

## **Cultura e Mudança Organizacional: um estudo de caso na empresa Alfa**

### **Resumo**

As mudanças organizacionais geradas pelas alterações na cultura corporativa desafiam gestores e colaboradores, pois requerem um longo e doloroso processo adaptativo para que o desempenho da organização não seja comprometido. Neste contexto, o estudo teve o objetivo compreender como ocorreu o processo de cultura e mudança organizacional em uma empresa de grande porte localizada no estado do Rio Grande do Sul. Esta empresa, inicialmente familiar, foi comprada em 1998 por uma empresa americana e em 2011 por uma empresa alemã. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso, descritivo, de cunho qualitativo. Para atingir o objetivo foram entrevistados quatro funcionários da organização que participaram dos processos de transições. Os resultados sugerem que a mudança ocorreu por meio da transição de líderes e processos, após dois anos de monitoramento. As principais diferenças entre as culturas centram-se nos processos, organograma e direção. As dificuldades estão associadas a padronização, motivação e adaptação dos funcionários. Os resultados da mudança se demonstram positivos, há maior profissionalismo e melhorias na imagem e processos da organização.

**Palavras-chave:** cultura; mudança; organização.

## INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é desenvolvida por meio das interações sociais, assim os resultados de sucesso ou fracasso, a linguagem utilizada, os papéis, procedimentos e processos, assim como a visão e a missão da empresa são fatores determinantes para a consolidação da cultura de uma organização. Entretanto, a cultura organizacional é dinâmica e mutável, pois possui interferência de diversos fatores internos e externos. Assim, o processo de mudança, que caracteriza a transição da cultura vigente para uma nova cultura, implica também em um processo de readaptação dos *stakeholders* e pode gerar desconfortos em meio a incerteza do novo.

Sour (2005) explica que cultura organizacional constitui sistemas de referências simbólicas e molda as ações dos indivíduos envolvidos. A cultura serve de elo entre passado e presente e contribui para a permanência e a coesão da organização. Assim, diante das exigências que o ambiente externo provoca e das necessidades de integração internas constantes, é vista como um conjunto de soluções relativas à sobrevivência, à manutenção e ao crescimento da organização.

No entanto, diante do ambiente competitivo as organizações devem estar preparadas para mudanças contínuas devido a vários fatores interligados a sua sobrevivência. (SENGE, 1999; DE GEUS, 1998). Dessa maneira para que as organizações obtenham êxito em meio aos processos transitórios o comportamento dos envolvidos é visto como a chave do sucesso da mudança organizacional, porém, mudar o comportamento gera desconfortos Schwartz e Rock (2007); Schein (2001).

Assim, frente a esse contexto, o objetivo desse estudo foi compreender como ocorreu o processo de mudança organizacional durante a transição de diferentes culturas organizacionais ao longo dos anos. A justificativa do estudo centra-se no fato de que as empresas precisam mudar constantemente seja por questões competitivas, exigência de *stakeholders* ou pela própria adaptação ao meio ambiente. Entretanto, a organização não está preparada para mudanças bruscas como as mudanças na cultura corporativa, assim quando estas ocorrem, todos os envolvidos precisam passar por um longo processo de adaptação que geram aspectos positivos e negativos e podem influenciar o desempenho organizacional.

Além da introdução, esse estudo está organizado em quatro tópicos adicionais. O primeiro apresenta os fundamentos da cultura organizacional, assim como de mudança organizacional. O segundo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para realizar o estudo de caso. O terceiro tópico apresenta os dados e a análise dos mesmos com base nas entrevistas realizadas junto aos colaboradores da empresa em estudo. O quarto tópico apresenta as conclusões do estudo.

## REVISÃO TEÓRICA

### Cultura Organizacional

Para Schein (1990) a cultura pode ser compreendida como um grupo que aprende ao longo de um período de tempo, resolve os seus problemas de sobrevivência num ambiente externo e os problemas de integração interna. Esse aprendizado em conjunto é, simultaneamente, um comportamento e um processo emocional. Em um nível mais profundo da cultura será o cognitivo (as percepções, linguagem e processos de pensamento) que um grupo compartilha que irão definir sentimentos, atitudes, valores defendidos e comportamento manifesto.

Assim, Schein (1990) define cultura como um padrão de pressupostos básicos que foi inventado, descoberto, ou desenvolvido por um dado grupo. Ao obter bons resultados ao lidar

com os problemas de adaptação externa e integração interna tornou-se válido e, portanto, deverá ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas.

Nesse sentido, a intensidade e grau de consistência interna de uma cultura ocorrem devido a estabilidade do grupo, a variável tempo, a intensidade das experiências de aprendizagem, aos mecanismos de aprendizagem e a força e clareza dos pressupostos detidas pelos fundadores e líderes do grupo. Assim, depois de consistente, tornam-se automáticas as maneiras de pensar, agir e comportar-se diante das diversas situ. A cultura é algo inerente ao ambiente organizacional, tendo em vista que nesse contexto desenvolvem-se interações entre as pessoas e o meio. Assim, a cultura está relacionada às percepções e visões compartilhadas no ambiente que contribuem para o desenvolvimento de um sistema simbólico, respeitado e seguido (SCHEIN, 1990).

Nessa perspectiva, a cultura é algo que caracteriza a organização, sendo repassada aos indivíduos que nela atuam como forma de manter os processos e comportamentos vigentes. Isso significa que a cultura organizacional é concebida como um comportamento cultivado.

Os principais elementos da cultura organizacional são valores, ritos, mitos e tabus. Os valores são as crenças e conceitos básicos da organização e formam o “coração da cultura”, definindo o sucesso em termos concretos para que os colaboradores estabeleçam padrões a serem alcançados na organização, além de representar a essência da filosofia da empresa. Os ritos são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa. Os mitos se referem a histórias consistentes e relacionadas com os valores da organização, porém, não sustentadas pelos fatos; e os tabus orientam o comportamento, demarcando áreas de proibições, colocando em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não-permitido Freitas (1991).

A cultura de uma organização pode ser apreendida em três níveis: dos artefatos visíveis, dos valores que governam o comportamento das pessoas; e dos pressupostos inconsciente. No nível dos artefatos visíveis evidencia-se a facilidade de observá-los, mas a dificuldade de interpretar tais aspectos. Nesse nível encontra-se o ambiente construído da organização, arquitetura, layout, a maneira das pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis e documentos públicos (SCHEIN, 1990).

No nível dos valores que governam o comportamento das pessoas, encontram-se aqueles valores manifestos na cultura, ou seja, que expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. Já o nível dos pressupostos inconscientes diz respeito àqueles que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. À medida que um pressuposto vai se tornando cada vez mais considerado, vai passando para o nível do inconsciente (SCHEIN, 1990).

Freitas (1991), considera os pressupostos inconscientes os pontos centrais da cultura, considerando que quando uma organização resolve seus problemas coletivos, este processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade, e, se o sucesso na resolução dos problemas ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada como sendo correta e válida.

Desse modo, a cultura organizacional faz parte da essência da própria empresa, sendo reflexo de tudo aquilo que fez parte da sua história e de sua evolução. Independente do tipo de cultura ela sempre poderá servir como mecanismo de mudança, tendo em vista que esse processo constitui-se como fundamental para a sobrevivência das organizações, tendo em vista as exigências e transformações permanentes que ocorrem no ambiente onde estão inseridas, conforme será visto na sequência.

## **Mudança Organizacional**

Para Senge (1999), a palavra “mudança” origina-se do verbo *changer* e significa contorcer-se ou desviar-se. De Geus (1998), por sua vez, refere-se a mudança como a constante adaptação a meio ambiente, assim o autor afirma que em ambientes turbulentos empresariais é fundamental a gestão da mudança, para que as organizações consigam acompanhar e se adaptar às mudanças do ambiente.

Porém, Schein (2001) afirma que mudar uma organização requer primeiramente a mudança nas atitudes e comportamentos dos líderes. Nesse sentido, percebe-se que o maior desafio ao longo do processo é mudar o comportamento das pessoas. Nesse sentido, Schwartz e Rock (2007) explicam que o sucesso das organizações depende do comportamento das pessoas e mudar o comportamento é árduo. Assim, os autores indicam que o líder exerce um papel fundamental para a consolidação da mudança.

A mudança é dolorida, pois provoca desconforto fisiológico. Quando processos seguem uma rotina pré-estabelecida as pessoas necessitam de pouco esforço para agir e interagir nas organizações, porém quando a mudança é proposta, há exigência de alterações nos hábitos e atitudes e assim geram-se desconfortos (SCHWARTZ; ROCK, 2007).

Mesmo sendo usada por muitas organizações, Schwartz e Rock (2007), explicam que a mudança baseada no incentivo e na ameaça raramente tem êxito a longo prazo e podem gerar resultados diferentes do objetivo proposto. Dessa forma, os autores reafirmam que para que a mudança ocorra é preciso que os líderes sejam capazes de induzir os seus subordinados a concentra-se em objetivos específicos, que com frequência e tempo suficiente serão absorvidos e a mudança será assim consolidada.

Seguindo essa linha de pensamento, Scott (2006) menciona que a chave para a mudança organizacional é a comunicação, pois a mudança somente ocorre quando é aprofundada a comunicação com funcionários, para que estes compreendam os objetivos da organização e a importância do seu papel no processo. Assim, a comunicação clara, participativa e sintonizada é essencial para que a mudança ocorra.

É necessário que os gerentes pensem na mudança de acordo com as capacidades da organização. As capacidades internas são determinantes para o processo organizacional. Nesse caso, consideram-se como fatores primordiais os recursos, os processos e os valores Christensen e Overdof (2006).

## **MATERIAL E MÉTODOS**

Quanto ao método, o estudo caracteriza-se como uma abordagem qualitativa, pois a ênfase do estudo reside nos elementos subjetivos que envolvem a adaptação e mudança organizacional a uma nova cultura empresarial. Malhotra (2012) explica que a pesquisa qualitativa pode ser definida como uma metodologia não estruturada, com amostras pequenas, objetivando proporcionar uma compreensão do contexto do problema. Assim, é adequada quando o objetivo do estudo é pesquisar aspectos mais profundos e menos visíveis.

Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa aplicada, do tipo exploratória, com a utilização de um caso único. Para Yin (2010) o estudo de caso é adequado para a realização de pesquisas nas Ciências Sociais, pois permite o conhecimento amplo de um ou poucos objetos.

O objeto do estudo foi uma organização de grande porte que fabrica bens e insumos para o setor agrícola localizada na região norte do estado do Rio Grande do Sul, nesse estudo denominada como empresa Alfa, para que sua identidade fosse preservada. A justificativa da escolha do objeto de estudo foi, inicialmente, pela organização ter sido fundada por empreendedores do município onde a empresa está instalada. Principalmente, por ter sido vendida para um grupo americano, que impôs sua cultura, doutrinas, organograma e processos. E por, recentemente ter sido adquirida por uma organização alemã que novamente

obriga a mudança organizacional conforme sua cultura. Além, dos critérios de conveniência e acessibilidade para que o estudo pudesse ser realizado.

A coleta de dados foi realizada no mês de novembro de 2013, utilizando a técnica de entrevista com funcionários da empresa. Para compreender o processo de mudança organizacional e da cultura, optou-se em realizar entrevistas semi-estruturadas com funcionários que ocupam funções de relações públicas (Apêndice A) e na produção (Apêndice B). Além disso, foram realizadas observações *in loco* e por meio de conversas informais com outros colaboradores foi realizada a triangulação dos dados, com o objetivo de verificar se as respostas dos entrevistados condiziam com a realidade.

As entrevistas foram transcritas para arquivos eletrônicos, no *software Microsoft Word®* 2010. A análise dos dados qualitativos foi realizada por meio de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica utilizada para o tratamento dos dados, que possui como propósito identificar o que está sendo dito sobre determinado tema (VERGARA, 2012).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos com as entrevistas realizadas conforme metodologia adotada. Para análise dos resultados, inicialmente são descritas as informações sobre a organização, a caracterização dos entrevistados e os resultados das entrevistas com base nos pilares de como, diferenças, dificuldades e resultados das mudanças e cultura organizacional.

### A Organização

Para obter informação sobre a organização da qual a pesquisa foi desenvolvida, foi realizada a entrevista com um colaborador que ocupa a função de relações públicas. O entrevistado ocupa a função há três anos e sua principal atividade é a comunicação social, entre a empresa e a sociedade. A organização está localizada na região norte do Rio Grande do Sul, foi fundada por um agricultor empreendedor em 1979. Atualmente a empresa possui mais de 30.000 m<sup>2</sup> de fábrica e aproximadamente 350 funcionários. Fabrica equipamentos para armazenagem de grãos e para a prática da suinocultura, avicultura e pecuária leiteira. A organização passou por três períodos significativos na sua história. A sua fundação em 1979, a venda para uma organização americana em 1998 e a venda para uma organização alemã em 2011.

Figura 1 - Informações sobre os períodos significativos da organização

	<b>Período 1</b>	<b>Período 2</b>	<b>Período 3</b>
<b>Representação</b>	A	B	C
<b>Ano</b>	1979	1998	2011
<b>Evento</b>	Fundação por agricultor empreendedor.	Aquisição por uma empresa americana.	Aquisição por uma empresa alemã.
<b>Produtos</b>	Equipamentos para avicultura.	Equipamentos para armazenagem de grãos e proteína animal.	Equipamentos para armazenagem de grãos e proteína animal.
<b>Forma Jurídica</b>	Sociedade Limitada.	Sociedade Anônima.	Sociedade Anônima.

Fonte: Dados da pesquisa

Na Figura 1 pode ser observado a caracterização de três períodos significativos na organização. O período 1 representado pela letra “A” foi a fundação da empresa por

agricultores empreendedores. Conforme informações do funcionário de relações públicas era uma família pobre que iniciou as atividades fabricando equipamentos de forma artesanal para a prática da avicultura. Com o passar dos anos a empresa o produto foi reconhecido e ano após ano ganhou cliente e foi significativamente ampliada. Os produtos fabricados eram somente equipamentos para a avicultura e a forma jurídica da organização era sociedade limitada, a direção passou de pai para filho, caracterizando-se assim uma empresa familiar.

O período 2 caracterizado pela letra “B” foi significativo porque em 1998 a organização “A” foi comprada por um grupo americano. A organização que produzia equipamentos para a avicultura, sua estrutura e a qualidade dos produtos chamou a atenção deste grupo americano. A organização que a comprou é uma multinacional americana com sede em Assumption, Ilinóis (EUA) e foi fundada em 1972. Considerado um dos maiores grupos empresariais de tecnologia para o agronegócio é um conglomerado proprietário de diversas marcas líderes em seus segmentos. Possui 10 fábricas e 4 centros de distribuição espalhados pelos 5 continentes. Destaca-se a unidade objeto de pesquisa como a maior fábrica da América Latina de equipamentos para a produção de aves e suínos.

Outro período significativo para a organização foi a aquisição da organização “B” por um grupo alemão representando pela letra “C”. A organização “C” com suas raízes estabelecidas na indústria de equipamentos agrícola possui uma herança de marca que remete a metade do século XIX. O foco da empresa é fornecer soluções de alta tecnologia para os produtores rurais. Fabrica e distribui em todo mundo equipamentos agrícolas e controla algumas das mais respeitadas marcas do setor. A sede da empresa é em Duluth, Geórgia (EUA), possui mais de 2.600 concessionárias e distribuidores em mais de 140 países. Fornece uma linha completa de produtos, incluindo tratores, colheitadeiras, equipamentos para fenação e forragem, pulverizadores, equipamentos para preparo do solo, implementos e peças de reposição. Com a aquisição da empresa “B” fornece também equipamentos para armazenagem de grãos e para produção de aves, suínos e vaca leiteira. A aquisição ocorreu principalmente porque a estratégia do grupo é fornecer os equipamentos em todas as etapas e processos da produção do agronegócio.

### **Caracterização dos Entrevistados**

Para atingir o objetivo do estudo, conforme a metodologia adotada, foram entrevistados três funcionários da organização. Os mesmos estiveram trabalhando na empresa, durante os dois processos de transição das multinacionais. Para verificar como ocorreram as mudanças, as principais diferenças entre as culturas organizacionais, as dificuldades e os resultados, foram entrevistados três funcionários que ocupam funções do setor de produção.

Figura 2 – Caracterização dos Entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Atribuições ao Cargo</b>
<b>1</b>	Coordenador de Produção	16 anos	Coordenar mão-de-obra, matéria-prima, processos conforme programação.
<b>2</b>	Comprador Junior	15 anos	Compra de matéria-prima, programação da produção, organização do plano mestre de produção.
<b>3</b>	Montador Elétrico	13 anos	Manutenção, montagem e expedição.

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Figura 2, o entrevistado 1 ocupa o cargo de coordenador de produção e está na empresa desde o ano de 1997, no total 16 anos de empresa. Suas principais atribuições são coordenar todo o processo de produção, bem como, variáveis como matéria-prima e mão-de-obra conforme programação. O entrevistado 2 ocupa o cargo de comprador júnior e está na empresa desde 1998, no total 15 anos de empresa. Suas atribuições são compra de matéria-prima, programação da produção e auxiliar na organização do plano mestre de produção. Por fim, o entrevistado 3 faz 13 anos que trabalha na organização, portanto, desde 2000. Ocupa o cargo de montador elétrico e suas atribuições são ligadas a manutenção de máquinas e equipamentos do setor montagem e expedição.

## Apresentação e Discussão das Entrevistas

Neste capítulo apresenta-se os resultados das entrevistas realizadas com os três entrevistados do setor de produção. Conforme o roteiro de entrevista no apêndice B foram feitas 4 perguntas durante o intervalo de trabalho nas dependências da organização. As perguntas abordaram quatro pilares a fim de responder e estudar o problema e objetivo deste estudo. Os quatro pilares relacionam-se em: como aconteceu a mudança na organização a partir das aquisições, quais foram as principais diferenças percebidas entre uma cultura e outra, quais as principais dificuldades da mudança e os principais resultados. As respostas a partir das entrevistas podem ser observadas de forma resumida na Figura 3.

Figura 3 – Resultado das Entrevistas

Entrevistado	Como	Diferença	Dificuldades	Resultados
1	Nas duas aquisições nos 2 primeiros anos monitoram e depois atuaram.	Não era considerada diferente, deu o norte para a empresa.	Diferença nos processos porque tinham empresas em outros segmentos.	Os resultados foram positivos, mais profissionais, vieram para contribuir.
2	Saiu antigo dono que era presidente, novos gerentes assumiram.	Diferença dos novos gerentes, atividades dos processos, organograma.	Convencer a todos que o novo melhoraria a empresa, atingir novos desafios.	Profissionalismo dos funcionários, incentivo para os funcionários se aperfeiçoarem.
3	Imposição de novos processos, padronização, alteração das rotinas.	Percebeu-se a diferença quando o dono foi substituído por funcionário	Conscientização dos mais antigos, adequações, adaptação com o novo.	Evolução da produção, mais recursos, melhoria dos processos e da imagem.

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme pode ser observado no Quadro 3 inicialmente a respeito de como a nova cultura foi imposta na organização o entrevistado 1 abordou que durante 2 anos representantes da nova empresa monitoram a organização comprada. Somente após a conclusão do monitoramento as mudanças foram impostas na empresa:

Durante dois anos muitas pessoas novas estavam na empresa monitorando, medindo tempo nos lados das máquinas, depois disso as mudanças começaram a aparecer (Entrevistado 1).

O entrevistado 2 afirma que a mudança ocorreu a partir da admissão de novos gerentes:

Não houveram muitas mudanças na empresa até a saída do filho do fundador da empresa, a partir disso, novos dirigentes foram admitidos e isso gerou conflito devido as diferenças (Entrevistado 2).

Neste aspecto sobre como aconteceu a mudança na organização o entrevistado 3 afirma:

Na primeira transição houve aumento dos processos, e na segunda também houve, mas foi mais fácil porque já havia uma certa ordem (Entrevistado 3).

Conforme o entrevistado a mudança nas duas aquisições aconteceu pela imposição de novos processos, padronização das rotinas, mas a segunda aquisição ocorreu de forma mais calma. A partir das respostas estima-se que as mudanças aconteceram de forma planejada e controlada. Com o monitoramento, a empresa observou onde os processos deveriam ser modificados conforme a adequação. Também, as principais modificações foram observadas após a saída de um dos antigos donos da direção. Neste processo a partir das aquisições ocorreram modificações nos processos, padronização, porém, aconteceram de forma organizada.

A respeito das diferenças entre a cultura da empresa e das empresas adquirentes o entrevistado 1 afirma que não eram significativas:

A cultura da nova empresa não era tão diferente, ela só deu o norte, o propósito não era diferente (Entrevistado 1).

Já o entrevistado 2 abordou que havia diferença, na forma de gerenciar, nos processos e no organograma:

As principais diferenças foram padronizar os processos conforme eles queriam, mudaram alguns cargos e as atividades que cada um tinha que fazer (Entrevistado 2).

Sobre as diferenças o entrevistado 3 falou que a principal diferença aconteceu quando o dono da empresa foi substituído por um profissional:

A primeira aquisição houve imposição da cultura americana, porém, permaneceu o mesmo clima organizacional familiar, mas quando um dos fundadores saiu percebeu uma diferença forte (Entrevistado 3).

Aqui percebe-se a diferença da administração quando é realizada por familiares e profissionais que são contratados. Sobre as dificuldades enfrentadas pela organização com as mudanças ocorridas e a nova cultura o entrevistado 1 afirma que as empresas que a adquiriram possui empresas de diferentes segmentos e a padronização se dificulta:

Eles querem implantar aqui processos de uma empresa que fabrica tratores, mas nosso produto é diferente (Entrevistado 1).

E complementa:

O processo que fazem lá pode ser que não dê certo aqui (Entrevistado 1).

O entrevistado 2 afirma que a maior dificuldade é convencer a todos os funcionários que a mudança seria benéfica:

A maior dificuldade em meio a essas mudanças foi abrir a mentalidade para o novo e melhorar para atingir o patamar exigido pela multinacional (Entrevistado 2).



O entrevistado 3 complementa que essa dificuldade se amplia com os funcionários mais antigos da empresa:

A gente percebe que as pessoas com mais tempo de casa e mais idade têm mais dificuldade em se adaptar a todas essas mudanças (Entrevistado 3).

Outra dificuldade conforme o entrevistado foi às mudanças constantes nos cargos de liderança:

Na primeira transição mudaram bastante os cargos de chefia e todo mundo ficava perdido sem saber quem é que mandava e a quem recorrer (Entrevistado 3).

Portanto as maiores dificuldades foram a padronização em empresas de diferentes produtos, a falta de motivação dos funcionários, principalmente com mais tempo de empresa e a constante mudança dos líderes.

O último pilar abordado na entrevista foi os resultados após a implantação da mudança e nova cultura. O entrevistado 1 que é coordenador de produção afirma que os resultados foram positivos:

Cada empresa nova que assume tem um novo perfil, que contribui com a empresa, que podem ser implantados aqui na empresa (Entrevistado 1).

Também afirma que foram melhorados os processos internos e novos profissionais contribuíram para o crescimento da empresa. O entrevistado 2 também afirma que os novos profissionais contribuíram para o sucesso da empresa e também o profissionalismo:

Hoje você só é recompensado se tem competência, não só porque tem relacionamento, isso motivou colegas a voltarem a estudar (Entrevistado 2).

Por fim, o entrevistado 3 afirma que a produção evoluiu, que há mais recursos, os processos e imagem da organização melhoraram.

Desde a primeira aquisição os processos mudaram muito, a fábrica fica só com estoque necessário, diminuiu o desperdício pelas mudanças no *layout* (Entrevistado 3).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo compreender como aconteceu as mudanças culturais em uma empresa de grande porte, nesse estudo denominada como empresa Alfa. A empresa foi fundada por um agricultor empreendedor que fabricava artesanalmente equipamentos para a avicultura. Ao longo dos anos, a organização cresceu e os produtos fabricados chamaram a atenção de um grupo americano que comprou a empresa em 1998. Recentemente, em 2011 a empresa que é maior fabricante de equipamentos para armazenagem de grãos da América Latina foi comprada por um grupo alemão.

Para se chegar ao objetivo proposto foi inicialmente entrevistado um funcionário que exerce a função de relações públicas para obter informações acerca da organização. Também foram entrevistados três funcionários do setor de produção que estiveram na empresa durante os períodos das aquisições. Conforme o roteiro de entrevista, os entrevistados responderam perguntas a respeito de como aconteceram as mudanças, as diferenças da cultura da empresa e relação a nova cultura, as dificuldades da nova cultura imposta e os resultados após a mudança e adaptação a nova cultura.

De acordo com os entrevistados, a mudança ocorreu pela atuação de novos líderes e a adoção de novos processos impostos após dois anos de monitoramento. Christensen e Overdorf (2006) explicam que é necessário que os gerentes pensem na mudança de acordo

com as capacidades da organização. Sobre as diferenças entre as culturas, os entrevistados afirmam que foram nos processos, organograma e na troca da direção. Schein (2001) afirma que mudar uma organização requer primeiramente a mudança nas atitudes e comportamentos dos líderes. Quanto às dificuldades conforme os entrevistados foram a padronização, a motivação aos funcionários e a adaptação ao novo. A respeito dos resultados a partir da mudança foram positivos, aumentou o profissionalismo e houve a melhora dos processos e imagem da organização.

O estudo proporcionou ampliar o conhecimento acerca do processo de mudança e cultura organizacional. Contudo, esse estudo limitou-se a analisar apenas as principais mudanças, tanto organizacionais como culturais, junto ao setor de produção. Assim, poderiam ser desenvolvidos novos estudos junto a setores estratégicos da empresa, tais como engenharia de produção e também ao setor de vendas, visto a representatividade dessa organização junto ao agronegócio brasileiro. Além disso, poderia ser desenvolvida uma pesquisa *survey*, junto a uma amostra da organização, de modo a verificar se os resultados condizem com os resultados deste estudo.

### **Referências**

- CHRISTENSEN, C.M.; OVERDORF, M. Enfrente o desafio da mudança revolucionária. In: **Aprendizagem Organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- DE GEUS, Arie. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Traduzido por Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Tradução de The Living Company.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação tipologias e impactos**. São Paulo, Makron Books. 1991.
- SCHEIN, E. H. 1990 'Organizational culture'. **American Psychologist** 45: 109–119.
- SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- SCHWARTZ, J.; ROCK, D. A neurociência da liderança. **HSM Management**. Jan/Fev., 2007.
- SCOTT, C. Ban the coffee mugs. **Public Relations Strategist**. New York: Summer 2006, v. 12, iss. 3, p.39-41.
- SENGE, P.M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Tradução de The Dance of Change.
- SROUR, R. H. **Poder, Cultura e Ética nas organizações: O desafio das formas de gestão**. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: Campos, 2005.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

## Apêndice A

Universidade de Caxias do Sul  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado em Administração

### Roteiro de Entrevista I

Este roteiro tem como objetivo entrevistar um funcionário que ocupa função de relações

s públicas a fim de obter informações a cerca da organização localizada na região norte do Rio Grande do Sul e das multinacionais que a compraram.

#### 1) Caracterização do entrevistado.

- a) Cargo que ocupa:
- b) Tempo de empresa:
- c) Responsabilidades:

#### 2) Caracterização da organização.

- a) Em que ano a organização foi fundada?
- b) Quem fundou a empresa?
- c) Quais foram os primeiros produtos?
- d) Qual o tamanho atual da planta da empresa?
- e) Quantos funcionários a empresa possui atualmente?
- f) Em que ano ocorreu a primeira e segunda aquisição?
- g) Onde é a matriz da primeira e segunda empresa que comprou a organização?
- f) Quais são os produtos oferecidos por essas organizações?
- g) Elas estão presentes em quantos países?
- h) Quais motivos que fizeram as duas organizações comprar a empresa brasileira?

## **Apêndice B**

Universidade de Caxias do Sul  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado em Administração

### **Roteiro de Entrevista II**

Este roteiro tem como objetivo entrevistar os funcionários que ocupam cargos na produção que passaram pelas duas aquisições a fim de captar informações a cerca de como aconteceu a mudança, as principais diferenças entre as culturas, as dificuldades enfrentadas pela organização e os resultados após as aquisições.

#### **1) Caracterização do entrevistado.**

- a) Cargo que ocupa:
- b) Tempo de empresa:
- c) Responsabilidades:

#### **2) Questões para entrevista.**

- a) Como aconteceu a mudança após a aquisição das multinacionais?
- b) A nova cultura imposta pelas empresas que a adquiriram era diferente da organização?
- c) Quais foram às dificuldades da mudança imposta pela nova cultura?
- d) Quais foram os resultados após a mudança e atuação da nova cultura?