacidade de estimular fatores como a criatividade, a inovação, o aprendizado e a capacidade de adaptação à mudança (...) é encarada como um ativo estratégico que pode garantir a rentabilidade de longo prazo de uma organização” (Barbosa, 2002:28 citado por Nobre, 2010:35).

Sendo um termo multidimensional e complexo permite ser analisado de vários ângulos e tendo em conta épocas e perspectivas sociais e administrativas. A pluralidade de significados e definições adquiridas para o efeito, procurando assim, abordar as mais significantes para a compreensão total e geral do conceito.

Igualmente, Figueiredo (2011:17) defende que o conceito revelou-se a partir de 1980, no entanto a influência da antropologia antes dessa época tem igualmente uma grande importância para o seu desenvolvimento “Chester Brand, nos anos 1930 e 1940 e Peter Drucker nos anos de 1950, já consideravam a centralidade de valores na administração das organizações. Para Drucker, o gerenciamento significava mais do que uma simples tomada de decisão e procedimentos de planeamento. A organização tinha de ser conduzida na expressão do seu comportamento. Além de falar em efectividade e eficiência Bernard considerou três fundamentos para a organização: a busca de cooperação, o propósito comum e a comunicação (Figueiredo, 2011: 17) ”. Neste sentido, a partir de 1980, o conceito passou a revelar outro interesse e é definido pela autora como “o reflexo da essência de uma organização, ou seja, a sua personalidade”.

No entanto, desde que o termo começou a ser observado e investigado manifestou diversos pontos de vista, encorajando a uma multiplicidade de conceitos, “

(...) cultura se convirtió en um término usual para referirse a las diversas dinámicas que se dan dentro de las organizaciones” (Podestá, 2009:82).

A cultura organizacional assegurou a resposta a problemas que foram surgindo nas iniciais teorias administrativas. Por um lado para replicar a ênfase que foi dado aos sistemas e à máquina industrial e por outro como reacção ao fracasso do desenvolvimento das teorias das relações humanas “ (...) se concebió para responder a un racionalismo extremo del enfoque de sistemas (...) apareció como respuesta al fracasso que demostraron las teorias de las relaciones humanas (Podestá, 2009:83) ”.

Numa envolvente que o propósito era a produção e lucro máximo, a cultura organizacional afirmou-se como uma mais-valia para alcançar o êxito de mercado “ (...) la cultura organizacional ofrecía una posibilidad de cohesión y unidad, importantes para el éxito productivo (Podestá, 2009:83).

Conforme referem Cornelissen & Elving (2003: 117):

“The prevailing idea here is that an integrated, strong culture (i.e. shared meanings, ideologies and commonalities that are quite homogeneous, monolithic and organization-wide) gives rise to symbolization of the organization internally, but also externally in representation to stakeholders and publics through the corporate identity mix.”

Apesar de mais adiante no mesmo texto a noção de cultura como realidade monolítica ser rejeitada – “the notion of a single monolithic corporate culture is precarious as employees are subject to a complex set of identifications (...) at times resulting in differentiated sub-cultures” (Cornelissen & Elving, 2003: 118) – importa salientar aqui a ênfase na “simbolização” da organização interna e externamente – que é

formada pelos valores, crenças e assumpções dos seus membros, mediados pelos seus corpos dirigentes.

Sousa (2007:2) apresenta a sua abordagem de cultura organizacional dividida em dois grupos: sendo o primeiro como uma variável, ou seja algo que a organização possui, e o segundo como uma metáfora, o que a organização é.

Apenas as organizações com uma forte cultura têm capacidade para se manter ao longo dos tempos, para combater a concorrência e manter a sua posição nos mercados competidores “En la cultura está la fuerza” (Podestá, 2009:85). A cultura como elemento dinâmico de qualquer organização pode ter duas considerações iniciais: ou apresenta um carácter forte ou fraco. Este é determinado consoante a aceitação e cumprimento dos colaboradores perante os valores e missão da própria organização. A cultura é apresentada como forte quanto mais os indivíduos partilharem e aceitarem os valores impostos “Quanto mais gente aceitar os valores essenciais e quanto maior seu comprometimento com eles, mais forte será a cultura e maior a sua influência sobre o comportamento dos membros da organização, pois o alto grau de compartilhamento e intensidade cria um clima interno de alto controle comportamental.” (Robbins, 2011:503). Sydor (2008), argumenta que “culturas fortes têm um impacto maior sobre o comportamento do empregado e que uma cultura forte demonstra uma alta concordância entre os membros sobre o que a organização apoia”. Defende igualmente “Quanto mais forte a cultura da organização, menos a administração precisa se preocupar com o desenvolvimento de regras e regulamentos formais para guiar o comportamento do empregado. Estas direções serão internalizadas nos empregados quando eles aceitarem a cultura da organização” (Sydor, 2008).

Elizabeth Moss Kanter, já citada acima, reforça estas ideias também:

“In companies that think of themselves as social institutions, work is emotionally compelling and meaning resides in the organization as a whole rather than in a less sustainable cult of personality. Top leaders exemplify and communicate the company’s purpose and values, but everyone owns them, and the values become embedded in tasks, goals, and performance standards.”
(Kanter, 2011: 7)

Com cultura fraca ocorre exactamente o contrário, isto é, quanto mais divergências a nível de opiniões entre os indivíduos mais frágil é a cultura organizacional. Paola Podestá (2009) confirma igualmente que, a cultura auxilia a união entre os membros de uma organização, para além de que estes se sintam parte integrante das organizações que representam “La cultura en la organización ofrece un significado a la vida organizacional porque les recuerda a las personas que allí laboran que son ellas quienes representan lo que la empresa misma representa” (Podestá, 2009:85).

Para Sousa (2007:3), “A cultura não é geneticamente predeterminada e sim o resultado da invenção social, de forma que pode ser transmitida e aprendida somente por meio de interação e da comunicação”. E para João Bilhim (2001:185), a cultura é “intangível, implícita, dada como certa, e cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam o comportamento diário no local de trabalho”.

Para além de Sousa (2007:4), outros autores destacam que as diferenças culturais envolvem sempre pessoas e ressaltam para “ (...) a importância da adaptação e aceitação destas diferenças, para que se possa obter maior êxito em qualquer processo de parceria entre organizações”.

Figueiredo (2011:13), defende a ligação entre cultura e comunicação pois são dois agentes para atingir os objectivos estipulados nas organizações. A autora assegura que a cultura é a personalidade de qualquer organização.

Igualmente, Reggiani (2008:3) confirma que “ (...) a existência de subculturas na organização no qual valores, comportamentos e interesses são comumente distintos em determinadas áreas ou instancias de poder”. E Morgan (1996:148), corrobora que “As organizações são minissociedades que têm os seus próprios padroes específicos de cultura e subcultura”.

A percepção comum que é mantida pelos colaboradores sobre cultura organizacional da sua própria empresa, não significa que não existam subculturas organizacionais. Por isso a distinção visível entre cultura dominante (Robbins, 2011), que se designa pelos valores essenciais que são partilhados pela maioria dos membros organizacionais e subculturas. Tal como declarado por Reggiani (2008), estas são desenvolvidas nas organizações devido a ocorrências que possam surgir em departamentos ou áreas específicas, “ Se as organizações não tivessem uma cultura dominante e fossem compostas apenas de diversas subculturas o valor da cultura organizacional como variável independente seria sensivelmente reduzido.” (Robbins, 2011:503).

Assim sendo, Edgar Schein (2004:9 citado por Jackson e Parry 2007:103) procurou expor toda a dinâmica cultural que ocorre dentro das organizações, afirmando que fomentando a estratégia cultural é possível alcançar com maior facilidade o sucesso administrativo. A sua base e conceito prevaleceram quando afirma que “A cultura organizacional é o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou,

descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, de ser ensinados a novos membros qual a maneira correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. Através desta afirma, pretende deixar assente que o padrão cultural tem que apresentar ênfase no grupo e ou no colectivo sendo este no seu todo a sustentar a organização. E deste modo, ser dirigida através de contingências sensoriais determinantes para que prevaleça o pensamento do grupo. Sendo visível assim, um sistema de valores, crenças e acções sociais que sustentam a organização. É sustentável afirmar que a cultura organizacional, consiste nos princípios de gestão intercultural que têm que ser adoptados e o modo como estes são operacionalizados. Apresenta igualmente a características que a tornam única e dinâmica no seu ambiente. Schein (1992:7), define também as categorias que interliga com a cultura “ a) regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem; b) normas de grupo; c) valores opostos; d) filosofia formal; e) regras do jogo; f) clima; g) habilidades incorporadas; h) hábitos de pensamentos, modelos mentais e ou paradigmas linguísticos; i) significados compartilhados; j) metáforas ou símbolos integrativos;” Através destas categorias é revelada que a estabilidade grupal é profunda tal como a padronização de comportamentos e valores que são considerados a base do que é a cultura organizacional.

Para Carmo (2005:113), “Compreender cultura organizacional requer compreender os seus elementos ou seja, a importância dos valores, das crenças, dos ritos, dos tabus, dos mitos, das normas, da comunicação formal e informal. Todos esses elementos condicionam e direcionam o desempenho dos indivíduos dentro da organização, e como consequência condicionam e direcionam o desempenho da própria

organização (...) – valores: correspondem a tudo aquilo que a organização considera importante para preservar, realizar e manter a imagem e o nível de sucesso desejado (...); -crenças: podem ser sentidas através do comportamento das pessoas e estão ligadas à busca de eficiência; - Ritos: são as formas como são praticadas e seguidas as crenças e metas planeadas no dia-a-dia, constituem expressões tangíveis da cultura organizacional (...); -Tabus: são agregados pela cultura existente e correspondem a expressões conscientes da mesma, guardam relações com as crenças e valores professados; - Normas: são o conjunto de regras escritas ou não que direcionam a forma como as pessoas devem proceder para que a organização alcance os seus objectivos (...); - Comunicação formal: é a comunicação sistemática entre a organização e o ambiente externo e interno, feita através de comunicados, entrevistas, ofícios (...); - Comunicação informal: é a comunicação assistemática que não está sujeita às normas ou controles (...)”. Como é referido, a cultura está totalmente enraizada numa organização através dos elementos descritos e são estes que regulam e dirigem o comportamento dos indivíduos, conduzindo-os para o sucesso ou insucesso da organização.

Por sua vez Entriel (2010) afirma que a cultura é como “uma rede de concepções, normas e valores, que são tomadas por certas, que permanecem submersas à vida organizacional” e “para criar e manter a cultura, estas concepções, normas e valores devem se afirmados e comunicados aos membros de uma organização de forma tangível”. Acompanhando a definição de Schein (Entriel, 2010) “a cultura como sendo uma forma de se lidar com os problemas” e define cultura organizacional como “o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que

funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”

Carmo (2005:112) num conceito geral define que “ A cultura organizacional exprime a identidade da organização (...). As culturas organizacionais constituem sistemas de referência simbólica e moldam as ações de seus membros segundo um certo figurio. Ao servir de elo entre passado e presente, contribuem para a permanência e a coesão da organização. E, diante das exigências que o ambiente externo provoca, diante das necessidades de integração interna que se renovam de maneira incansável, formam um conjunto de soluções relativas à sobrevivência, à manutenção e ao crescimento da organização”.

Calderón (2008:3), confirma ainda que “a cultura não se resume à somatória das opiniões dos agentes que a partilham, pois, tem vida própria e é uma das dimensões da organização”. Sendo colocada como uma dimensão esta automaticamente desempenha funções dentro da organização. Para além de permitir a distinção entre organizações e por isso criar um sentido de identidade, esta origina o comprometimento dos indivíduos com algo maior do que os interesses próprios e é vista como um todo que está acima de tudo. A cultura organizacional tem igualmente a função de orientar e definir os segmentos pelos quais os colaboradores se devem reger, “Quando a autoridade formal e os sistemas de controle são reduzidos, os valores compartilhados decorrentes de uma cultura organizacional forte asseguram que todas as pessoas caminham na mesma direcção” (Robbins, 2011:503).

A cultura é o reflexo do modo como as organizações funcionam, a relação que têm com o ambiente envolvente e o que permite a diferenciação entre si quer sejam de sectores semelhantes ou não.

Gomes (s.d.), define o termo como “uma perceção comum partilhada pelos membros de uma organização: um sistema de significado partilhado.”

Figueiredo (2011:13) defende que as empresas que trabalham a sua cultura de forma distinta e conforme o seu nível de abertura for maior ou menos, consegue assim, obter mais ou menos benefícios. Quanto mais aberta, maior a sua capacidade de “profissionalizar os funcionários e uma maior integração entre empresa e colaboradores”, por outro lado, quando mais tendência tiver para ser fechada compromete assim as suas capacidades e novas ideias que possam vir a surgir.

De acordo com Reggiani (2008:3), a cultura está totalmente relacionada com a historia organizacional, com as estruturas e com as experiencias da organização, criticando assim o character generalista “ (...) a cultura pode se constituída por meio de interacções e os gerentes têm um papel fundamental no estabelecimento das condições para essas interacções.”

Harrison e Handy desenvolveram um modelo com quatro áreas (apesar de lhes terem imposto nomes distintos), sendo duas componentes variáveis: “cultura de Função/cultura Apolo, com elevada centralização e formalização; cultura de Tarefa/cultura Atena, com baixa centralização e elevada formalização; cultura de Poder/cultura Zeus, com elevada centralização e baixa formalização e cultura Átomo/Dionísio, com baixa centralização e formalização”, sendo os nomes da mitologia grega atribuídos por Harrison (Bilhim, 2001: 196).

Quinn, desenvolveu igualmente quatro tipos de cultura: “cultura de apoio, caracterizada pelos vectores da orientação interna e da flexibilidade; cultura de inovação, caracterizada pelos vectores da flexibilidade e de orientação externa; cultura de regras, caracterizada pela orientação interna e pelo controlo; cultura de objectivos, caracterizada pela orientação externa e pelo controlo”. (Bilhim, 2001: 198). O modelo de Hofstede também com quatro dimensões sendo estas: distância hierárquica; colectivismos Vs individualismo; masculinidade Vs Feminilidade e controlo de incerteza (explicadas mais abaixo, tendo em conta que o mesmo autor defende o método quantitativo que define estas dimensões).

Tal como afirmado por Hofstede, “a programação mental colectiva que distingue os membros de uma nação dos membros de outra nação”, apostando assim numa disparidade entre as diferenças culturais a nível nacional e a nível organizacional, “O termo “cultura”, usado para nações e organizações, sugere que os dois tipos de cultura são um fenómeno idêntico, o que é incorrecto. Uma nação não é uma organização e os dois tipos de “cultura” são de natureza diferente. A diferença entre as culturas nacional e organizacional deve-se aos diferentes papéis representados em cada uma pelas manifestações da cultura (...)” (Hofstede, 2003: 211). Explicando que a cultura nacional é adquirida através da aprendizagem em sociedade numa fase inicial, seguindo-se uma aprendizagem organizacional (cultura organizacional) tendo em conta o ambiente de trabalho. O mesmo autor propõem ainda uma segunda proposta para análise da cultura através de níveis que podem se comparados às camadas de uma cebola. Sendo estas representadas por símbolos (a mais superficial), heróis, rituais e valores (a camada mais profunda), “os símbolos são palavras, gestos, figuras ou objectos que transportam um significado particular que é apenas reconhecido pelos que

partilham a cultura, (...) os heróis são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imagináveis, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e por isso servem de modelos de comportamento. (...) Os rituais são actividades colectivas tecnicamente supérfluas, para atingir fins desejados, mas considerados como essenciais numa determinada cultura: são, pois, realizados para o seu próprio bem. (...) Podemos definir um valor como a tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro” (Hofstede 2002: 23).

Seguindo o primeiro argumento de Hofstede, é possível destacar e distinguir o poder da cultura entre nacionalidades com exemplos do conceito japonês de trabalho, da cultura organizacional da Grã-Bretanha e dos Estados Unidos. As organizações Japonesas consideram os colaboradores como parte da colectividade. A ênfase é colocada na interdependência, na ajuda mútua e nos interesses comuns, tendo os colaboradores um compromisso eterno para com a organização. As relações de poder e autoridade são tradicionalistas e totalmente direccionadas para um chefe que tem o poder para deliberar todas as decisões. O sistema de organização é feudal e os níveis de hierarquia totalmente restritos e encaminhados para um sistema de ajuda mutua. A cultura do cultivo do arroz foi transferida para a indústria japonesa e é frequentemente comparada não só com os valores culturais dos campos de arroz como com o espírito de serviço samurai.

A capacidade das empresas japonesas e a sua distinta cultura organizacional foi o que lhes permitiu “o milagre económico”, contrariando o pensamento que teria sido pelo seguimento de técnicas ocidentais, da industrialização ou da utilização exacerbada de tecnologia.

Por sua vez a cultura britânica, na Grã-Bretanha difere totalmente do relato anteriormente feito do método japonês. O contexto e o método apresentados baseiam-se na rivalidade e ou oposição de sistemas sendo o motivo destes as enormes diferenças nas crenças básicas. Para os colaboradores industriais o diálogo não é uma possibilidade por qualquer regra ser vista como uma “imposição”, criando assim um grande conflito entre classes. E foi assim, criada a crença de que os colaboradores fabris e classes superiores são espécies antagónicas. Contrastando com os japoneses, os britânicos veem o seu sistema como uma obrigação de obediência às regras ditadas pelas elites administrativas que se atribuem ter o direito de as ditar (Morgan, 1996:144).

Por outro lado, o que ressalta na cultura administrativa americana é o princípio do individualismo. Nos Estados Unidos da América é encorajada a Auto valorização, como é visível através da teoria do *one best way*. Nesta perspectiva está o desejo de ser sempre o melhor, e a indústria é administrada como um jogo de vencedores e vencidos, em que quem ganha é recompensado e o perdedor punido. Deste modo, é considerado um dos aspectos mais importantes da vida corporativa e da cultura, destacando a vitória acima de tudo e a recompensa pelo comportamento mais certo (Araújo, 2009:48).

Segundo Sousa (2007:5) “ (...) os processos decisórios em culturas mais individualistas tendem a ser mais rápidos quando comparados a culturas de base mais colectivistas ou comunitaristas. Percebe-se que as sociedades mais individualistas tendem a competir mais, enquanto as sociedades mais colectivistas tendem a cooperar mais”.

É possível confirmar, que acima de tudo a cultura determina o carácter da organização. Dedicando relevo ao principal aspecto desta teoria, que as sociedades

organizacionais estão totalmente interligadas e relacionadas com o contexto natural de onde têm origem. Sendo que algumas características presentes nas organizações estão relacionadas com a cultura do país da sua proveniência.

Também Entriel (2010, **S/P**), foca-se nos processos de gerenciamento, normas, valores e crenças que perdem a sua eficácia quando há uma quebra nas fronteiras culturais, “cultura é a forma por meio de qual um grupo de pessoas resolve problemas. Um sistema comum de significados, que nos mostra a que devemos prestar atenção, como devemos agir e o que devemos valorizar e Cultura Organizacional é a forma que as atitudes são expressas dentro de uma organização e distinguem-se umas das outras por meio de soluções específicas a determinados problemas.”

De ressaltar a contribuição de Fernando Motta e Miguel Caldas (1997:148 citado por Entriel et al, 2010), que em modo de conclusão definiram o conceito como: “Cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Para alguns a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais... para outros, cultura é a adaptação em si, a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente... outra forma de se ver a cultura parte do inconsciente humano... essas combinações apresentam-se sob a forma de símbolos cujos significados nos dão a chave de uma cultura... outra visão de cultura procura concentrar-se nas formas diversas de cognição que caracterizam diferentes comunidades... não esgotam... as diferentes possibilidades teóricas e metodológicas do estudo da cultura... dão-nos alguns dos principais focos de análise.”

Apresentando outra teoria cultura, Brilman (Teixeira 2005) afirma que as organizações regem-se pelo modo como se integram na sociedade apreendendo mais ou menos cultura desta. Isto é, para o autor não é possível teorizar sobre cultura organizacional sem ter em conta que esta depende e esta permanentemente ligada à sua esfera externa. Revela por isso, que existem macro-culturas (a nível da sociedade em que estão inseridas) e que estas é que definem as ocorrências dentro da organização (como a hierarquia, o grupo, o modo como é encarado o trabalho).

Segundo Chiavenato (1999:138), cultura, para além do seu papel fundamental no desenvolvimento organizacional, é “ (...) o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidas por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhando por todos os membros de uma organização.”

Por fim, D’Onofrio (2005: 100 citado por Oliveira 2009: 42), numa definição mais contemporânea analisa cultura como “ A sociedade humana passou por diversos ciclos de cultura, que a levaram a profundas transformações: nómada, agrícola, guerreira, comercial, industrial. Actualmente vive sob a égide da tecnologia baseada na cultura de informação que se tornou fundamental para o seu progresso: quando não há informações precisas, não se pode chegar a lugar nenhum. Mas apenas a informação é insuficiente: os dados adquiridos devem ser estudados e interpretados, para se chegar ao verdadeiro conhecimento, o saber transforma a realidade, adaptando-a às sempre necessidades renovadas.

Um exemplo digno e revelador de como a cultura se posiciona nas questões organizacionais é *HP Way* (Hewlett-Packard). A empresa líder na indústria eletrónica desenvolveu em 1957 a cultura “HP” formalizada através de uma declaração de

objectivos corporativos que foram apelidados de *HP Way*. Esta cultura foi determinada pelas crenças pessoais dos dois fundadores da empresa, William Hewlett e David Packard “Histórias, lendas e mitos sobre heróis da empresa circulavam através da organização e ajudaram muito a comunicar e sustentar valores culturais por trás do sucesso da H-R. Novos recrutas viam apresentações de slides que mostravam como “Bill e Dave” começaram a empresa na garagem de Bill e usaram o forno de Hewlett para fazer alguns dos primeiros produtos.” (Morgan, 1996:153). Esta lógica procurava dar ênfase ao atendimento com integridade e justiça a todos os que tivessem interesse na organização desde clientes a fornecedores, sócios e funcionários. Através desta filosofia e de outros princípios “ (...) com formulações mais formais da filosofia da empresa, a mensagem logo atingiu o destino: na H-P nós confiamos e valorizamos você. Você tem liberdade para trabalhar com entusiasmo, mesmo que seja sábado, e para inovar e contribuir de toda maneira que puder” (Morgan, 1996:153), como a decisão de não serem uma empresa de “contratar e demitir” criou a possibilidade de sustentar os valores culturais sugeridos pelos fundadores.

Ligado com o tema da cultura surge uma área de interesse e relevante que não poderia deixar de ser considerada neste projecto, apesar de não ser aprofundada na abordagem ao estudo de caso. A importância da medição da cultura organizacional (tal como referido abaixo) é essencial devido a ser uma área de grande interesse porque é desta que advém o modo como se poderá avaliar um estudo organizacional.

A escolha do método de abordagem deve ser realizado de acordo com o estudo e os parâmetros que se pretende atingir. Tendo em conta, que a cultura é um tema vasto e muito amplo, analisar o seu impacto sobre uma causa organizacional torna-se num

processo imprescindível e por vezes árduo. Para que seja avaliado como necessário e benéfico e até como uma oportunidade para reformular a estratégia empresarial.

As abordagens quantitativa e qualitativa para avaliação da cultura organizacional, são defendidas e referenciadas por diversos autores. Trice e Beyer (1987, citados por Entriel, 2010), relacionam as duas diferentes abordagens metodológicas “ (...) a abordagem quantitativa afirma que existem alguns elementos universais na cultura. Essa abordagem sustenta a existência de alguns elementos comuns entre culturas de diversas organizações. Já a abordagem qualitativa argumenta que somente o elemento dentro do contexto cultural possui significado e que não se pode fazer generalizações de forma a comparar uma organização com outra (Entriel, 2010) ”.

A metodologia qualitativa, sendo mais profunda, pretende compreender os fenómenos que estuda, de modo a ter a perceção dos indivíduos ou organizações no seu ambiente externo ou interno, sendo sempre elaborada uma interpretação por parte do investigador (no entanto, esta é conjuntamente com a opinião do indivíduo que vive a situação), “ (...) quer usadas numa perspetiva funcionalista (o agente principal é o investigador e a unidade de análise é a organização), quer numa perspetiva semiótica (a linguagem e os símbolos como o fundamental e a cognição do indivíduo como a unidade de análise principal) (José Neves, 2000:117) ”. Assim sendo, esta abordagem caracteriza-se por interpretar, considerar e ter um contacto direto por parte do investigador com a situação em si, de modo a fazer a sua observação e captação diretamente, “ Dados qualitativos significam quase sempre “estudo de caso”; muitos estudos de culturas organizacionais são sobre um único caso (...) estes estudos levantam inevitavelmente questões quanto à sua fiabilidade (teria um outro observador percebido

o mesmo fenómeno?) e generalização (como é que este caso nos ajuda a compreender outros casos?) ” (Hofstede, 2003:214).

Segundo Silva (2009:160), o pesquisador define cultura a partir das concepções indivíduos que fazem parte da organização e não através das suas próprias ideologias sobre o que é a cultura. Afirma também que a análise qualitativa pode ser feita por uma equipa de pesquisa dentro da organização ou através de um investigador, sendo que este pode assumir três tipos de papel distintos: - papel empírico, em que o investigador considera e analisa a sociedade e a cultura sem nenhuma teoria antecipada baseando-se apenas nos conhecimentos recolhidos; - papel antropólogo, em que o pesquisador formula antecipadamente um modelo de investigação e este pode ser reformulado e ou alterado constantemente e por fim, o papel clínico, em que o investigador analisa através de um modelo antecipado com o objetivo e intenção de resolver o problema colocado pela própria organização. Sendo que esta é a própria interessada em solucionar a ocorrência que não está de acordo com os procedimentos, não dificulta a análise e ainda facilita informação importante e de acesso restrito. Esta abordagem, permite a medição e avaliação de opiniões, reações, hábitos e atitudes através de uma amostra representativa.

Entriél (2010:S/P), apoiando a teoria de Fleury, defende e apoia o papel clínico do investigador. A sua aposta resulta na existência de uma ajuda mútua para que deste modo os resultados do estudo sejam mais sólidos. Segundo ao autor, esta abordagem proporciona descrições mais interessantes e oportunas para que seja mais perceptível a compreensão do fenómeno “ (...) uma avaliação da cultura através da colaboração de elementos internos da empresa, que seriam os facilitadores da pesquisa.” (Entriél, 2010:S/P).

Terence (2006), cita Fleury (1996) que desenvolveu uma análise para avaliar as etapas da cultura organizacional. A primeira seria o estudo do histórico da organização (o momento de origem; a contextualização; os incidentes que possam ter ocorrido; de que modo o fundador interferiu na construção da identidade da organização). A segunda etapa, consiste na observação do processo de socialização de novos membros e a terceira fase, assenta na análise das políticas de recursos humanos. Por fim, a quarta etapa, distingue-se pelo processo de comunicação, ou seja, o que se comunica e com quem, os meios e os instrumentos de comunicação e também o estudo das relações de trabalho e poder que surgem na estrutura organizacional. Algumas das características desta abordagem são: “tendência a ser descritiva; maior interesse pelo processo do que pelos resultados ou produtos; ambiente natural como fonte de coleta de dados e pesquisador como instrumento principal desta atividade; busca de significados em contextos social e culturalmente específicos; apresentação da descrição e análise de dados em uma síntese narrativa; busca de compreensão dos fenómenos pelo investigador, a partir de perspetivas dos participantes (...) utilização do enfoque indutivo na análise de dados, ou seja, realização de generalizações, de observações limitadas e específicas pelo pesquisado” (Terence, 2006:3-4).

Todos os autores que apoiam este método de avaliação, declaram que as vantagens são visíveis a vários níveis como: os dados serem menos influenciados; o processo poder ser examinado ao longo do tempo; a confirmação e interpretação das situações ocorridas e a identificação dos significados das ações sucedidas.

Apesar das vantagens sugeridas e defendidas, Silva (2011), refere alguns fatores que tornam a governação da cultura organizacional difícil: os níveis de cultura existentes dentro de uma empresa serem variados; o facto de a cultura ser analisada

não só na sua profundidade mas também na sua extensão; outra das questões identificadas pelo autor é que parte da cultura não está claramente expressa; a situação política que não distingue as ligações entre cultura e poder e por fim a os casos organizacionais que na sua maioria têm raízes históricas profundas. Para além destas dificuldades apontadas, que revelam o processo exaustivo da avaliação cultural, Silva (2011) manifesta-se contra a abordagem. Este refere que além de várias limitações apresenta igualmente diversas desvantagens como: sendo um processo longo e extenso; insegurança em relação a resultados obtidos e a questão da abertura da organização devido a requerer mais atenção por parte dos seus membros. Silva (2011), aponta outro autor que se apresenta contra a abordagem, Hofstede, afirmando que os dados não são exímios e por sua vez podem alterar o resultado final da concepção “os estudos quantitativos são escassos e distantes entre si e não necessariamente muito convincentes” (Silva, 2011).

Por sua vez, a abordagem quantitativa é defendida e desenvolvida igualmente por uma panóplia de autores. Estes apostam apenas na opinião do investigador.

Silva (2009:162) explorou as duas principais teorias do modelo quantitativo: Hofstede, identificou quatro tipos de dimensões culturais e Cameron e Quinn (2006) defenderam o Modelo de Valores Competitivos.

As dimensões culturais designadas por Hofstede são: “Distância hierárquica” que se caracteriza pela aceitação da distribuição desigual de poder pelos indivíduos com menos autoridade, segundo o autor “A distância hierárquica pode, assim, ser definida como a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual de poder (...) A

distância hierárquica é então medida a partir dos sistemas de valores daqueles que têm menos poder. A repartição do poder é geralmente explicada, a partir do comportamento daqueles que têm mais poder, os líderes, não dos seguidores” (Silva, 2011), Brasileiro (2007:29) complementa a ideia afirmando: “ (...) é destacado, dentre os elementos do conjunto, um que assume um posicionamento hierárquico superior, passando a ter o “domínio” dos demais elementos que compõem o conjunto; (...) pode haver ou não demonstrações comportamentais e ambientais do poder que uma determinada pessoa possui, sendo esta demonstração (ou a sua ausência uma linguagem compreendida tanto por quem a emite quanto por quem a absorve) ”.

O “Individualismo Vs Colectivismo”, que está diretamente relacionado com a preocupação das organizações na focagem do coletivo ou no individual (um elevado individualismo pode provocar a distancia nas relações, sendo que o contrario cria fortes laços e lealdade entre os indivíduos), “O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre indivíduos são pouco firmes; cada uma deve ocupar-se de si mesmo e da família mais próxima. O colectivismo pelo contrário caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de lealdade inquestionável” (Silva, 2011).

A “Redução de Incertezas”, que depende da orientação do grupo em cumprimento de leis, normas e controlo, a fim de reduzir incertezas que possam surgir “ (...) um espelha o nível de inquietude de uma sociedade frente às situações desconhecidas, incertas ou passíveis de ambiguidade (...) o ponto central da incerteza não é a forma pela qual as situações imprevistas são solucionadas, mas sim, a ansiedade gerada por elas” (Brasileiro, 2007:29). A autora afirma também que “o

sentimento de incerteza não é exclusivamente pessoal, pode ser partilhado (...) a incerteza é adquirida e resulta da aprendizagem. O sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-lo fazem parte da herança cultural de uma sociedade” (Silva, 2011).

E por fim a “Masculinidade Vs Feminilidade” que se refere à diferenciação de género e qual a importância ainda dada pela sociedade aos valores tradicionais do homem, de poder e de controlo, “(...) serão ditas masculinas as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida; são femininas aquelas onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida)” (Silva, 2011). O Modelo de Valores Competitivo de Cameron e Quinn (Silva, 2011), aborda duas dimensões, sendo a primeira focada na estrutura da organização “ (...) com a possibilidade de ênfase em flexibilidade e dinamismo ou em estabilidade, ordem e controle” e a segunda na ênfase da orientação da organização a nível ambiental “ (...) a ênfase na orientação para o ambiente interno, integração e unidade, da orientação para o ambiente externo, diferenciação e rivalidade” (Silva, 2009:162). Estas dão origem ao perfil cultural da organização através de quatro elementos culturais. A cultura de clã, que se caracteriza por um agradável e exemplar ambiente de trabalho, sendo valorizada a integridade e lealdade dos indivíduos. A cultura hierárquica que se foca numa organização formal e eficiente que assenta em políticas e regras previamente definidas. A cultura inovativa, que acredita nas mudanças e se direciona para novos desafios. E por fim, a cultura de mercado, cuja sua principal evidência é a produtividade, aumento de resultados e

rendimentos. É através destes quatro tipos de perfil que o modelo de valores caracteriza o carácter cultural da organização.

Segundo alguns autores explorados por Silva (2011), como Hofstede e Santos os estudos quantitativos para além de mais credíveis, permitem a cooperação entre diferentes organizações e o investigador apresenta um papel neutro e independente, “As avaliações de cultura baseadas em dados quantitativos (...) têm a vantagem da fiabilidade (independentes do sujeito que a investiga) e estabilidade temporal do instrumento, permitindo, portanto, estudos longitudinais” (Silva, 2011). Este método de análise é menos demorado a nível de investigação de resultados sendo os custos igualmente reduzidos.

As características da pesquisa quantitativa são: “obedecera um plano pré-estabelecido com o intuito de enumerar ou medir eventos; utiliza a teoria para desenvolver as hipóteses e variáveis de pesquisa; emprega, geralmente, para análise de dados, instrumental estatístico; confirma as hipóteses de pesquisa ou descobertas por dedução; utiliza dados que representam uma população específica (amostra), a partir do qual os dados são generalizados; usa, como instrumento para colecta de dados, questionários estruturados (...) elaborados com questões fechadas, (...) aplicados a partir de entrevistas culturais apoiadas por um questionário convencional (...);” (Terence, 2006:3). Esta pesquisa permite a medição e avaliação de opiniões, reacções, hábitos e atitudes através de uma amostra representativa.

Entriel (2010), defende que são várias as vantagens do método quantitativo como: “velocidade, versatilidade, custo, objectividade e precisão (...) a possibilidade de análises estatísticas existe quando o pesquisador toma o cuidado na construção de

hipóteses, na elaboração dos instrumentos de colecta de dados, na sua validação, no desenho da amostra e na utilização dos instrumentos de análise estatística compatíveis com os dados colectados” (Entriél, 2010).

Citando Schein, Entriél (2010), critica a abordagem, afirmando que sendo a cultura tão complexa não pode ser avaliada através destes elementos de investigação, devido a estes não atingirem a profundidade suficiente dos níveis culturais (mantendo-se assim na superficialidade) “ (...) os estudos detalhados já prontos (questionários), não conseguem avaliar a cultura, pois as pessoas não sabem o que perguntar (...) (Schein, 2001:77 citado por Entriél, 2010). Outra das desvantagens assinaladas, é o facto de poder ocorrer uma incapacidade por parte dos membros para entender questões ou conceitos, levando a uma explicação posteriori que poderá ser influente na opinião dos indivíduos “ (...) não há como saber de que forma a pessoa respondeu ao questionário, interpretou a pergunta, nem a atitude evocada pelas promessas de sempre: de anonimato e privacidade (...) Imagine o que implica a necessidade de manter as coisas no anonimato: a ameaça de punição se algum funcionário der uma informação negativa e o sigilo de todo o processo. Em comparação, fazer um estudo de cultura juntando grupos de análise para discutir abertamente os valores e as certezas compartilhadas da organização fornece um resultado bastante diferente” (Schein, 2001:73 citado por Entriél et al, 2010).

Assim sendo, a pesquisa é usada para interpretar fenómenos e desenvolve-se ente a regular percepção do que acontece e a sua própria explicação.

1.4. A Cultura Organizacional em processos de fusão

Tal como citado e sublinhado por autores como Robbins (1996) e Sydor e Gzeszczesryn (2008), a prática da “cultura forte” para além de um factor de diferenciação organizacional também se revela como um vector que representa o sucesso económico. A expansão e internacionalização das organizações tornaram-se uma prática constante principalmente devido ao fenómeno da globalização do qual temos sido um “alvo” frequente. Como já referido, os processos de fusão e aquisição organizacional são hoje em dia um agente para a crescente competição económica. Analisado o tema (como fazemos seguidamente) apercebemo-nos que o sucesso ou insucesso destes processos depende cada vez mais da conexão estabelecida entre as organizações que se encontram em transição e se ajustam organizacionalmente.

Para Rocha (2004:1), as razões para que as fusões ocorram são: “1. Crescimento e diversificação: o crescimento rápido, quer em tamanho ou na participação do mercado, ou mesmo na diversificação do âmbito dos produtos da empresa, pode ser alcançado pelo fato de que diversas barreiras de entrada mercandológicas e até mesmo culturais, podem se agilmente transpostas. Adicionalmente, a possibilidade de diversificação embuta uma diminuição inerente do risco global ai qual a empresa fica exposta; 2. Sinergia: as sinergias são caracterizadas pelas economias de escala resultantes da redução de custos indiretos das empresas fusionadas; 3. Aumento de capacidades: muitas vezes, empresas combinam-se para aumentar sua capacidade administrativa, financeira e tecnológica.”

Para Casali (2006:62), os factores motivacionais para a ocorrência deste procedimento são:

- “ a) maximização do valor das firmas e aumento da riqueza dos acionistas;
- b) maximização da utilidade gerencial;
- c) utilização de estratégias financeiras, tais como: compensação de créditos tributários; custos de reposição; discrepâncias na avaliação do valor da firma; alternativa de dividendos e recompensa de ações;
- d) busca de economias de escala e escopo;
- e) substituição de administração ineficiente;
- f) decisão dos administradores de investir o lucro ao invés de distribuí-lo aos acionistas;
- g) maximização de crescimento;
- h) existência de elevadas barreiras de entrada em determinados mercados;
- i) obtenção de capacidades adicionais, tais como ganhos operacionais e sinergias;”

A globalização aparenta ter sido, assim, um dos factores responsáveis pelo crescente aumento dos processos de aquisição e fusão que foram ocorrendo durante a década de 90. De acordo com Rocha (2004), o aumento dos processos de aquisição tiveram variados motivos como a inovação da tecnologia e a liberalização dos mercados internacionais, sendo quase extintas as barreiras deste. O autor afirma igualmente que, as mudanças e evolução a nível dos mercados competidores e dos modelos de gestão permitem às organizações adaptar-se a outros tipos de negócios. O facto de estas fusões se concretizarem entre organizações de países e continentes diferentes é necessário

destacar a importância da cultura das organizações envolvidas nestes processos. Posto isto, para que estas operações fossem concluídas com sucesso a envolvente cultural e a sua integração são essenciais (Sousa, 2007). Ainda Sousa (2007) refere que “a cultura organizacional permeia a empresa e diferenças podem degenera a colaboração.”

Calderón (2008) assegura que a globalização foi o que permitiu dar origem ao multiculturalismo, que se converteu numa vantagem competitiva para todas as organizações, devido aos pressupostos e benefícios dos diferenciados traços culturais que são propícios a inovações, flexibilidade e novas ideias, “ O factor cultura aparece como um elemento chave nas organizações que atuam no mundo globalizado (...) destacam a significância do treinamento e desenvolvimento intercultural, pois ele, se apropriadamente conduzido, pode trazer muitos benefícios efetivos para a organização e os seus empregados (Calderón, 2008:5)

Casali (2006:56) também aponta: “Operacionalmente ambas, fusões e aquisições, consistem na integração técnica, administrativa e cultural de duas ou mais organizações em uma organização maior”.

Nas organizações onde esteja presente uma forte cultura organizacional, com os processos de aquisição a nova organização poderá ser enfraquecida devido ao forte confronto com a cultura predominante (Sousa, 2007).

Para Sousa (2007), através da exposição de informação e clareza pode, se possível conseguir os resultados pretendidos, tendo em conta que os indivíduos não têm a noção das próprias características culturais levando-os assim ao choque e confronto, no entanto a transparência e nitidez dos esclarecimentos permite-lhes uma compreensão mais facilitada. O facto de a organização dominante e com cultura mais forte revelar a

sua superioridade, a que foi adquirida pode prejudicar (ainda que inconscientemente) os objectivos ambicionados. O autor defende da mesma maneira, a inserção da fase “due diligence”, que consiste no levantamento de informações sobre a organização a adquirir, sendo idealizada e realizada por uma equipa multidisciplinar, em que não sejam apenas avaliados os aspectos económicos e financeiros (Sousa, 2007).

Nos processos de fusão e aquisição, devem ser apontados alguns recursos para que estes tenham o sucesso pretendido, “ (...) retenção de talentos; integração de culturas e comunicação; (...) passar segurança nos diversos momentos do processo, aos diversos stakeholders das organizações garantindo uma transição rápida e eficiente” (Machado, 2007:47). João Bilhim (2001:207) afirma que “Um factor-chave para o sucesso e efectivação dos esforços de mudança cultural, nas fusões e aquisições é a propensão dos indivíduos para aceitação da mudança (...)”.

Este acontecimento, considerado como único (tal como descrito acima), pode ser avaliado em duas etapas, as iniciais e as posteriores. As primeiras estão interligadas com questões de estratégias organizacionais, financeiras e económicas (Casali, 2006) e as posteriores ligadas entre si com os aspectos culturais e de recursos humanos (Casali, 2006).

Assim, vários foram os pesquisadores que analisaram os processos de fusão e aquisição e as suas estratégias e fases. Para Casali (2006:61), as quatro etapas sugeridas são: “antecipação, negociação e anúncio oficial, implementação da mudança, avaliação”.

Outra proposta apresentada por Casali (2006:61), igualmente com 4 estágios, os processos caracterizam-se por: “pré-fusão, fase de desenvolvimento, fase de transição e fase de estabilização”

Os diferentes autores avaliaram as fases com nomes distintos, no entanto, estas são idênticas a nível prático no processo em si. Inicialmente ocorre a situação da consciência da mudança e do aparecimento de rumores; Seguidamente a preparação dos indivíduos organizacionais para que rececionem o anuncio oficial; a terceira fase consiste na adaptação à nova realidade e à consciencialização da implementação de mudança e por fim o momento de integração e de avaliação pelos envolvidos no processo.

Assim sendo, as fusões e aquisições são revistas pela procura incessante de crescimento, de diversidade e de aumento de lucro. Sendo que as duas conclusões gerais destes fenómenos são: o aumento do valor da empresarial e razões a nível da estrutura organizacional (Casali, 2006).

Tal como visto ao longo do capítulo, os processos de fusão e aquisição geram a necessidade de reestruturação de estratégias e conceitos para que a nova organização seja forte desde a sua origem. Sendo que o fracasso ou sucesso deste processo depende de como é gerido o ato de mudança organizacional, ou seja a passagem de um estado para outro, segundo Chiavenato (2009), (tema explorado no capítulo seguinte). Deste modo, a gestão do choque cultural para além de influenciar o resultado das operações pode ainda ser uma barreira, um obstáculo a ultrapassar aquando o processo de mudança.

Concluimos assim, que para além dos vários factores económicos, os culturais (valores, princípios, missão, história, líder e demais elementos que constituem a cultura organizacional) desempenham um papel fundamental não só de motivação e empenho, mas também de sucesso num processo de fusão e aquisição empresarial.

Capítulo 2

Objectivos de estudo - a problemática das hipóteses

Depois de considerarmos algumas das principais abordagens à concepção e estudo das organizações, bem como aos conceitos de Identidade e Cultura Organizacionais, é agora o momento de apresentar os objectivos do presente estudo.

A revisão da literatura que fizemos serviu para tornar evidente a complexidade do campo em que decidimos colocar a investigação: a realidade das organizações no mundo contemporâneo, por um lado, a problemática de fusão e/ou aquisições, por outro, e o papel central da cultura organizacional na determinação do sucesso ou insucesso destas são as fronteiras que estabelecem os contornos do tema que no propusemos trabalhar.

O objectivo principal deste trabalho de investigação é analisar o papel central da cultura organizacional na gestão de um processo de aquisição/fusão com vista ao sucesso da iniciativa. Por outras palavras, propomo-nos testar o pressuposto atrás enunciado de que um elemento crucial no sucesso ou fracasso de um processo de fusão (ou de aquisição) de duas empresas é a compatibilidade das suas culturas organizacionais, daqui resultando uma cultura organizacional em que os elementos da nova empresa se revêem, e integram no seu viver organizacional.

A nossa primeira abordagem ao estudo previa, conforme dissemos acima, a realização de entrevistas para recolha de informação sobre a percepção que os gestores/directores de comunicação têm da relação entre a cultura organizacional e o sucesso de um processo de fusão/aquisição. Este estudo ter-nos-ia permitido começar

por definir hipóteses orientadoras da pesquisa, que os dados recolhidos iriam posteriormente confirmar ou infirmar. Contudo, em virtude da relutância manifestada pelos potenciais entrevistados em facultar essas informações, foi necessário reorientar o trabalho de campo para o que acabámos por realizar, utilizando uma metodologia diferente, a do estudo de caso (que problematizaremos no capítulo seguinte).

As hipóteses de trabalho que se encontram subjacentes ao estudo são, essencialmente duas: (1) que a compatibilidade cultural entre duas organizações que se propõe fundir é crucial para o seu sucesso; e (2) que uma comunicação da fusão e da nova entidade que dela emerge com forte ênfase cultural é chave no sucesso organizacional (adesão e motivação dos trabalhadores, elevado sentido de pertença, forte implantação da marca, posicionamento no mercado).

Mas para confirmar ou infirmar as hipóteses acima seria necessário, por exemplo, inquirir os trabalhadores para poder comprovar o seu grau de adesão, de motivação e de sentido de pertença. E isso não foi possível fazer.

Assim, em vez de propor hipóteses para o estudo, definimos **objectivos** para o mesmo, designadamente:

- 1 – descrever o processo de fusão das empresas escolhidas para o estudo de caso (Sumol e Compal);
- 2 – identificar e compreender as etapas deste processo;
- 3 – identificar os elementos em acção no processo;

4 – posicionar o elemento “cultura organizacional” no âmbito deste processo e da criação de uma nova entidade, Sumol+Compal, nomeadamente na sua vertente comunicacional (como foi comunicada);

5 – compreender o papel que a cultura organizacional teve no sucesso do processo (sendo sucesso aqui entendido como a continuada existência da nova entidade Sumol+Compal e prossecução dos seus objectivos comerciais).

Neste sentido, e como se tornará claro, a recolha de dados que efectuaremos não permitirá estabelecer generalizações sobre o objecto de estudo aqui em causa, mas esse não é o objectivo deste trabalho. Mas a complexidade da situação em análise, bem como o seu carácter exemplificativo, aliado às dificuldades atrás reiteradas de acesso a informação mais ampla de outras entidades, levou-nos a optar por esta via.

Conforme refere Judith Bell (2010:9):

“All organizations and individuals have their common and their unique features. Case study researchers aim to identify such features, to identify or attempt to identify the various interactive processes at work, to show how they affect the implementation of systems and influence the way an organization functions. These processes may remain hidden in a large-scale survey but could be crucial to the success or failure of systems or organizations.”

Assim, na sequência do estabelecimento destes objectivos norteadores do estudo de campo, procederemos no capítulo seguinte à problematização das metodologias escolhidas para abordar o estudo e atingir os objectivos propostos.

Capítulo 3

Problematizando as metodologias utilizadas

Depois de considerarmos algumas das principais abordagens à concepção e estudo das organizações, bem como aos conceitos de Identidade e Cultura Organizacionais, iremos de seguida apresentar e problematizar a escolha feita da metodologia de estudo de caso, bem como tecer considerações sobre a entrevista como ferramenta de recolha de dados.

3.1. Caracterização da metodologia de estudo de caso

A pesquisa que realizamos para esta dissertação gira à volta de dois grandes eixos: por um lado, a pesquisa documental, que se prende com a literatura existente sobre os conceitos em causa, bem como sobre os fenómenos que estudamos; por outro lado, a pesquisa de campo, que assenta numa recolha de materiais concretos da realidade do estudo de caso que escolhemos para ilustrar os processos em acção.

Em geral, a pesquisa no terreno aplica-se aos estudos de caso, na medida em que se contempla uma pequena unidade social que será observada e onde o próprio investigador desempenha uma papel central, a saber: deverá recolher informação sobre o objeto do estudo sobre o qual assenta o caso em análise, fazer um levantamento do contexto em que o mesmo se desenvolve, e – tanto quanto possível – identificar e compilar informação sobre casos semelhantes.

Robert Yin (2003), um dos principais defensores e investigadores da metodologia de estudo de caso, refere (2003:2) “the need for case studies arises out of the desire to understand complex social phenomena”, permitindo aos investigadores reter as características holísticas e significativas de acontecimentos da vida real – nos quais Yin inclui precisamente processos organizacionais e de gestão.

Yin (2003: 13) define “estudo de caso” como “an empirical inquiry that

- Investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when
- The boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.”

Dul e Hak (2008) oferecem à nossa consideração uma definição de estudo de caso com uma variação interessante, designadamente a ênfase na individualidade do caso em análise e no aspecto qualitativo do tratamento da informação:

“A case study is a study in which (a) one case (a single case study) or a small number of cases (comparative case study) in their real life context are selected, and (b) scores obtained from these cases are analysed in a qualitative manner”.
(Dul e Hak 2008: 4)

Por seu lado, A. Woodside (2010) propõe que o principal objectivo do investigador que se socorre do estudo de caso na sua investigação deveria ser a “profunda compreensão” dos actores, interacções, sentimentos e comportamentos que ocorrem num processo específico através do tempo. Esta é precisamente a abordagem que nos parece mais relevante na situação de pesquisa que pretendemos desenvolver no presente trabalho.

Ao contrário do método experimental, que dissocia o fenómeno do seu contexto para o analisar em profundidade, focando nun número determinado de variáveis, o

método de estudo de caso parte da premissa que as condições do contexto e do processo são relevantes para a compreensão do fenómeno que é objecto de estudo (Yin 2003, Dul e Hak 2008). A metodologia quantitativa e qualitativa de recolha de informação procuram tratar do contexto e do fenómeno, mas o imperativo de controlar a quantidade de variáveis a analisar (de modo a manter o número de questões dentro de limites aceitáveis para os inquiridos, por exemplo), condiciona a análise de fenómenos complexos. No estudo de caso, como em qualquer metodologia de pesquisa, o investigador deverá escolher dimensões de análise e respetivos indicadores, estabelecer relações entre fenómenos, realinhar os pontos de interesse se necessário for, enfim proceder no âmbito da investigação em conformidade com os objetivos da mesma. Contudo, os estudos de casos baseados em questionários ou entrevistas formais revelaram mais interferências do que a pesquisa do terreno ou, como lhe chama o sociólogo Lazasfeld, apresentam “obstrutive measures”. Para Bogdan e Biklen (1994), “o objetivo de investigar é recolher e analisar dados. A investigação” baseia-se num pano fundo que “fornece pistas para dirigir o estudo e contextualizar os resultados.”

No presente caso, o fenómeno que se pretende analisar – o papel central da cultura organizacional num processo de fusão organizacional – remete para uma realidade passada, dado que à altura do estudo este processo já tinha sido implementado. A recolha de informação fez-se usando a técnica de entrevista semi-estruturada realizada à pessoa responsável pela gestão e condução dos processos comunicacionais da fusão das duas empresas, que, fundando-se nos seus princípios identitários (dos quais a vertente da cultura organizacional é um pilar, como já vimos), conduziu à construção e partilha de uma cultura “terceira”, derivada das iniciais de cada empresa, característica da nova organização criada pela fusão. Esta entrevista permitiu obter informação

necessária para caracterizar o contexto e as razões do processo de fusão em causa, bem como estabelecer a cronologia do mesmo, recolher informação sobre objectivos, princípios e pilares orientadores do processo, em termos culturais e comunicacionais (que são os relevantes para o estudo em causa, já que todas as vertentes eminentemente de gestão, financeira, comercial, e mesmo legal, não são objecto de análise neste estudo).

3.2. Uma nota sobre reservas à metodologia do estudo de caso

Estamos conscientes que o método que escolhemos para abordar o nosso estudo de campo tem sido alvo de críticas e reservas – direccionadas principalmente aos pilares sobre os quais assenta a investigação científica, a saber: validade estatística, teste de hipóteses, e representatividade. Dul e Hak (2008) referem precisamente que o método de estudo de caso é apresentado por alguns como uma estratégia de investigação estritamente exploratória na qual nada pode ser provado, dada a frequente impossibilidade de generalizar (que é o que se pretende com abordagens quantitativas e mesmo qualitativas – ou mistas – nas quais uma importante consideração é a representatividade da amostra relativamente ao universo que é objecto de estudo). Já Yin (2003) referia que a principal preocupação dos detractores desta metodologia é a sua percepcionada falta de rigor, a possibilidade de enviesamento na abordagem ao objecto de estudo – dado que se pode privilegiar, como aqui, uma fonte de informação única. Uma outra linha de crítica à metodologia do estudo de caso passa pela reduzida base que proporciona para que o investigador possa fazer generalizações científicas. Robert Yin, autor de referência nesta matéria, responde a esta crítica afirmando: “the case study, like the experiment, does not represent a “sample”, and in doing a case

study, your goal will be to expand and generalize theories (analytic generalization) and not to enumerate frequencies (statistical generalization) (Yin 2003: 10)

Woodside (2010) discute ainda outro aspecto que não podemos deixar de considerar num trabalho de campo baseado na metodologia do estudo de caso: a impossibilidade de se relatar os elementos que constituem o processo de forma independente da pessoa que está a fazer esse relato. Ou seja, há um elemento de subjectividade no relato e na organização do estudo de caso: quem relata pode ser, como na situação presente, actor no próprio caso que está a ajudar a estruturar; o investigador também tem de estar consciente da possibilidade de o seu ponto de vista, as escolhas que faz, e a forma como apresenta os factos traduzirem igualmente a sua própria subjectividade. Em ambos os casos, os modelos mentais dos envolvidos estarão a determinar o caso que se encontra em processo de estruturação. Este elemento não se encontra presente nos estudos em que se opta por recolha de dados através de questionários, numa abordagem de investigação quantitativa, nos quais a figura do investigador prima pelo seu distanciamento face ao objecto de estudo.

Precisamente pela consciência de subjectividade no estudo de caso, Woodside (2010) propõe aquilo a que chama “triangulação” de métodos e de fontes de informação para confirmar e aprofundar a informação. No caso presente, para além da entrevista realizada a José Paulo Machado, Director de Comunicação da Sumol+Compal, e figura pivô no processo de fusão das duas anteriores empresas, procedemos à recolha de informação sobre as empresas e a fusão nos órgãos de comunicação social, e realizaremos a análise das estratégias e dos materiais comunicacionais utilizados na prossecução da fusão. Recordamos que não se trata aqui de analisar as percepções dos trabalhadores relativamente à fusão ou à caracterização da cultural organizacional

resultante da fusão, como já anteriormente referimos, mas antes procurar identificar os elementos chave que conduziram ao sucesso desta fusão, de um ponto de vista de cultura organizacional.

Pelo que acima se expõe, o método de estudo de caso afigurou-se o mais adequado para uma situação em que se pretende compreender, com base na revisão da literatura feita, um processo que é objecto de estudo, investigando uma abordagem – não recolher informação ampla, ainda que contida, sobre a percepção de um fenómeno, por exemplo, a fim de generalizar as conclusões a uma população alvo (utilizando metodologias quantitativas e qualitativas).

O método escolhido para recolher a informação foi o de entrevista aberta, semi-estruturada, o qual tratamos de considerar mais detalhadamente na alínea seguinte.

3.3. A entrevista aberta

A entrevista feita ao director da Sumol-Compal visou, então, a recolha de informação sobre o processo de fusão entre as empresas Compal e Sumolis e os resultados obtidos em termos da "nova" empresa – para apresentação na dissertação. Tendo em conta as contingências inerentes à empresa e a impossibilidade de entrevistar o seu Director, optou-se por uma entrevista aberta, semi-estruturada. Impõe-se, então, uma reflexão sobre este método de recolha de dados, de informação.

A entrevista aberta é um método que permite a recolha de informação de pessoas. O entrevistador coloca as perguntas às quais o participante responde. Diz-se que a entrevista é em aberto, na medida em que mesmo que as perguntas que o entrevistador vai colocar sejam ministradas por escrito, geralmente, ele desconhece o

teor das respostas. A entrevista visa reunir informações sobre os participantes mas incide sobretudo sobre experiências, conhecimentos, habilidades e ideias.

Existem três tipos de entrevistas abertas, divididos de acordo com a sua estruturação: o primeiro é o tipo informal e é o menos restritivo de todos na medida em que o entrevistador não tem que preparar previamente um questionário, podendo surgir perguntas espontâneas. O segundo tipo guia de entrevista é semi-restritivo e exige, por parte do entrevistador a elaboração mais ou menos superficial de questões e perguntas. Contudo, pode incluir perguntas espontâneas e permite ainda colocar questões não previstas com antecedência e que derivam de respostas dadas pelo entrevistado no decurso da própria entrevista. Quanto ao terceiro tipo de entrevista aberta, este é mais estruturado pelo que é mais restritivo, aplicando o questionário prévia e criteriosamente elaborado.

Quanto à sua execução, os entrevistadores tem várias opções no âmbito de uma entrevista aberta. Se se verificar a impossibilidade de deslocação quer por parte do entrevistador, quer por parte do entrevistado, o questionário da entrevista pode ser remetido por correio eletrónico, correio, telefone, rede social ou vídeo-conferência. De notar porém que a maioria das entrevistas abertas ocorrem presencialmente, se bem que no domínio de estudo de casos, se recorra cada vez com mais frequência ao correio electrónico.

A entrevista aberta apresenta várias vantagens. Uma delas é, além de cumprir o seu objetivo de entrevista original, é o de permitir ao entrevistador questionar o entrevistado sobre explicações que tenha dado e portanto, a derivação de certas perguntas que podem abordar assuntos relevantes que não cabiam no âmbito das perguntas do questionário previamente elaborado. Permite ainda dar relevo a questões

que se afigurem importantes para a compreensão de certos aspetos que uma entrevista restritiva impediria. Das desvantagens que também apresentam, destaca-se o facto de que nem sempre fornecem dados passíveis de serem quantificáveis, não permitindo portanto o seu uso estatístico. Além do mais, o facto de permitir maior liberdade de resposta ao entrevistado impede por vezes a previsão do tempo previsto para a sua consecução. Por outro lado, não podemos esquecer que o momento da entrevista, no contexto desta investigação, poderia estar a ser encarado pelo entrevistado como um momento de comunicação institucional, o que podia levar a um condicionamento indevido – e funesto para efeito do nosso estudo – das respostas a dar.

No caso presente, procurou-se estabelecer com o nosso interlocutor um diálogo, em clima harmonioso e colaborativo, no decurso do qual, o entrevistado vá proporcionando as informações às questões colocadas. Buscávamos desta forma recolher um vasto leque de informações, aspetos da vida organizacional e do processo de fusão em estudo, que nos permitisse caracterizá-lo e compreendê-lo, numa atitude quase de “depoimento”.

A finalidade destas entrevistas, operacionalizadas através dos objetivos acima referidos, era o de tentar verificar de que forma se chegou ao processo de fusão empresarial entre a SUMOL e a COMPAL, como se processou e que procedimentos comunicacionais foram levadas a cabo, bem como qual foi o resultado, no âmbito de cultura organizacional, desta fusão.

Apesar de apenas ser inquirida uma pessoa, esperamos poder retirar algumas conclusões em relação a outras empresas que estiveram/estejam em processo de fusão pela observância dos procedimentos comunicacionais e relacionados com o papel central da cultura organizacional, que tornaram mais eficaz o processo de fusão, a

maneira como a organização da "nova" empresa venceu obstáculos e ganhou uma nova dinâmica.

3.4. A estruturação do guião da entrevista para o caso em estudo

Numa fase prévia à entrevista, procedemos, assim, à elaboração do seu guião. Em termos de contextualização teórica e preparação da investigação, considerámos o que Ghiglione (1992) postula, quanto à estruturação das perguntas a fazer; este autor divide-as em três tipos: “de identificação” (destinadas a identificar o inquirido), “de informação” (cujo objetivo é colher dados e opiniões do inquirido) e “de controlo” (destinadas a verificar a veracidade de outras perguntas). Contudo, no caso presente, e dado, por um lado, o contexto da própria investigação e seus objectivos, bem como a posição do entrevistado na hierarquia da empresa objecto de estudo – que constitui efectivamente a razão da sua escolha como facultador de informação – optamos por não integrar no guião perguntas de controlo. Apesar disso, e como já atrás referimos, a triangulação da informação é necessária, e será feita através de informação recolhida nos meios de comunicação social e da análise dos próprios materiais usados pela empresa na comunicação do processo.

Na elaboração da entrevista aberta, após identificação do nosso interlocutor, quisemos recolher elementos sobre vários aspectos do processo de fusão que contextualiza o objecto de estudo, bem como relativos à caracterização da realidade cultural da organização no presente. Assim, após um conjunto de questões preliminares de identificação do entrevistado (nome, cargo), o primeiro grupo de perguntas da entrevista propriamente dita incidiu sobre o tempo anterior à fusão e à sua

implementação (nomeadamente quanto às razões, objectivos e culturas das duas empresas):

1. O que presidiu à decisão estratégica de aquisição/ fusão das empresas Sumol e Compal?
2. Como caracterizava a cultura da Sumolis antes da criação do grupo?
3. Houve algum estudo/análise da cultura da organização que foi adquirida?
4. Qual foi a duração da implementação da transição (entre o momento de aquisição e o já estar estabelecida no mercado do ponto de vista cultural)?
5. Qual foi o papel do responsável pela Comunicação no processo de fusão (momentos-chave, contributos, transição cultural antes-depois, estratégias implementadas)?

O segundo grupo de perguntas abordou aspectos da realidade pós-fusão, nas suas vertentes eminentemente culturais:

6. Quais os vectores culturais da Sumol+Compal hoje?
7. Quais os mecanismos de feedback implementados para dar oportunidade aos antigos e novos colaboradores, de apresentarem questões/sugestões/opiniões (conducentes à otimização da implementação da fusão e sua interiorização pelo universo interno da nova empresa)?
8. São visíveis na vivência do dia-a-dia sinais exteriores da permanência, na consciência ou percepção dos colaboradores, das anteriores organizações?

Assim, a caracterização das empresas iniciais, bem como do processo que relataremos a seguir, será feito com base na informação recolhida junto do Dr. JP Machado, completada e triangulada com dados de artigos de jornais económicos e de negócios relativos ao sucedido, publicados à época, bem como materiais recolhidos junto da empresa, analisados pela autora deste trabalho.

3.5. Realização da entrevista

Quanto à implementação da metodologia, no caso presente começou-se com uma conversa introdutória informal com o diretor, seguido por um pedido formal através de documento escrito enviado por correio electrónico ao Dr. Dr. José Paulo Machado, que ocupa o cargo de Director de Comunicação, Pessoas e Responsabilidade Social da Sumol+Compal (anexo I). Tivemos o cuidado de explicar o alcance do presente estudo e a importância da sua colaboração e que esta significaria fazer um levantamento dos seus dados e dos dados da empresa e, portanto, o acesso a informações que só a empresa pertencem. A entrevista teve lugar em Janeiro de 2014, nas instalações da empresa, e durou cerca de 1 hora.

Além desta entrevista, por indicação/disponibilização do entrevistado, foram igualmente recolhidos elementos complementares através de contacto via correio electrónico.

Os elementos do estudo de caso que apresentamos seguidamente, excepto quando referenciados de forma distinta, derivam então da informação veiculada pelo Dr. José Paulo Machado na entrevista que lhe foi realizada, complementada por contactos via e-mail.

Capítulo 4

O caso em estudo: SUMOL+COMPAL

Sumol + Compal é uma empresa de refrigerantes portuguesa, com sede em Carnaxide, freguesia do concelho de Oeiras, com 6,63 km² e 25911 habitantes, tendo sido elevada a vila em 16 de Agosto de 1991. É o maior fabricante de bebidas não-alcoólicas em Portugal. Está cotada na NYSE Euronext Lisbon. A Sumol + Compal resultou da fusão em 2008 dos grupos Sumolis e Compal, e tem como principal accionista a Refrigor.

O custo total da fusão das duas empresas foi de 8 milhões de euros e teve sinergias de 10 milhões de euros; a concretização da fusão envolveu um processo de reestruturação da nova empresa que conduziu ao despedimento de 120 colaboradores, conforme noticiou na época a revista Hipersuper (2009) citando informação do Diário Económico.

4.1. Caracterização das empresas

Os dois maiores produtores nacionais de bebidas de alta rotação juntam-se em 2008 com o objetivo de aumentar o negócio e o sucesso.

A Sumol+Compal S.A. é a empresa mãe que resulta dessa fusão. É a empresa responsável pelas áreas transversais a todo o grupo, prestando assim apoio à Sumol+Compal Marcas, SA. Das suas responsabilidades fazem parte a estratégia, a organização, o planeamento, o controlo e reporting, o acompanhamento de actividades

operacionais das várias empresas e a comunicação e representação. Sob a sua alçada estão ainda a gestão de contratos de franquia e a gestão de imóveis.

Para tal, a Sumol+Compal Marcas, S.A. afirma contar com uma equipa que possui vastos conhecimentos e experiência em todos os domínios da sua actividade: o acompanhamento e contínuo estudo dos mercados, em especial no que respeita ao consumidor, a identificação de oportunidades para o desenvolvimento de produtos, o conhecimento das mais evoluídas tecnologias de investigação e de produção, a gestão das marcas e o desenvolvimento de operações de franchising.

Nos mercados internacionais, apenas são trabalhadas exclusivamente as marcas da sua propriedade.

A SUMOL+COMPAL Moçambique, SA é responsável pela implementação da primeira unidade industrial fora de Portugal garantindo a produção e desenvolvimento das principais marcas em Moçambique e em alguns dos países da SADC (Southern African Developing Community). Conta com uma equipa motivada para fazer crescer as suas marcas num mercado com cerca de 170 milhões de consumidores. Para a empresa, este é um dos primeiros passos para se tornarem uma empresa internacional.

A empresa tem, como não podia deixar de ser, uma página na Internet onde, sinteticamente, se dá a conhecer através das janelas: *quem somos, negócio, instalações, investidores, responsabilidade corporativa, centro de imprensa, carreiras e contactos.*

O seu Conselho de Administração é constituído por oito elementos, sendo que quatro de entre eles constituem a Comissão Executiva, que leva a cabo a gestão recorrente da empresa.

O presidente do Conselho de Administração é António Eusébio. Amélia Eusébio, João Eusébio e José Tomaz Pires são também administradores não-executivos da empresa.

Quanto à Comissão executiva, esta é composta por Duarte Pinto que também a preside, e ainda por António Casanova, Rui Frade e José Jordão.

Na página da Internet da empresa, na parte referente à sua história, surge uma explanação da sua *visão* que gira à volta das frutas, dos vegetais e da água e dos inúmeros benefícios que estes alimentos trazem ao consumidor, incluindo saúde e prazer. No mesmo contexto, são apresentados os grandes objectivos da empresa, congregados em torno duma grande *meta* que é ser uma empresa de referência à escala internacional, manter e fortalecer a liderança na produção de bebidas não alcoólicas, desenvolver e optimizar os canais de distribuição e conseguir uma posição de destaque no âmbito da preparação de vegetais para certos mercados.

Como estratégia, esta radica fundamentalmente na satisfação dos consumidores (dos seus desejos e/ou necessidades) através da implementação de tudo quanto permita a melhoria contínua dos seus produtos através da gestão de marcas e de clientes, de forma a garantir padrões de excelência.

Refere-se o facto da empresa actualmente existente ser o resultado da integração de duas empresas portuguesas tradicionais com mais de cinquenta anos cada, sendo que a herança empresarial assenta numa mesma visão de mercado com base na fruta e vegetais.

Destacam-se como um conjunto diversificado de marcas de bebidas, vegetais e derivados de tomate no panorama nacional: Compal, Sumol, !B, Um Bongo, Frize,

Água da Serra. Em relação a bebidas alcoólicas, detêm a cerveja Tagus. Além disso, são os representantes em Portugal da 7up, Guaraná Antarctica e Gatorade.

Apresentam-se com uma carteira de 50.000 clientes nacionais que cobrem com a maior rede de vendas do país neste sector de actividade.

Terminam focando o facto de terem vindo a integrar os mercados internacionais de forma consciente e sustentável, referindo já estarem presentes em mais de sessenta países.

Ainda no âmbito da janela informática *quem somos*, a empresa, no capítulo *políticas* define-se também como empresa responsável, por abraçar e praticar políticas ambientais no sentido de minimizar o impacto que a indústria em causa possa ter sobre o ambiente, contribuindo para um desenvolvimento sustentável e um comportamento eco-ético. Tal implica cumprir a legislação sobre a matéria em vigor para este sector de actividade, incluir as preocupações ambientais nos processos de gestão que visem a eco-eficiência. No âmbito da sua actividade, minimizar os impactos ambientais, optimizando os consumos de água e de energia e sobretudo minimizar as emissões poluentes e a produção de resíduos. Definir e rever ciclicamente as metas de melhoria do desempenho ambiental como objectivo de equilibrar riscos e benefícios a curto, médio ou longo prazo. Implementar e manter indicadores de desempenho fidedignos com publicações cíclicas, mormente através de um relatório anual de indicadores a nível interno e externo. É ainda seu propósito fomentar comportamentos individuais e/ou colectivos amigos do ambiente através de acções de sensibilização junto dos seus colaboradores que promovam o desenvolvimento de competências nessa matéria. Ainda no seio dessa mesma política, privilegiar as relações com os fornecedores de produtos e serviços que se integrem nesses comportamentos ambientais

responsáveis e sustentáveis. Finalmente, comprometem-se em manter tais políticas e em atualiza-las junto das partes interessadas.

Outra política de extrema relevância é a da Qualidade e Segurança Alimentar que decorre da sua política de satisfação do cliente e do consumidor. A Sumol-Compal trabalha com seriedade para produzir bens com a máxima qualidade que garanta produtos de excelência. Para por em prática tal desígnio, cabe-lhe assegurar que todos os seus colaboradores estão informados e motivados no que toca à política de qualidade e segurança alimentar e que se comprometam em implementá-la no âmbito das suas funções. Divulgar junto destes informações actualizadas sobre os consumidores de alta rotação com vista à satisfação das suas expectativas (tanto explícitas como implícitas), identificar novas áreas de negócio e garantir uma actualização tecnológica permanente. Concentrar-se no mercado prevendo e pro-agindo sobre as tendências dos consumidores e clientes, garantir com estes e outros parceiros os compromissos estabelecidos, aplicar sistematicamente a metodologia HACCP (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo) e as boas práticas de fabrico, implementando os requisitos legais e normativos em termos de Qualidade, Higiene, Segurança e Saúde como uma garantia da qualidade dos seus produtos.

Passando ao capítulo subordinado ao tema valor e competência, assumem-se pela paixão à sua atividade, às suas marcas e produtos, trabalhando com vista a resultados de excelência além de abraçarem a inovação que decorre duma atitude proactiva e empreendedora, o que implica assumir riscos. Assumem uma política de trabalho em equipa como dinamizadora de coesão e de melhores resultados. Outro valor que abraçam é o da Integridade, no respeito dos seus compromissos e regras.

Para conhecer melhor esta empresa, esta fornece uma visão do seu *código de conduta*, súmula dum conjunto de princípios e práticas éticas que devem ser seguidas por todos os colaboradores da Sumol+Compal no desempenho das suas funções profissionais e relacionais. Assim, visa tornar claras a regras de conduta a serem cumpridas por todos os colaboradores nas relações que mantêm entre si e com as partes interessadas, reforçando assim a confiança de todos os que se relacionem com a empresa, os seus princípios e modos de atuação, garantindo assim uma boa imagem institucional da empresa Sumol+Compal. Nos seus princípios éticos, de entre vários, a empresa assume a sua abertura e capacidade de colaboração com outras entidades, sendo aqui que fica enquadrada a colaboração com a Universidade Lusófona no que respeita ao presente estudo de caso, parte empírica da dissertação.

A empresa assume ainda a sua *responsabilidade corporativa* (que abarca todas as partes interessadas, os projetos, o mecenato, relatórios, a declaração ambiental e as certificações) o que significa que, além dos compromissos assumidos, a empresa visa contribuir de forma voluntária para o bem-estar social e ambiental. De notar que tal atitude era já política corrente por parte quer da SUMOL, quer da COMPAL, antes da sua fusão. Esta responsabilidade significa assim, apoiar os colaboradores e as suas famílias, criar e manter um bom ambiente de trabalho, apoiar solidariamente ao nível local e promover estilos de vida saudáveis, bem como a boa gestão dos recursos naturais. Com tal responsabilidade, a empresa lança a ponte para as gerações vindouras, deixando um legado de boas práticas, à semelhança do legado que foi deixado por parte das gerações anteriores.

Passando à janela subordinada ao tema *negócio*, a SUMOL+COMPAL apresenta a lista dos produtos do seu setor de atividade, a saber: Águas, cervejas, sumos, refrigerantes, néctares, bebidas energéticas vegetais e derivados de tomate e marcas de distribuição.

Na janela *instalações*, a empresa apresenta a suas unidades fabris, centros de distribuição e escritórios e oferece ainda o serviço de visita guiada que se consegue através de marcação. Não nos alongaremos na medida em que a sede foi apresentada em pormenor no ponto **Locus da pesquisa**.

No que toca a *investidores-sociedade*, encontramos a identificação social e fiscal da SUMOL+COMPAL, na sua qualidade de Sociedade Anónima e de Sociedade Aberta, a morada da sua sede social, o capital social e os números de contacto.

4.2. O processo de Fusão

A decisão estratégica do processo derivou da pretensão de se juntar duas grandes organizações, que eram ao mesmo tempo as maiores de Portugal a nível de comercialização de sumos/refrigerantes “A SUMOL empresa histórica em Portugal, herdeira de um dos maiores capitais de simpatia junto dos consumidores, acaba de dar mais um passo ao assumir uma fusão com a COMPAL, também ela reconhecida pela qualidade tanto a nível nacional como internacional. Desta forma a SUMOL+COMPAL sendo uma organização que acaba de nascer, é também uma entidade com mais de 100 anos de história. E isto porque cada uma das empresas que lhe deram origem actuam no mercado há mais de 50 anos” Duarte (2009). A fusão foi pensada com a ideia de complementaridade de duas empresas semelhantes, no mesmo ramo de distribuição, com os mesmos anos de existência e com um valor económico muito semelhante. Os

lemas deste processo foram “Fusão entre duas iguais” e “1+1 superior a 2”. Foi implementado igualmente a divisa de integração de “Juntámo-nos para ser mais fortes”, devido à semelhança dos mercados de actuação e às oportunidades de crescimento em conjunto. Depois de ter passado 3 anos de burocracia e de acertos financeiros e documentais, a implantação do processo foi iniciado em Agosto de 2008 para ter o arranque oficial a 2 de Janeiro de 2009.



A INTEGRAÇÃO

A INTEGRAÇÃO REALIZOU-SE COM BASE EM PRINCÍPIOS PRÉ-DEFINIDOS

- Boas práticas de recursos humanos
 - Competência, desempenho, resultados, desenvolvimento profissional, recrutamento interno, mobilidade funcional
- Integração entre iguais
 - Nova cultura focalizada no mercado, na inovação, na delegação, numa atitude vencedora e num forte espírito de equipa
- Adopção de processos comuns
- Ênfase na SUMOL+COMPAL e nos Centros de Resultados
 - Visão integrada do negócio, autonomia para a implementação da estratégia a nível operacional



Este documento é propriedade intelectual da SUMOL+COMPAL. É proibido o seu uso sem a autorização da SUMOL+COMPAL.



A INTEGRAÇÃO

JUNTÁMO-NOS PARA SER MAIS FORTES



- Missões e mercados semelhantes
- Oportunidades de crescimento
 - Inovação e internacionalização
- Sinergias

Este documento é propriedade intelectual da SUMOL+COMPAL. É proibido o seu uso sem a autorização da SUMOL+COMPAL.

ESTA É A FORMA COMO NOS MOSTRAMOS, FALAMOS E NOS DAMOS A CONHECER



4.2.2 As empresas envolvidas - Caracterização

A cultura das duas organizações era totalmente antagónica (sendo a Sumol mais informal e a Compal apresentando características mais formais) tendo apenas uma semelhança, “o amor à marca”. Tendo em conta estes feitos, a cultura que surgiu da fusão foi totalmente nova derivada da união Sumol+Compal.

Para esta foi retirado o melhor e as qualidades das duas organizações, tal como o nome que foi decidido antecipadamente com a complementaridade da “fusão entre iguais”, não havendo qualquer sobreposição de cultura “Duas Empresas, cada uma com 50 anos de história no mercado nacional, a Sumolis e a Compal, optaram pela fusão, consumada no início de 2009, dando origem a uma nova empresa, a

SUMOL+COMPAL” (SAP, 2010). Estas situações são visíveis nos muppies colocados nos vários pontos da Sumol+Compal onde as mensagens apresentavam um teor forte de crescimento comum, de exploração de novos mercados e de força de vontade de serem mais fortes juntos;



A implementação da nova organização “Sumol+Compal” teve arranque no dia 2 de Janeiro de 2009, sendo que nos 3 meses antecedentes foram feitos estudos, pesquisas, trabalhos entre as duas equipas de comunicação. O objectivo principal era que pudesse haver um equilíbrio entre as duas organizações que se iriam juntar e deste modo houvesse menos resistência ao processo de mudança. Neste processo houve dois

problemas que sobressaíram: a questão do sistema informático ter alguns problemas operacionais no início do arranque; e o facto do despedimento colectivo, onde foram demitidas 200 colaboradores (sendo que o critério de escolha foi apenas a competência, qualidade e desempenho, avaliados por uma empresa externa para que predominasse a justiça para todos os indivíduos);

4.3 Procedimentos de transição

A duração da implementação desde que foi autorizada até à junção das organizações foi de 4 meses (Agosto a Dezembro). No entanto o início do processo teve início em Novembro de 2005, quando a Sumolis e o Grupo Caixa Geral de Depósitos mostram interesse e assinam o contrato para aquisição de 100% da Compal. Tendo sido mais tarde notificada a Autoridade da Concorrência das intenções da Sumolis e o Grupo CGD em Março 2008. Por fim, passados 5 meses, em Agosto de 2008, a Autoridade da Concorrência autoriza a aquisição e é tem início a preparação por parte das duas organizações para a sua fusão. O arranque da Sumol+Compal dá-se no dia 1 de Janeiro de 2009 “Face à aprovação pelas entidades competentes, em 14 de Agosto de 2008, da operação de fusão, a consumir-se a 1 de Janeiro de 2009, a missão dos responsáveis pelos sistemas de informação das duas empresas era “violenta”, recorda Luís Gravato, na medida em que em “apenas três meses tínhamos de fazer a mudança” (SAP, 2010).

sumol+compal
É da nossa natureza.



A INTEGRAÇÃO

UM PROJECTO DE TRÊS ANOS

Nov.2005	A Sumolis e o Grupo CGD assinam um contrato para a aquisição de 100 % do capital da Compal.
31.Jan.2006	Aquisição da Compal através da Inbepor SGPS (80% CGD e 20% Sumolis), depois da não oposição da Autoridade da Concorrência.
10.Mar.2008	A Sumolis e o Grupo CGD acordam as condições para a aquisição pela Sumolis dos 80% do capital da Compal que pertenciam àquele grupo financeiro.
21.Mar.2008	A Autoridade da Concorrência é notificada da intenção da Sumolis' de controlar 100% da Compal.
14.Ago.2008	A Autoridade da Concorrência notificou o Grupo Sumol da sua decisão de não oposição com compromissos para o controlo total da Compal. Grupo Sumol anunciou a sua intenção de adquirir uma participação adicional de 29.9% da Compal até ao fim de Setembro de 2008 e outra de 8.2% até 14 de Fevereiro de 2009. O Grupo de Trabalho de Integração iniciou a preparação da integração das duas organizações.
26.Set.2008	O Grupo Sumol adquiriu uma participação adicional de 29.9% da Compal e, consequentemente, o Grupo Sumol e a CGD iniciaram um período de controlo conjunto da Compal, com o objectivo da integração total.
31.Dez.2008	Integração total e arranque da SUMOL+COMPAL.

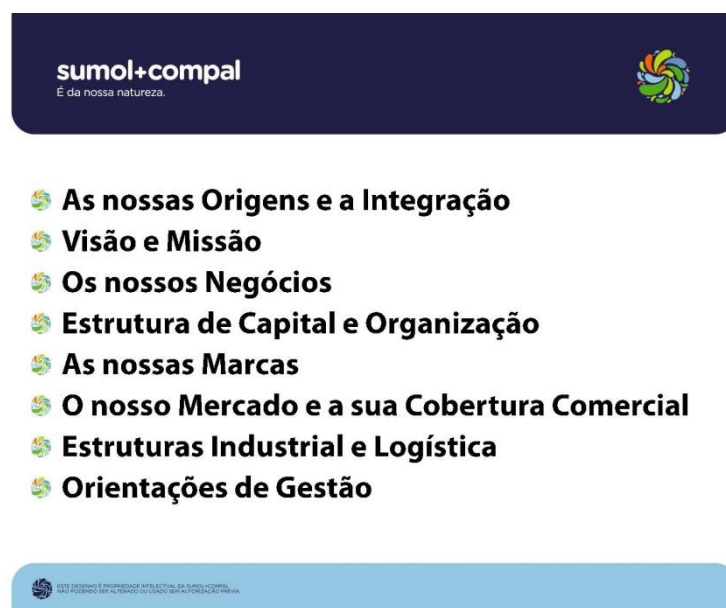
ESTE DESENHO É PROPRIEDADE INTELECTUAL DA SUMOL+COMPAL
NÃO PODENDO SER ALTERADO OU USADO SEM AUTORIZAÇÃO PRÉVIA

4.5. Análise dos factores em jogo – Materiais Comunicacionais

- Gestão da Fusão Cultural

O papel do Director de comunicação foi essencial e fundamental para que este processo tivesse o apoio e colaboração de todos os intervenientes. Deste modo, foi feito um “road-show” pelo país, por todos os pontos onde estão implementados edifícios Sumol+Compal, onde foi apresentando uma sessão de esclarecimento pelo próprio director de comunicação através de uma apresentação oral com recurso ao power point, onde estava presente o CEO e o responsável dos recursos humanos. O principal objectivo deste “road-show” foi gerar e criar um nível de proximidade com os colaboradores e desenvolver assim uma confiança mútua entre as partes. Através deste, pretendeu-se igualmente que revelasse que o processo pelo qual estavam a passar seria

uma mais-valia para as duas organizações “ Por isso mesmo, as prioridades estratégicas centram-se na “consolidação da fusão, para gerar uma cultura empresarial forte (...)” (SAP, 2010). Este power point apresentada um valioso teor de informação como as “Origens e a Integração”; “Visão e Missão”; “Os nossos negócios”; “Estrutura de Capital e Organização”; “As nossas marcas”; “O nosso mercado e a sua cobertura comercial”; “Estruturas Industrial e Logística” e “Orientações de gestão”;



A surpresa do arranque da união das duas empresas no dia 31 de Dezembro de 2008, quando todos os edifícios Sumol+Compal foram modificados com muppies, cartazes, decoração da nova organização que tinha sido implementada, foi como uma “lavagem visual” que levou à percepção por parte dos colaboradores da grandeza de uma nova organização. Tal como já referido acima, estes muppies apresentavam mensagens fortes de ligação e crescimento comum, da simbologia do nome que revela a soma de conhecimentos e experiências (tal como visto na imagem da pergunta nº1), da

união de equipas fortes e imparáveis numa só e também a Missão e Visão da nova organização;



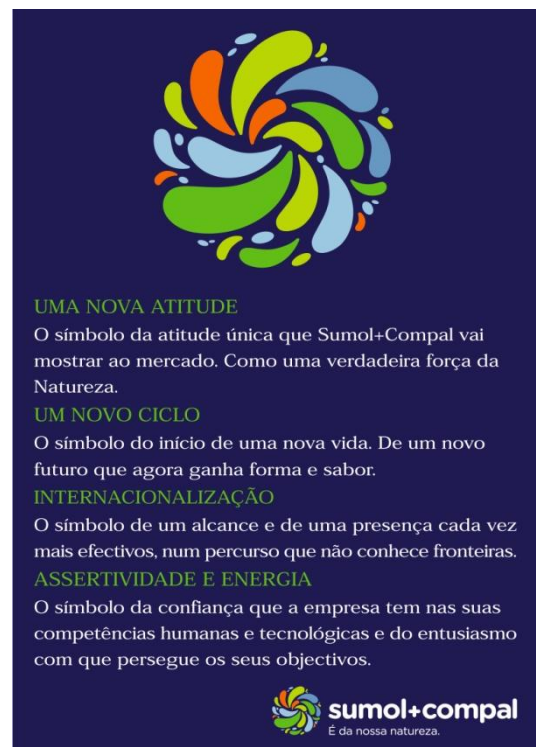
Bem vindos à SUMOL+COMPAL

A NOSSA VISÃO

As frutas, os vegetais e a água são uma fonte incontornável de prazer, hidratação e nutrição para os consumidores. Esta realidade conjugada com diversas tendências da sociedade actual, nomeadamente, a procura de dietas equilibradas, cria enormes oportunidades nalguns mercados, em especial, nos de bebidas de alta rotação. O desenvolvimento destas oportunidades é um desafio permanente e inspirador para todos nós, de forma que, nos mercados onde SUMOL+COMPAL, esteja presente, cada consumidor eleja e consuma um produto por dia do nosso portfolio.

A NOSSA MISSÃO

Esta nossa visão conduz-nos à missão de internacionalmente, sermos uma empresa de referência nos mercados de bebidas de fruta e, em Portugal, disputarmos a liderança nos mercados de bebidas de alta rotação, mantendo posições de destaque nos mercados de vegetais preparados e de derivados de tomate.



Também uma das situações relevantes foi a gestão da comunicação externa sobre o despedimento colectivo (o departamento de comunicação conseguiu mostrar sempre o lado positivo do processo que estava a ocorrer ao empregar 1400 colaboradores ao invés de estar a demitir 200) “A nova Sumol+Compal está a reajustar a força de trabalho da empresa resultante da fusão da Sumolis com a Compal, empresas portuguesas de bebidas. Neste momento está a decorrer um processo de despedimento colectivo que atinge 120 trabalhadores” (Duarte, 2009).

- A Nova Cultura SUMOL+COMPAL

Os **valores culturais** pelos quais a Sumol+Compal se regem hoje são:

“ Capacidade de Inovação: Fazemos diferente e melhor. Assumimos riscos. Somos empreendedores”;

“Respeitar e apoiar os colegas”;

“Respeitar os compromissos”;



Visão da Sumol+ Compal:

“ As bebidas são uma fonte incontornável de prazer, hidratação e nutrição para os consumidores;”

“ Forte potencial de crescimento das bebidas com base em frutos e vegetais e das águas;”

“ Complementaridade na oferta de bebidas de alta rotação;”

“Numa perspectiva organizacional, este Responsável da empresa destaca a focalização na “satisfação das necessidades dos consumidores”, numa base de negócio assente na “gestão de bens e clientes”, visando, em permanência “ a melhoria contínua dos nossos processos de trabalho” rumo, à “excelência, a todos os níveis” (SAP PORTUGAL - <http://global.sap.com/portugal/about/customers/ss/sumolcompal.epx>).



É da nossa natureza.





VISÃO

A APOSTA NAS BEBIDAS DE ALTA ROTAÇÃO ASSENTA EM TRÊS CONVÍCÇÕES



-  **As bebidas são uma fonte incontornável de prazer, hidratação e nutrição para os consumidores**
-  **Forte potencial de crescimento das bebidas com base em frutos e vegetais e das águas**
-  **Complementaridade na oferta de bebidas de alta rotação**



ESTE DESENHO É PROPRIEDADE INTELECTUAL DA SUMOL+COMPAL. NÃO PODENDO SER ALTERADO OU USADO SEM AUTORIZAÇÃO PRÉVIA.

A Missão da Sumol+Compal:

“Queremos ser uma empresa de referência de bebidas de fruta nos mercados internacionais;”

“ Queremos disputar a liderança nos mercados de bebidas de alta rotação em Portugal;”

“Queremos manter posições de destaque nos mercados de vegetais preparados e de derivados de tomate em Portugal;”





MISSÃO

A NOSSA MISSÃO TEM TRÊS PILARES

-  **Queremos ser uma empresa de referência de bebidas de fruta nos mercados internacionais;**
-  **Queremos disputar a liderança nos mercados de bebidas de alta rotação em Portugal;**
-  **Queremos manter posições de destaque nos mercados de vegetais preparados e de derivados de tomate em Portugal.**

ESTE DESENHO É PROPRIEDADE INTELECTUAL DA SUMOL+COMPAL. NÃO PODEMOS SER ALTERADO OU USADO SEM AUTORIZAÇÃO PRÉVIA.





MISSÃO



Internacionalmente, ser uma empresa de referência nos mercados de bebidas de fruta e, em Portugal, disputar a liderança nos mercados de bebidas de alta rotação, mantendo posições de destaque nos mercados de vegetais preparados e de derivados de tomate.



- Comunicação da Nova Cultura

O mecanismo de feedback foi feito através de questões e sugestões que podiam ser feitas no momento em que foi apresentada institucionalmente a nova organização. O director de comunicação rege-se pela lealdade e pela verdade levando a todos os colaboradores a terem uma confiança enorme por quem os dirige. Igualmente, este mostrasse atento a todas as perguntas ou problemas que possam surgir não descurando qualquer colaborador ou problema interno. Além de que a nova organização (e anteriormente as empresas do grupo) sempre tiveram um cuidado especial em beneficiar os seus colaboradores das mais variadas maneiras, desde seguros de saúde e de vida como aquisição de produtos SUMOL+COMPAL com descontos e valores baixíssimos.

Deste modo, não só da parte dos colaboradores como da SUMOL+COMPAL há uma consciência presente de responsabilidade social “Logo a partir do início dos anos 70 as várias instalações da empresa foram dotadas de refeitórios, numa altura em que essa prática não era habitual, também na área da saúde a criação de postos médicos oferecendo serviços muito para além daquilo que é obrigatório por lei. Recordo que a empresa chegou a ter uma creche para os trabalhadores e há mais de vinte anos que foi criado um fundo de pensões com o objectivo de poder prestar complementos de pensão aos seus colaboradores” (Duarte, 2009).

- Nota conclusiva

Não é visível linearmente qualquer vestígio de cultura de uma só organização tendo em conta que foi uma contribuição das duas. O que se tentou transmitir aos indivíduos desde o início é que a nova organização está acima de qualquer departamento. Isto é, a empresa deve ser o foco número um de todos, tendo em conta que é de quem todos dependem directamente.

Concluimos deste modo, que devido ao grande sucesso deste processo de fusão, não é visível nenhum indício de qualquer uma das organizações anteriores “ Os pontos-chave para o êxito do processo foram a eficiência e a parametrização adequada a uma empresa que “não é a soma de duas” e que visava entrar em 2009 sem quebras de processos de produção, vendas ou facturação. E isso foi conseguido com “eficácia, racionalidade e com um faseamento ajustado às necessidades” (Duarte, 2009).

CONCLUSÃO

Nos dias em que concluo esta dissertação, as fusões e aquisições continuam a estar presentes nos telejornais: o acordo de fusão entre a portuguesa PT e a brasileira Oi, a recente junção entre as operadoras Zon e Optimus que deu lugar à nova NOS (“marcas fortes que traduzem grandes ambições” Almeida, 2014), bem como a futura fusão entre as empresas Estradas de Portugal e Refer. Reflectir sobre o papel central da cultura organizacional (da sua afinidade, ou da forma como é trabalhada comunicacionalmente) com vista a criar as melhores condições para o sucesso da iniciativa afigura-se premente. O fracasso destas iniciativas empresariais são uma perda do ponto de vista financeiro e económico, mas também social e cultural, já que qualquer projecto organizacional é composto de todas estas facetas.

Após a conclusão deste trabalho é essencial realçar os pontos fulcrais do projecto de dissertação. Tendo em conta o objectivo geral deste estudo A centralidade da Cultura Organizacional num Processo de Fusão: o caso SUMOL+COMPAL, como estudo exploratório é perceptível o valor que a cultura organizacional tem dentro de qualquer organização e consequentemente de acordo com o nosso interesse num caso de fusão empresarial como a SUMOL+COMPAL (estudo de caso apresentado acima).

É de salientar que o conceito de organização teve alterações significativas desde os seus primórdios, sendo que inicialmente girava em torno de um sistema hierárquico de autoridade formal mas que aos poucos com o aumento de informação e mudanças constantes ocorridas permitiu a criação de “imperativos determinantes”, como o conceito de identidade. Ocorrência que foi tornando as ciências administrativas cada vez mais complexas. Como referido anteriormente a identidade organizacional denota, o modo como a organização se apresenta perante todo o ambiente interno e externo.

As dimensões apresentadas pela identidade corporativa relevam a influência que a cultura organizacional tem e qual o seu papel. O conceito de cultura organizacional apresenta inúmeras perspectivas (como apresentado no capítulo um) e para que fosse possível distinguir o termo foram seleccionados contributos para a sua definição e estudo que nos permitiram, não só aprofundar o tema, como problematizar a nossa abordagem final.

De salientar que, como citado por alguns autores, uma “cultura forte”, comunicada e partilhada, é determinante para o sucesso organizacional, tendo em conta que os valores partilhados decorrentes de uma cultura organizacional forte asseguram que todas os seus elementos partilham um mesmo quadro de valores e referências que lhes permite entenderem-se como constituindo um mesmo colectivo e ao mesmo tempo orientarem os seus esforços para os objectivos estabelecidos para a organização.

Tal como referido anteriormente, a globalização fez com que as aquisições e fusões de empresas se tornasse uma prática recorrente entre as organizações e foi-nos permitido concluir que os ajustes organizacionais (não só os de nível económico – em alguns casos mesmo mais do que estes!) são essenciais para que estes processos de fusão se concretizem com sucesso.

Considerando que os processos de fusão e aquisição passam pela reorganização de planos e estratégias que possibilitam estruturar adequadamente uma nova organização, é viável afirmar que o modo como a mudança é gerida constitui um factor essencial para o sucesso da organização que se irá instituir. E que nesta questão, os elementos de cultura organizacional ganham (um) destaque (particular).

Assim sendo, em todas as empresas que são submetidas a uma reestruturação organizacional, que decorra na aquisição ou fusão com outra, é imprescindível cuidar do papel da cultura, estudando-o e aprofundando-o de modo a que estes processos possam alcançar o êxito pretendido.

Tal como vimos, a cultura de cada organização é um elemento determinante em processos de fusão-já que conforme um estudo SHRM, 30% de fusões fracassam devido a incompatibilidades culturais (SHRM, 2005). Nas palavras de Nancy Nelson “cultural integration needs to be a part of the due diligence checklist, not an afterthought that is addressed only after the dead is done” (SHRM, 2005:3). No caso de estudo presente, este aspecto foi trabalhado do ponto de vista comunicacional.

A nossa premissa para o presente projecto é que a boa gestão da estruturação e da mudança organizacional (no caso cultural) foi essencial para que o processo de fusão da SUMOL com a COMPAL se tornasse uma das histórias de sucesso que veicula ser. Os elementos que suportam a nossa investigação sobre cada uma das organizações anterior e posteriormente à fusão foram confirmada através de uma entrevista presencial ao Dr. José Paulo Machado, Director de Comunicação, Pessoas e Responsabilidade Social actual e que fomentou todo o processo implantado (como desenvolvido no capítulo 4).

Para o estudo de caso (que se relevou o método mais adequado perante a nossa abordagem ao tema), foi escolhido a entrevista aberta para que nos fosse possível compreender as envolventes culturais centrais do processo SUMOL+COMPAL. De modo a suportar a nossa opinião e conclusões, através de várias pesquisas, foi possível verificar que a imprensa nacional também estudou o caso, revelando do mesma forma o

seu sucesso [como atestam partes da entrevista feita ao Dr. António Pires Eusébio, Presidente do Conselho de Administração (Duarte, 2009)].

Através da nossa pesquisa, da entrevista presencial e da análise dos materiais comunicacionais utilizados aquando do processo de fusão e da constituição da empresa SUMOL+COMPAL foi-nos possível chegar a conclusões que justificam a nossa hipótese de partida e o tema do estudo realizado.

Para além de toda a envolvente referida acima, é de ressaltar toda a preparação executada e dirigida pelo departamento de comunicação da “futura” SUMOL+COMPAL, através dos distintos passos executados: o lema do processo de “fusão entre iguais”; a conservação dos nomes de duas organizações para dar origem à nova empresa; os muppies estrategicamente expostos com o objectivo de uma “lavagem visual”; o *roadshow* implementado pelo país com os órgãos principais em conjunto com o power-point institucional elaborado para o esclarecimento das dúvidas surgidas; a gestão do despedimento colectivo que foi sempre reajustado de modo a ser visto de forma positiva tal como a sua execução minuciosa por uma empresa especializada; e por fim os benefícios que foram oferecidos a todos os colaboradores.

Assim, não existiu uma sobreposição mas sim uma complementaridade cultural que levou ao sucesso de todo o processo ocorrido. O aprofundamento do tema permitiu-nos conhecer e compreender de que modo a cultura, a sua gestão e quem gere, é um dos pontos que não pode nem deve ser descurado por parte dos quadros em ocasiões de fusão.

De ressaltar a extrema importância e interesse que poderia ter um ou vários futuros projectos que abordassem elementos desta problemática. Razões como: o porquê

de as organizações se “fecharem” quando são questionadas sobre cultura organizacional, como ficou evidenciado pelas recusas de alguns gestores de comunicação inicialmente contactados. Por outro lado, o próprio conceito de cultura parece não ser bem compreendido, sendo que os gestores de comunicação parecem não saber identificar a sua importância e a forma como este vector pode ser trabalhado e potenciado para maior rentabilidade e *performance* organizacional e mesmo de mercado estratégico; Também como é que uma cultura forte pode ser uma vantagem competitiva das organizações.

Assim, uma possibilidade futura de alcançar a presente investigação a áreas complementares seria caracterizar a concepção de cultura organizacional ou a relação estabelecida entre cultura organizacional e sucesso de mercados partindo de uma visão dos próprios gestores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (2009). Sumol e Compal dispensam 120 colaboradores. *Hipersuper*. Documento disponível online em: <http://www.hipersuper.pt/2009/01/23/sumol-e-compal-dispensam-120-colaboradores/>. Acedido em: Junho de 2013.
- Almeida, M. (2014). Fusão da Zon e da Optimus dá origem à marca NOS. Documento online disponível em: <http://desacordoonline.com/2014/05/17/fusao-da-zon-e-da-optimus-da-origem-a-marca-nos/>. Acedido em: Maio 2014.
- Amaral, L. M. (2008). *Economiotech: da indústria à sociedade da informação e do conhecimento*. Parede: Booknomics.
- Andrade, L.; Alcântara, V. ; Rodriguez, M.R.; Camargos, A. (2010). *Mensuração da cultura organizacional da pequena empresa: O caso da Laprates Confecções de São Gotardo*. Documento online disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273719429005>. Acedido em: Novembro 2013.
- Andrade, R. F. (2003). *Colapsos e Reparações de sentido nas organizações*. Coimbra: Minerva
- Appelbaum, S.H., Roberts, J. & Shapiro, B.T. (2009). Cultural Strategies in M&A: investigating ten case studies. *Journal of Executive Education*, 8(1), pp. 33-58.
- Araújo, J. P. S. (2009). A influência do Toyotismo na reestruturação do sistema capitalista: uma análise gramsciana. *Universitas Relações Internacionais*, V.7 (2), p.35-56.
- ATKearney (2009). Tendências geoestratégicas globais em *Cross Border M&A* (fusões e aquisições transnacionais) e o caso de Portugal. Documento online. Disponível em <http://www.atkearney.pt/index.php/fusoes-e-adquisicoes.html>
- Balmer, J. & Greyser, S (2002). Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review*, 44(3), pp: 72-86.
- Barbosa, L. (2002). *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

- Bell, J. (2010). *Doing your Research Project. A guide for first-time researchers in education, health and social science*. 5th edition, Maidenhead and New York: Open University Press/McGraw Hill
- Bilhim, J. A. F. (2004). 3ª Edição. *Teorias Organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Bogdan, R. C.; Biklen, S.K. (1994). *Investigação Qualitativa em educação: Uma introdução à teoria dos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Brasileiro, A. B. H. (2007). *Rebatimento Espacial de dimensões sócio-culturais: Ambiente de trabalho*. Documento online disponível em: http://www.asc.fau.ufrj.br/pdf/Tese_Alice_Brasileiro.pdf. Acedido em: Outubro 2013.
- Caetano, J.; Rasquilho, L. (2005). 2ª Edição. *Gestão da Comunicação*. Lisboa: Quimera.
- Calderón, P.A.L; Santos, V.M. (2008). *A dimensão cultural nos processos de fusão organizacional*. Documento online disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos08/367_A%20Dimensao%20Cultural%20nos%20Processos%20de%20Fusao%20Organizacional.pdf. Acedido em Outubro 2013.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture base don the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass, 2nd edition.
- Carmo, C.T. (2005). *Cultura, configurações de poder e estrutura organizacional: Alicerces de performance organizacional*. Documento online disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos05/355_artigo%20estrutura_seget.pdf. Acedido em Novembro 2013.
- Carvalho, R. (2011). Crise abre oportunidade para fusões & aquisições. *Diário Económico*, Suplemento, dia 23 de Maio de 2011, p. 14.
- Casali, A.M. (2006). *Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais*. Documento online disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/89299/228805.pdf?sequence=1>. Acedido em: Outubro 2013.

- Castiglia, F.Z. (2004). *Cultura organizacional, estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações*. Documento online disponível em: http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_12.pdf. Acedido em: Outubro 2013.
- Chiavenato, I. (1999). 13ª Edição. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiaventato, I. (2003). 7ª Edição. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier
- Chiavenato, I. (2009). *Mudança e Desenvolvimento Organizacional. Comportamento Organizacional. A dinâmica do sucesso das organizações*, Capítulo 14, p.409-444.
- Chiaventato, I. (1979). 2ª Edição. *Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e prescritivas*. Rio de Janeiro: MacGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1988). 5ª Edição. *Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas*. Rio de Janeiro: Makron Books.
- Coradi, C.D. (1986). *O Comportamento humano em administração de empresas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora
- Cornelissen, J. & Elving, W. (2003). Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants. *Corporate Communications*, 8(2), pp. 114-120.
- Cunha, M.P. ; Rego, A.; Cabral-Cardoso, C. ; (2007). 1ª Edição. *Tempos Modernos: uma história das organizações e da gestão*. Lisboa: Sílabo.
- Cury, Antonio. *Organização e métodos: uma visão holística*. – 7.ª Edição. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.
- D’Onofrio (2005). *Pequena Enciclopédia da Cultura Ocidental*, São Paulo: Editora Campus.
- Dixon, I., Fornal, P., Nelson, N.C. & Schroeder, D. (2005). *SHRM Case Study: Culture Management and Mergers and Acquisitions*. Society for Human Resource Management.
- Duarte, J.M. (2009). “É um grande prazer saber que diariamente satisfazemos milhões de consumidores.” Entrevista a António Pires Eusébio. *Revista Mundo Português*, 2 Dezembro 2009. Documento disponível online em:

<http://www.mundoportugues.org/content/1/6093/antonio-pires-eusebio-grande-prazer-saber-que-diariamente-satisfazemos-milhoes-consumidores>. Acedido em: Junho 2013

Dul, J. & Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Oxford: Elsevier.

Entriel, A. L. & Rodríguez, M. R. (2010). *Comparando Metodologias para o estudo da cultura organizacional*. Documento online disponível em: <http://www.kmpress.com.br/site/?aid=227&pid=226&sa=1>. Acedido em: Outubro 2013.

Fernandéz, A.R. (2001). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide

Ferreira, D. (2002). *Fusões, Aquisições e Reestruturações de Empresas – Vol. I*. Lisboa: Sílabo.

Ferreira, D. (2002). *Fusões, Aquisições e Reestruturações de Empresas – Vol. II*. Lisboa: Sílabo.

Ferreira, J.M.C. ; Nunes de Abreu, J.N.P.; Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.

Figueiredo, K. F. (2011). *Acção cultural e comunicação Interna: Estudo das Estratégias institucionais promovidas pela Vilma Alimentos*. Documento online disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/figueiredo-karine-acao-cultural-e-comunicacao-interna.pdf>. Acedido em: Novembro 2013.

Firmino, M. B. (2010). 4ª Edição. *Gestão das organizações: conceitos e tendências actuais*. Lisboa: Escolar Editora.

Flores, C. S. ; Colossi, N. (2008). *Mudança organizacional: processo de introdução de um software de gestão em instituição de ensino superior*. Documento online disponível em: http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completo/DA%20SILVA3.pdf. Acedido em: Outubro 2013

Freire, J. (2006). 4ª Edição. *Sociologia do trabalho: uma introdução*. Porto: Afrontamento.

Galbraith, J. K. (1972). *A crise das sociedades industriais*. Lisboa: Moraes Editoras.

Ghiglione, R. ; Matalon, B. (1992). 1º Edição. *O inquérito: teoria e prática*. Lisboa: Celta.

Gimon, A. (2001). *Marco Teórico del cambio organizacional*. Documento online disponível em: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/Cambioorganizacional.htm>. Acedido em: Novembro 2013.

Gimpel, J. (1986). 2º Edição. *A revolução industrial da Idade Média*. Mem Martins: Publicações Europa-América.

Gomes, D. (2000). *Cultura organizacional, comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora

Gomes, E.B.P. (S/ data). *Cultura Organizacional – um estudo de caso*. Documento online disponível em: http://nti.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Cultura_organizacional.pdf. Acedido em: Novembro 2013.

Gonçalves, G. (2010). *Introdução à teoria das relações públicas*. Porto: Porto Editora.

Guedes, R. (2013). *Organizações: conceito e classificação*. Documento online disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/organizacoes-conceito-e-classificacao/25629/>. Acedido em: Novembro 2013.

Hofstede, G. (2003). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo.

Hussey, D. (2000). Guest Editorial: Mergers and acquisitions: the fastest way to destroy value? *Strategic Change*, 9, pp: 265-267.

Wood Jr. T. (1992). Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. *Revista de Administração de Empresas*, 32(3), pp. 74-78.

Wood Jr., T., Curado, I. B., Marcelo de Campos, H. (1994). Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. *Revista de Administração de Empresas*, 34(5), pp. 62-79.

Kanter, R.M. (2011). How great companies think differently. *Harvard Business Review*, 89(11), pp: 1-11 (HBR reprint).

- Kisil, M. (1998). Processo de Mudança: Bases conceituais. *Gestão de Mudança Organizacional*, V. ?, p. 5-10.
- Knillans, G. (2009). Mergers and Acquisitions: Best Practices for Successful Integration. *Employment Relations Today*, 35(4), pp: 39-46.
- Machado, C.I. (2007). *A cultura organizacional resultante da fusão de instituições educacionais IPA e Americano*. Documento online disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/22122>. Acedido em: Outubro 2013.
- Machado, D. D. ; Santos, A. ; Pinto, V. (2009). *Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hosftede: Aplicações em uma Organização Militar do Exército Brasileiro e um Órgão Público do Poder Judiciário*. Documento online disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/326.pdf>. Acedido em: Novembro 2013.
- Magalhães, E. ; Gomes, L.(2006). *Uma análise do processo de formulação e implementação de mudança organizacional: um caso de um instituto de providência*. Documento online disponível em:
- Maravieski, E. ; Reis, D. (2008). *Avaliação de resistência à mudança em processos de inovação: a construção de uma instituição de pesquisa*. Documento online disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_087_569_11898.pdf. Acedido em: Novembro 2013.
- McAuley, J., Duberley, J. & Johnson, Ph. (2007). *Organization Theory. Challenges and Perspectives*. Harlow: Prentice Hall-Financial Times.
- Meireles, M. (2003). *Teorias da administração: clássicas e modernas*. São Paulo: Futura.
- Melewar, T.C. & Jenkins, E. (2002). Defining the Corporate Identity Construct. *Corporate Reputation Review*, 5(1), pp: 76-90.
- Mendes, J. M. A. (1997). 2º Edição. *História Económica e Social dos séculos XV a XX*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: a Synthesis of the Research on Organization Design, *Management Science*, 26(3), pp: 322-341.
- Moles, A.; Duguet, M. (sd). *As comunicações na empresa*. Porto: Editorial Inova.
- Montcel, H. T. (1973). *Dicionário de Gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization. Updated Edition*, Thousand Oakes: Sage.
- Motta, F.C.; Caldas, M.P. (1997). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas
- Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Nobre, A. C. S. (2010). *A cultura como estratégia?*. Documento online disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/nobre-ana-a-cultura-como-estrategia.pdf>. Acedido em: Outubro 2013.
- Pérez-CarballoVeiga, J. F. (2008). 7ª Edição. *Contról de la gestión empresarial*. Madrid: ESIC
- Pfeffer, J. (1994). *Gerir com poder: politicas e influencia nas organizações*. Lisboa: Bertrand.
- Pinto, M. C. S. ; Couto-de-Souza, C. L. (2009). *Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira*. Documento online disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n3/05.pdf>. Acedido em: Novembro 2013.
- Piza, J. M. T. (2010). *Fusões e Aquisições: um estudo de dois processos envolvendo empresas de catering aéreo*. Documento online disponível em: http://www.bmaiscompet.com.br/arquivos/5USP_Cases-de-MeA.pdf. Acedido em: Outubro 2013.
- Podestá, P. (2009). La cultura en las organizaciones: un fenómeno central en el saber administrativo. *Revista ESAN, Cuadernos Difus.*, V. 14 (26), p.82-86.
- Pugh, D.S. & Hickson, D.J. (2007). *Great Writers on Organizations. 3rd Omnibus Edition*, Aldershot: Ashgate.

Queiroz, L.R.S. (2006). *Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa: perspectivas para o campo etnomusicologia*. Documento online disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/claves/article/view/2719/2324>. Acedido em: Novembro 2013.

Reggiani, H. B., Reggiani, M. B., Menezes, R. M., Leite da Silva, A. F. (2008). *Cultura organizacional: a transformação da abordagem departamental para a abordagem por processos no caso de uma organização do setor de celulose*. Documento online disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos08/294_Seget-ArtigoPapelorioAbordagemProcesso-Identificado.pdf. Acedido em: Outubro 2013.

Rego, A. (2010). 2ª Edição. *Comunicação pessoal e organizacional: teoria e prática*. Lisboa: Sílabo

Robbins, S. P. (1996). 7th Edition. *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications*. New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S.P; Judge, T.A.; Sobral, F. (2011). 14ª Edição. *Comportamento Organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson / Prentice Hall.

Rocha, H. M. (2004). *Fusões e aquisições: um estudo sob o foco estratégico para a competitividade organizacional*. Documento online disponível em: www.aedb.br/seget/artigos04/39_F_A_artigo.doc. Acedido em: Novembro 2013.

Rojas, C. L. (2009). Evolución de las organizaciones: un mundo em cambio. *Revista de Estudos Politécnicos*, V. VII (12), p.177-191.

Sales, J. D. A.; Katiana da Silva, P. (2007). *Os fatores de resistência à mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas – BA*. Documento online disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/34.pdf>.

Acedido em: Outubro 2013

Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

SAP, (2010). *Sumol+Compal Integração de processos consolida fusão e acelera internacionalização*. Documento disponível online em: <http://global.sap.com/portugal/about/customers/pdf/sumolcompal.pdf>. Acedido em: Junho 2013

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Schreiber, D., Pinheiro, F.A., Júnior, D.C.V. (2007) *A influência da cultura organizacional universitária sobre o processo de transferência tecnológica*. Documento online disponível em: [http://www.academia.edu/482117/A Influencia da Cultura Organizacional Universitaria sobre o Processo de Transferencia Tecnologica](http://www.academia.edu/482117/A_Influencia_da_Cultura_Organizacional_Universitaria_sobre_o_Processo_de_Transferencia_Tecnologica). Acedido em: Outubro 2013.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*, London: Random House.

Silva, L.; Albuquerque, L.; Costa, B. (2009). O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégia de gestão de pessoas. *Revista Electrónica da Ciência Administrativa*, 8(12), p. 159-173.

Silva, L.M. T.; Medeiros, C. A. F. (2011). *Avaliação da cultura organizacional: um contra ponto entre as abordagens quantitativa e qualitativa*. Documento online disponível em: www.spell.org.br/documentos/download/6866. Acedido em: Novembro 2013.

Smith, M. K. (2001) 'Peter Senge and the learning organization', *the encyclopedia of informal education*. Documento online disponível em: <http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>. Acedido em: Março de 2014.

Sousa, C. V.; Sousa, E. V. (2007). *A influência da cultura organizacional nas operações de fusões e aquisições*. Documento online disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos07/1414_1414_Artigo_SegetII-1.pdf. Acedido em: Outubro 2013.

Stachowicz-Stanusch, A. (2009). Culture Due Diligence based on HP/Compaq Merger case study. *Journal of Intercultural Management*, 1(1), pp: 64-81.

Sydor, J.B.; Gzeszczesryn, G. (2008). *Cultura Organizacional: O Caso da Prefeitura Municipal da Reserva do Iguaçu, Paraná*. Documento online disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos08/328_SEGeT2008_Cultura_Organizacional_Reserva_do_Iguacu.pdf. Acedido em: Outubro 2013.

Teixeira, S. (2005). 2ª Edição. *Gestão das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Terence, A. C. F., Escrivão Filho, E. (2006). *Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais*. Documento online disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540368_8017.pdf. Acedido em: Novembro 2013.

Trice, H. ; Beyer, J. (1986). *How organizations rites reveled it's culture*. Organizational Dynamics

Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publishing, 3rd edition.

Woodside, A. (2010). *Case Study Research. Theory. Methods. Practice*. Bingley, Emerald Group Publishing.

ANEXO

ANEXO I



MESTRADO EM COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

ENTREVISTA ABERTA SUMOL+COMPAL

1. O que presidiu à decisão estratégica de aquisição/ fusão das empresas Sumol e Compal?
2. Como caracterizava a cultura da Sumolis antes da criação do grupo?
3. Houve algum estudo/análise da cultura da organização que foi adquirida?
4. Qual foi a duração da implementação da transição (entre o momento de aquisição e o já estar estabelecida no mercado do ponto de vista cultural)?
5. Qual foi o papel do responsável pela Comunicação no processo de fusão (momentos-chave, contributos, transição cultural antes-depois, estratégias implementadas)?
6. Quais os vectores culturais da Sumol+Compal hoje?
7. Quais os mecanismos de feedback implementados para dar oportunidade aos antigos e novos colaboradores, de apresentarem questões/sugestões/opiniões

(conducentes à otimização da implementação da fusão e sua interiorização pelo universo interno da nova empresa)?

8. São visíveis na vivência do dia-a-dia sinais exteriores da permanência, na consciência ou percepção dos colaboradores, das anteriores organizações?

NOTAS: Sublinho que os dados recolhidos se destinam apenas a este fim académico, e comprometo-me a salvaguardar a necessária confidencialidade dos mesmos, nos pontos em que isso me seja pedido.

Tendo em conta que este é um processo que ainda se encontra em curso, solicito desde já a possibilidade de apresentar mais uma ou duas perguntas que não estejam contempladas, pedindo desde já desculpa pelo incómodo que possa causar. Sendo sempre esta a área que se pretende desenvolver.

Ana Martins Churro

28/11/2013