Aquisição e Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso no Ramo da Construção Civil na Cidade de São Paulo

Carlos Eduardo Russel, Felipe Novoa Monteiro, Giovanni Françoso Cariello, Guilherme Fuoco Fernandes, Raphael Ramos Lomonaco, Orientadora: Míriam Rodrigues

Resumo

Esta pesquisa objetivou identificar elementos remanescentes da cultura organizacional de uma empresa adquirida pertencente ao ramo da construção civil. Na revisão teórica foram abordados temas relacionados ao objetivo do estudo, como cultura, cultura organizacional, processo de aquisição e fusão. Com utilização de pesquisa qualitativa exploratória, o instrumento de coleta de dados escolhido foi entrevista com roteiro pré-definido e questionário semi-estruturado, aplicados a um plano amostral composto por dez profissionais atuantes na empresa absorvida. Os dados foram tratados mediante análise de conteúdo, com atenção ao contexto para averiguação, que revelou que há menos elementos remanescentes em comparação aos alterados e a influência sobre a cultura organizacional brasileira presente na empresa.

Palavras chave: aquisição, cultura organizacional, elementos da cultura organizacional.

1. Introdução

Em constante busca por um melhor posicionamento no mercado, empresas do mundo todo têm utilizado diversas formas para se reestruturar, transformando as operações de fusões e aquisições em fatores decisivos nesses processos, alterando não só os ambientes das empresas como os setores em que atuam (HITT *et al,* 2002).

Cultura é o resultado da soma de padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos, desenvolvidos na sociedade e no indivíduo, não sendo herdada geneticamente (HOFSTEDE, 1991; LOCKE, 2005). As premissas de autores como Hofstede (1991), Locke (2005), Boas (2005) e Herskovits (1969) relacionam-se com a consideração de Freitas (1991), que afirma que a cultura é base sólida para o entendimento de cultura organizacional, sendo conceituada pela autora como "conclusões que um grupo tem a partir de suas experiências" (FREITAS, 2007, p. 15).

Schein (2007) define a cultura organizacional como a ação de compartilhamento e aprendizagem, ambientada no contexto empresarial. Já Fleury (2009), Santos (2000), Freitas (2007) e Hofstede (1991) entendem a cultura organizacional a partir dos elementos que a compõem. Cuche (2002), Freitas (2007) e Schein (2007) identificam a importância da cultura organizacional no âmbito de negociações entre empresas, como processos de aquisições e

fusões, reconhecem o choque de culturas e afirmam que se deve trabalhar afim de que seja mantida a estabilidade do clima organizacional.

Aquisições e fusões são conceituadas por Barros *et al* (2003) como tipos de relacionamentos entre empresas, seja por almejar crescimento econômico (RASMUSSEN, 1989), por regulação política (WASSERSTEIN, 2000), para estratégia de ganhos por economia de escala (MARTELANC *et al*, 2005), desenvolvimento de eficiência operacional (BARROS, 2001), para busca de novos consumidores (SELDEN; COLVIN, 2003) ou para aquisição de conhecimentos específicos de determinado ramo do mercado (INKPEN, 1998).

Portanto, com base nos elementos que compõem a cultura organizacional e foco em processos de aquisição e fusão, este estudo se propõe a identificar os elementos da cultura organizacional que permaneceram após o processo de aquisição, baseado nas definições de Freitas (2007) e Santos (2000) para cultura organizacional em aspecto tangível, e Hofstede (1991) e Schein (2007) em aspectos intangíveis, não optando por dissociar as diferentes formas de conceituação, e sim considerando suas nuances.

O aumento no número destes processos, apontados pela consultoria PriceWaterhouseCoopers (2009), faz emergir a necessidade de estudar não somente essas transações como também os impactos que geram nas organizações envolvidas, enfatizando-se a cultura organizacional.

Diante da carência de moradias e infra-estrutura no Brasil, o setor da construção civil passa a ter papel de destaque no desenvolvimento da economia brasileira, já que emprega aproximadamente 2,297 milhões de pessoas, indica o SINDUSCON-SP, e tem participação de 20,56% do Produto Interno Bruto do Brasil, conforme relatório do IBGE (2007), demonstrando a importância do setor, que passa por uma consolidação entre as empresas atuantes nesse mercado, em especial por intermédio de processos de aquisição e fusão.

Na esfera acadêmica, este artigo objetiva agregar conhecimento sobre alterações nos elementos componentes da cultura organizacional, já na esfera organizacional, o intuito é a identificação dos elementos não alterados ou passíveis de alteração durante processos de aquisição, mitigando impactos negativos, mantendo estável o clima organizacional.

2. Referencial Teórico

2.1. Cultura Organizacional

Cultura é o resultado da soma de padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos que são desenvolvidos na sociedade e no indivíduo no decorrer do tempo, não sendo herdada geneticamente, disserta Hofstede (1991) em convergência com Locke (2005). Boas (2005) sinaliza que o ambiente tem influência direta sobre a cultura de uma população, enquanto que Herskovits (1969) afirma que a estrutura social como é apresentada, em específico estruturas comerciais e de governo, são baseadas na continuidade e transmissão da cultura.

Sendo o Brasil um país colonizado por portugueses, e com eles vieram os negros da África, que somados aos indígenas que aqui habitavam, concluíram a matriz de formação da cultura brasileira (MOTTA; CALDAS, 1997). Essa heterogeneidade formou diversas subculturas no Brasil, escrevem Motta e Caldas (1997) e nesse sentido, DaMatta (2001) alega que a

sociedade brasileira ao mesmo tempo tem um sistema social dividido e equilibrado, composto por duas unidades sociais básicas, o indivíduo (sujeito das leis universais) e a pessoa (sujeito das relações pessoais). A partir das análises de Motta e Caldas (1997) e de DaMatta (2001), é possível afirmar que a cultura brasileira tem uma base bastante miscigenada, o que resulta em uma cultura híbrida e adaptável, que se reflete na cultura organizacional brasileira.

A cultura organizacional em uma empresa é representada pela forma com que um grupo de indivíduos pensa, age e percebe, considerando o conhecimento e aprendizado adquirido e armazenado. Logo, não se afirma a existência de uma cultura organizacional superior à outra. (SCHEIN, 2007). Para Schein (1997), a cultura organizacional é entendida como uma aprendizagem compartilhada em um determinado grupo, abrangendo os aspectos comportamentais, emocionais, cognitivos e elementos psicológicos responsáveis pelo relacionamento dos indivíduos, e o autor a define como o compartilhamento de pressupostos básicos padronizados válidos entre os componentes de um grupo.

Schein (2007) afirma que a cultura organizacional apresenta três níveis. O nível um, artefatos, representa o nível mais visível e se relaciona com o modo com que as estruturas e os processos de cada cultura organizacional se comportam. O nível dois, valores casados, tem maior identificação da cultura organizacional presente e fundamenta o comportamento dos indivíduos em um grupo, com base nas estratégias, objetivos e filosofias adotadas. Já o nível três, certezas tácitas compartilhadas, para ser analisado, é necessário entender as organizações de uma maneira histórica, verificar os valores, princípios e crenças dos fundadores.

Fleury (2009) parte do pressuposto que a cultura organizacional é composta por crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais, resultando na dinâmica da empresa. Após várias análises, a autora define:

> Cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 2009, p. 22).

Santos (2000) define que cultura organizacional é a tradução dos símbolos ou sinais que podem ou não ser intencionais, mas que revelam como uma empresa pratica suas crenças, valores e métodos organizacionais. Em campo mais tangível, exemplifica que documentos, espaços físicos, móveis e objetos são elementos da cultura organizacional. Já em elementos menos tangíveis, menciona a linguagem, sagas, heróis, mitos e padrões de vestimenta. Corroborando a linha de definição de que cultura organizacional é composta também por elementos menos tangíveis, Freitas (2007) disserta que é necessário o reconhecimento do papel dos indivíduos na construção da realidade da organização. Assim, a autora caracteriza cultura organizacional como “conclusões que um grupo tem a partir de suas experiências”; “conjunto de produtos concretos através do qual o sistema é estabilizado e perpetuado” e “a cola que mantém a organização unida” (FREITAS, 2007, p. 15).

Logo, Freitas (2007) conceitua cultura organizacional a partir dos elementos que a compõem, expostos no Quadro 1.

Quadro 1 – Elementos Componentes da Cultura Organizacional

Elementos	Conceito
Valores	Elementos importantes que, a partir destes, formam os padrões almejados pela empresa, no intuito de alcançar sucesso e diferenciação no mercado.
Crenças e pressupostos	Resultados de práticas ou hábitos anteriores que demonstraram sucessos ou insucessos. Bases para futuras situações ou processos.
Ritos, rituais e cerimônias	Ações articuladas que mostram a parte tangível da cultura organizacional. Dividem-se em ritual de passagem, de integração, de redução de conflito, de renovação e de degradação.
Sagas e heróis	Demonstram os obstáculos superados pelos heróis e os resultados obtidos, no intuito de deixar membros da organização orgulhosos de participarem desta.
Estórias	Narrações de fatos ocorridos que relatam a empresa e fortalece as ações, destacando como isso se encaixa na organização. Indicam permanência de aspectos positivos ou negativos.
Tabus	São os aspectos de insucesso da organização que são omitidos ou pouco explicitados.
Normas	Princípios que ditam procedimentos, comportamentos e interações, tácitas ou explícitas.

Fonte: Organizado pelos autores com base em Freitas (2007).

Assim como Freitas (2007), Santos (2000) e Hofstede (1991) aponta que a cultura organizacional é composta por elementos: símbolos, heróis, rituais e valores. O autor relaciona as quatro dimensões de cultura com a cultura organizacional, dando origem às seis novas dimensões da cultura organizacional. A primeira dimensão é a orientação para o processo x orientação para o resultado, em que há a verificação da maneira como os indivíduos da empresa se comportam, se para execução de tareas ou resultados. Já a dimensão orientação para o empregado x orientação para o trabalho demonstra as preocupações com as pessoas ou com a realização do trabalho. Na terceira dimensão, paroquial x profissional, são comparadas informações de identificação com regras e normas da empresa ou o comportamento dentro e fora da empresa. A dimensão sistema aberto x sistema fechado indica que em um sistema aberto, os funcionários são orientados a ter boa receptividade elementos novos enquanto que em um sistema fechado só pessoas diferenciadas teriam acesso ao sistema estabelecido. Em seguida, na dimensão controle ligeiro x controle apertado, o primeiro aponta como as pessoas percebem a importância de custos, horários e reputações da empresa e o segundo demonstra que os valores do sistema ligeiro não são respeitados. Por fim, a dimensão normativo x pragmático mostra que, em culturas normativas, atenta-se para o cumprimento de regras e padrões de ética e em cultura pragmática, a preocupação é com o atendimento ao cliente e ao mercado (HOFSTEDE, 1991).

Pettigrew (2009) afirma que mesmo a cultura organizacional sendo intangível, pode ser gerenciada sem que se mudem seus elementos, dissertados por Freitas (2007), e sim fazer ajustes necessários para analisar o contexto em que ocorrem.

Para Freitas (2007), Schein (2007) e Hofstede (1991) a principal função da cultura organizacional é manter a estabilidade ambiental da organização, e Hofstede (1991) ainda acrescenta que certas alterações na empresa devem ser bem planejadas e seus resultados auferidos de maneira clara e objetiva. No que se refere a parcerias, fusões e aquisições, Freitas

(2007) destaca que a mudança organizacional apresenta grande impacto na cultura de uma empresa, mas não afirma como Pettigrew (2009) que essa cultura pode ser mudada, e sim demonstra "[...] basicamente como fazê-la, de forma a se reduzir os prejuízos que a desorientação coletiva pode causar dentro da organização" (FREITAS, 2007, p. 65).

Na abordagem de Hofstede (1991), a cultura organizacional tem características intangíveis, mas seu gerenciamento assume características tangíveis. Assim como para Pettigrew (2009) e Freitas (2007), o autor baseia o gerenciamento no acompanhamento de mudanças da cultura da organização, sendo comum que se atente para os símbolos mais facilmente identificados, porém superficiais, e avalia a importância do gerenciamento sobre os elementos componentes da cultura organizacional, como valores, crenças e pressupostos, também elencados por Freitas (2007), no intuito de lidar de maneira positiva com mudanças organizacionais apresentadas em qualquer que seja o contexto.

O Quadro 2 resume as características apresentadas, com o intuito de facilitar as diversas articulações apresentadas.

Quadro 2 – Conceitos de Cultura Organizacional

Autores/Data	Cultura Organizacional
HOFSTEDE (1991)	Hábitos incutidos na mente dos componentes de uma organização e estes diferenciam a empresa das demais.
CUCHE (2002, p.220)	"Ao mesmo tempo o reflexo da cultura ambiente e uma nova produção elaborada no interior da empresa através de uma série de interações existentes".
FREITAS (2007, p. 15)	"Conclusões que um grupo tem a partir de suas experiências"; "Conjunto de produtos concretos através do qual o sistema é estabilizado e perpetuado".
SCHEIN (2007, p.39)	"Certezas tácitas aprendidas e compartilhadas nas quais as pessoas baseiam seu comportamento diário. Ela resulta no que é popularmente conhecido como 'o jeito como fazemos as coisas por aqui'".
FLEURY (2009, p. 22)	"Conjunto de valores e presupostos básicos expressos em elementos simbólicos".

Fonte: Organizado pelos autores, 2010

2.2 Cultura Organizacional no Contexto Brasileiro

O Brasil passou por diversas fases e influências externas e, ainda hoje, acontecem ajustes no comportamento, valores e crenças do povo brasileiro (MOTTA; CALDAS, 1997). O antagonismo cultural originado no Brasil é consolidado em sua trajetória histórica e com ele identificam-se o caráter mutante e multifacetado do estrangeiro e a flexibilidade da sociedade brasileira em adaptar-se ao diferente, ao novo e ao conveniente no momento (CALDAS; WOOD JR., 1999). Com base nessas referências, sugerem Motta e Caldas (1997), cinco traços básicos ao processo de análise organizacional no contexto brasileiro. O primeiro traço é o hierárquico, com tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais, distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais, passividade e aceitação dos

grupos inferiores. O segundo, o personalismo, baseia a sociedade nas relações culturais, busca proximidade e afeto nas relações, e destaca os domínios moral e econômico. O terceiro, chamado de malandragem, é flexível e adaptável ao meio social, é o jeitinho brasileiro. O quarto traço é o sensualismo, ou seja, o gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais. Por fim, o traço aventureiro é mais sonhador que disciplinado, com tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico (MOTTA; CALDAS, 1997).

Barros e Prates (1996) descrevem que o modelo brasileiro de gestão é composto pela concentração de poder, personalismo, formalismo, postura de espectador, pouca ação, flexibilidade dada pelas diversas influências cultuais e para se evitar conflitos, paternalismo, lealdade pessoal e sensação de impunidade. Os autores também avaliam que a gestão de empresas brasileiras tem bastante influência das matrizes das multinacionais aqui instaladas, e importam os estilos americano, europeu e japonês de administrar, perceptíveis nos processos de formulação de estratégias, processos decisórios, liderança, coesão, inovação e motivação.

Com base nos autores mencionados, pode-se observar que o modelo gerencial brasileiro é bastante baseado em hierarquias, flexibilidade e adaptabilidade, sempre com posição de espectador e de evitar conflitos, resultantes das diversas influências culturais em suas raízes, como também por certa instabilidade econômica e orientações das matrizes das empresas globais instaladas no Brasil, onde o Estado exerce forte influência nas relações.

2.3. Tipologias de Cultura Organizacional

Para Handy (1978), a cultura organizacional é entendida pela interpretação de cada um, sendo possível traçar tendências confiáveis, que, em ciências físicas seriam irreais. Ao usar a paralvra ideologia, e não cultura, o autor evidencia alguns tipos de cultura organizacional: cultura do poder, cultura de papéis, cultura da tarefa e cultura da pessoa.

A cultura do poder é percebida de maneira mais clara em empresas de pequeno porte e pode ser pensada como uma teia, em cujo centro está todo o poder. As decisões são tomadas de acordo com influências e não com resultados. No caso da cultura de papéis, as organizações são rotuladas de burocráticas, com características marcantes a lógica e a racionalidade e são geridas por uma alta administração com número reduzido de funcionários (HANDY, 1978).

Já a cultura de tarefa é voltada para o trabalho em si e é demonstrada como uma rede com pontos fortes e fracos. O foco desse tipo de empresa é realizar o trabalho corretamente, usando os insumos necessários, as pessoas mais competentes nos cargos corretos e com alto grau de autonomia e o trabalho em equipe é incentivado. A cultura da pessoa não é facilmente encontrada nas organizações, mas sim nos valores que os colaboradores empregam à organização, na qual o indivíduo é o poder central (HANDY, 1978).

Deal e Kennedy (2000) afirmam que a cultura organizacional é influenciada pelos ambientes profissional e social e incorpora elementos destes. Desse modo, propõem quatro tipos de cultura organizacional: cultura macho, cultura trabalho duro / diverte muito, cultura aposte sua companhia e cultura processo.

Segundo os autores, a cultura macho possui alto grau de risco e *feedback* bastente rápido com foco em indivíduos que correm riscos grandes, e não são adeptos do coletivo. A cultura trabalho duro / diverte muito tem baixo risco e seu *feedback* é rápido, e o sucesso vem com a

força de vontade e insistência. O tipo cultura aposte sua companhia tem como características *feedback* lento e risco alto, pois possui altos investimentos e seu retorno só virá no longo prazo, com foco voltado para o futuro e para pesquisas, com auto gerência dos funcionários. A cultura processo, com risco baixo e lento *feedback*, dá maior atenção a como fazer o trabalho, focando menos no que fazer, com busca pela perfeição técnica e grande preocupação com a reputação do grupo (DEAL; KENNEDY, 2000).

Para Kotter & Heskett (1994) a cultura organizacional está intimamente relacionada com o desempenho econômico que a organização consegue no decorrer do tempo. Os autores indicam três tipos de cultura organizacional: culturas fortes, culturas estrategicamente ajustadas e culturas adaptáveis.

As culturas fortes estão associadas à excelência no desempenho, existindo valores e métodos de realizar negócios que são compartilhados pelos gestores. Já as culturas estrategicamente ajustadas, mostram a direção que as culturas devem seguir para motivar os funcionários e elevar o resultado operacional da organização. E as culturas adaptáveis auxiliam as empresas a prever e se remodelar mediante mudanças no ambiente e estão associadas a alto desempenho por muito tempo (KOTTER; HESKETT, 1994).

2.4. Fusões e Aquisições

Partindo de uma linha do tempo, Wasserstein (2000) afirma que, no contexto histórico, aquisições e fusões iniciaram-se com as construções de grandes impérios, já Marks e Mirvis (1997) traçam um paralelo entre processos de aquisição e fusão e as Grandes Guerras Mundiais. Chesnais (1996) define aquisições e fusões como processos nos quais se busca diluir custos fixos inerentes a determinados mercados e também adquirir novos mercados. Assim como Chandler Jr. (1990), Miles e Snow (2003) afirmam que aquisições e fusões são processos de combinações empresariais e crescimentos horizontais das organizações.

Conforme Barros *et al* (2003), aquisições e fusões são as formas como as empresas se relacionam, havendo cinco possíveis formatos. O primeiro é o licenciamento, que é a venda de um serviço com a possibilidade de o relacionamento entre as empresas evoluir. No formato, parcerias ou alianças estratégicas, as empresas cooperam entre si, almejando objetivos em comum, seja entre concorrentes ou clientes e fornecedores. O terceiro é a *joint venture*, na qual as empresas se unem para a criação de uma nova empresa, com separação formal de suas criadoras e processos próprios. Na modalidade fusão duas ou mais empresas legalmente são extintas para a formação de uma nova empresa. Já na aquisição, ocorre a extinção da empresa adquirida (BARROS *et al*, 2003).

Reed *et al* (1999) destacam a aquisição como o processo onde o resultado será a incorporação de não somente ações, mas também dos ativos de uma empresa por outra, mediante acordo específico, monetário ou não. O conceito de aquisição, para os autores, é dissociado do conceito de fusão, pois uma fusão pode ocorrer posteriormente a uma aquisição. Já Rasmussen (1989) considera que uma aquisição é uma etapa executada de um plano que objetiva o crescimento operacional ou financeiro de determinada empresa, seja de forma orgânica ou por compra de outra organização.

Apesar de admitirem que são vários os motivos que levam uma organização a combinar-se a outra, Selden e Colvin (2003) procuram resumi-los a um objetivo padrão: a busca por novos consumidores. Em casos extremos, uma organização adquire outra com o intuito de aprender mais sobre seus atuais clientes, ou até mesmo para conseguir novos. Com o preceito de que aquisição é uma ferramenta que almeja o crescimento econômico da organização, Rasmussen (1989), convergindo com o objetivo de Selden e Colvin (2003) de conquistar novos mercados, afirma que uma das razões para o processo de aquisição é a entrada em mercados pouco explorados pela empresa, em curto prazo, sem que haja a espera da maturidade do mercado pretendido. Na mesma linha de pensamento, Barros (2001) cita as operações de fusões e aquisições como uma maneira de obter maior eficiência, tendo em vista menores custos de produção ou trabalho.

Martelanc *et al* (2005) relacionam aquisição e fusão de empresas, como uma forma de obter sinergia, com a finalidade de aprimorar o desempenho administrativo, aumentando a eficiência como um todo. As aquisições são processos nos quais a empresa compradora precisa reformular e reestruturar a empresa adquirida, sendo necessário exercer pressão sob a parte comprada para que ela mude seus padrões culturais. Já as alianças estratégicas são mais viáveis para as organizações quando uma depende da outra (MARKS; MIRVIS, 1997).

Barros *et al* (2003) afirmam que, como fato latente, uma empresa, ao ser adquirida, depara-se com uma cultura diferente da sua e que o inverso também ocorre, e conforme Freitas (2007) e Hofstede (1991), se a função da cultura organizacional é manter a estabilidade do clima na empresa, Barros *et al* (2003) confirmam que, no processo de integração, deve-se agir com bastante cautela, em especial no que tange à gestão de pessoas. Em sua pesquisa, estes autores propõem modelos de integração cultural, para que a estabilidade seja mantida, e afirmam que são três os conceitos presentes em um processo de aquisição e fusão. O primeiro é a assimilação cultural, em que há uma cultura dominante, em geral da empresa compradora. A mescla cultural mostra que as culturas das empresas adquiridas são partilhadas sem predominância nenhuma. Por fim, na pluralidade cultural revela-se que a empresa integrada não absorve a cultura organizacional da empresa compradora, fator este que ocorre em baixa escala (BARROS *et al*, 2003).

3. Procedimentos Metodológicos

Collis e Hussey (2005) e Vergara (2007) expõem que a pesquisa exploratória busca respostas para questões que possuem pouco ou nenhum estudo sobre o tema, com o objetivo de definir padrões, idéias e hipóteses, em vez de tentar confirmar uma hipótese já existente. Já Sampieri *et al* (2006) indicam que estudos exploratórios objetivam uma imersão inicial no contexto e entendimento com o fenômeno estudado.

Com relação à abordagem de pesquisa, Sampieri *et al* (2006) dissertam que o enfoque qualitativo é voltado para aspectos indutivos em que não há necessidade de explicitação e realização dos fatos. Collis e Hussey (2005), em convergência com Vidich e Lyman (2006), apresentam a abordagem qualitativa como mais subjetiva e focada na análise e reflexão das percepções para entender o comportamento do homem em sua sociedade.

Esta pesquisa, de caráter exploratório, utilizou abordagem qualitativa, tendo em vista que foi feita uma análise da cultura organizacional após o processo de aquisição (qualitativa) e por

haver poucos estudos sobre cultura organizacional após uma aquisição (exploratória), para obtenção de respostas ao seguinte problema de pesquisa: existem elementos remanescentes da cultura organizacional na empresa adquirida que podem ser percebidos pelos funcionários após a aquisição?

Para abordagens qualitativas, o estudo de caso é bastante indicado, conforme citam Godoi e Balsini (2006). Yin (2005) define que o estudo de caso é uma investigação empírica que deve ser usada para averiguar um fenômeno inserido em um contexto, convergindo com o conceito de Godoy (2006), que afirma a necessidade de uma fonte diversificada de evidências.

Como instrumentos para coleta de dados de pesquisas qualitativas, Cervo e Bervian (2002) e Sampieri *et al* (2006), apontam a entrevista como o método de maior destaque. Godoi e Mattos (2006) definem a entrevista como uma troca de diálogos baseada em roteiro previamente elaborado e que auxilia o pesquisador a ordenar e formular as questões.

Portanto, para a realização desta pesquisa, optou-se pela realização de um estudo de caso e utilização de entrevista com roteiro pré-definido por intermédio de questionário semi-estruturado com questões abertas.

Para tratamento dos dados obtidos na pesquisa qualitativa, a análise de conteúdo, destacam Roesch (2006) e Chizzotti (2003), é uma das técnicas utilizadas, em que se busca a observação de elementos de difícil percepção. De acordo com Bardin (2006), a análise de conteúdo é uma técnica que visa analisar as comunicações, com o objetivo de conseguir indicadores que tornem possíveis a inferência dos conhecimentos provenientes de uma pesquisa, através de etapas sistemáticas e de métodos de descrição de conteúdo.

Sampieri *et al* (2006), assim como Gil (1999), afirmam que, para pesquisa qualitativa, a amostra é uma unidade de análises, contextos, conjuntos de pessoas ou fatos, e estes não precisam ser representativos. Para os autores, as amostras podem ser probabilísticas ou não-probabilísticas, sendo que esta última é fundamentada em critérios do próprio pesquisador, por isso ela é mais vulnerável quanto à validade dos dados. Afirmando que não há um planejamento rígido da amostra inicial para uma abordagem qualitativa, Godoi e Mattos (2006) demonstram a importância do contexto em que esta amostra é escolhida, com o intuito de que se atendam as premissas do objeto de estudo.

Este estudo utilizou amostra não-probabilística, e o tratamento dos dados obtidos seguiu o critério de análise de conteúdo, proposto por Bardin (2006).

4. Apresentação e Análise dos Dados

4.1. Apresentação dos Dados

As empresas envolvidas no processo de aquisição têm suas atividades concentradas no ramo da construção civil, sendo que a empresa adquirida foi fundada em 1969 em Belo Horizonte, emprega aproximadamente 1.200 pessoas e nesta pesquisa foi denominada “E”, possui foco em projetos voltados para classe social de menor renda, enquanto a empresa compradora, denominada “C”, tem orientação para o mercado de média e alta renda, foi fundada em 1954 na cidade do Rio de Janeiro, e possui cerca de 1.015 funcionários.

A amostra, obtida de acordo com a facilidade de acesso, foi composta por dez profissionais, cujos perfis estão apresentados no Quadro 3, atuantes na empresa "E", adquirida em 01 de setembro de 2008. As entrevistas foram realizadas com funcionários de nível hierárquico operacional ou média gerência, com admissão anterior a 01 de setembro de 2007, para que estes estivessem habilitados a analisar o ambiente organizacional antes e após o processo de aquisição. Os colaboradores apresentam perfil diferenciado quanto a cargos, tempo de atuação na empresa, idade e grau de escolaridade.

Quadro 3 – Dados Demográficos dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Escolaridade	Tempo de Empresa	Cargo
E1	23	Superior Incompleto	2,5 anos	Analista Administrativo - Contratos
E2	47	Pós-Graduado	23 anos	Gerente de TI
E3	48	Superior Incompleto	21 anos	Supervisor Financeiro
E4	42	Superior Incompleto	14 anos	Auxiliar de Compras
E5	24	Superior Incompleto	2 anos	Analista Administrativo - Inadimplência
E6	32	Pós-Graduado	2 anos	Coordenador de RI
E7	27	Pós-Graduado	4 anos	Assistente de Informações Gerenciais
E8	43	Superior Completo	22 anos	Gerente de Contratos
E9	39	Superior Completo	7 anos	Gerente de Controle de Inadimplência
E10	48	Superior Completo	11 anos	Gerente de Novos Produtos

Fonte: Dados da pesquisa

Essa diversidade possibilitou o confronto entre os elementos citados como não alterados, alterados e a influência da empresa compradora sobre a comprada, uma vez que dada a função e percepção de cultura organizacional, cada entrevistado balizou suas respostas com suas atividades rotineiras, o que permitiu a verificação de permanências ou alterações ao processo de aquisição e ofereceu um painel mais abrangente da empresa pesquisada.

4.2. Análise dos Dados

Partindo da abordagem de Bardin (2006) para análise do conteúdo das entrevistas, seguiram-se as etapas de pré-análise, com transcrição das entrevistas, exploração do material, com a intenção de buscar elementos que permitiram a categorização e subcategorização dos dados, e tratamento dos dados e sua interpretação, em que foi analisada a frequência dos elementos citados pelos entrevistados.

Após a leitura das entrevistas transcritas, os dados obtidos demonstraram a oportunidade de sua separação em unidades de maior destaque, agrupados em três categorias apresentadas no Quadro 4: Elementos Não Alterados, Elementos Alterados e Influência sobre a Cultura Organizacional da Empresa Adquirida.

Quadro 4 – Categorização das menções

Categoria	Menções
Elementos Não Alterados	17
Elementos Alterados	92
Influência sobre a Cultura Organizacional da Empresa Adquirida	8

Fonte: Dados da pesquisa

Identificadas as categorias, verificou-se que a primeira (Elementos Não Alterados) relaciona-se diretamente com o problema de pesquisa deste estudo, investigado no conteúdo das questões propostas.

Já a segunda categoria (Elementos Alterados) emergiu das respostas das perguntas feitas aos entrevistados, que tenderam a responder os fatos que foram alterados na empresa desde a aquisição, necessitando lembrá-los que as questões tratavam sobre os elementos não alterados.

Por fim, a terceira categoria (Influência sobre a Cultura Organizacional da Empresa Adquirida) veio à tona a partir de questão elaborada especificamente para verificar a influência de cultura estrangeira sobre o modelo gerencial brasileiro, devido ao fato de a empresa compradora ter capital estrangeiro investido.

Os dados resultantes da pesquisa indicaram que houve destaque na frequência de elementos não alterados quanto aos métodos organizacionais, definição de elemento da cultura organizacional por Santos (2000), e normas e procedimentos, elementos da cultura organizacional afirmados por Freitas (2007).

4.2.1 Apresentação e Análise das Categorias

4.2.1.1. Elementos Não Alterados

Esta categoria foi obtida nas respostas das perguntas feitas aos entrevistados, já que elementos não aterados foram perseguidos nos questionamentos efetuados. Dessa maneira, não emergiu espontaneamente, e sim foi buscada para alinhamento ao objetivo deste estudo. As subcategorias mencionadas são descritas no Quadro 5, assim como suas respectivas menções citadas pelos entrevistados.

Quadro 5 – Subcategoria elementos não alterados.

Categoria	Subcategorias	Menções
Elementos Não Alterados	Métodos Organizacionais/Normas	9
	Valores Casados	3
	Artefatos/Nível Hierárquico	1
	Artefatos/Costumes Visíveis	1
	Crenças e Pressupostos	1
	Dimensão Normativa	1
	Elementos Mais Tangíveis	1

Fonte: Dados da pesquisa

Para que as perguntas relacionadas a esta categoria fossem respondidas, foi explicado aos entrevistados que não havia necessidade de que suas citações apresentassem relação com grau de importância para eles ou para a empresa, e também não ter ligação somente com suas tarefas, podendo citar elementos de outros departamentos, ou responder com menções às relações com os demais profissionais da empresa. Sob esse argumento, foram obtidas mais facilmente as respostas aos questionamentos expostos a alguns profissionais.

Os elementos não alterados são mencionados e identificados com menor frequência, se comparados aos alterados, e estão relacionados aos métodos organizacionais propostos por Santos (2000) e normas e procedimentos citados por Freitas (2007), já que foram mencionados por nove dos dez entrevistados, destacando-se dos demais elementos. Cita E8:

> O que a gente tem de procedimentos assim, há muito tempo é controle de presença, nós sempre tivemos, por ser uma instituição muito controlada, e... acho que plano de carreira, salários, pagamento de salário impreterivelmente em dia. Então, esse tipo de procedimento, desde quando eu entrei na empresa não houve nenhum tipo de alteração (E8).

Colocando esses elementos sob análise, identificou-se que independente do gênero, idade, cargo, tempo ou área de atuação na empresa, os profissionais conseguem identificar elementos não alterados. O inusitado ficou por conta do entrevistado E9 que, mesmo com sete

anos de atuação na empresa e exercendo um cargo de gerência de área, afirmou que nenhum elemento não se alterou, fato confirmado em sua expressão "Não, mudou bastante coisa, mudou principalmente no quesito a respeito de segurança da informação, é... estrutura mesmo, mudou tudo, não continua nada". Tendo em vista seu cargo não ser de atividade operacional, era esperado que o profissional conseguisse identificar elementos mantidos, não só em suas tarefas, como também nas tarefas de seus subordinados. Porém, é importante destacar que esse profissional demonstrou-se desmotivado quanto ao rumo da empresa após a aquisição, pelo fato de sua promoção ao cargo de gestor de área ter sido congelada após o anúncio da aquisição até que ocorra a total incorporação da empresa comprada pela compradora, sempre citando em suas respostas "tudo mudou e mudou para pior", mesmo sendo alertado que o intuito do estudo não é medir qualidade, e sim verificar permanência dos elementos componentes da cultura organizacional.

O segundo elemento da cultura organizacional não alterado são os valores casados. Este nível definido como intermediário, relaciona-se com objetivos, estratégias e filosofias da empresa, segundo Schein (2007). Foi denominado como costumes arraigados não visíveis nas questões elaboradas, que não foi alterado após a aquisição e comumente os entrevistados respondiam costumes bastante visíveis, uma vez que para confirmar suas respostas era exposto o contrário à primeira pergunta, ou seja, um costume visível não alterado, conforme diz E6 "Costume... é na "E" a gente saia todo dia às cinco da tarde, agora a gente sai no mesmo horário (risos), exatamente o mesmo".

Desse elemento, três dos dez respondentes afirmaram ter permanecido após a aquisição da empresa. Os três entrevistados que avaliaram que os valores casados não se alteraram, não têm suas atividades ligadas ao *core business* da empresa e dois desses três profissionais têm mais de dez anos de atuação na empresa. A relação entre suas respostas reside no fato que havia a expectativa que profissionais com maior tempo de atuação na empresa citassem com maior freqüência costumes não visíveis arraigados como elementos não alterados da cultura organizacional, que foi citado por um entrevistado com dois anos de atuação. Outros profissionais com tempo equivalente de atuação não citaram os valores casados como elementos não alterados. Desses três elementos citados, dois relacionam-se com costumes pessoais dos entrevistados e um com costume ligado às suas tarefas profissionais.

Ainda com base nos níveis da cultura organizacional abordados por Schein (2007), o terceiro elemento mais citado como não alterado revelado foram os artefatos, demonstrado hierarquia e costume visível na empresa. Este nível é conceituado pelo autor como mais superficial e tem relação com as estruturas da cultura organizacional e como os membros da organização os executam. Apesar de se tratar de um nível mais superficial somente dois dos dez entrevistados o citaram como não alterado, contrapondo-se ao nível intermediário mencionado anteriormente. Analisando o tempo de empresa dos respondentes e sua área de atuação, verifica-se que estes elementos não constituem fator determinante para avaliar a não alteração do elemento, uma vez que um respondente trabalha a quatorze anos na empresa e atua no departamento de compras e o outro respondente, E8, tem vinte e dois anos que trabalha na empresa e atua no departamento de análise de contratos, e cita:

> Um (costume) que a gente mantém é o aniversário, a gente coloca bexiga, placa, por enquanto a gente não teve uma mão que proibisse ainda. Então, isso é, pra gente era, e continua sendo alguma coisa muito legal, que aproxima todo mundo, compra um presente, parabeniza, fazer uma coisa bacana, e isso não tem mão de ninguém que proibiu (E8).

A afirmação de E8 diverge de E1, que atua no mesmo departamento e citou este mesmo fato como alterado após o processo de aquisição, mencionado na categoria seguinte, tal divergência pode ser explicada pela diferente percepção pessoal dos entrevistados para um mesmo fato, que refletiu na análise dos profissionais para este elemento.

Por fim, em quarto lugar, utilizando o critério de análise de conteúdo com base na frequência de citação, os elementos que menos se alteraram componentes da cultura organizacional são: crenças e pressupostos propostos por Freitas (2007), dimensão normativa indicada por Hofstede (1991), e elementos bastantes tangíveis conceituados por Santos (2000), cada um com apenas uma citação pelos entrevistados.

Conforme conceitua Freitas (2007), crenças e pressupostos são os elementos da cultura organizacional que revelam resultados de práticas ou hábitos anteriores, independente de sucesso ou não. Citado apenas pelo entrevistado E6, na forma de hábitos padronizados não alterados, verificado na expressão "... não, hábitos da 'C' não, não foi nada alterado", porém sem citar nenhum em específico, mesmo após questionamento do entrevistador.

Já os elementos não alterados, no que se refere à dimensão normativa e elementos tangíveis, foram mencionados pelo respondente E8. Por se tratar de elementos tangíveis a compreensão desses itens demonstrou-se de mais fácil percepção, muito embora contraste diretamente com as respostas do entrevistado E1, que este citou os mesmo elementos como alterados, e atua no mesmo departamento de E8, sob sua gestão. A nuance na análise se dá ao fato que E8 avaliou apenas sua área de atuação, que, por se tratar de uma área sob forte controle jurídico, tende a alterar seus processos com menos intensidade, ao passo que o entrevistado E1 respondeu com uma visão holística e verificou as alterações dos mesmos elementos em outras áreas da empresa. O contraponto avalia-se na afirmação do entrevistado E8 "Tudo continua igual. A gente tem a gestão do *layout*, de disposição de fluxo de trabalho, de rodízio e de não rodízio, mas tudo continua igual e continua com o gestor".

O fato de E8 ter mais de vinte anos de atuação na empresa comprada pode ter influenciado em suas respostas, uma vez que suas falas sempre abordavam aspectos referentes ao dever de cumprir estritamente o definido por instâncias superiores e atentar-se para números e produção.

Assim, verificou-se que os elementos da cultura organizacional que não se alteraram na empresa adquirida estão representados na Figura 1, de acordo com a frequência de menções pelos profissionais entrevistados:

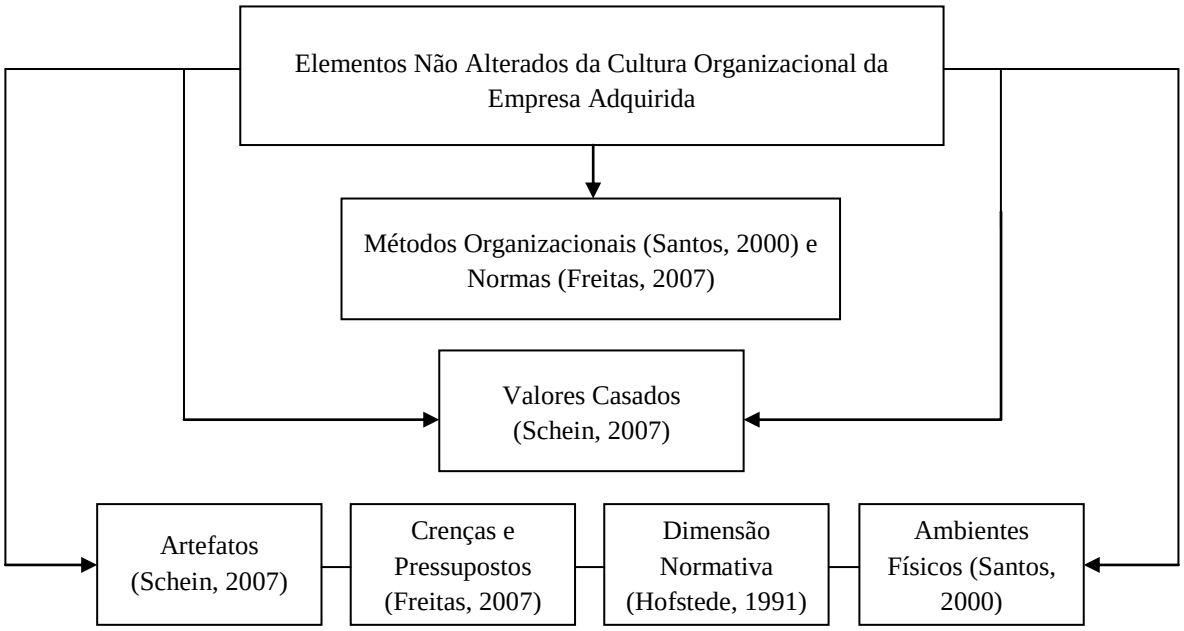

Figura 1 – Elementos Não Alterados da Cultura Organizacional da Empresa Adquirida
Fonte: Elaborado pelos autores, 2010.

Logo, os profissionais entrevistados citaram que elementos tangíveis e relacionados diretamente às suas tarefas não apresentam forte alteração em comparação a elementos menos tangíveis. Porém, dada a variedade de elementos abordados, verificou-se a ocorrência de pouca alteração destes elementos e, assim, avalia-se que há maior influência da cultura organizacional da empresa compradora sobre a comprada.

4.2.1.2. Elementos Alterados

A segunda categoria que resultou da análise dos dados obtidos nas entrevistas com os profissionais do plano amostral, emergiu diretamente de suas respostas, pois nos questionamentos efetuados enfatizavam as alterações ocorridas na empresa. Dada a facilidade na obtenção destes dados, esta categoria apresenta-se com quantia superior de elementos para análise, em comparação às outras categorias resultantes do estudo.

Para que as perguntas sobre elementos alterados fossem respondidas, foi explanado aos entrevistados que não havia grau de importância profissional ou pessoal em suas menções, tampouco serem relacionadas somente às suas tarefas. Assim, as subcategorias mencionadas pelos profissionais são descritas no Quadro 6, e também suas respectivas menções.

Quadro 6 – Subcategoria elementos alterados.

Categoria	Subcategorias	Menções
Elementos Alterados	Métodos Organizacionais	10
	Crenças e Pressupostos	9
	Orientação para Processos	9
	Dimensão Pragmática	9
	Elementos Mais Tangíveis	9
	Artefatos/Nível Hierárquico	9
	Artefatos/Costumes Visíveis	9
	Cultura do Poder	8
	Valores Casados	7
	Orientação para Empregado	5
	Orientação para Trabalho	5
	Culturas de Tarefas	2
	Orientação para Resultado	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se que os elementos alterados mais identificados pelos profissionais foram "métodos organizacionais" e "normas", abordados por Santos (2000) e Freitas (2007), respectivamente. Tais elementos também são citados como não alterados pelos entrevistados, porém com outra perspectiva e identificação em suas atividades Estes elementos foram citados por todos os entrevistados como alterados, e relacionam-se principalmente com aspectos mais tangíveis e com relação às tarefas desenvolvidas pelos próprios profissionais, como expõe E2 "... eu cito dois procedimentos da área em que atuo, a área de informática... a base estrutural, o conceito do processo, do procedimento, nós mantemos até hoje, mas com alterações devidas". Quanto a este elemento ser tangível, diz E1 "Existem várias campanhas do tipo mesa limpa... antes era uma preocupação que não existia".

Porém, E6, atuando na área de Relações com Investidores, conseguiu identificar elementos alterados ainda sob a ótica de métodos organizacionais (SANTOS, 2000) e normas (FREITAS, 2007), que não se referem somente à sua função, ao dizer "é meio estranho, mas... sistema administrativo de lojas orientado pela "C", economia de escala importado pela "C", então... os processos (alterados) são esses". Já E8 identificou uma alteração que permeia toda a empresa, ao dizer "... depois da aquisição, a gente entrou num outro tipo de controle de

colaboradores, coisa que a gente não tinha na outra empresa, acho que pelo tamanho da empresa que adquiriu a gente, eles têm um controle assim, absoluto de horários".

Dada a heterogeneidade da amostra, diversos foram os elementos citados em segundo lugar como alterados, com nove profissionais indicando:

- ✓ da abordagem de Freitas (2007), "crenças e pressupostos";
- ✓ da abordagem de Hofstede (1991), "orientação para processos" e "dimensão pragmática";
- ✓ da abordagem de Santos (2000), elementos tangíveis como espaço físico e objetos;
- ✓ da abordagem de Schein (2007), "artefatos", o nível mais visível da cultura organizacional.

Com relação a "crenças e pressupostos" (FREITAS, 2007), este elemento foi citado como alterado por nove dos dez entrevistados, que afirmaram haver alteração em um hábito padronizado, mesmo sendo o objetivo do estudo a verificação de elementos mantidos. Após a explicação da não necessidade de grau de importância ou relação somente com aspectos profissionais, houve maior fluência nas respostas, que se relacionaram principalmente com aspectos pessoais dos profissionais, seja de relacionamento interpessoal ou manifestações espontâneas, como verifica-se na afirmação de E5 "Tem o hábito... que... era nosso momento de descontração e ele foi totalmente vetado... a gente fazia aquela lista, cantava parabéns, comprava presente... e agora a gente não pode nem cantar parabéns...". Somente E6 afirmou que este elemento não se alterou após a aquisição da empresa, quando afirma "não, não foi alterado nada, continua o mesmo". É possível que o fato de a entrevista ter ocorrido na sede da empresa comprada e haver colegas de trabalho próximos, tenha exercido influência em sua resposta, pois o profissional citou outros elementos analisados neste estudo como alterados.

Muito embora não seja objetivo desta pesquisa avaliar qualidade dos elementos da cultura organizacional, todos os respondentes citaram as alterações no elemento crenças e pressupostos (FREITAS, 2007) com avaliações negativas, confirmado por E7 "A gente tinha muita facilidade de relacionamento com as pessoas... tinha facilidade de comunicação... e hoje a gente tem um pouco mais de distância... a informação fica um pouco mais difícil de se conseguir". Corrobora E8, ao dizer "Agora... é tudo muito formal, tudo muito engessado, tem auditoria... a gente perdeu um pouquinho de agilidade".

Com base nas citações dos entrevistados, após a aquisição da empresa é possível verificar que há maior rigidez em suas tarefas, demonstrando uma alteração do elemento da cultura organizacional, caracterizando, assim, como uma "orientação para processos", segundo Hofstede (1991). Dos dez entrevistados, nove afirmaram que os controles sobre suas tarefas estão mais rígidos, independente do cargo ocupado pelo profissional, se operacional ou gerencial. Destaca-se que gestores de áreas citaram que suas metas estão mais rígidas ou desafiadoras em comparação ao período anterior à aquisição da empresa, como afirmam E2 "É... não diria somente mais rígidas, mas sim mais desafiadoras". Verificou-se que cargos operacionais identificaram maior rigidez em suas tarefas cotidianas, como é possível observar na citação de E1 "Houve muito mais rigidez... alguns processos foram flexibilizados... mas assim, no geral, tudo ficou mais rígido".

Analisando as respostas dos entrevistados, a alteração nesse elemento da cultura organizacional foi vista de maneira positiva, contrapondo-se às avaliações que fizeram sobre

as alterações no elemento "crenças e pressupostos" (FREITAS, 2007). A disparidade apenas surgiu na resposta de E9, ao afirmar "... cada gestor trabalha de uma forma... na minha gestão eu sei o que tenho que fazer, só que não é uma coisa que está desenhada, que está assinada pelo presidente... (a rigidez) continua a mesma coisa". Assim, as respostas de E9 caracterizam suas atividades como "orientadas para resultados", com base em Hofstede (1991), já que o profissional demonstra que os objetivos e resultados devem ser atingidos sem ater-se à rigidez na execução das tarefas. Apesar de ser o único profissional a avaliar sob essa perspectiva, é importante destacar sua citação, já que este profissional também exerce cargo de gestão e se diferenciou dos demais entrevistados com nível hierárquico semelhante.

A satisfação do cliente, traduzida por Hofstede (1991) como "dimensão pragmática", também foi um elemento alterado após a aquisição da empresa, segundo os profissionais do plano amostral, citados por nove dos dez entrevistados. Os entrevistados indicaram que o atendimento ao cliente se apresenta como fato motivador de suas tarefas, em especial após a aquisição. Com assertividade, E1 confirma a alteração deste elemento ao dizer:

> São, são orientados, não que antes não fossem, mas hoje é mais, até porque o cliente tem mais facilidade de reclamar, de exigir seus direitos, então antes não havia essa preocupação do funcionário da empresa para o cliente, hoje é uma coisa que existe, a área é pontuada se existe reclamação, há um controle sobre isso (E1).

Apenas E8 afirma que esse elemento da cultura organizacional permanece inalterado após a compra da empresa, porém justifica que isso é resultado de suas atividades profissionais, ao citar "... no operacional a gente não teve muita mudança... tem que atingir o cliente... mas nossa área é estritamente baseada em um roteiro operacional, tem regras, normas, decisão do governo, então não tem muito que flexibilizar nesse ponto não". A relação entre as respostas de E1 e de E8 foram expostas na categoria anterior, elementos não alterados.

Espaços físicos, abordagem de Santos (2000) para elementos da cultura organizacional, é também mencionada por nove dos dez entrevistados, verificado sob a forma de alterações ocorridas, como E5 cita "Nós ficávamos em um prédio... ocupamos dois andares... desde que foi adquirida eles deixaram bem claro: vocês vão sair daqui...". Já alterações físicas, menos expressivas, são identificadas na afirmação de E6, que diz "... falando de meio físico, melhorou e muito, a gente era uma empresa de baixa renda, então os móveis eram de baixa renda... aqui não, aqui é completamente primeiro mundo... então mudou bastante". Nove entrevistados convergiram em afirmar que houve alterações no espaço físico para aproximação de áreas e maior fluidez nas operações, e E2 apresentou uma alteração que foi citada somente por ele para atender uma prática profissional de seu departamento, o *job rotation*, "é... o que foi alterado, e tem como positivo a ressaltar é o *job rotation*, que ele desenvolve uma sinergia entre as pessoas e as atividades". Em contrapartida, E8 afirmou não haver alterações no ambiente físico. Suas afirmações são contrarias às de E1, que cita "... juntaram-se mais áreas...". Mesmo este profissional sendo subordinado a E8, respondeu com diferente interpretação da pergunta ao procurar por alterações físicas na empresa como um todo e não somente na sua área.

Ainda como segundo elemento alterado, este se relaciona com o nível mais visível da cultura organizacional, que são os artefatos, abordado por Schein (2007), demonstrado neste estudo como alterações de níveis hierárquicos da empresa e também como costumes visíveis. Ao serem questionados sobre alteração de nível hierárquico, dentre os profissionais, apenas um afirmou não haver alteração, cinco disseram haver diminuição e quatro identificaram

aumento, logo caracteriza que este elemento foi alterado. Essas divergências podem estar relacionadas ao departamento de atuação dos profissionais. O profissional E2 definiu com clareza as disparidades, não se atendo a períodos específicos, quando disse "... quando da aquisição houve uma alteração profunda no organograma da empresa... isso é uma coisa muito viva dentro da empresa... então existe momentos sazonais na empresa, e que demandam algumas alterações... não é radical... mas ela acontece ao longo do tempo".

Enquanto costume visível alterado, nove dos dez entrevistados afirmaram que houve alteração, e, por se tratar de um nível mais visível, a expectativa de que fossem mencionados com mais facilidade se concretizou. As citações inerentes a este elemento são em sua maioria relacionadas a comemorações na empresa, que após a aquisição, ocorrem com menor freqüência, como citam E1 "você pode por bexiguinhas, você pode dar presentes, mas você não pode cantar parabéns" e E2 "é... deixou de existir uma festa de confraternização que tinha anual". Costumes individuais também foram citados, como afirmou E3 "tirar o sapato eu não posso mais (risos)... eu tinha costume de ficar na minha sala sem sapato... dói o pé mais eu não tiro o sapato". Apenas E8 não convergiu com os demais profissionais ao dizer "um (costume visível) que a gente mantém é o aniversário, a gente coloca bexiga, placa, por enquanto a gente não teve nenhuma mão que proibisse ainda". Esta afirmação é contrária à de E1, que é subordinado a E8, e a linha tênue que difere as afirmações está na percepção pessoal dos profissionais, já que E1 avaliou o fato de cantar parabéns enquanto E8 não. Assim, verifica-se que aspectos pessoais de compreensão influenciaram na resposta dos entrevistados.

A tipologia da cultura organizacional também é considerada um elemento, já que se relaciona com os elementos "valores" e "estórias" conceituados por Freitas (2007). Neste estudo foram abordados sobre a metodologia do trabalho executado pelos profissionais da empresa adquirida, com o intuito de verificar a permanência ou alteração. Dos dez entrevistados, oito afirmaram que o método como executam suas tarefas, após a compra da empresa, passaram a ter um maior controle, caracterizando assim uma cultura de poder, conforme aborda Handy (1978). Citando tarefas simples ou complexas, esses profissionais consideraram que a cultura de poder permeia suas atribuições, como diz E10 "Tudo o que a gente faz tem que dizer por que, quando, por onde". Ao explicar a razão do maior controle sobre suas tarefas, E5 mencionou "... tudo ficou muito mais burocrático, tudo ficou mais engessado... exige muito controle sobre tudo", enquanto E1 cita um exemplo pontual "Você podia usar livremente a internet... hoje até o telefone é uma coisa que é controlada... e mandam para seu gerente um relatório com tudo o que você faz... quanto tempo você ficou no telefone". O mesmo verifica-se nas afirmações de E6:

> No meu caso continua exatamente a mesma coisa, mas se eu for analisar paralelo, aumentou o nível, os níveis de hierarquia antigamente na "E" você reportava a um diretor que na verdade já era um presidente[...] Aqui na "C" hoje a situação é assim: você tem um gerente que reporta a um diretor regional, que reporta a um diretor corporativo, e este diretor corporativo reporta a um diretor da *holding*, que reporta ao CEO (E6).

Para E4 e E7 a metodologia de seus trabalhos foi alterada, porém com menor controle, afirmando "alterou... é mais autônomo" e "a gente está melhorando isso, mas antes eu acredito que tinha mais controle", respectivamente. Os profissionais não citaram exemplos e, quando questionados, apenas disseram que este elemento se alterou. Analisando seus dados demográficos, não verificou-se relação com os demais entrevistados para justificar esta

divergência, dessa maneira, segundo suas afirmações, a tipologia da cultura organizacional, caracteriza-se como uma cultura de tarefas (HANDY, 1978).

A abordagem de Schein (2007) mais uma vez é citada como um elemento que se alterou após a aquisição da empresa, entretanto como "valores casados", definido como nível intermediário pelo autor. Neste estudo foi questionado sob a forma de costume não visível, o que gerou hesitação dos entrevistados ao elaborarem suas respostas, já que demoravam para começar a responder e até fisicamente demonstravam dificuldade em traduzir este elemento em suas tarefas cotidianas, pois muitos mudavam seus semblantes. Novamente foi exposto que não precisavam se apegar somente às suas tarefas profissionais ou grau de importância, pois era intuito do estudo verificar apenas a permanência ou alteração do elemento. Este elemento mostrou-se alterado, porém, com uma proporção menor aos demais que emergiram das respostas dos entrevistados, já que sete profissionais responderam que houve alteração e três que não houve. Os sete profissionais que apontaram alteração neste elemento, indicaram atos pertinentes aos seus relacionamentos pessoais ou tarefas profissionais, e citaram exemplo prático não se limitando a dizer "sim" ou "não", verificado na citação de E5:

> Antes não tinha essa obrigação de ficar uma pessoa por área na hora do almoço [...] e agora não. Agora tem que ter uma pessoa em tal horário, outra pessoa em tal horário, uma pessoa entra mais cedo para ficar todo o período com alguém lá... não era nada combinado... agora tem um horário e tenho que bater o ponto naquele horário (E5).

A dimensão da cultura organizacional, apontada por Hofstede (1991), emerge novamente das respostas dos entrevistados, dessa vez como "orientação para o empregado ou para o trabalho", por meio de questionamento sobre práticas e ações do departamento de Recursos Humanos, se estas permeiam os demais departamentos da empresa e sua análise após a aquisição. Verificou-se que cada profissional analisou sua área de atuação em primeiro plano, e alguns relacionaram com valores monetários, como E3 e E4, que citou "... o vale-alimentação antes não tinha, só o refeição, e hoje a gente tem". Esse elemento alterou-se para todos os profissionais entrevistados, demonstrando equilíbrio na análise do conteúdo de suas respostas, já que cinco entrevistados avaliaram como alterações com foco no empregado, e cinco como alterações nas práticas de RH que permeavam menos os outros departamentos, logo, foco no trabalho. O profissional E2 citou "... ela (a política de RH) teve uma evolução muito positiva com relação ao pós-aquisição... teve um crescimento, atingiu mais ao empregado... olhou mais um pouco para base de conhecimento, do autoconhecimento do empregado". Profissionais que exercem cargos de gestão como E2 avaliaram que as práticas de RH se alteraram, mas de forma que fossem mais percebidas pelos funcionários, caracterizando assim uma "orientação para o empregado" (HOFSTEDE, 1991). Não verifica-se esta orientação nas respostas de outros gestores, como E8 e E9, que diz "hoje a gente nem sabe se tem RH... apesar de estar fisicamente longe também, prejudicou muito a nossa troca de informações". É importante destacar que estes profissionais podem apresentar semelhanças em suas respostas pelo fato de que não foram incorporados pela empresa compradora, como é o caso dos outros respondentes. Apenas E10 é um profissional que já atua na empresa compradora, e avalia que as práticas do departamento de RH são menores que antes de aquisição, caracterizando uma "orientação para o trabalho" (HOFSTEDE, 1991). Com as devidas considerações acerca dos contextos de cada profissional, há o registro de alterações nas práticas e políticas de RH, porém sem predominância de "orientação para o empregado" ou "orientação para o trabalho", uma vez que houve citações em proporções iguais.

Portanto, após a análise da presente categoria, verificou-se que os "métodos organizacionais" (SANTOS, 2000), e "normas" (FREITAS, 2007) são os elementos da cultura organizacional da empresa analisada que mais se alteraram no processo de aquisição, seguidos por "crenças e pressupostos" (FREITAS, 2007) e elementos tangíveis como "ambiente físico" (SANTOS, 2000). Também foram identificadas alterações que caracterizam as ações profissionais como "orientadas para processos" e "orientadas para clientes", sob forma de "orientação pragmática" (HOFSTEDE, 1991).

No que se refere a aspectos intangíveis, verificou-se alteração nos "níveis da cultura organizacional" abordados por Schein (2007), no elemento "artefatos", neste estudo relacionados com os níveis hierárquicos e costumes visíveis. Em um nível mais profundo e definido pelo autor como intermediário da cultura organizacional, os "valores casados", apresentados nesta pesquisa como costume não visível, também demonstrou alterações após a aquisição da empresa. Já interpretando os elementos da cultura organizacional pela ótica da tipologia da cultura, com base em Handy (1978), a análise indicou que esta passou e se caracterizar como "cultura de poder", com maior centralização na tomada de decisões, sejam elas de qualquer importância. Com práticas de RH menos presentes, verificou-se, sob abordagem de Hofstede (1991) que a empresa depois de comprada apresentou "orientação para o trabalho" em detrimento da "orientação para o empregado".

A Figura 2 representa que os elementos alterados na cultura organizacional da empresa adquirida não apontaram predominância em posturas pessoais ou atividades profissionais.

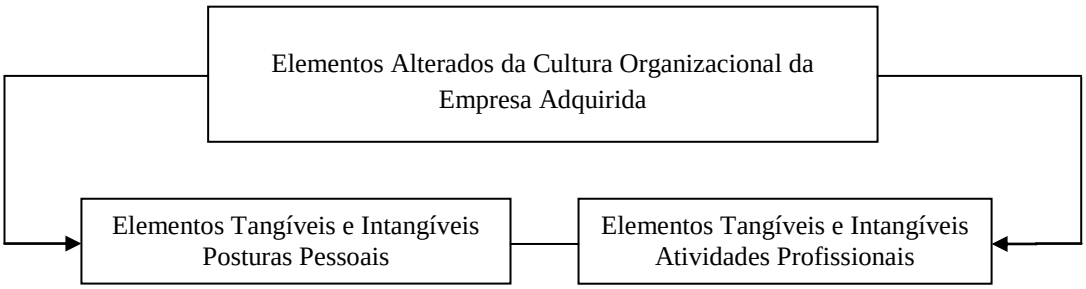

Figura 2 – Elementos Alterados da Cultura Organizacional da Empresa Adquirida
Fonte: Elaborado pelos autores, 2010.

Logo, há mais elementos alterados se comparados aos não alterados, deixando visível a influência da cultura organizacional da empresa compradora sobre a comprada, não só em atividades inerentes às tarefas profissionais como também nas posturas pessoais dos entrevistados.

4.2.1.3. Influência sobre a Cultura Organizacional da Empresa Adquirida

As menções pertinentes a esta categoria também não foram espontâneas, já que havia uma pergunta específica no roteiro da entrevista que se propunha a verificar a influência da cultura estrangeira sobre a cultura organizacional brasileira da empresa "E", conforme verificado no

Quadro 7. Esta verificação se justifica pelo fato da empresa compradora de ter ações negociadas na Bovespa e investimentos diretos de capital americano.

Quadro 7 – Subcategoria Influência sobre a Cultura Organizacional da Empresa Adquirida

Categoria	Subcategorias	Menções
Influência sobre a Cultura Organizacional da Empresa Adquirida	Permanência do Modelo Gerencial Brasileiro	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Sendo a adaptabilidade a principal característica da cultura brasileira, conforme afirmam Caldas e Motta (1997), Caldas e Wood Jr. (1999) e Barros e Prates (1996), ela reflete no modelo gerencial brasileiro. Sempre que questionados sobre essa influência, não eram expostas aos entrevistados as principais características da cultura brasileira, no intuito de garantir maior espontaneidade nas respostas, pois a pergunta era bastante específica. Ao serem questionados, os profissionais demonstravam que compreendiam a pergunta, mas encontravam dificuldade em expor em palavras, vide o comentário de E3, que foi bastante objetivo em sua dúvida "Olha, vai ser difícil, porque eu não entendi bem a pergunta".

Para auxiliar os profissionais e, assim, conseguir respostas alinhadas aos objetivos pretendidos no estudo, eram explicadas as principais características da cultura organizacional brasileira com base em Caldas e Motta (1997), Caldas e Wood Jr. (1999) e Barros e Prates (1996) e seu reflexo no modelo gerencial. Após essa breve explicação as respostas fluíram mais fácil e rapidamente.

Verificou-se que para oito dos dez entrevistados a cultura brasileira não foi alterada após o processo de aquisição, mesmo a empresa compradora tendo capital estrangeiro nela investido. Alguns entrevistados foram bastante taxativos em suas afirmações, como é o caso de E8 que cita "Não... é certo que a gente dança conforme a música, o mercado comanda, reage, a gente administra taxa, financiamento, baseado no mercado geral, a gente não tem mão estrangeira comandando isso diretamente. Por quê? Nós somos focados no mercado interno". Afirmações bastante parecidas foram mencionadas por E9 "...é enraizada isso... acho que nada nem ninguém nesse mundo é capaz de mudar isso." e E3 que diz "... o jeito brasileiro sempre vou ter, a gente tem que ter, né? Então, não mudou".

Porém, os respondentes E6 e E7 divergiram dos demais entrevistados ao afirmarem que verificaram mudanças na cultura organizacional brasileira após o processo de aquisição. Tais alterações são exemplificadas quando E6 diz "todos nossos *reports* são em inglês e na T a gente faz muito *report* em português..." e na frase de E7 "Sim, houve influência, antigamente tínhamos *reports* que eram basicamente com a visão local, do Brasil, hoje nós temos os mesmos *reports*, mas com visão estrangeira, voltados para a matriz".

A similaridade nas respostas de E6 e E7 indica que mesmo que, em pequeno grau, houve uma influência sobre o modelo gerencial brasileiro, que não permeia toda a empresa. Essa observação se faz possível ao comparar cargos e funções dos respondentes, já que os dois profissionais, mesmo que não atuando no mesmo setor, tem no desempenho e suas funções contato com investidores e clientes externos no caso de E6, e clientes internos, no caso de E7.

Dentre a tarefa dos dois respondentes está a geração de relatórios de uso interno e externo à empresa, e que tiveram que se adequar a padrões pré-estabelecidos, reconhecendo que seus processos foram influenciados pela cultura estrangeira, como se verificou na citação de E6 "... pelo fato da empresa C ter tudo em inglês, a gente tem um padrão de qualidade americano".

Portanto, a cultura organizacional brasileira, na amostra pesquisada, demonstra ser influenciada pela cultura estrangeira da empresa compradora em seus elementos, em específico de profissionais que tem contato com o cliente externo estrangeiro ou que deve reportar-se a superiores que reúnem informações gerenciais para também usá-las junto a esse cliente. Dessa maneira, elementos inerentes às atividades de profissionais que não tem, ou tem pouco contato com a cultura estrangeira, apresentam menor influência no estilo brasileiro de administrar se comparados aos profissionais expostos à cultura estrangeira, afirmando que a gestão brasileira é pouco influenciada. Essa consideração só é possível dada à heterogeneidade da amostra, ao reunir profissionais de diferentes departamentos.

5. Considerações Finais

Considerando os dados analisados, com base nos conceitos de Freitas (2007), Santos (2000), Fleury (2009), Hofstede (1991) e Schein (2007), que conceituam a cultura organizacional a partir dos elementos que a compõe, em linha com a abordagem de Handy (1978) para tipologias de cultura organizacional, ao focar no estudo destes elementos torna-se passível o gerenciamento da cultura de uma empresa, como afirma Pettigrew (2009), contribuindo para o sucesso não só financeiro de um processo de aquisição, como a integração total das culturas empresariais envolvidas. Neste sentido, os entrevistados da amostra sinalizaram que há menores permanências em comparação às alterações dos elementos da cultura organizacional, porém uma menor influência no modelo gerencial da empresa comprada, quanto a aspectos da cultura organizacional brasileira, pela empresa compradora.

No estudo, três categorias emergiram a partir da análise dos dados: elementos não alterados, elementos alterados e influência sobre a cultura organizacional da empresa adquirida. Analisadas isoladamente, cada categoria apresentou características específicas. A categoria elementos não alterados revelou que elementos tangíveis e ligados diretamente as atividades profissionais dos entrevistados são os que mais permanecem inalterados. Estes profissionais avaliaram as questões pertinentes a esta categoria de maneira objetiva e sintética, com menores citações e compreensões pessoais. Mesmo o fato da aquisição da empresa ser bastante marcante, ao deparar-se com questionamentos sobre elementos mantidos, os profissionais demoraram a identificá-los, porém, quando o fizeram, foram bastante assertivos.

A categoria elementos alterados apresentou grande volume de citações inerentes às práticas profissionais e também pessoais e de relações com grupo, expostas com maior facilidade pelos entrevistados. Novamente são citados elementos tangíveis, como métodos organizacionais e alterações físicas (SANTOS, 2000), e normas (FREITAS, 2007), em igualdade de menções de elementos intangíveis, como crenças e pressupostos (FREITAS, 2007) e artefatos (SCHEIN, 2007). Verificou-se que após aquisição da empresa as atividades dos profissionais da amostra passaram a ser orientadas para processos, cliente e trabalho, já que as alterações em elementos da cultura organizacional, alinhando com a abordagem de Hofstede (1991), assim a caracterizam.

Muito embora haja uma maior alteração dos elementos da cultura organizacional da empresa verificada neste estudo, tal fato não se reflete no modelo gerencial dos profissionais. Suas menções direcionaram a análise a considerar que as características da cultura organizacional brasileira, presente na empresa comprada, não demonstraram grandes alterações após a aquisição, apesar do fato da empresa compradora ter capital estrangeiro nela investido. As alterações que ocorreram nesta categoria restringem-se aos departamentos de relações com investidores e informações gerenciais, em específico nos relatórios destinados a clientes externos e internos. Desta maneira, as alterações ocorridas foram apenas no âmbito profissional e na execução de determinadas tarefas, sem reflexo nos aspectos pessoais dos profissionais entrevistados, que enfatizaram a manutenção dos elementos da cultura organizacional brasileira da empresa adquirida.

Logo, este estudo objetivou responder o seguinte problema de pesquisa: existem elementos remanescentes da cultura organizacional na empresa adquirida que podem ser percebidos pelos funcionários após a aquisição? A pesquisa revelou que há menos elementos não alterados, e estes são inerentes às atividades profissionais dos entrevistados. Quanto aos elementos alterados, tanto tangíveis como intangíveis, são citados com maior frequência, e ocorrem no âmbito profissional e pessoal dos entrevistados, embora essas alterações demonstram maior relação com aspectos pessoais e de relacionamento entre o grupo. Já o modelo gerencial da empresa comprada, mesmo com mais citações de elementos alterados, apresentou forte permanência no que se refere à cultura organizacional brasileira, e as poucas alterações apresentadas são bastante pontuais e focadas em atividades profissionais estritas.

Deste modo, esta pesquisa contribuiu para compreensão da cultura organizacional de maneira específica, já que identificou os elementos componentes da cultura organizacional, em vista a outros estudos que verificam a influência da cultura organizacional durante o processo de aquisição da empresa. Há possibilidade de utilização deste estudo como um instrumento de orientação para análise de pontos que requerem atenção durante a compra de uma empresa, pois identifica focos específicos para mitigar resistências ou alterações não esperadas ou desejadas, e também como subsídio para tomada de decisões gerenciais para que a manutenção ou alteração na cultura organizacional da empresa esteja alinhada com o planejamento estratégico desenvolvido antes do início do processo de compra. Face a esta perspectiva, surge o desafio de identificar os elementos da cultura organizacional que não se alteram ou se alteram durante o processo de aquisição e gerenciá-los de modo que se alinhem estrategicamente com os objetivos da empresa compradora, visando como resultado o menor impacto negativo e a manutenção do clima organizacional que é a principal função da cultura de uma empresa.

Cumpre destacar que a amostra analisada é caracterizada como não probabilística e intencional, sendo orientada pela facilidade de acesso. Desta forma, as considerações deste estudo limitam-se apenas à amostra pesquisada e ao conteúdo analisado.

6. Referências Bibliográficas

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Speyer. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BARROS, Betânia Tanure de. Encontro das culturas organizacionais. In: BARROS, Betânia Tanure de (Org.) **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, Betânia Tanure de *et al*. Gestão nos processos de fusões e aquisições. In: BARROS, Betânia Tanure de (Org.) **Fusões e aquisições no Brasil**: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.

BOAS, Franz. **Antropologia cultural**. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR., Thomaz. **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHANDLER JR., Alfred Dupont. **Strategy and structure**: chapters in the history of industrial enterprise. Cambridge: The MIT Press, 1990.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2003.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. 2. ed. Bauru: EDUSC, 2002.

DAMATTA, Roberto. **O que faz o Brasil, Brasil?** 12. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. Cambridge: Perseus, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.) **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, Christiane Kleinübing; BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, Christiane Kleinübing (Org.) *et al*. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, Christiane Kleinübing; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane Kleinübing (Org.) *et al*. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing (Org.) *et al*. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

HANDY, Charles. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1978.

HERSKOVITS, Melville Jean. **Antropologia cultural**. 3. ed. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1969.

HITT, Michael A. *et al*. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

HOFSTEDE, Geert H. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.

INSTITUTO Brasileiro e Geografia e Estatística (IBGE). Desenvolvido pelo Instituto. Apresenta informações sobre o setor da construção civil. Disponível em: < ftp://ftp.ibge.gov.br/Industria_da_Construcao/Pesquisa_Anual_da_Industria_da_Construcao/2007/>. Acessado em: 05 dez. 09.

INKPEN, Andrew C. Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. **The Academy of Management Executive**, Nova York, v. 12, n. 4, p. 69-80, nov. 1998.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LOCKE, John. **Ensaio acerca do entendimento humano**. São Paulo: Nova Cultural, 2005.

MARKS, Mitchell Lee; MIRVIS, Philip H. **Joining forces**: making one plus one equal three in mergers, acquisitions and alliances. São Francisco: Jossey-Bass, 1997.

MARX, Karl. O capital. In: CARNEIRO, Ricardo (Org.) **Os clássicos da economia v. 1**. São Paulo: Ática, 2002.

MARTELANC, Roy *et al*. **Avaliação de empresas**: um guia para fusões & aquisições e gestão de valor. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford: Stanford University Press, 2003.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; CALDAS, Miguel P. Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira. In: MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.) **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PRICEWATERHOUSE Coopers (PwC). Desenvolvido pela empresa de auditoria e assessoria tributária e empresarial. Apresenta informações sobre processos de aquisições e fusões. Disponível em: <http://www.pwc.com/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/fusoes-e-aquisicoes-agosto09.pdf> Acesso em: 20 nov. 2009.

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. **Aquisições, fusões & incorporações empresariais**: estratégias para comprar e vender empresas no país e exterior. São Paulo: Aduaneiras, 1989.

REED, Stanley Foster *et al*. **The art of M&A**: a merger acquisition buyout guide. 3. ed. Nova York: McGraw-Hill, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SAMPIERI, Roberto Hernández *et al*. **Metodologia de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Cultura organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. Lorena: Lorena, 2000.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 1997.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

SELDEN, Larry; COLVIN, Geoffrey. M&A needn't be a loser's game. **Harvard Business Review**, Boston, v. 81, n. 6, p. 70-79, jun. 2003.

SINDICATO da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo (SINDUSCON-SP). Desenvolvido pelo sindicato. Apresenta informações sobre o setor da construção civil. Disponível em <http://www.sindusconsp.com.br/downloads/imprensa/2009/desempenho2009_eperspectivas.pdf> Acesso em: 05 dez. 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIDICH, Arthur J.; LYMAN, Stanford M. Métodos qualitativos: sua história na sociologia e na antropologia. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Org.) **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. São Paulo: Artmed, 2006.

WASSERSTEIN, Bruce. **Big deal**: 2000 and beyond. Nova York: Warner Books, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.