

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

MUDANÇA DE VALORES E CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL EM
AQUISIÇÃO DE EMPRESAS: O caso ROLMASTER-PRAXAIR.

AUTOR: UBIRATÃ TORTATO

CURITIBA, DEZEMBRO DE 1999.

UBIRATÃ TORTATO

**MUDANÇA DE VALORES E CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL EM
AQUISIÇÃO DE EMPRESAS: O caso ROLMASTER-PRAXAIR.**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do grau de Mestre no curso de
Mestrado em Administração da Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Clóvis L. Machado-da-Silva, Ph.D.

Curitiba, Dezembro de 1999

Viajante, quer ser universal?
Então, canta sua aldeia.

Tolstoi

À minha esposa Cíntia e ao meu
filho Bruno, motivos mais do
que especiais para se
acreditar que a vida não é vã.

AGRADECIMENTOS

O autor agradece às pessoas que colaboraram para a realização deste trabalho.

- Ao Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná, nas pessoas de seus Professores, Coordenador do Mestrado e Funcionários, em especial a secretária Adélia;
- Ao Prof. Clóvis L. Machado-da-Silva por sua esmerada orientação até os últimos instantes que precederam a defesa da dissertação.
- À Prof^a. Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos pelo incentivo e participação na banca examinadora.
- Ao Prof. João Carlos da Cunha pela participação na banca examinadora.
- Ao Prof. Flávio Vasconcelos pelo precioso auxílio de leitura dos originais e pelas sugestões apontadas.
- Aos Profs. Pedro Steiner e Herbert Age José pela disposição em auxiliar na busca de uma empresa para a realização da pesquisa.
- Ao Prof. Reginaldo Witiuk pelo efetivo contato com a empresa que serve de estudo neste trabalho.
- Aos Diretores e ex-Diretores das empresas Rolmaster Industrial Ltda. e Praxair Surfaces Technologies do Brasil Ltda por suas valiosas colaborações.
- Aos colegas de mestrado, companheiros de viagem.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE TABELAS	xi
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	4
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	6
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	6
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	7
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	9
2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	10
2.2 AQUISIÇÃO DE EMPRESAS	14
2.3 VALORES ORGANIZACIONAIS	23
2.4 CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL	34
2.4.1 Complexidade	39
2.4.2 Formalização	42
2.4.3 Centralização	44
2.5 VALORES E CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL	46

3. METODOLOGIA	49
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	49
3.1.1 Perguntas de pesquisa	50
3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL	50
3.2.1 Valores	51
3.2.2 Configuração estrutural	51
3.3 DEFINIÇÃO DOS TERMOS CONSIDERADOS IMPORTANTES	54
3.4 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA	56
3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM	56
3.6 COLETA DE DADOS	58
3.6.1 Fontes secundárias	59
3.6.2 Fontes primárias	59
3.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	61
3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	62
 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	 64
4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	65
4.2 VALORES	74
4.3 CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL	85
4.3.1 Complexidade	86
4.3.2 Formalização	93
4.3.3 Centralização	105
4.3.4 Considerações sobre a Configuração Estrutural	110
4.4 RELAÇÃO ENTRE VALORES E CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL	112

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	118
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
7. ANEXOS	141

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1** - Tipologia de fusões e aquisições por abordagem integrativa. 19
- Figura 2** - Relacionamento entre mudança, esquemas interpretativos e reestruturação. 33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de fusões e aquisições por abordagens integrativas e de objetivos.	19
Quadro 2 - Análise da especialização vertical e horizontal.	41
Quadro 3 - Valores organizacionais do grupo dirigente	75
Quadro 4 - Características da dimensão formalização.	104
Quadro 5 - Características da dimensão centralização.	110
Quadro 6 - Relação entre valores e complexidade	113
Quadro 7 - Relação entre valores e formalização	114
Quadro 8 - Relação entre valores e centralização	116
Quadro 9 - Relação entre valores e as dimensões estruturais	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Participação de cada região no faturamento global	67
Tabela 2 - Cálculo do indicador de complexidade	93

RESUMO

O objetivo da presente pesquisa é sugerir uma possível relação entre os valores do grupo dirigente e a configuração estrutural de uma organização que passou por um processo de aquisição. A organização estudada é a Praxair Surfaces Technologies do Brasil Ltda. Essa organização surgiu em 1997, após a aquisição da Rolmaster Industrial Ltda pela empresa americana Praxair Surfaces Technologies Inc. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso descritivo-qualitativo, com obtenção de dados em fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com quatro atuais dirigentes e três ex-dirigentes da organização, e observação assistemática direta. Diversos documentos organizacionais serviram de fonte para os dados secundários. Na análise dos dados utilizaram-se os métodos de análise documental e de análise de conteúdo. Os resultados revelados pela análise permitiram identificar significativas alterações nos valores do grupo dirigente e na configuração estrutural, após o processo de aquisição. Os principais valores do grupo dirigente, antes da aquisição, eram: segredo, controle, custos, conformismo, informalidade e investimento. Após a aquisição, os principais valores mudaram para: padrão, custos, comunicação, informações, responsabilidade e planejamento. Na fase anterior à aquisição havia uma visível preocupação em limitar o acesso às informações e à decisão; após a aquisição está se consolidando a tendência de compartilhar informações e decisões, seguindo o modelo da empresa adquirente. Como consequência, após a aquisição, nas dimensões estruturais de complexidade e centralização, houve diminuição de intensidade, enquanto na dimensão de formalização houve elevação. Concluindo, a análise dos dados revelou que os valores do grupo dirigente tiveram decisiva influência na configuração estrutural da organização.

ABSTRACT

The objective of the present research is to suggest a possible relationship between the values of the management group and the structural configuration of an organization that passed through an acquisition process. The organization studied is Praxair Surfaces Technologies of Brasil Ltda. This organization was created in 1997 after the acquisition of Rolmaster Industrial Ltda by the American company Praxair Surfaces Technologies Inc. This study is based on descriptive-qualitative case study, gathering data in primary and secondary sources. The primary data were collected by means of semi-structured interviews of four current managers and three former managers and non-systematic direct observation. Several organizational documents served as sources of secondary data. Methods of documental analysis and content analysis are used in the analysis of the data. Results show significant alterations in the values of the management group and in the structural configuration after the acquisition process. The main values of the management group before the acquisition were: secret, control, costs, conformity, informality and investment. After the acquisition the main values changed to: pattern, costs, communication, information, responsibility and planning. Before the acquisition there was a visible concern in limiting the access to the information and the decision; after the acquisition, the tendency is to share information and decisions following the model of the acquirer company. As consequence, after the acquisition, the structural dimensions of complexity and centralization decreased, while the dimension of formalization increased. In conclusion, the analysis of the data revealed that values of the management group had a decisive influence on the structural configuration of the organization.

1 - INTRODUÇÃO

O estudo da mudança vem evoluindo de forma significativa no campo das organizações. Na década de noventa o que se vem intensificando é a velocidade com que o processo ocorre. Dessa forma a análise organizacional acaba tornando-se mais complexa, em função do aumento do número de variáveis que se deve considerar.

Novas tecnologias, novos processos, sistemas informatizados de controle são alguns dos fatores que geram transformações organizacionais. Manter-se a par desses fatores e, ao mesmo tempo, pensar estrategicamente sobre o futuro da organização torna-se cada vez mais problemático.

Nesse contexto a realidade brasileira é especificamente complexa. A grande mudança que vem ocorrendo desde o início da década de 90, quando o país passou a participar mais efetivamente do mercado globalizado, vem acarretando transformações significativas nas relações intraorganizacional e interorganizacional.

Antes desse período de intensificação de pressões para mudança, o mercado era fechado, relativamente imune à concorrência internacional. Eram tempos em que promover melhorias de processo ou de qualidade não tinha grande apelo,

em função do mercado cativo à disposição. Os tempos mudaram e a necessidade de adaptação também. A imprevisibilidade e a mudança rápida são características do atual ambiente organizacional e podem ser fatores decisivos na sobrevivência das empresas. "A incerteza e a turbulência ambiental constituem um dos principais desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas" (Machado-da-Silva e Alperstedt, 1995, p.310). Dessa forma, a análise da mudança torna-se fator central no estudo das organizações (Shirley, Peters e El-Ansary, 1981).

A mudança pode variar em intensidade, dependendo do grau de conhecimento do ambiente que a organização possui. A configuração estrutural pode viabilizar, ou não, processos de mudança. A constituição de estruturas aptas a mudar é, portanto, uma tarefa que preocupa dirigentes organizacionais.

Na análise da literatura especializada sobre o assunto é possível encontrar comparações entre a estrutura organizacional e a estrutura de um edifício. Esse tipo de comparação acaba transmitindo a sensação de que a estrutura é algo fixo e estático; entretanto abordagens mais recentes dão à estrutura maior flexibilidade, a fim de poder melhor se adaptar a mudanças ambientais.

Nesse contexto, a configuração estrutural possui papel fundamental nos destinos da organização. É de se esperar,

portanto, adaptações na estrutura perante a necessidade de adequar-se a mudanças ambientais. Essas mudanças ambientais podem dar-se de várias formas. Desde regulamentações governamentais, restringindo ou ampliando o tamanho do mercado, até a simples obsolescência do produto ofertado.

Para diminuir as incertezas do ambiente, muitas organizações têm optado por adquirir ou fundir-se a outras empresas. Os motivos são vários: diminuição de custos, aumento de fatia de mercado, atualização tecnológica, sinergia de vendas e outros. Verifica-se, também, que grande número dessas aquisições são de empresas nacionais por estrangeiras. Em parte foi o resultado da abertura da economia, quando muitas empresas nacionais se viram ameaçadas pela entrada de produtos estrangeiros e acabaram por perder competitividade. As organizações multinacionais, percebendo o potencial do mercado consumidor, começaram a se instalar no país, via construção de plantas ou por meio da aquisição de empresas nacionais, que atuavam no segmento de interesse. Em especial os segmentos: bancário, de telecomunicações, energia, supermercados, autopeças e informática. Afora o interesse internacional, muitas organizações perceberam que só poderiam permanecer competitivas, se adquirissem seus concorrentes nacionais ou se juntassem forças para conter a investida do capital externo.

Dessa forma, verifica-se na última década do milênio, um *boom* de processos de fusões e aquisições.

Quando uma empresa adquire outra, ocorre a necessidade de processos de integração entre adquirente e adquirida (Olie, 1994; Cartwright e Cooper, 1993). Em muitas situações isso envolve a mudança de pessoas em funções estratégicas da empresa adquirida. É no grupo dirigente que ocorrem as maiores transformações. Quando a aquisição é feita por uma empresa multinacional, é comum a inclusão de estrangeiros no grupo dirigente. Esses, por sua vez, trazem um *background* cultural próprio (sua cultura nacional), que pode diferir dos dirigentes locais (Hofstede, 1996, 1994, 1985). Como consequência, mudanças no grupo dirigente podem acarretar modificações nos valores organizacionais (Bartunek, 1984). Esses valores sustentavam a estratégia e a estrutura da organização até então. Com a mudança pode-se esperar alterações nesses atributos.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Em face do exposto, tornam-se necessários estudos sobre a aquisição de empresas que envolvam a mudança do grupo dirigente. Uma organização é composta por vários subsistemas que se inter-relacionam interna e externamente. Esses inter-

relacionamentos podem dar-se por vias institucionais ou pessoais e colaboram para o posicionamento da organização no ambiente competitivo. O grupo dirigente por meio de seus valores, dentre outros aspectos, pode facilitar ou dificultar essa relação. Dessa forma, um estudo que envolva a abordagem de valores e sua relação com a configuração estrutural parece relevante.

Sendo assim, no presente estudo o problema de pesquisa prende-se à seguinte formulação:

"Em que medida a mudança do grupo dirigente da Rolmaster, no período 1997-1999, ocasionou modificações na configuração estrutural da empresa em termos de complexidade, formalização e centralização?"

Em decorrência do problema de pesquisa exposto, o objetivo geral e os objetivos específicos dessa pesquisa podem ser apresentados.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Geral

Analisar se ocorreu variação na configuração estrutural da Rolmaster em face da mudança dos valores do grupo dirigente, resultante de sua aquisição pelo grupo Praxair.

Específicos

Identificar a configuração estrutural da Rolmaster antes e depois da aquisição pelo grupo Praxair.

Identificar os valores do grupo dirigente antes e depois da aquisição da Rolmaster pelo grupo Praxair.

Avaliar a relação entre valores do grupo dirigente e configuração estrutural da Rolmaster antes e depois da aquisição pelo grupo Praxair.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A relevância do estudo decorre do expressivo aumento no número de aquisições de empresas que vêm ocorrendo no Brasil,

após a abertura da economia. Cada dia são anunciados novos entendimentos para a incorporação de organizações.

Como em nosso passado recente, esse tipo de movimentação organizacional não era tão freqüente, existe certa carência de trabalhos acadêmicos que abordem o assunto.

Desta forma, o estudo visa a contribuir teoricamente para uma melhor compreensão desse processo, enfocando aspectos como mudança organizacional, estrutura e valores.

No aspecto prático, a relevância se dá na medida em que as variáveis estudadas são de fundamental importância para as organizações. Os valores do grupo dirigente orientam o destino organizacional; já a estrutura constitui suporte para operacionalização das estratégias corporativas. Sendo assim, este estudo poderá servir de referência para administradores envolvidos em processos semelhantes.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para atender os objetivos desta dissertação, foram desenvolvidos cinco capítulos. Neste primeiro capítulo, apresentou-se breve cenário do estudo. De acordo com esta

exposição, formulou-se o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa para a realização do trabalho.

O segundo capítulo trata da base teórico-empírica na qual se apóia o presente trabalho. Nele discorre-se sobre mudança organizacional, aquisição de empresas, valores e configuração estrutural.

No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, destacando-se a caracterização e a delimitação do estudo, a definição constitutiva e operacional das categorias analíticas, os instrumentos de coleta de dados e as limitações da investigação empírica.

O quarto capítulo contém a apresentação e a análise dos dados, realizadas a partir do quadro analítico de referência estabelecido nos capítulos precedentes.

Finalmente, no quinto capítulo constam as conclusões referentes à mudança do grupo dirigente no tocante a valores e configuração estrutural, bem como recomendações para pesquisas futuras na área, para a gestão da Praxair Surfaces Technologies do Brasil e para administradores envolvidos em processos semelhantes.

2 - BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

O atual momento por que passam as organizações parece caracterizar-se fortemente pela instabilidade. O estudo das relações entre diferentes categorias analíticas parece permitir uma melhor compreensão desse fenômeno.

Nesse sentido o referencial teórico-empírico objetiva apresentar o conhecimento disponibilizado pela literatura especializada que fundamenta a lógica do presente estudo. O referencial que segue é resultado de extensa revisão da literatura.

Inicialmente será tratada a temática de mudança organizacional para em seguida inserir-se no tema aquisição de empresas, como forma de mudança estratégica. Na seqüência será abordado o tema valores, por entender-se que estes podem alterar-se com a mudança do grupo dirigente em uma organização adquirida. Por meio da revisão da literatura, será destacado que mudança em valores pode ocasionar mudança na configuração estrutural; finalmente, será aprofundado o tema configuração estrutural em três dimensões: complexidade, formalização e centralização.

Para melhor acompanhamento dos temas, eles estão divididos em títulos; entretanto deve-se ter consciência de que a inter-relação de todos existe de forma não linear.

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O ambiente se vem transformando com velocidade crescente, em termos de: avanço da tecnologia da informação, globalização e pressão para fusões e aquisições (Greenwood e Lachman, 1996). Para sobreviver nesse ambiente, as organizações necessitam ser mais flexíveis, e, como consequência, ter maior tolerância à mudança (Shirley, Peters e El-Ansary, 1981). Segundo Kanter, Stein e Jick (1992), o estado de mudança é condição constante do atual ambiente de resposta a demandas ambientais. Para Laughlin (1991) as organizações, talvez por razões psicossociais, são normalmente resistentes às mudanças, sendo levadas a elas quando forçadas por algo.

A temática de mudança organizacional há muito vem sendo abordada na teoria das organizações. Várias são as classificações apresentadas por diversos autores, que tentam caracterizá-la.

Pode-se observar a mudança a partir de diversos aspectos; nesse sentido, ela pode ser vista por meio do ciclo de vida das organizações.

As organizações modificam-se segundo um padrão previsível, seqüencial, ao longo de uma progressão hierárquica dificilmente revertida, caracterizando estágios de ciclo de vida, desenvolvimento ou crescimento organizacional. (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993a, p.153).

A mudança pode ser originada pela necessidade de que a organização adira a orientações previamente definidas e institucionalizadas da sociedade. A isso se chama isomorfismo, e decorre da interferência de mecanismos coercitivos, miméticos e normativos (Machado-da-Silva e Fonseca, 1995).

A distinção entre mudanças de primeira e segunda ordem é apresentada por Laughlin (1991) e Bartunek (1984). Nela a referência é a partir da intensidade com que se dá no contexto organizacional: a de primeira ordem corresponde a simples ajustes no sistema, métodos e processos organizacionais existentes; as mudanças de segunda ordem ocorrem quando se dá a adoção de novos métodos e processos, ou seja, modificações do sistema organizacional, que lançam questionamento do próprio modelo de organização, que se sustenta como adequado ao alcance dos objetivos estabelecidos.

Nadler e Tushman (1990) se utilizam de um critério para qualificar os diferentes tipos de mudança, em que se

identificam dois níveis: o incremental e o estratégico. Mudança incremental é aquela que atinge a organização sem mudá-la como um todo; alcança determinados componentes organizacionais, sem repercutir em dimensões tais como valores ou forma de organizar a atividade. A mudança incremental respeita o contexto estratégico corrente, aumenta a efetividade da organização e corresponde ao conceito de mudança de primeira ordem.

Já a mudança estratégica abrange a organização como um todo, com mudanças amplas e significativas, incluindo estratégia, estrutura, pessoas, processos e eventualmente os valores centrais, que surgem normalmente em torno do quadro de referência da organização (Nadler e Tushman, 1990). Esse conceito se aproxima da definição de mudança de segunda ordem.

O trabalho de Pettigrew, Ferlie e McKee (1992), no Serviço Nacional de Saúde Britânico, parece demonstrar que mudanças incrementais e estratégicas não necessariamente ocorrem de maneira excludente. No processo observado, caracterizado por sua natureza permanente, combinam-se mudanças incrementais contínuas com mudanças radicais periódicas.

Kanter, Stein e Jick (1992) observam que mudanças estratégicas e incrementais não necessariamente representam

opostos. Pequenas mudanças quantitativas em uma mesma direção, ao longo do tempo, podem resultar em mudança qualitativa.

Para Greenwood e Hinings (1987) a mudança não deve ser estudada como um evento único, de caráter revolucionário; ela pode ocorrer também de forma localizada e incremental ou mesmo de forma contínua e quase imperceptível.

Pettigrew (1989) conceitua mudança estratégica como desenvolvida a partir da interação entre as noções relacionadas ao contexto, processo e conteúdo da mudança, como também à capacidade de gerenciar essas relações.

Para Pettigrew (1989, p.147) o contexto da mudança diz respeito ao porquê da mudança, podendo ser dividido em dois: "o contexto externo refere-se ao ambiente social, político, econômico e competitivo em que a empresa atua; e o contexto interno refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do qual as idéias de mudanças devem fluir". O conteúdo retrata o que será mudado, "refere-se às áreas específicas da mudança que estão sendo examinadas".

Nesse contexto, tomando-se a mudança organizacional como movimento que passa de um estado atual para um estado futuro, as aquisições podem ser consideradas como caso especial de mudança estratégica (Nadler e Limpert, 1994).

2.2 AQUISIÇÃO DE EMPRESAS

Newburry e Zeira (1997, p.89^{*}) definem uma aquisição internacional de empresa como:

[...] a compra do nome comercial e dos bens de uma companhia [a adquirida] por outra companhia [a adquirente], situada fora do país, onde a companhia adquirida está localizada. Na sequência do processo de aquisição, a companhia adquirida estará sujeita ao controle gerencial, econômico e legal da companhia adquirente.

As aquisições surgem como forma de enfrentar os desafios gerados pelas mudanças na economia, tecnologia, concorrência, regulamentação e padrões de propriedade (Nadler e Limpert, 1994). Essas mudanças podem ocorrer em diversas fases do ciclo de vida de uma organização.

Estudos empíricos apontam para altas taxas de insucesso nos processos de implementação de fusões e aquisições (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000; Newburry e Zeira, 1997; Cartwright e Cooper, 1993). Apesar das altas taxas de insucesso, poucos estudos de caso foram feitos com o fim de estabelecer suas causas (Olie, 1994). Embora Haspeslagh e Jemison (1987) acreditem que pouco se pode aprender sobre aquisições em geral, dada a grande variação em tipos de aquisições, tipos de sinergia e grau de interdependência.

* Tradução nossa, aqui e nas demais vezes que aparecer essa notação.

Posição compartilhada por Weber (1996), pesquisador da Universidade de Jerusalém, que acredita que o impacto causado por uma aquisição varia caso a caso.

De forma geral, o enfoque teórico em aquisições se dá em escala e sinergia, em que a combinação de duas empresas pode oferecer vantagens estratégicas significativas, devido à complementaridade de pontos fortes, competências, posições de mercado, ativos, produtos e tecnologia (Nadler e Limpert, 1994), ganhos operacionais (KloECKner, 1994) e aprendizagem organizacional (Villinger, 1996).

Nadler e Limpert (1994) apresentam duas perspectivas correntes sobre aquisição, as quais eles chamam de perspectiva estratégica e perspectiva de recursos humanos. A perspectiva estratégica focaliza a decisão de adquirir e a escolha do que adquirir, levando em consideração que uma aquisição eficiente, que atenda às expectativas da empresa que a faz, seja composta da finalidade estratégica certa, da escolha certa da aquisição e das condições financeiras certas. A perspectiva de recursos humanos concentra-se nas questões da pós-aquisição, no impacto causado nas pessoas, nas possíveis reações, no casamento de culturas distintas e potencialmente incompatíveis. A pós-aquisição é apontada como o fator chave no sucesso ou falha da aquisição (Weber, Shenkar e Raveh, 1996; Olie, 1994).

Sobre a perspectiva de recursos humanos Cartwright e Cooper (1993) e Olie (1994) fizeram estudos interessantes, apontando que a alta taxa de insucesso em fusões e aquisições se deve a incompatibilidades culturais entre adquirente e adquirida. Muito embora as justificativas normalmente apresentadas pelos adquirentes para o insucesso apontem para: sobrepreço de compra, incompetência gerencial em alcançar economia de escala ou que as organizações eram incompatíveis estrategicamente (Cartwright e Cooper, 1993). Para esses mesmos autores, pesquisas prévias sobre os aspectos culturais das organizações que são adquiridas ou fundidas poderiam evitar tais incompatibilidades. Já para Olie (1994), as dificuldades de implementação são derivadas de quatro fatores: o grau de compatibilidade das práticas gerenciais, da estrutura organizacional ou da cultura organizacional; o tipo ou o grau da consolidação pós-aquisição; a extensão em que cada uma das partes tenta manter e valorizar sua integridade organizacional; e a natureza do relacionamento entre as duas organizações. Evidenciam-se dessa forma as características particulares de cada processo em virtude das inúmeras variáveis envolvidas.

Como alternativa a essas adversidades Hofstede (1980) propõe: por meio de uma forte subcultura organizacional ou identidade comum se pode criar uma organização resultante da

diversidade cultural de suas originadoras. Para o autor a fusão ou a aquisição significa a reconstrução de uma nova identidade social. Algumas vezes isso inclui a remoção de símbolos antigos e a sua troca por novos símbolos de identificação com o intuito de auxiliar psicologicamente o processo.

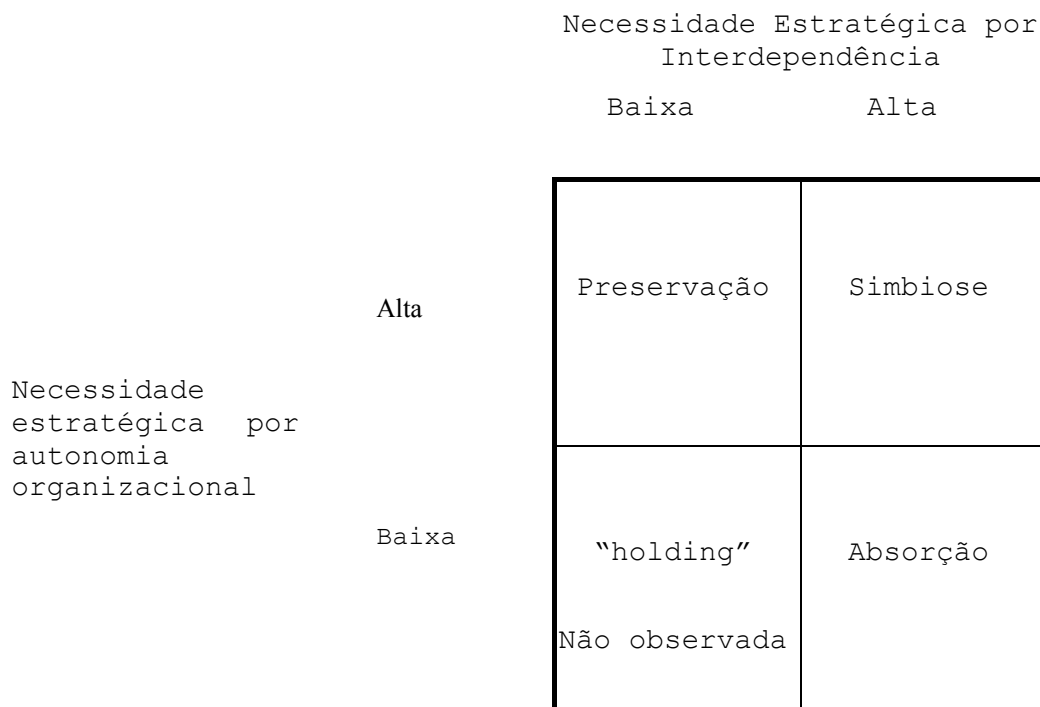
Para Nadler e Lempert (1994) um dos fatores cruciais nas dificuldades de implementação das fusões e aquisições está em que as duas perspectivas anteriormente citadas (estratégica e de recursos humanos) freqüentemente não estão interligadas e isso acarreta em uma lacuna teórica e prática. Essa lacuna aparece quando os que escrevem sobre questões estratégicas atentam pouco para os problemas da integração e os que escrevem sobre as questões de recursos humanos muitas vezes o fazem num vazio estratégico. Para tanto, os autores sugerem uma terceira perspectiva: a perspectiva da dinâmica organizacional. Essa ocupa-se da ligação entre as preocupações estratégicas e os reflexos em recursos humanos. Concentra-se no intervalo entre a concretização da transação de aquisição e o processo de integração, visando a determinar o tipo de integração necessário e adequado ao contexto estratégico da aquisição. O estado de transição é visto como o fator crucial ao sucesso da aquisição.

Várias são as maneiras que se podem utilizar para classificar uma aquisição ou fusão. Adiante serão caracterizados os tipos a partir da forma de gestão da empresa adquirida.

Em seus estudos Salk (1994) identifica três formas de gestão para empresas que passaram por processo de aquisição. Para chegar a essa classificação, a autora se utilizou de uma combinação dos estudos de Haspeslagh e Jemison (1991) e de Kitching (1967). Os primeiros descreveram uma tipologia de fusões e aquisições por meio da abordagem de integração e que relacionam as necessidades estratégicas por interdependência e as necessidades estratégicas por autonomia, como vistos na Figura 1.

Por sua vez Kitching (1967) descreve os quatro tipos clássicos em fusões e aquisições que são: conglomerado, vertical, concêntrico e horizontal. Os objetivos estratégicos para cada um dos tipos citados são: no conglomerado busca-se uma base para exploração de domínio, no vertical e no concêntrico uma base para expansão de domínio e no horizontal uma base para fortalecimento de domínio.

Salk (1994), então, propõe uma tipologia baseada na forma de gestão e que resulta de uma integração entre as duas tipologias anteriores, conforme se pode observar no Quadro 1.

Figura 1: Tipologia de fusões e aquisições por abordagem**integrativa.**

Fonte: Salk (1994, p. 493)

Quadro 1: Tipos de fusões e aquisições por abordagens**integrativas e de objetivos.**

Tipo de fusão	Tipos de objetivos estratégicos	Abordagens de integração indicada	Forma de gestão
Conglomerado	Base para exploração de domínio	Preservação	Pluralismo
Vertical e Concêntrico	Base para expansão de domínio	Simbiose	Federação
Horizontal	Base para fortalecimento de domínio	Absorção	Unificação

Fonte: Salk (1994, p. 494)

A forma de gestão pluralista se guia por acordos e amplas políticas que implicam mínima interferência na independência ou prerrogativas de cada uma das partes. No aspecto organizacional sobre uma gestão pluralista, as fronteiras e a autonomia das partes são tranqüilas, exceto para a construção de pontes de comunicação e coordenação entre alguns executivos do nível estratégico de suas organizações (Salk, 1994).

Na federação há simultaneamente pressões para a preservação da identidade cultural e autonomia das partes e também para alimentar-se seletivamente da alta integração e interdependência em algumas atividades que poderiam ser realizadas individualmente. Na organização com a característica de federação somente funções ou atividades selecionadas são integradas mediante grupos de cooperação ou fusão (Salk, 1994).

Por último, na unificação os líderes criam uma nova unidade por meio da absorção administrativa. Na organização isso acarreta absorção de partes da adquirente e adquirida nos limites de uma nova entidade organizacional. Consequentemente, velhos grupos e hierarquias em ambas as organizações poderão desaparecer ou serão transformados por mudanças nas configurações dos membros. É comum a troca do grupo dirigente da adquirida por pessoas de confiança da adquirente. A unificação acarreta uma mudança fundamental ou transferência

de identidade e lealdade pelos membros. A estratificação interna de uma entidade unificada pode ser encontrada sob a forma de uma absorção entre as partes. Especula-se também que em alguns casos possa ser forjada uma nova estrutura interna, estratificação e identidade diferente das encontradas nas entidades formadoras (Salk, 1994).

De forma semelhante Napier (1989) já havia proposto uma tipologia em que classificava as fusões e aquisições no tocante a aspectos relacionados ao tipo da fusão ou aquisição, tipos de práticas e políticas de recursos humanos, e resultados da fusão ou aquisição.

Nos tipos de fusões e aquisições a autora identificou três possibilidades: de extensão, de tipo colaborativo e de redesenho.

Na extensão a adquirente procura diversificar sua atuação ou procura o crescimento organizacional; para tanto adquire uma organização que normalmente não possui relação com o seu ramo de atuação. Nesse caso a adquirente deixa a adquirida caminhar sozinha após a aquisição e pouca ou nenhuma mudança ocorre no gerenciamento. A extensão assemelha-se à forma pluralista de Salk (1994).

O tipo colaborativo apresenta duas divisões: sinergia e troca. Na sinergia duas organizações juntam-se para uma combinação de benefícios operacionais ou financeiros que

favorecerá ambas. Na troca, uma das duas organizações levará vantagem em termos de resultados ou ganhos financeiros. As aquisições do tipo colaborativo podem apresentar mudanças em relação ao gerenciamento em ambas as organizações, bem como transferências, remanejamento e dispensa de funcionários. A colaborativa assemelha-se à forma de federação de Salk (1994).

Por fim, a de tipo de redesenho implica a supremacia de uma organização sobre a outra. Isso ocorre devido a dificuldades que a adquirida possa estar passando ou a uma supremacia tecnológica ou gerencial da adquirente. Como consequência, as políticas e práticas da adquirida mudam drasticamente, e há troca total ou em grande parte do grupo dirigente. O redesenho assemelha-se à forma de unificação de Salk (1994).

O objetivo da presente pesquisa é estudar um processo de aquisição em que tenha ocorrido mudança do grupo dirigente, pelo menos parcialmente. As formas de aquisição que mais se aproximam dessa proposta são: simbiose com forma de gestão em federação e/ou absorção com forma de gestão por unificação.

A mudança do grupo dirigente pode acarretar mudança nos valores, principalmente se antigos e novos dirigentes pertencem a grupos culturais distintos (Geletkanycz, 1997; Hofstede, 1996, 1994, 1985).

2.3 VALORES ORGANIZACIONAIS

Para Gagliardi (1986) os valores desenvolvem-se a partir de um grupo até se consolidarem como valores organizacionais. Esse processo normalmente ocorre no início de uma organização, em que os valores do líder, aos poucos, acabam por delinear os valores organizacionais. De início dá-se de forma impositiva, por meio da definição e divisão das tarefas. Tendo sucesso, os valores do líder acabam por tornar-se referência para o restante da organização, que passa a compartilhá-los; portanto pode-se esperar que a mudança do líder, ou do grupo dirigente, acarrete mudança dos valores; estes, por sua vez, poderão afetar os esquemas interpretativos¹, que terão reflexos nos sistemas e nas estruturas organizacionais.

Descrever valores passa por um entendimento melhor da cultura nas organizações. Para tanto, faz-se necessário inicialmente abordar a cultura organizacional, seus significados e classificações e em seguida detalhar mais especificamente valores no contexto organizacional.

¹ Entende-se por esquemas interpretativos o conjunto de idéias, valores e crenças que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização (Machado-da-Silva e Fonseca, 1995; Hinings e Greenwood, 1989). Machado-da-Silva e Fonseca (1993b) destacam que os valores constituem importante componente dos esquemas interpretativos.

De forma enfática Baligh (1994, p. 16●) entende que “deve-se estudar a cultura, se o interesse é entender a mudança e predizer sua direção”.

Para Morgan (1996), o avanço das empresas orientais, em especial as japonesas, foi o que desencadeou o interesse pelo estudo da cultura no contexto organizacional. Esses estudos aconteceram principalmente pelo início dos anos 80 (Hinings et al., 1996), e prometiam novas idéias sobre como as organizações funcionam e se constituem. Um fator motivador para a utilização dessas novas idéias foi a resistência que as organizações apresentavam para mudar suas estratégias e estrutura (Hinings et al., 1996).

Em conjunção com outros campos de estudo das organizações (estrutura, tecnologia, normas, valores e outros), a cultura pode providenciar uma tensão crítica que levará a novas descobertas organizacionais (Jelinek, Smircich e Hirsch, 1983).

Uma das primeiras abordagens da cultura na literatura organizacional é feita por Pettigrew (1979), em que é tratada a importância do tema dos dramas sociais na pesquisa sobre organizações complexas. O autor destaca que os valores são considerados o componente primário da cultura de uma organização e ressalta o papel do líder como impulsionador da cultura e criador e gerenciador das redes de significado.

A partir daí vários outros trabalhos e estudos foram feitos, procurando abordar o fator cultural e suas possibilidades de aplicação no meio organizacional. Muitos de forma descritiva (Provis, 1996; Hatch, 1993; Singh, 1990; Ettlie e O'Keefe, 1982) e poucos de forma prescritiva (Burack, 1991).

Para Sackmann (1992) as definições correntes de cultura organizacional variam conforme o conceito que é assumido como central para a sua compreensão, tendo destaque a ideologia, crenças, pressupostos básicos, valores compartilhados, entendimentos importantes, vontade coletiva e programa coletivo da mente humana.

Linstead e Grafton-Small (1992, p.333●) tratam como "*cultura Corporativa*" a que é idealizada pelo grupo dirigente e é transmitida, vendida ou imposta ao resto da organização, e "*cultura organizacional*" a que cresce ou emerge dentro da organização e que enfatiza a criatividade dos membros organizacionais.

Já para Smircich (1983) o conceito de cultura não tem significado consensual, nem mesmo nos domínios da antropologia, de onde se originou, criando uma variedade de entendimentos que se tem do que signifique, para organizações, uma perspectiva cultural de análise.

De forma ampla Hofstede (1994, p.1●) entende que a cultura é “uma programação coletiva da mente, que distingue os membros de uma categoria de pessoas de outra”. Para o autor, as categorias de pessoas podem ser nação, região, grupos étnicos, homem versus mulher, jovens versus idosos, classe social, profissão ou ocupação, tipo de negócio, organização de trabalho ou parte dela, ou a família. Muitas vezes, os membros de uma categoria não são conscientes de pertencer a essa categoria: essa consciência surge, quando descobrem a existência de outros grupos diferentes do seu (Schein, 1996). Hofstede (1994) também procura fazer importante distinção entre cultura nacional e cultura organizacional, sendo a primeira permanente e involuntária e a segunda parcial e voluntária. A cultura nacional é trazida da infância por meio da ação de pais e professores, enquanto a cultura organizacional é estabelecida por meio de símbolos, heróis e rituais.

Para Schein (1984, p.3●) a cultura das organizações pode ser entendida como “um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu como um meio de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna ...”. Para o mesmo autor, a cultura de qualquer organização se manifesta em três níveis: o nível de artefatos, que corresponde a processos, estruturas e outros fenômenos

organizacionais visíveis e facilmente observáveis, mas difíceis de serem interpretados; valores esposados, referentes a filosofias, objetivos, estratégias, conscientemente assumidos pelos membros e compartilhados em nível organizacional; e pressupostos básicos, referentes a percepções, sentimentos e crenças que permanecem no nível inconsciente, mas causam impacto nos dois níveis anteriores.

Morgan (1996), por sua vez, define cultura em termos de significados e sentidos compartilhados: defende a sua compreensão como processo ativo de interpretação da realidade, fenômeno por meio do qual os indivíduos estabelecem e reformam continuamente o seu contexto ou mesmo o mundo circundante.

Os conceitos de cultura integrada e cultura diferenciada são apresentados por Meyerson e Martin (1987). No primeiro caso a cultura é vista como mecanismo de integração, que mantém coesos os membros organizacionais de um grupo diverso. Dessa forma aspectos de integração (consistência, consenso e liderança central) são enfatizados, propiciando um quadro de harmonia. Nesse cenário o processo de mudança ocorre por meio da ação do líder ou líderes e caracteriza-se por ser revolucionária ou estratégica.

Na segunda situação a cultura se caracteriza por diferenciação e diversidade, sendo enfatizada a importância das várias subunidades organizacionais, incluindo grupos e

indivíduos que interagem interna e externamente. A ênfase recai na discordância em detrimento do consenso. A mudança nessa situação é incremental e localizada e freqüentemente estimulada pelo ambiente.

No presente estudo a cultura foi abordada como integrada, sendo a mudança resultante de um processo de aquisição e conseqüente alteração do grupo dirigente.

Smircich (1983) nos apresenta dois entendimentos distintos pelos quais se tem pesquisado a cultura em termos organizacionais: a cultura como variável e como metáfora-raiz.

Como variável, a cultura é considerada presente no contexto organizacional, distinguindo-se das demais variáveis (estrutura, tamanho, tecnologia, etc.) por ser mais subjetiva que aquelas. Hofstede (1994) entende que a cultura organizacional é composta de práticas, ao invés de valores, e por isso tem uma margem de gerenciamento por meio da modificação dessas práticas. O autor entende que esse gerenciamento cultural é difícil em função do desenvolvimento coletivo dos hábitos que a sustentam.

Como metáfora-raiz a abordagem propõe-se analisar as organizações mais em termos dos seus aspectos simbólicos do que em termos econômicos ou materiais, concebendo-as como forma particular de expressão humana.

As distinções básicas entre as abordagens de variável e metáfora-raiz se encontram em termos dos planos ontológico e da natureza humana de análise das ciências sociais (Smircich, 1983). O primeiro reporta-se ao status objetivo ou subjetivo da realidade social, o segundo aos pressupostos determinista-voluntarista com relação à natureza humana. Em suma, pode-se analisar a cultura como algo que a organização possui (variável) ou como algo que a organização é (metáfora-raiz).

Para os efeitos deste estudo a cultura será vista como uma metáfora e os valores como elementos identificadores dela.

Valores podem ser considerados os elementos básicos para se caracterizar a essência do fenômeno cultural (Sackmann, 1992; Schein, 1992).

[...] a palavra valor diz respeito à oposição que o ser humano estabelece entre o principal e o secundário, entre o essencial e o acidental, entre o desejável e o indesejável, entre o significativo e o insignificante. Ela expressa a ausência de igualdade entre as coisas, os fatos, os fenômenos ou as idéias. Tamayo (1998, p. 57)

Enz (1988) e Hofstede (1985) conceituam valor, no âmbito organizacional, a partir da ênfase sobre preferências que indivíduos ordenam e sustentam com relação a meios e fins desejados, ou que as organizações precisariam adotar para a manutenção do empreendimento.

Entende-se, segundo Guth e Tagiuri (1965) e Tagiuri (1965), que os valores podem ser vistos como concepção,

explícita ou implícita, do que indivíduos ou grupos consideram como desejável, e em termos de que ele ou eles selecionam, dentre modos avaliáveis de alternativas, os meios e fins de ação. Segundo esses autores os valores começam a ser adquiridos muito cedo na vida das pessoas; são transmitidos pelos pais, professores, e outras pessoas significativas do ambiente circundante.

Há que se destacar a diferença entre valores pessoais e organizacionais (Tamayo, 1998; Tamayo e Gondim, 1996) e que, em muitas situações, a tomada de uma decisão implica adaptação entre ambos (Posner e Schmidt, 1993).

Para Hage e Dewar (1973) os valores organizacionais podem aparecer de três formas: valores do líder, valores da elite e valores dos membros. Nesse caso, elite deve ser entendida como um grupo de personagens que sempre, ou usualmente, participam das tomadas de decisão dentro da organização. Os autores argumentam que costumeiramente os valores da elite são os mais comuns entre as organizações, sendo que a prevalência dos valores do líder ocorre em organizações na fase de estabelecimento das operações e os valores dos membros em organizações que tem grande número de profissionais habilitados, como hospitais.

É interessante destacar que o sistema de valores dos indivíduos ou de uma organização pode variar em função de sua

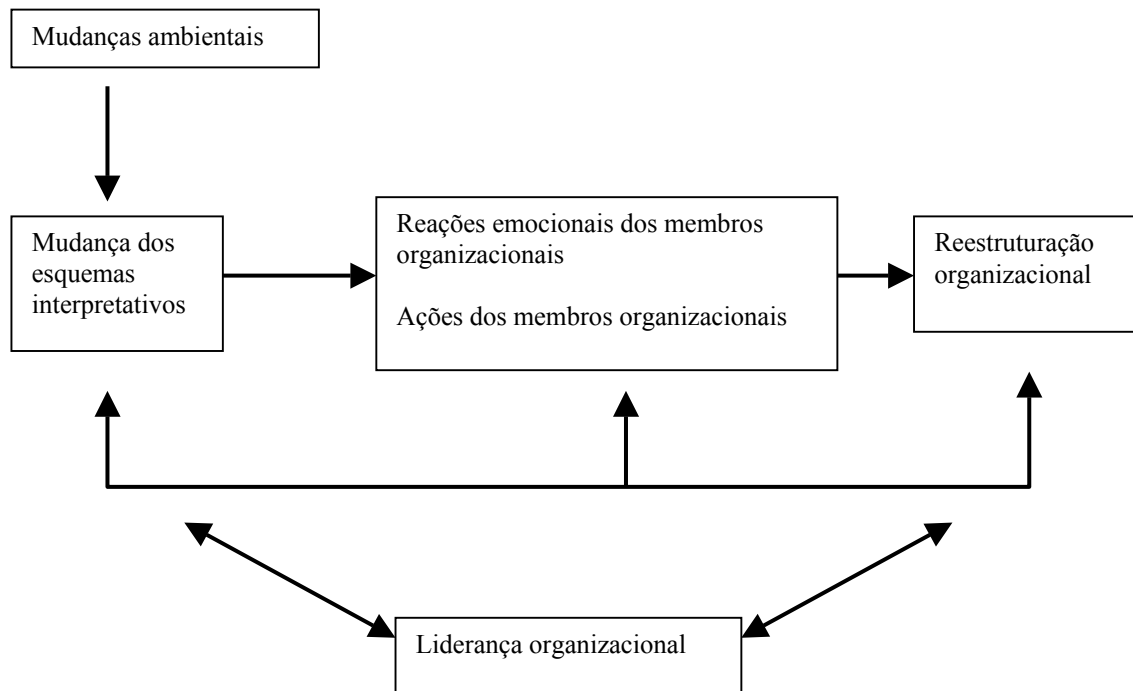
localização geográfica ou étnica. Até mesmo os teóricos das organizações sofrem as influências de sua origem cultural (Hofstede, 1996; Lammers, 1990; Miner, 1990). Essa cultura nacional pode ser interpretada como um quadro comum de lógica ou referência, pelo qual os membros de uma sociedade vêem as organizações, o ambiente e suas relações (Geletkanycz, 1997). Hofstede (1990,1985) realizou um estudo em que demonstra essas variações, comparando valores preponderantes em 50 países e três regiões utilizando-se de pontos de presença da multinacional IBM. O autor entende que a compreensão das diferenças de valores entre países pode ajudar em processos de aquisição transnacional de empresas, visto que dirigentes oriundos de culturas diferentes poderiam prever algumas reações e comportamentos por parte dos funcionários locais. Está proposta também é compartilhada por Morosini e Singh (1994), que realizaram um estudo semelhante.

Para George e Jones (1997), Boudon e Bourricaud (1993) e Beyer (1981) valores são definidos como um sistema normativo racionalizado de preferências por certos cursos de ação ou certos resultados. Beyer (1981) também ressalta que os valores fazem alguns cursos de ação mais desejáveis que outros, ou alguns resultados mais desejáveis que outros, pelo que os valores influenciam na escolha de qual curso de ação tomar.

Entre os cursos de ação destaca-se a configuração estrutural de uma organização. A configuração estrutural limita e habilita a expressão de esquemas interpretativos particulares e as ações baseadas neles (Bartunek, 1984). Durante um período de mudança a relação entre a estrutura, os esquemas interpretativos e as ações dos indivíduos ocorre de forma que cada um afeta o outro (Bartunek, 1984), ver Figura 2. Para Hinings *et al.* (1996) a estrutura não pode ser pensada como instrumento neutro, sujeito aos processos de design racional. Ela deve ser conceitualizada como representação dos valores e interesses dos atores institucionais e organizacionais. De acordo com Enz (1986) para entender-se o papel dos valores no contexto organizacional, deve-se estudar mais detalhadamente os valores dos dirigentes principais, em função do controle que exercem sobre o funcionamento e o design da organização.

Os valores são cruciais para as organizações, porque eles cumprem uma função de legitimação das ações que os indivíduos empreendem e os papéis e estruturas implementadas para se alcançarem os objetivos (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980). Dessa forma, quando os valores são revisados ou trocados, pode-se esperar algumas mudanças na configuração estrutural, com o intuito de adaptação aos novos valores (Hinings *et al.*, 1996).

Figura 2: Relacionamento entre mudança, esquemas interpretativos e reestruturação.



Fonte: adaptado de Bartunek (1984, p.357)

O objetivo, no presente estudo, é verificar a influência de uma possível alteração de valores, a partir da mudança, total ou parcial, do grupo dirigente, na configuração estrutural em termos de suas três principais dimensões: complexidade, formalização e controle. A escolha do grupo dirigente dá-se em função do pressuposto de que os valores deles guiam e dirigem as interpretações da organização e do ambiente (Enz, 1988; Bartunek, 1984). Neste estudo optou-se

por não se utilizar o conceito de coalizão², por entender-se que as características da empresa em estudo não tornavam necessária essa conotação.

Em seguida será detalhado o que se entende por configuração estrutural, conceituando e abordando suas principais dimensões.

2.4 CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL

O estudo das configurações estruturais dentro da Teoria das Organizações é significativo. Sua maior ênfase deu-se principalmente durante as décadas de 60 e 70. Nessa época foram realizados trabalhos seminais para o estudo da configuração estrutural como: Hage e Aiken (1967), Pugh *et al* (1968), Pugh *et al* (1969), Child (1972) e outros. As relações entre estrutura e tamanho, tecnologia e estratégia foram o principal foco de atenção dos pesquisadores (Donaldson, 1987; Bart, 1986).

² Entende-se por coalizão "como sendo as uniões de competências ou habilidades que ocorrem quando dois ou mais indivíduos em cargos discricionários acreditam que suas possibilidades de satisfazer as dependências da empresa são maiores unidas do que separadamente, e quando os resultados de maior podem ser divididos". Thompson (1976, p. 153).

Com o tempo, os estudos acabaram por se direcionar para assuntos como ambiente e cultura, sendo portanto interessante uma retomada do tema à luz dos novos desafios organizacionais.

Uma primeira noção de estrutura é apresentada por Blau: "as distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre estas pessoas" (Hall, 1984, p.37). Ghoshal e Nohria (1993) dão a entender que a estrutura organizacional representa um conjunto de relações entre indivíduos, grupos e unidades e que muitos padrões de comportamento podem emergir dentro da mesma estrutura formal. Por sua vez, Mintzberg (1995, p.10) entende a estrutura como "a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas ". Ranson, Hinings e Greenwood (1980), fazendo uma coletânea de conceitos de estrutura, a entendem como configuração normal de regras, procedimentos e atividades: caracteristicamente duradoura e persistente, a estrutura tem como aspecto dominante a sua regularidade padronizada. Os mesmos autores argumentam que o desenho organizacional se encontra mais propriamente nas relações superficiais do dia-a-dia de uma organização e que, para chegar-se a um entendimento mais fundamental da estrutura organizacional, é necessário examinar as regularidades

padronizadas, a estrutura informal ou a subestrutura.

Vários são os posicionamentos com relação às origens e à conformação das estruturas. Chandler (1969) considera a estrutura com sendo conduzida pela estratégia. Para Mintzberg e Quinn (1991) a estrutura não é dependente de qualquer elemento do processo organizacional. E para Ranson, Hinings e Greenwood (1980) a estrutura de uma organização é constituída e constitutiva, modelando e sendo modelada pelo que ocorre na organização.

As estruturas organizacionais são estabelecidas para atender basicamente às seguintes funções: realizar produtos e atingir metas, regular o comportamento das pessoas que compõem a organização e definir a distribuição e o exercício do poder nas organizações.

Ranson, Hinings e Greenwood (1980, p. 4●) propõe a formulação de três categorias conceituais, abstratas e interdependentes, que procuram articular o modo pelo qual o processo de estruturação define e media a estrutura organizacional:

1. Os membros da organização criam áreas de significado, que incorporam esquemas interpretativos, intermitentemente articulados como valores e interesses que formam a base de orientação e propósitos estratégicos dentro da organização.

2. Desde que esquemas interpretativos possam ser, tanto uma base de divisão quanto de consenso, é freqüentemente apropriado considerar uma organização como sendo composta de esquemas interpretativos alternativos, preferências de valores e interesses de determinados grupos, cuja resolução é determinada por dependências de poder e dominação.
3. A estruturação de uma organização pelos seus membros sempre se adapta a restrições contextuais inerentes às características da organização e do ambiente, com os seus membros respondendo diferentemente às condições contextuais, de acordo com as oportunidades fornecidas pela infra-estrutura e pelo tempo.

Os mesmos autores elaboraram um modelo que realça mais precisamente o mecanismo de mudança básico que atua em uma organização, permitindo uma análise de como os seus membros podem construir e alterar as suas estruturas, em face de restrições organizacionais e ambientais. Assim, cinco importantes possibilidades de mudança estão implícitas na análise da estruturação do desenho organizacional (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980).

A primeira propõe que acontecerá uma mudança na estrutura, se seus membros revisarem as áreas de significado e os esquemas interpretativos que sustentam a estruturação da organização.

A segunda proposição afirma que a mudança estrutural pode resultar de inconsistências e contradições entre os valores e interesses existentes que acompanham a implementação estratégica e garantem as características estruturais.

A terceira proposição sugere a possibilidade de uma revolução organizacional. Isto é, mudanças significativas na disponibilidade de recursos; em outras fontes chaves de incerteza organizacional, podem minar a base de coalizão dominante e permitir a criação de novas dependências de poder.

A quarta proposição argumenta que grandes mudanças em fatores situacionais como tamanho, tecnologia e ambiente forçarão os membros da organização a adaptar seus arranjos estruturais.

A quinta proposição sustenta que imperativos contraditórios de restrições situacionais podem impor mudanças nos arranjos estruturais.

A presente pesquisa apóia-se principalmente na primeira proposição, tendo em vista que a mudança no grupo dirigente pode alterar os valores organizacionais, que são a base para os esquemas interpretativos; todavia a influência dos aspectos levantados nas demais proposições pode existir em menor grau.

A configuração estrutural se caracteriza por algumas dimensões. Na literatura, entre outras possíveis, três são especialmente consideradas relevantes como as que melhor a representam: a complexidade, a formalização e a centralização (Machado-da-Silva e Alperstedt, 1995; Wong e Birnbaum-More, 1994; Van de Ven, 1976; Child, 1974). Outros autores entendem que as dimensões da configuração estrutural de uma organização

são específicas à organização e, portanto, não enquadráveis numa classificação genérica (Blackburn, 1982). No presente estudo, optou-se por verificar a configuração estrutural da organização em termos de complexidade, formalização e centralização, por entender-se que essas dimensões apresentam respaldo teórico-empírico.

A seguir serão especificadas cada uma das dimensões acima referenciadas.

2.4.1 Complexidade

Para Hsu, Marsh e Mannari (1983) a complexidade é freqüentemente vista como a principal característica das organizações modernas e também como importante determinante dos outros aspectos da estrutura, sendo também fortemente correlacionada à geração de problemas de coordenação e controle organizacional.

A complexidade de uma estrutura refere-se ao grau de diferenciação que existe na organização (Robbins, 1990); pode ser entendida como a divisão do trabalho, os títulos dos cargos, as múltiplas divisões e os níveis hierárquicos, ou seja, a maneira como se apresenta a divisão horizontal e

vertical do trabalho (Wong e Birnbaum-More, 1994). Zey-Ferrel (1979) acrescenta ainda a diferenciação espacial.

Para Zey-Ferrel (1979) a diferenciação horizontal do trabalho engloba a divisão de funções, a divisão de trabalho e a divisão do conhecimento. As funções são divididas em departamentos, ou seja, subunidades funcionais de uma organização. Dentro dos departamentos, o trabalho deve ser dividido entre os empregados. Dividindo o trabalho em atividades especializadas ou rotineiras são criadas diferentes posições e ocupações. A divisão do conhecimento está relacionada à especialização ou ao trabalho profissional requerido pela função. É comum associar-se a diferenciação horizontal à especialização ou à profissionalização de tarefas. Segundo Valadão (1997) as tarefas podem ser divididas para que um especialista treinado em grande quantidade de atividades, possa desenvolvê-las (especialização vertical); ou, então, fracionadas minimamente, de maneira que um especialista possa desempenhá-las (especialização horizontal). No primeiro caso, o ocupante é responsável e tem autoridade para dirigir a execução da tarefa como um todo; já no segundo, ele é apenas o executor. Mintzberg (1995) propõe um quadro de referência para análise da especialização vertical e horizontal. Ver Quadro 2.

Por sua vez Machado-da-Silva e Alperstedt (1995, p.321) consideram a especialização como “o número de cargos diferenciados existentes nos níveis estratégico, tático e operacional, bem como, a forma de execução das tarefas”.

A diferenciação vertical refere-se à avaliação de posições, funções e conhecimentos de acordo com características, tais como: poder e prestígio. A divisão do trabalho em um departamento envolve também a classificação das funções. A posição de um chefe de departamento é diferente daquela de seus empregados, não somente pelos papéis de supervisão e comunicação (funções que desempenha), mas também, porque seu poder e prestígio são maiores (Zey-Ferrel, 1979).

Quadro 2: Análise da especialização vertical e horizontal

Especializações		Horizontal	
		Alta	Baixa
Vertical	Alta	Serviços não especializados	Certos serviços administrativos nos níveis mais baixos
	Baixa	Serviços profissionais (núcleo operacional, unidades de assessoria)	Todos os outros serviços administrativos

Fonte: Mintzberg (1995, p.40)

A diferenciação vertical trata da estratificação hierárquica, que compreende o número de níveis de trabalho em uma organização (Wong e Birnbaum-More, 1994). Para mensurar este atributo estrutural, é necessário contar o número de níveis hierárquicos que separam o principal executivo da organização dos empregados que trabalham na produção (Robbins, 1990).

Por fim, a diferenciação espacial é a localização da organização e as suas subsidiárias ou escritórios comerciais em diferentes áreas geográficas (Zey-Ferrel, 1979). Por definição a dispersão espacial é dimensão da estrutura organizacional diretamente ligada à expansão da organização.

Para Saavedra (1995) organizações mais horizontalizadas permitem maior integração entre as operações, ao passo que, organizações mais verticalizadas tenderiam a isolar as ações.

2.4.2 Formalização

A formalização é uma das características da organização burocrática tipificada por Weber (1946) e refere-se às normas organizacionais. Segundo Machado-da-Silva e Alperstedt (1995,

p.322) corresponde "as regras escritas, em termos de tipo, especificidade (nível de detalhamento) e abrangência (níveis e áreas de incidência)".

As organizações de forma geral não nascem formalizadas. Elas adquirem essa característica conforme a necessidade de adequarem-se a seu crescimento e tamanho (Walsh e Dewar, 1987).

Para Zey-Ferrel (1979) as definições de formalização variam em escopo, algumas envolvem considerações de descrições de tarefas isoladamente e outras incluem a formalização do poder e de processos de comunicação. Conforme a amplitude, o conceito pode considerar a existência de regras e procedimentos (escritos ou não) e também considerar o grau de aplicação (qual o grau exigido de conformidade para com regras e procedimentos). Outra diferenciação é feita quanto à análise de regras e procedimentos operativos (relativos ao fluxo de trabalho) ou regulativos (relativos ao funcionamento interno da organização, avaliação, promoções, processamento de informações, entre outros).

Walsh e Dewar (1987) caracterizam a formalização por suas duas conseqüências: produzir eficiência e manter o poder e influência dos administradores.

Para Mintzberg (1995), as organizações formalizam o comportamento para reduzir a sua variabilidade, com a finalidade última de predizê-lo e controlá-lo; é a maneira que as organizações encontram para prescrever o processo de trabalho e separá-lo entre os seus membros.

O comportamento nas organizações formaliza-se de três maneiras (Mintzberg, 1995):

- a) pela posição, quando as especificações são associadas à função em si mesma,
- b) pelo fluxo de trabalho, quando as especificações são associadas ao trabalho,
- c) e finalmente, por regras, quando as especificações são emitidas para o geral.

De acordo com Robbins (1990) os gestores organizacionais têm a sua disposição técnicas que possibilitam padronizar o comportamento dos empregados; entre essas podem ser citadas: a seleção; as descrições de função; as regras, os procedimentos e as políticas; o treinamento; e os rituais.

2.4.3 Centralização

A terceira das dimensões da estrutura, neste estudo, é a centralização. Definida como "o nível hierárquico no qual as

decisões são autorizadas, mesmo se mais tarde elas são homologadas em um nível superior" (Rodrigues e Sá, 1984, p. 163), ou seja, refere-se à distribuição de poder nas organizações, posição compartilhada por Machado-da-Silva e Alperstedt (1995, p.313) que entendem que centralização se refere "à distribuição de autoridade ou poder decisório nas organizações''.

Para Zey-Ferrel (1979) a dimensão estrutural de centralização pode medir dois tipos de decisões: as decisões de trabalho e as decisões relacionadas à política e à alocação de recursos. Deresky (1994) acrescenta que outros elementos-chaves para a distribuição de poder são a velocidade com que as decisões devem ser tomadas e a abrangência das decisões.

Segundo Valadão (1997) a literatura indica que o grau de centralização de uma organização pode aumentar a partir das seguintes condições: se mais decisões são tomadas nos níveis mais altos dessa organização; se a relevância das decisões tomadas nos níveis mais baixos é pequena; se o número de áreas, níveis afetados por decisões tomadas nos níveis mais elevados, é maior; por fim, se são poucas as consultas feitas aos funcionários, para que as decisões sejam tomadas. O autor conclui que parece existir uma correlação negativa entre o nível de participação e a centralização, ou seja, quanto maior

o nível de participação de maior número de grupos em uma organização, menor o grau de centralização.

Wally e Baun (1994) indicam, em sua pesquisa bibliográfica, que em organizações mais centralizadas as decisões tendem a ocorrer mais rapidamente. Esse fato decorre de uma menor necessidade de consulta a outros membros da organização. Os mesmos autores acrescentam que freqüentemente organizações em situação difícil ou sob ameaça tenderiam a aumentar a centralização para, presumivelmente, tomarem as decisões mais rapidamente.

Child (1972) acrescenta que parece existir uma correlação negativa entre centralização e formalização. Quanto maior a formalização de uma organização, menos centralizadas serão as tomadas de decisão. Aparentemente a existência de regras implica maior confiança na descentralização da decisão.

2.5 VALORES E CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL

Do que se apresentou até aqui pode-se estabelecer uma síntese da relação entre os valores organizacionais e a

configuração estrutural. Deve-se destacar entretanto, a existência de uma lacuna na literatura sobre as evidências empíricas da relação proposta.

A fundamentação básica apóia-se na proposição de que a mudança do grupo dirigente leva à mudança dos valores organizacionais, que são elementos básicos dos esquemas interpretativos. Por sua vez, essa alteração pode levar a modificações, dentre outras, na configuração estrutural (Hinings *et al.*, 1996; Bartunek, 1984).

Como já destacado esses valores organizacionais podem ter se formado na origem da organização, por meio de ações do fundador ou do líder (Gagliardi, 1986). Podem também, ser resultado da ação da elite dominante ou dos membros organizacionais (Hage e Dewar, 1973).

Assim, a configuração estrutural em uso pode ser considerada como adequação entre os valores subjacentes e as necessidades operacionais da organização.

Exemplificando, se os valores organizacionais apontam para concentração da tomada de decisão a dimensão centralização possivelmente será incrementada. De outro modo, se os valores convergem para a distribuição de responsabilidades, possivelmente a dimensão centralização terá seu grau diminuído. Da mesma forma, as outras dimensões

estruturais poderão ser influenciadas pelo valores presentes na organização.

Dessa forma, torna-se necessário descrever a metodologia que foi utilizada para operacionalizar as propostas do trabalho. No capítulo seguinte esse aspecto será abordado para em seguida serem apresentados e analisados os dados obtidos.

3 - METODOLOGIA

No capítulo precedente realizou-se a revisão da literatura relevante sobre as principais categorias em estudo neste trabalho. Procurou-se trabalhar o embasamento teórico-empírico para mudança organizacional, aquisição de empresas, valores, estrutura e o relacionamento entre valores e estrutura.

No capítulo presente será apresentado o método pelo qual se busca identificar de que modo a mudança do grupo dirigente de uma organização pode acarretar mudança na configuração estrutural das organizações.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

As duas categorias analíticas em estudo neste trabalho são: valores e configuração estrutural em termos de complexidade, formalização e centralização. Assim, pode-se partir para a apresentação das perguntas de pesquisa.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Para operacionalizar o problema de pesquisa, este estudo procurou responder às seguintes perguntas:

- Qual a configuração estrutural da Rolmaster (em termos de complexidade, formalização e centralização) antes e depois da aquisição pelo grupo Praxair?
- Quais são os valores do grupo dirigente antes e depois da aquisição da Rolmaster pelo grupo Praxair?
- Qual a relação entre valores do grupo dirigente e configuração estrutural da Rolmaster, antes e depois da aquisição pelo grupo Praxair?

3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

Para verificar os problemas de pesquisa na Rolmaster foram analisadas as categorias definidas a seguir.

3.2.1 Valores

DC: descrições sobre que tipos de comportamentos ou estados-fins são preferíveis a outros (Hinings *et al.*, 1996), ou cursos de ação em direção a determinados objetivos, expressando, assim, a idéia de como deve ou deveria ser a realidade. (Enz, 1988).

DO: foram verificados por meio de entrevistas semi-estruturadas, nas quais se identificaram as preferências manifestadas ou declaradas pelos dirigentes e ex-dirigentes.

3.2.2 Configuração estrutural

DC: "a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas" (Mintzberg, 1995, p. 10).

DO: a configuração estrutural foi avaliada pela mensuração antes e depois da aquisição das seguintes dimensões estruturais: complexidade, formalização e centralização.

- **Complexidade**

DC: extensão global da diferenciação estrutural (Wong e Birnbaum-more, 1994).

DO: o indicador de complexidade foi composto pelos índices de diferenciação horizontal e vertical e mensurado por meio da fórmula: $[(\sum \text{cargos} \times \text{n. níveis}) \div 100]$ (Casali, 1998; Valadão, 1997).

Diferenciação horizontal ou funcional

DC: engloba a divisão de funções, a divisão de trabalho e a divisão do conhecimento (Zey-Ferrel, 1979).

DO: foi mensurada pela contagem do número de departamentos funcionais especializados antes e depois da mudança do grupo dirigente, analisando o número de atividades especializadas.

Diferenciação vertical ou hierárquica

DC: trata da estratificação hierárquica, que compreende o número de níveis de trabalho em uma organização (Wong e Birnbaum-More, 1994).

DO: foi mensurada pela contagem das camadas de posições hierárquicas na organização especializadas antes e depois da mudança do grupo dirigente. Esta medida de longitude

vertical é representada pelo número de cargos oficiais entre os trabalhadores diretos e o executivo-chefe, excluindo substitutos, assistentes e secretárias (Wong e Birnbaum-More, 1994).

- **Formalização**

DC: corresponde “às regras escritas, em termos de tipo, especificidade (nível de detalhamento) e abrangência (níveis e áreas de incidência)” (Machado-da-Silva e Alperstedt, 1995, p.322).

DO: foi mensurada por meio de verificação da existência e análise de: manuais, organograma, procedimentos para contratação ou dispensa de empregados, procedimentos para pagamento de salários e benefícios, relatórios escritos encaminhados ou recebidos de níveis superiores ou inferiores, orçamento formal, política de crédito a clientes e programa de qualidade.

- **Centralização**

DC: “distribuição de autoridade ou poder decisório nas organizações” (Machado-da-Silva e Alperstedt, 1995, p.313).

DO: foi mensurada pela análise do grau de participação dos níveis hierárquicos no processo de tomada de decisões relativas à contratação e dispensa de pessoal, concessão de crédito e condições especiais a clientes e planejamento estratégico, antes e depois da mudança do grupo dirigente.

3.3 DEFINIÇÃO DOS TERMOS CONSIDERADOS IMPORTANTES NO CONTEXTO DA PESQUISA

- **Mudança organizacional**

Processo de modificação parcial ou total da estrutura, processos e/ou cultura de uma organização, ocasionados por adaptações ambientais, alterações internas como crescimento e ciclo de vida ou disputas de poder, que possibilitam a perseguição dos objetivos de maneira mais eficaz (Kanter, Stein e Jick, 1992).

- **Mudança estratégica**

Mudança que atinge a organização em sua totalidade, afetando estruturas prescritas, interações emergentes e esquemas interpretativos (Hinings e Greenwood, 1989). A aquisição é vista como um tipo de mudança estratégica

caracterizada pela troca do proprietário (maior acionista) da organização, com mudança do seu comando (Nadler e Limpert, 1994).

- **Mudança incremental**

Mudança em aspectos localizados da organização, que não chega a provocar transformação substancial nos esquemas interpretativos vigentes (Hinings e Greenwood, 1989).

- **Cultura Organizacional**

Sistema de significados aceitos pública e coletivamente por dado grupo em determinado período. Esse sistema de termos, de formas, de categorias, de imagens, de valores, de crenças e de símbolos interpretam, para as pessoas, as suas próprias situações (Pettigrew, 1989).

- **Grupo Dirigente (Grupo Estratégico)**

Grupo composto pelos membros organizacionais (normalmente Presidente e Diretores) que respondem pela dimensão estratégica da empresa, freqüentemente relacionada com os seus objetivos e com a sua eficácia, bem como pela sua representação legal (Oliveira, 1993).

3.4 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

O delineamento de pesquisa utilizado foi o estudo de caso simples, descritivo-qualitativo, do tipo seccional com avaliação longitudinal, sendo que a análise se deu ao longo de um período de tempo pré-determinado (1997-1999). Yin (1984) define o estudo de caso simples como investigação empírica de fenômenos contemporâneos no seu contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e no qual múltiplas fontes de evidência são usadas. O estudo de caso possibilita a compreensão de fenômenos subjacentes e suas manifestações; é adequado para verificar as relações existentes entre a mudança do grupo dirigente e seus impactos nos valores e configuração estrutural da organização em análise.

O nível de análise da pesquisa é o organizacional a unidade de análise é o grupo dirigente.

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

Tendo em vista as categorias analíticas da abordagem pretendida neste estudo, a escolha do grupo dirigente parece ser adequada, pela posição e função que esse grupo exerce,

revelando assim valores predominantes na organização. Neste estudo optou-se por não se utilizar o conceito de coalizão, por entender-se que as características da empresa em estudo não tornavam necessária essa conotação. Desta forma, a população do estudo é constituída pelo grupo dirigente. Não foi utilizada amostragem.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com dirigentes (diretores e gerentes) diretamente ligados à organização, bem como com ex-dirigentes ligados à organização antes do processo de aquisição. Atualmente e na época da aquisição, esse grupo era composto por seis integrantes. Foram realizadas quatro entrevistas com dirigentes atuais (Gerente Administrativo, Gerente de Produção, Gerente de Exportação e Gerente de Desenvolvimento de Negócios) e três com ex-dirigentes (Diretor Geral, Gerente Administrativo e Gerente de Produção) da área estratégica da empresa. Dos quatro atuais dirigentes dois faziam parte do grupo dirigente na época da aquisição (Gerente Administrativo e Gerente de Produção) e, portanto, foram entrevistados duas vezes. As entrevistas foram realizadas no período de 5 a 26 de julho de 1999. Cabe destacar que tanto os atuais dirigentes quanto os ex-dirigentes foram extremamente solícitos no transcorrer do processo.

Em função da elevada consistência encontrada nas respostas de cada grupo (dirigentes e ex-dirigentes), optou-se por não entrevistar toda a população do estudo, por acreditar-se que os demais respondentes não acrescentariam fatos novos. Além disso, foi levado em conta que o Diretor Geral e o Gerente de Vendas encontravam-se constantemente em viagens nacionais e internacionais o que dificultou agendar entrevistas; já para o grupo de ex-dirigentes o Diretor de Vendas, o supervisor de vendas e o gerente técnico não atuam mais na região de Curitiba e o contato tornou-se restritivo.

3.6 COLETA DE DADOS

Um entendimento mais amplo das categorias analíticas se faz necessário pela própria amplitude dos conceitos aqui abordados. Desta forma, para se chegar a identificar os valores e a estrutura deve-se analisar diversos tipos de dados, tanto primários quanto secundários.

Visitas assistemáticas à organização foram utilizadas como fator de ambientação as características organizacionais e seu contexto, propiciando as primeiras informações sobre a empresa.

3.6.1 Fontes secundárias

Os dados secundários foram obtidos por meio da consulta a documentos organizacionais: manuais, políticas de procedimentos, atas de reuniões, organogramas e *internet*.

O objetivo da utilização de fontes secundárias é a obtenção de dados confiáveis sobre categorias em estudo. Além disso, esses dados foram úteis para a composição do roteiro de entrevista semi-estruturada utilizado como fonte primária.

3.6.2 Fontes primárias

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e observação não participante. A observação não participante deu-se durante as visitas a organização. Nessas oportunidades, nos momentos de espera ou durante as entrevistas, prestou-se atenção às situações do dia-a-dia da organização, como: relacionamento e troca de informações entre gerentes e subordinados; atendimento de ligações telefônicas; quadros de avisos; recepção de visitantes e outras ocorrências cotidianas.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com quatro dirigentes e três ex-dirigentes da organização. Estas entrevistas procuraram complementar e confirmar os dados secundários anteriormente observados. Na realização das

entrevistas utilizaram-se dois roteiros básicos (Anexos 1 e 2), que orientaram a coleta de informações e deixaram certa margem de flexibilidade, para tornar possível a captação de outras observações dos entrevistados. A utilização de dois roteiros deu-se em função de haver dois grupos distintos de entrevistados, dirigentes e ex-dirigentes. As entrevistas foram realizadas entre 5 de julho e 26 de julho, com duração média de 40 minutos, sendo gravadas e posteriormente transcritas.

Yin (1984) entende que a entrevista é uma das mais importantes fontes de informação de um estudo de caso, na qual o entrevistador pode questionar os respondentes sobre fatos de um assunto ou suas opiniões sobre determinados eventos.

De forma geral, a coleta de dados tanto primários quanto secundários foi facilitada pela solicitude de todos os entrevistados. Como dificuldade encontrada para a realização da pesquisa cabe destacar que diversos dirigentes de outras organizações recusaram-se a autorizá-la. Esse fato, de certa forma, acarretou em atrasos no desenvolvimento do presente trabalho. Tal recusa pode ser motivada pela incipiente integração do campo acadêmico e do campo empresarial. A integração entre esses dois campos é com certeza um desafio a mais para ser suplantado.

3.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O rastreio dos dados secundários deu-se por meio da análise documental. Bardin (1977, p.45) define a análise documental como “uma operação ou um conjunto de operações que visa a representar o conteúdo de um documento sob forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referenciação”.

Os dados primários foram tratados por meio de análises descritivas e de conteúdo (Richardson, 1989). Para Bardin (1977) a análise de conteúdo permite sistematizar, conhecer e explicitar as condições de produção e recepção de mensagens, à medida que enfoca, como análise qualitativa, a presença ou ausência de categorias ou características em determinada comunicação.

Considerando que este é um estudo de caso, deve-se, segundo Yin (1984), buscar múltiplas fontes de dados, tais como: análise documental, entrevistas e observação não-participante. Desta forma, foi feita a triangulação dos dados, a fim de lhes conferir maior validade interna.

3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Todo o trabalho científico apresenta algumas limitações. Na presente pesquisa algumas foram percebidas e devem ser ressaltadas no sentido de melhor balizar a quem observa o trabalho acabado.

O método do estudo de caso oferece a limitação inicial. Apesar de que ele se mostra adequado ao problema em análise, ele não permite a generalização das conclusões obtidas para outras realidades organizacionais. Nesses casos, contudo, pode-se recorrer à noção de transferibilidade, adotada no âmbito da pesquisa qualitativa como equivalente ao conceito de validade externa (Guba e Lincoln, 1994), para alegar a possibilidade de acomodação dos resultados obtidos em contexto original a outro contexto, no qual sejam observados padrões e características semelhantes ao caso em estudo.

Também devem ser ressaltados os aspectos relacionados à subjetividade inerente à análise por procedimentos qualitativos, como se constitui a análise de conteúdo. Acredita-se que as interferências oriundas da percepção do pesquisador foram atenuadas pela busca rigorosa de se orientar pelo quadro referencial teórico-empírico proposto inicialmente, bem como pela triangulação das informações,

resultante da combinação de diferentes técnicas de coleta de dados, como poderão ser observados no capítulo a seguir.

4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo tem por objetivo apresentar a descrição e análise dos dados coletados, tendo por base o problema de pesquisa, a fundamentação teórico-empírica e os procedimentos metodológicos anteriormente estabelecidos.

Para isso, primeiramente será caracterizada a organização em estudo. O passo inicial é a descrição do grupo ao qual pertence a organização adquirida. Esse grupo compreende várias divisões; será dada maior atenção à divisão à qual a organização esta diretamente ligada. O próximo passo será discorrer sobre dados atuais da empresa. Para terminar a caracterização da organização será apresentado um histórico da empresa em sua fase anterior a aquisição. Num segundo momento serão abordados os valores do grupo dirigente em dois momentos: antes e depois da aquisição. Em seguida será explorada a caracterização das dimensões estruturais nos dois momentos anteriormente citados. Por fim serão verificadas as possíveis relações entre valores do grupo dirigente e a configuração estrutural adotada nos dois momentos pesquisados: antes e depois da aquisição.

4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A Praxair Surfaces Technologies do Brasil LTDA³ surge a partir da aquisição da Rolmaster Industrial LTDA⁴ ocorrida em 1º de julho de 1997. A PST do Brasil é controlada pela Praxair Surfaces Technologies Inc⁵ sediada em Indianápolis nos Estados Unidos que, por sua vez, é controlada pelo grupo multinacional Praxair sediado em Danbury nos Estados Unidos.

O grupo Praxair atua nos mais variados segmentos industriais, sendo a maior companhia de gases industriais das Américas, e uma das maiores do mundo. Sua fundação deu-se em 1907 tendo sido uma das primeiras companhias a produzir e vender comercialmente gases industriais. Atualmente o grupo produz, vende e distribui gases atmosféricos, de processo e especiais, e também camadas de superfície e pós de alto desempenho.

Os gases atmosféricos são obtidos a partir do ar, após um processo de purificação, compressão, esfriamento, destilação e condensação em sofisticados procedimentos tecnológicos.

³ Doravante indicada por PST do Brasil.

⁴ Doravante indicada por Rolmaster.

⁵ Doravante indicada por PST.

Desses procedimentos resultam nitrogênio, oxigênio, argônio, xenônio, criptônio, neônio, hidrogênio, hélio, dióxido de carbono, monóxido de carbono, acetileno e outros gases especiais. Esses produtos se destinam aos mais variados fins, desde hospitais até indústrias siderúrgicas.

As camadas de superfície e os pós de alto desempenho são destinados a revestir produtos que necessitam de proteção contra danos causados pelo uso, pela corrosão e pela temperatura.

O grupo investe em pesquisa e desenvolvimento. Existe uma preocupação constante em descobrir novos processos que possam resultar em utilidade para seus clientes. São milhares de patentes registradas das quais 2000 ainda em uso. O grupo possui centros de pesquisa na América do Norte, do Sul, Ásia e Europa.

O grupo faz-se presente em mais de 40 países, distribuídos em quatro regiões. Em 1998 o faturamento bruto chegou a US\$ 4,7 bilhões, colocando-o entre as 500 empresas da revista Fortune. Nos países em que se faz presente são mais de 50 empresas atuando, muitas das quais são resultado de processos de aquisição ocorridos ao longo dos últimos anos. Ao todo o grupo conta com mais de 24.000 colaboradores em suas subsidiárias e afiliadas. Na Tabela 1 pode-se verificar a

participação de cada região no faturamento global e no Anexo 3 a relação das empresas que fazem parte do grupo.

Tabela 1: Participação de cada região no faturamento global

Região	Participação no faturamento global (%)
América do Sul	21
América do Norte	63
Europa	13
Ásia	3
Total	100

Fonte: Praxair

A busca de novas formas de produção e novos produtos faz com que a mudança seja encarada como alimentadora do processo organizacional dentro do grupo Praxair. Nesse sentido o grupo busca desenvolver em seus colaboradores o trabalho em grupo, a liderança, a inovação e o treinamento e desenvolvimento.

A PST é uma das partes do grupo Praxair e responde pelas áreas de: aviação, impressão, revestimento e produtos especiais. Seu faturamento corresponde a aproximadamente dez por cento do total do grupo Praxair. A aquisição da Rolmaster deu-se para atender sua área de impressão. Essa área presta serviços para a indústria flexográfica e responde por dez por cento do faturamento da PST.

A PST do Brasil está localizada no município de Pinhais, região metropolitana de Curitiba, Estado do Paraná. Está

instalada num terreno de 10.000 metros quadrados e tem uma área construída de 6.000 metros quadrados. A empresa atua primordialmente na usinagem e gravação de cilindros para a indústria flexográfica. A área de atuação inclui todo o sul da América do Sul. A empresa conta atualmente com aproximadamente 75 funcionários. O atual grupo dirigente é composto de seis integrantes, dos quais dois já estavam na época da Rolmaster. São três brasileiros, um americano, um mexicano e um chileno. A PST do Brasil surgiu a partir da aquisição da Rolmaster.

O histórico da Rolmaster começa a partir da formação em Engenharia Mecânica de um de seus sócios em 1976. Esse sócio começou a trabalhar na Indústria de Papel Trombini em Curitiba em 1979, tendo atuado em diversas funções, uma das quais era uma associação entre a Trombini e a Sund-Emba-BHS que atuava na indústria flexográfica. Essa operação apresentava dificuldades na aquisição de cilindros anilox devido, principalmente, a problemas de qualidade e confiabilidade. Decidiu-se então, em 1980, pela implantação de uma unidade de produção utilizando-se de tecnologia da Harper Corporation de gravação em anilox cromado. Com a recessão de 1983, a Trombini passou por algumas dificuldades financeiras e acabou por não destinar recursos para investimento no mercado. Com o prosseguimento da crise financeira foram realizados alguns

cortes de despesas e de pessoal que resultaram no desligamento desse sócio.

Tendo encontrado dificuldades de recolocação no mercado ele decidiu-se a criar o ferramental necessário para o processo de gravação nos cilindros. O início deu-se na garagem de seu pai e tomou 8 meses de trabalho diuturno. Nesse tempo o mercado começou a apresentar sinais de recuperação e surgiu a idéia de montar a empresa; entretanto o período de criação das ferramentas acabou por consumir as reservas financeiras; a solução foi recorrer a um amigo para o início da operação.

A empresa foi constituída na Junta Comercial em outubro de 1983 com um capital inicial equivalente a U\$ 13.000, cabendo a cada um dos sócios 50% de participação. O nome Rolmaster é uma junção de duas palavras da língua inglesa que traduzidas significam rolo mestre. O gerenciamento da empresa coube ao sócio engenheiro, cabendo ao outro sócio o papel de participar das decisões estratégicas, ficando de fora do dia-a-dia operacional. Até dezembro de 1983 foram montadas as instalações que de início eram em um local alugado na Vila Fany em Curitiba. O primeiro serviço ocorreu em janeiro de 1984. De início houve algumas dificuldades, principalmente em função do pouco capital disponível; mas a empresa contava com uma vantagem significativa por ter muitas informações sobre o mercado, um Diretor Geral com nome já conhecido junto aos

potenciais clientes e o conhecimento sobre as deficiências da concorrência. Esta, de início, tentou fazer com que o negócio fosse abandonado sendo que, no fim, acabou por retirar-se do mercado, repassando seus equipamentos à Rolmaster. Dessa forma a empresa passou os anos de 1984 e 1985, com um crescimento lento mas positivo.

Em 1985 houve a primeira mudança de endereço: a empresa alugou um barracão de 400 metros quadrados de área no bairro do Tarumã em Curitiba. Em 1986 com o plano Cruzado a economia teve um novo impulso e os pedidos começaram a aumentar de forma significativa. Em 1987 a empresa foi a primeira na América do Sul a utilizar a tecnologia de gravação mecânica com revestimento cerâmico desenvolvida novamente pela Harper Corporation. Esse produto prolongava a vida útil dos cilindros e foi um sucesso no mercado. No fim desse ano a empresa começa a fazer as primeiras exportações para a América do Sul. Em 1988 a empresa verticaliza o processo de gravação dos cilindros, atuando desde a usinagem até a montagem no cliente. Essa alta integração vertical⁶ visava, conforme um dos entrevistados:

[...] um controle integral, uma condição de controle de custos também, [...] e principalmente de agilidade e rapidez no

⁶ Integração vertical é o grau de posse de uma organização da rede da qual faz parte (Slack et al., 1999).

atendimento ao cliente, que era um fator diferenciado no mercado e que as outras empresas não tinham.

Em 1990 foi adquirido um terreno de 10.000 metros quadrados em Pinhais, município da região metropolitana de Curitiba. Nesse terreno iniciou-se a construção da atual planta de 6.000 metros quadrados, inicialmente com recursos próprios e posteriormente com recursos do Banco Regional de Desenvolvimento Econômico, BRDE.

Nos 13 anos em que esteve sob controle dos sócios, a empresa nunca teve um mês sequer de prejuízo operacional, apesar de em alguns anos o faturamento ter ficado abaixo do ano anterior. Na época da venda, em 1997, a empresa apresentava um faturamento anual de U\$ 5 milhões.

A opção pela venda deu-se, segundo seu ex-Diretor Geral, por três fatores.

O primeiro refere-se a uma questão pessoal. Na época da criação da empresa, como já foi citado anteriormente, houve a necessidade de aporte de capital de um sócio não participante do dia-a-dia operacional. Esse sócio eventualmente participava da elaboração das diretrizes organizacionais. Ele sempre atuou em outra empresa de sua propriedade, também no setor gráfico, mais especificamente no ramo de *off-set*. A princípio uma posição cômoda para quem viu seu capital multiplicar-se

milhares de vezes ao longo de 13 anos. Dessa forma o sócio atuante alimentava a expectativa de poder atuar de forma independente sem necessitar dividir os resultados no final do ano.

O segundo motivo foi de ordem prática. O Diretor Geral acreditava que o plano Real teria um reajuste em algum momento futuro, e que esse reajuste poderia tornar a empresa por demais vulnerável a um ataque estrangeiro. A PST era na época a fornecedora de cerâmica e havia adquirido a fornecedora de equipamento de plasma, ao mesmo tempo a Praxair era a controladora da White Martins, que fornecia gases à Rolmaster. Dessa forma começava a haver uma dependência muito grande em relação a um fornecedor que no exterior tinha unidades que desenvolviam a mesma atividade. Com esse cenário pareceu ao Diretor Geral que haveria dificuldades, caso essa empresa se estabelecesse no Brasil: ela levaria grande vantagem, principalmente em relação a custos.

O terceiro motivo também foi de ordem prática e refere-se ao ciclo tecnológico. A grande vantagem competitiva da Rolmaster ao longo de seus 13 anos foi estar à frente tecnologicamente de seus eventuais concorrentes. As decisões de mudança tecnológica ocorreram em épocas que se comprovaram acertadas. Os investimentos acabaram por trazer retornos significativos em termos financeiros e de domínio do mercado;

entretanto todas as alterações tecnológicas foram baseadas em evoluções do mesmo conceito básico. Dessa forma havia muita sinergia com respeito a aproveitamento de máquinas, treinamento de funcionários e procedimentos. Por meio de seus contatos, principalmente no exterior, o Diretor Geral tomou conhecimento de pesquisas e experiências que estavam sendo realizadas com tecnologia revolucionária, que diferia de forma muito acentuada da atual. Acreditando que essa tecnologia poderia ser o referencial de mercado em médio espaço de tempo e fazendo projeções sobre necessidades de investimento, adequação de mão-de-obra e da planta, houve o entendimento de que a empresa iria enfrentar dificuldades futuras.

Dessa forma a empresa acabou sendo vendida em 1º de julho de 1997, por aproximadamente U\$ 12 milhões, para a PST. Nessa época o grupo dirigente era composto de seis integrantes, cinco brasileiros e um chileno.

A seguir serão apresentados os dados obtidos na pesquisa realizada. Inicialmente serão verificadas as mudanças nos valores do grupo dirigente e posteriormente as mudanças estruturais. No fim serão verificadas as possíveis relações entre valores do grupo dirigente e a configuração estrutural adotada nos dois momentos pesquisados: antes e depois da aquisição.

4.2 VALORES

Os valores preponderantes encontrados na organização em estudo serão apresentados em duas etapas: Rolmaster e PST do Brasil.

A obtenção deles deu-se por meio de análise documental e observação não-participante, num primeiro momento, e de análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, num segundo momento.

A análise documental e observação não participante serviram de referência para a elaboração dos roteiros de entrevista (Anexos 1 e 2).

Para a identificação dos valores nas entrevistas semi-estruturadas recorreu-se a transcrição das fitas gravadas durante as entrevistas. Depois de transcritas, deu-se a identificação dos valores por meio de atribuição de palavras chaves a cada parte relevante das respostas. Assim numa mesma resposta podem ter sido encontrados mais de um valor atribuído. No final foram encontradas 92 atribuições de valor nas entrevistas relativas à PST do Brasil e 40 nas relativas à Rolmaster. Essas atribuições de valor, depois de somadas e agrupadas, resultaram em 17 valores organizacionais para a PST do Brasil e 14 para a Rolmaster. Para cada uma dessas

atribuições de valor procurou-se uma palavra que sintetizasse seu significado. A fim de facilitar a análise foram utilizados os seis valores organizacionais mais frequentes, para cada um dos períodos. Esses seis valores mais frequentes correspondem a 72,8% (67÷92) das atribuições de valor na PST do Brasil e a 72,5% (29÷40) da Rolmaster. Esses seis principais valores organizacionais mostraram-se consistentes com o observado nas análises documentais e nas observações não-participantes realizadas durante o período de coletas de dados secundários e podem ser observados no Quadro 3.

Quadro 3 – Valores organizacionais do grupo dirigente

Ordem de importância	Antes da aquisição (Rolmaster)	Depois da aquisição (PST do Brasil)
1°	Segredo	Padrão
2°	Controle	Custos
3°	Custos	Comunicação
4°	Conformismo	Informação
5°	Informalidade	Responsabilidade
6°	Investimento	Planejamento

Fonte: entrevistas semi-estruturadas

A seguir serão detalhados esses 6 principais valores organizacionais para cada um dos momentos do estudo.

Rolmaster

A Rolmaster foi constituída e moldada por seu Diretor Geral. Esse fato parece ter sido decisivo na formação dos valores organizacionais presentes no ambiente da empresa. Isso de certa forma corrobora as observações de Gagliardi (1986) e Hage e Dewar (1973) que destacam que a formação dos valores pode ocorrer no início de uma organização, em que os valores do líder, aos poucos, acabam por delinear os valores organizacionais. De início de forma impositiva, pela definição e divisão das tarefas. Alcançando-se sucesso, os valores do líder acabam por tornar-se referência para o restante da organização, que passa a compartilhá-los. De forma geral verificou-se que a característica cultural da Rolmaster era a de integração (Meyerson e Martin, 1987).

O valor que aparece em 6º lugar em frequência é **investimento**. Esse valor diz respeito à visão de que os lucros auferidos do processo produtivo devem ser reinvestidos na própria organização, a fim de aumentar seu patrimônio e garantir sua sobrevivência, num ambiente de freqüentes alterações tecnológicas. Aparentemente a manutenção desse valor ao longo dos anos garantiu o baixo endividamento, o

afastamento da concorrência e a fidelidade aos objetivos de sobrevivência.

Todo o negócio foi criado e foi feito com lucro do próprio negócio. Os sócios nunca colocaram um centavo a mais para fazer face aos investimentos, tudo foi feito com os lucros do negócio, exceto na hora da construção da fábrica nova [...]

[...]mas, geralmente, existia aquela idéia de todo o resultado ser investido na própria empresa. Então sempre tínhamos certo lastro de caixa para poder fazer esses investimentos.

[...] sempre foi investido muito na parte de maquinário, renovação de equipamentos, ferramentaria, tudo isso.

O valor que aparece a seguir é **informalidade**. Esse valor reflete a falta de normas escritas para muitas das atividades organizacionais, resultando em situações ou problemas que eram resolvidos conforme apareciam. De certa forma esse valor revela a flexibilidade da organização para lidar com as incertezas ambientais.

[...] até por questão de confiança, até por que não havia normas escritas e procedimentos, então tudo era no momento, dependendo um pouco do espírito, do ânimo, e do momento por que passava a empresa.

[...] chegava lá e dizia: chefe estou precisando de um dinheiro; então o procedimento não existia, tudo se decidia no momento em que a coisa acontecia, de acordo com a necessidade: a regra era assim que o problema acontecia, não era previamente definido [...]

O 4º valor mais freqüente é **conformismo**. Esse valor reflete o entendimento por parte dos funcionários de que a vontade do líder está acima das demais vontades. Novamente é reflexo da origem da organização em que o líder, ou Diretor Geral, determinava as disposições organizacionais, baseado em uma experiência que não era compartilhada pelos demais membros.

[...] a gerência era toda dele a gerência era direta dele; ele conhecia os clientes, todas as formas de negociação.

[...] mas, como era ele que fazia todas as negociações, então os créditos também eram concedidos por ele.

A seguir aparece o valor **custos**. Esse valor reflete a preocupação com custos por parte da organização. Como a organização lutava para não contrair empréstimos e para continuar crescendo, a preocupação com custos parece ter sido uma constante durante a evolução da organização.

[...] e daí a informatização passou a ser prioridade antes da implantação do sistema, porque operar segundo normas da ISO 9000, sem ter um sistema de dados adequado, era muito oneroso.

Em segundo lugar aparece o valor **controle**. O histórico da Rolmaster é marcado por forte controle das atividades organizacionais. O Diretor Geral, em função de sua propensão a não dividir os planos estratégicos da organização, acabou por

centralizar de forma contundente a circulação de informações. Praticamente todas as movimentações dentro da organização chegavam a seu conhecimento e estavam sujeitas a sua aprovação ou não. Com isso, além de exercer controle mais próximo, ele acabou por ser o detentor das informações organizacionais, o que o auxiliava no planejamento estratégico.

[...] diria que estava sujeito ao veto ou à aprovação do Diretor Geral [...]

[...] o poder de veto e de decisão final era sempre do Diretor Geral.

[...] ficar conhecendo o porquê ou o motivo de a pessoa estar sendo demitida ou não. Então por isso passava por ele.

[...] estratégia de vendas era concentrada, era ele [o Diretor Geral] que fazia toda a administração, incluindo a produtiva, o desenvolvimento de projetos etc.

Por fim, o valor mais manifestado foi **segredo**. Aparentemente a manutenção de segredos operacionais e de dados relativos ao desempenho organizacional foi o que mais marcou essa fase da organização. O fato de inserir-se num mercado que atua com tecnologia em constante evolução e relativamente vulnerável aos concorrentes internacionais levou à tomada de medidas que garantissem a manutenção das vantagens competitivas organizacionais. Em uma situação extrema,

funcionários e alguns gerentes tomaram conhecimento de acordos operacionais por meio de jornais do setor.

[...] acho que havia em algum lugar ou na cabeça do Diretor Geral, havia já uma idéia muito concreta do que seria a fábrica daí a cinco anos [...]

[...] acho que havia um plano traçado, muito bem guardado, estrategicamente guardado.

Você escreve tudo isso e alguém tira um xerox, pronto: amanhã está na mão da concorrência [...]

[...] até mesmo porque nem todos os diretores ou gerentes da época tinham informações estratégicas [...]

O próprio investimento, por exemplo, na área do laser, foi uma situação totalmente desconhecida pelos outros níveis. O investimento estratégico aconteceu em momento bastante oportuno e foi colocado na hora certa, porque ele evitou que outra empresa estrangeira se instalasse. Estava quase pronta já uma *joint-venture* de uma empresa estrangeira com uma brasileira para fabricar os cilindros gravados a laser, quando nós anunciamos no jornal do setor e em uma palestra de seminário, e foi surpresa para o mercado. Esse anúncio foi feito com cópia do contrato de compra e tal, tudo já definido, com o projeto já sacramentado, enfim fez com essa empresa desistisse de vir para o Brasil. Os funcionários ficaram surpresos; também alguns gerentes porque não sabiam. Na verdade era uma oportunidade; se tudo corresse normalmente, eles seriam informados nas reuniões, por meio de uma preparação prévia, etc. mas porque era o primeiro no mercado, acabaram sabendo pelo jornal.

A seguir serão apresentados os principais valores do grupo dirigente da PST do Brasil.

PST do Brasil

A PST do Brasil faz parte de um grupo mundial que tem larga experiência nos mercados em que atua, que opera em pesquisa e desenvolvimento, que delega atividades às operações locais e que tem uma história de sucesso empresarial. Essas características organizacionais influenciam os valores de seus membros, que acabam por valorizar aspectos como decisões em conjunto e disseminação de informações.

O valor que apareceu em 6º lugar foi **planejamento**. De forma geral, o grupo baseia seu crescimento no planejamento e no exercício deste como forma de diminuir incertezas futuras. Na PST do Brasil, esse exercício de planejar tem provocado, a princípio, certa dificuldade para alguns membros que faziam parte do quadro da Rolmaster; entretanto a empresa acredita que a repetição dos procedimentos, ano após ano, levará os membros a entenderem as vantagens que podem ser alcançadas.

[...] eu não estou trabalhando hoje, pensando no mês, eu estou pensando no que vai acontecer no próximo ano e já faço planos para o próximo ano.

[...] quando você faz isso [planejamento], não precisa ficar no chutômetro, deve tentar fazer um trabalho programado: você planeja, você vê tendências, avalia resenhas de previsões, qualquer coisa que exista disponível no mercado [...]

[...]mas, se você começa a criar toda essa rotina de bola de cristal [planejar], fazer essa previsão, começando a refinar esses conceitos, com certeza você não vai ser pego de surpresa em relação ao futuro.

O valor que aparece logo a seguir é **responsabilidade**. O tamanho do grupo Praxair faz com que a delegação de responsabilidades seja uma constante. Dessa forma, os gerentes são instados a assumirem responsabilidades sobre decisões de seu dia-a-dia. Assim decisões, mesmo simples, que antes pelo menos passavam pelo crivo do Diretor Geral, hoje são decididas por quem está diretamente relacionado à tarefa.

[...] buscando uma estrutura mais responsável, de pessoas com cabeças pensantes, a gente tem de botar mais responsabilidade; então se agrupou em núcleos com maior responsabilidade.

[...] é uma empresa em que você busca fazer uma delegação de atividades e de responsabilidades.

[...] nós tiramos uma diretoria entre o Diretor Geral e a produção. Fizemos isso em vendas para dar mais autonomia para os gerentes de terceiro escalão, que passaram a ser de segundo, com mais autonomia [...]

Em 4º lugar ficou o valor **informações**. A presença global do grupo Praxair fê-la valorizar informações como algo fundamental para a sua manutenção no mercado. Dessa forma o hábito de disponibilizar informações e delas valer-se para balizar decisões é corrente.

[...] então você tem de mandar todas as informações, todos os relatos e eles fazem um compêndio de todas essas informações para passar à presidência, para que a presidência passe aos acionistas.

[...] o gerente geral ou Diretor Geral que exista vai sempre ter uma visão generalista de tudo baseado na experiência e na informação das pessoas [...]

O 3º valor mais freqüente foi **comunicação**. No grupo Praxair só a disponibilização das informações não basta; é necessário que as pessoas tenham a capacidade de se comunicar, para poder tomar decisões. Dessa forma, a comunicação entre as áreas foi ampliada. Isso tem acarretado maior demora na tomada de decisão e algumas incertezas com relação ao processo; todavia acredita-se que a prática levará ao aperfeiçoamento, e as pessoas se sentirão mais a vontade num futuro próximo.

[...] se você melhora a comunicação industrial, com certeza essa informação está crescente; ele não pode dizer: você nunca me enviou. Esse é um processo de comunicação mais objetivo.

[...] aqui os resultados são para todos, e é bom haver conversação entre a maioria para definir interesses [...]

Em 2º lugar apareceu um valor que parece grande preocupação à maioria das organizações: **custos**. Atuando em mercado global, o grupo Praxair entende que é por meio de efetiva redução de seus custos operacionais que poderá manter-

se competitivo: essa preocupação com custos está presente de forma marcante no discurso de seus gerentes.

O nível de vendas caiu, por razões de mercado interno, e obrigou a um enxugamento da máquina.

[...] não se precisava de muitos investimentos para a montagem, apenas mão-de-obra e ferramentas manuais, mas ocupava espaço, ocupava área e aumentava o custo fixo.

Um estudo foi feito para a redução de custos e era uma linha de acessórios que não estava diretamente ligada com a atividade fim da empresa.

[...] e nós não precisamos gastar uma consultoria para fazer isso; vamos fazer isso internamente [...]

O valor mais manifestado na PST do Brasil foi **padrão**. A ênfase dada à padronização foi marcante. A necessidade em seguir os padrões da matriz estão presentes em todos os ambientes da organização. Modelos de formulários, tipos de dados, tratamento das informações, estrutura de decisão e regras para concessão de crédito são algumas das atividades organizacionais que estão sujeitas ao padrão do grupo.

Dentro da estrutura de adaptação às normas da Praxair nas outras plantas a parte de segurança patrimonial se reporta à gerência de produção.

Ela vai aproximar-se cada vez mais da estrutura, do esqueleto, da estrutura americana [...]

[...] o orçamento tem de ser previsto para cada três anos, isso é uma exigência da PST e vai até a Praxair Inc.

[...] se você tem qualidade, segue os manuais da Praxair, você tem a ISO.

[...]o formato da folha em que eu relato o volume de vendas, custo de planta, custo de matéria-prima, custo variável, custo fixo, mão-de-obra, ele já vem pronto de lá, eu apenas entro com valores, assim fica mais fácil controlar a fábrica no Japão, na Ásia, no Chile, nos Estados Unidos, o padrão é o mesmo.

Na PST do Brasil a característica cultural também apresenta-se integrada (Meyerson e Martin, 1987), não se tendo observado a formação de grupos distintos.

A seguir serão verificadas as alterações que foram detectadas nas dimensões da configuração estrutural nos dois momentos da pesquisa.

4.3 CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL

A configuração estrutural foi estudada a partir de suas três principais dimensões: complexidade, formalização e centralização (Machado-da-Silva e Alperstedt, 1995; Wong e Birnbaum-More, 1994; Van de Vem, 1976; Child, 1974).

Inicialmente será apresentada a dimensão complexidade com as mudanças que ocorreram após o processo de aquisição. Será

observada também a variação ocorrida no indicador de complexidade em dois períodos: antes e depois da aquisição.

Num segundo momento será abordada a dimensão formalização para os dois períodos já citados.

Em seguida será verificada a dimensão centralização, novamente nos dois momentos já citados.

Por fim, para os dois momentos, serão feitas algumas considerações sobre a configuração estrutural.

4.3.1 Complexidade

Para a verificação da complexidade a apresentação dos dados será separada em dois momentos. No primeiro serão abordados os dados relativos à Rolmaster, no segundo os dados atuais da PST do Brasil.

Rolmaster

O modelo adotado pela Rolmaster para diferenciar horizontal e verticalmente suas operações foi resultado das experiências anteriores de seu Diretor Geral. Esse havia tido a oportunidade de estagiar em empresas semelhantes na Suécia, Alemanha e Estados Unidos e acabou por implantar uma mescla dessa experiência na empresa. Na época da venda, a empresa

apresentava um organograma (Anexo 4) que a dividia em três partes principais: produção, vendas e administração. Segundo seu ex-Diretor Geral a empresa estava baseada:

[...]num trinômio que suportava o negócio de forma equilibrada: administração, produção e vendas.

Entre o chão de fábrica e o Diretor Geral havia quatro níveis hierárquicos.

A Diretoria Industrial apresentava maior complexidade em função de ser a área que apresentava maior diferenciação horizontal. Essa maior diferenciação horizontal era resultado da alta integração vertical do processo, o que resultava em várias especialidades dominadas pela empresa. A Diretoria Industrial era dividida em gerências técnica e operacional, com a primeira dando apoio à segunda. Ao todo, incluindo diretor e gerentes, eram 75 funcionários na época da aquisição.

A gerência de produção tinha ao todo oito setores, que eram responsáveis pela operação em si. A atividade mais básica é a usinagem dos cilindros que serão posteriormente metalizados, gravados e instalados. Assim haviam setores para cada uma dessas atividades. A usinagem era dividida em dois setores, devido a tipos diferentes de equipamentos para essa atividade: equipamentos comuns e CNC⁷. Os setores de manutenção

⁷ CNC: Controle numérico por computador (Slack et al., 1999)

e instalações industriais eram destinados a dar suporte ao processo produtivo.

À gerência técnica cabia o apoio à atividade de produção por meio de seus quatro setores. O setor de compras era responsável pela negociação e aquisição dos insumos necessários à operação. O setor de projetos atuava na interface com os clientes em função das características particulares de cada pedido. O setor de PCP⁸ e materiais controlava o fluxo do processo operacional e o setor de controle de qualidade era responsável pela identificação e correção de falhas no processo, bem como pela implantação de métodos e procedimentos padronizados.

Eventualmente alguns projetos eram executados fora da estrutura hierárquica normal. Assimilava-se a uma estrutura por projetos em que se formava um grupo sob uma gerência momentânea, que se reportava diretamente ao Diretor Geral.

A gerência administrativa era subordinada diretamente ao Diretor Geral e não contava com setores. Em 1997 havia 11 funcionários que se reportavam diretamente à gerente. As principais atividades eram relacionados a recursos humanos (contratação, dispensa, salários, e outros), contabilidade, controle de contas a pagar e receber e serviços internos (segurança, limpeza, e outros).

⁸ PCP: Planejamento e controle da produção (Slack *et al.*, 1999).

A Diretoria Comercial era responsável pelo mercado nacional e Mercosul; tinha um setor sobre sua subordinação. Incluindo o diretor, havia em 1997 quinze funcionários alocados. A atividade de venda era executada pelo Diretor Comercial, pelo Diretor Geral e por representantes regionais espalhados pelo país. Os representantes regionais não faziam parte do quadro de funcionários; eram controlados por um supervisor de vendas, que se encontrava na sede da empresa. Nessa diretoria havia uma equipe de auxiliares especializados em cada uma das áreas de atuação da empresa. Essa equipe tinha como função dar suporte aos representantes regionais no processo de negociação com clientes em função das características particulares de cada pedido. A Diretoria Comercial tinha escritório em São Paulo com três funcionários. Esse escritório havia sido montado em função da grande participação do Estado de São Paulo no faturamento da empresa, algo em torno de 50 por cento.

Na época da venda, a Rolmaster apresentava um indicador de complexidade (fórmula apresentada no capítulo de metodologia) de 0,76, que correspondia a seus quatro níveis hierárquicos na diferenciação vertical e aos 19 cargos da diferenciação horizontal. O total de funcionários era 108. Ver Tabela 2.

PST do Brasil

Atualmente a empresa apresenta algumas modificações com relação a sua diferenciação horizontal e vertical (Anexo 5). Após ter assumido o controle da Rolmaster, a PST do Brasil enfrentou algumas dificuldades, principalmente com relação à retração do mercado em função da crise da Rússia, entrada de concorrente, dificuldades para compreender o regime fiscal brasileiro e, posteriormente, a mudança da taxa de câmbio. Essas dificuldades levaram a empresa a tomar medidas de redução de custos, visando a atingir um novo ponto de equilíbrio operacional.

De início as alterações foram realizadas na Diretoria Industrial, onde foram suprimidos o 2º turno de trabalho e unificados alguns setores. Os setores de usinagem e usinagem com máquinas CNC foram unificados, formando o setor de usinagem. Os setores de manutenção e de instalações industriais foram unificados e ficaram responsáveis também pela segurança patrimonial, que antes era atribuição da gerência administrativa. Os setores de compras e de projetos, antes subordinados à gerência técnica, deixaram de ter o status de setor e passaram a reportar-se diretamente à gerência industrial. Ao setor de controle de qualidade

agregou-se a atividade de implantação do projeto seis sigma⁹. Além disso, o setor de montagem, que era responsável por instalar os equipamentos e acessórios nos clientes, foi terceirizado. A justificativa apresentada para a terceirização foi redução de custos em função da necessidade de manter-se um contingente operacional que ficava grandes períodos ocioso e muitos períodos nos quais era necessário o pagamento de horas extras para o cumprimento de acordos.

Na Diretoria Industrial o número de funcionários caiu de 75 para 52, as supervisões passaram de 12 para 6, as gerências de 2 para 1 e suprimiu-se a função de Diretor Industrial. A nova designação para toda a área industrial passou a ser Gerência Industrial.

A PST do Brasil apresenta algumas características particulares se comparada a outras unidades localizadas em diferentes partes do mundo. A unidade brasileira, como já mencionado, tem alta integração vertical. Enquanto no exterior a preocupação é somente com a gravação dos cilindros, aqui se inicia com a usinagem da peça. Outras atividades que são feitas aqui como os cilindros corrugadores para papelão, não são executadas no exterior. Isso se deve principalmente ao amplo domínio de mercado, praticado pela Rolmaster, que acabou

⁹ O projeto *six sigma* é uma medida estatística para medir a taxa de falhas. Quando um produto tem Seis Sigma sua qualidade é excelente, significando que a probabilidade de produzir defeitos é da ordem de 3,4 falhas por milhão (Campos, 1999).

inibindo a implantação de outras empresas destinadas a atender o setor flexográfico. Dessa forma a PST do Brasil realiza mais atividades que suas coirmãs no exterior e para isso necessita ter um maior número de atividades especializadas para realizá-las. Os atuais dirigentes acreditam que no médio ou longo prazo as similaridades com unidades do exterior possam ser mais visíveis.

Outra diferença fundamental no organograma da PST do Brasil foi o surgimento da Gerência de Desenvolvimento de Negócios. Essa Gerência tem a função específica de identificar novas oportunidades de negócios, a partir da experiência mundial da PST. Como já citado anteriormente a PST atua em diversos segmentos industriais. Para o Brasil a expectativa é a de poder introduzir paulatinamente outros serviços aos já prestados no exterior, de forma que se incremente a gama de produtos da PST do Brasil e também se produzam alternativas que possibilitem a empresa a não ficar dependente de um só mercado.

Atualmente o indicador de complexidade da PST do Brasil se encontra em 0,36 e é resultado de seus três níveis hierárquicos relativos a diferenciação vertical e 12 cargos na diferenciação horizontal. O número de funcionários em julho de 1999 era igual a 75.

Tabela 2: Cálculo do indicador de complexidade

Diferenciação Vertical	Diferenciação Horizontal	
	Nº de Cargos	
	1997	1999
Níveis	Rolmaster	PST do Brasil
Diretor Geral	1	1
Diretores	2	-
Gerentes	3	5
Supervisores	13	6
Indicador de complexidade: $\frac{\sum \text{cargos} \times \text{nº de níveis}}{100}$	$\frac{19 \times 4}{100}$ 0,76	$\frac{12 \times 3}{100}$ 0,36

Fonte: Organogramas

Na Tabela 2 apresenta-se um comparativo entre a Rolmaster e a PST do Brasil em relação ao indicador de complexidade.

4.3.2 Formalização

A identificação das mudanças em relação à dimensão formalização obedece à mesma forma de apresentação utilizada para a dimensão complexidade, ou seja, inicialmente será verificada a situação da Rolmaster e na sequência a PST do Brasil.

Rolmaster

A Rolmaster atuava em mercado marcado pela sensibilidade das informações. Isso parece ter influenciado significativamente a dimensão formalização. Não havia grande número de normas e procedimentos escritos acessíveis à maioria dos funcionários.

Dados relativos a desempenho, metas, negócios futuros e outros concernentes à organização eram muitas vezes de conhecimento somente do Diretor Geral. Havia concentração muito grande de dados em cima do Diretor Geral, que era o elemento aglutinador da organização.

As atividades relativas à gerência administrativa tinham procedimentos padronizados, em função de que essas atividades possuem características semelhantes em outros segmentos. Havia procedimentos para serem seguidos em atividades como: contratação e dispensa de funcionários, pagamento de salários e benefícios, contas a pagar e receber e avaliação de crédito.

A contratação de funcionários dava-se de diversas formas. Para funções que não exigiam conhecimentos específicos, como limpeza e segurança, a contratação poderia ser feita por meio de uma empresa de recrutamento. Para funções mais qualificadas, como operador de máquina CNC, recorria-se a indicações ou anúncios em jornais em Curitiba ou fora do

Estado, sem regra fixa para esses procedimentos, que variavam caso a caso.

O pagamento de salários e benefícios obedecia às normas trabalhistas vigentes e ao plano de cargos e salários, que foi iniciado em 1989 e implantado em 1993. Esse plano de cargos e salários atendia principalmente à área de produção, em que havia maior necessidade de clareza sobre quais atividades poderiam ser executadas por cada operador de máquinas. Essa necessidade visava a evitar problemas trabalhistas em função de solicitações de equiparação salarial.

[...] um auxiliar administrativo faz tudo pelo cargo [pelas atividades inerentes ao cargo]; agora um torneiro só pode tornear; então você tem de especificar, senão ele começa a querer equiparação salarial daquele mais antigo, que opera uma máquina maior, de maior porte e responsabilidade [...]

Mesmo em atividades produtivas não havia normas preestabelecidas para situações corriqueiras como horas extras. As decisões eram tomadas de momento.

[...] se quisesse trabalhar sábado e domingo, chegava lá e dizia: chefe estou precisando de um dinheiro e tal. Então o procedimento não existia e tudo se decidia no momento em que a coisa acontecia, de acordo com a necessidade: e a regra era assim que o problema acontecia; não era previamente definido [...]

Junto com o plano de cargos e salários tentou-se estabelecer um critério de avaliação dos funcionários da área de produção, que acabou por não vingar em função da

característica operacional da empresa, que é de atendimento a pedidos específicos para cada cliente.

[...] tentamos introduzir alguns parâmetros de avaliação. Como nossa produção era uma produção sob encomenda, ela demanda uma variação muito grande de trabalhos, não tivemos sucesso.

A concessão de créditos a clientes não tinha padrão bem definido que fosse seguido. Muito era decidido com base no histórico do cliente ou informações a que o Diretor Geral tinha acesso com respeito à capacidade de pagamento do cliente. Apesar disso, havia uma análise inicial de crédito por parte da gerência administrativa, que se baseava em informações cadastrais, histórico e avaliação pela SERASA. Dependendo do valor, só a avaliação poderia não ser suficiente para a concessão do crédito. A interferência direta do Diretor Geral poderia aprovar ou rejeitar uma concessão do crédito, independentemente dos resultados da análise.

[...] mas acima de um determinado valor, essa autorização tinha de passar para o Diretor Geral [...] nós tivemos problemas muito sérios com inadimplência de alguns clientes, cujo crédito não estava compatível com a capacidade de pagamento.

[...] até porque não havia normas escritas, procedimentos; então tudo era no momento, dependendo um pouco do espírito, do ânimo, e do momento por que passava a empresa.

Outro ponto importante é com relação à existência de orçamento para aquisição de ativos fixos. Apesar da existência do orçamento, a sua aplicação não se dava de forma plena.

Muito do que estava previsto não se concretizava e outros itens eram adicionados ao longo do ano vigente, dando a impressão para muitos de que as necessidades eram vislumbradas a cada momento. Aparentemente havia um temor do Diretor Geral de que as informações sobre os investimentos previstos ao longo do ano pudessem acabar caindo em mãos da concorrência e com isso alertar sobre possíveis alterações tecnológicas ou incremento de serviços ofertados.

[...] por se tratar de empresa que estava lidando com produtos de ponta e ainda tentando adiar a instalação de uma concorrência estrangeira, as informações ficavam realmente restritas. Mesmo os diretores não tinham condições de fazer uma avaliação mais concreta das necessidades [de aquisição de máquinas e equipamentos].

[...] não acredito que se tenha construído um patrimônio dessa envergadura, apenas definindo a compra na necessidade; acho que havia em algum lugar ou na cabeça do Diretor Geral, havia já uma idéia muito concreta do que seria a fábrica daí a cinco anos, quanto de investimento precisaria, e o que ela iria ser no mercado brasileiro.

Outro fator de descrédito dado ao orçamento, dentro da empresa, dizia respeito ao cenário econômico nacional considerado não propício a esse tipo de ação.

Orçamento é negócio muito complicado, nos cenários mutáveis brasileiros; orçamento pode ser um negócio bom e pode ser negócio muito travante, muito amarrado.

Por se tratar de uma organização do setor industrial, a busca por certificações de qualidade também acabou por se fazer presente na Rolmaster. Normas como a série ISO 9000

acabam por ter fortes reflexos no tocante à dimensão formalização (Valadão, 1997). Muitos dos procedimentos operacionais têm de ser padronizados e chegar ao conhecimento dos funcionários, havendo uma preocupação maior em ampliar a visão deles sobre a organização. A Rolmaster iniciou um processo de adequação à norma ISO 9001, que é um modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica (Hutchins, 1994). O processo acabou por ser interrompido pouco tempo depois de iniciado. Alguns dos motivos alegados apontavam para a coincidência do início do processo com a mudança da fábrica para a sede atual em Pinhais, o que acarretou desvio da mão-de-obra destinada à certificação para auxílio na transferência física. A mudança de endereço deu-se sem que o processo operacional fosse interrompido; conseqüentemente houve um período de tempo em que havia duas unidades funcionando. Isso acarretava deslocamentos constantes de pessoas, peças e materiais além de uma necessidade muito grande de funcionários para adequarem rapidamente as máquinas e equipamentos aos locais finais.

[...] mudar uma empresa inteira, sem parar o faturamento, isso foi feito em estágios: transfere-se um setor e continua-se operando em dois locais simultaneamente, transferia-se o outro e a operação continuava; isso fez com que as pessoas envolvidas no projeto da ISO fossem redirecionadas para outras prioridades, que eram a implantação da instalação na fábrica nova, reorganização de sistemas e aí veio também a necessidade da informatização de algumas áreas, o que toma bastante tempo do pessoal. Chegamos a um ponto em que nós estávamos fazendo um trabalho muito abaixo da expectativa para a implantação da ISO, não víamos um resultado adequado e resolvemos suspender

para reiniciar em outra oportunidade e essa outra oportunidade acabou não acontecendo em curto prazo [...]

Outro fator levantado diz respeito à disseminação das informações, que é uma das consequências da implantação da norma ISO. Possivelmente o temor de ver alguns dos segredos industriais da organização serem revelados também contribuiu para o fim do processo.

Você escreve tudo isso e alguém tira um xerox, pronto, amanhã está na mão da concorrência; penso que isso desestimulou um pouco.

Outro ponto importante para ser destacado com relação à certificação pela ISO 9000 diz respeito ao conceito que a empresa gozava junto a seus clientes no tocante ao quesito qualidade. Aparentemente o fato de possuir ou não a certificação agregaria pouco ao conceito da organização.

Este tipo de informação [a qualidade dos produtos] se propagou e formou uma aura no negócio e vários clientes nossos tinham já como boletim interno que a preferência técnica era da Rolmaster; havia cliente que aceitava até 35% de preço a mais da Rolmaster quanto ao histórico de confiabilidade, durabilidade, etc., do negócio.

De modo geral observou-se que a Rolmaster era pouco formalizada. Sua sucessora, entretanto, apresentou algumas mudanças no tocante a essa dimensão.

PST do Brasil

Como já explorado anteriormente, a PST do Brasil é uma subsidiária da PST que, por sua vez, é um dos ramos do grupo Praxair. Esse relacionamento é regulado por algumas normas, padrões e critérios que fazem com que o grupo Praxair possa ter relativo controle de suas atividades espalhadas ao redor do mundo.

Nesse sentido houve algumas alterações na dimensão formalização, ao longo dos últimos dois anos. Em muitas situações as alterações, ainda estão ocorrendo; em outros ainda não começaram.

Á área administrativa desempenha atualmente um papel de consolidador de dados que posteriormente serão submetidos à PST. Informações sobre desempenho, número de funcionários, despesas, pagamento de tributos, posição de estoques, etc. são encaminhados por meio dessa seção. A grande distância física em relação à PST, a falta de um sistema *on-line* e o fato de o grupo Praxair ser uma sociedade anônima são apontados como as causas geradoras dessa necessidade de constante consolidação de informações.

[...]a não ser a do Japão nós somos a mais distanciada da administração. Hoje nós não estamos ainda com o sistema, principalmente na parte fiscal, via *on-line* com eles, as outras plantas estão; então as outras plantas têm sistema de contabilidade, sistema de contas a receber ou a pagar que estariam *on-line*; a qualquer momento eles podem verificar o que está ocorrendo, nós não temos ainda este sistema.

[...] como é uma S.A. ela precisa apresentar também uma prestação de contas para os acionistas; então você tem de mandar todas as informações, todos os relatos e eles fazem um compêndio de todas essas informações para passar para a presidência; a presidência passa aos acionistas; por isso existe esse número, esse volume grande de relatórios e informações que nós temos de mandar.

A área administrativa continua a executar as atividades que já exercia nos tempos de Rolmaster, apesar de algumas diferenças.

A contratação de funcionários tem-se realizado geralmente por meio de uma agência de recrutamento. Essa agência é utilizada em função de um contrato nacional acordado com a White Martins que, como já informado, faz parte do grupo Praxair. Esse contrato permite algumas vantagens no tocante a custos para a PST do Brasil. As vagas somente são abertas após um processo interno em que algum funcionário pode candidatar-se. Havendo o preenchimento por alguém de dentro, a vaga a ser preenchida passa a ser a do funcionário que foi remanejado; novamente há a possibilidade de que venha a ser preenchida internamente: a agência recrutadora atua no momento em que o processo interno não consegue identificar alguém para a função. A agência também é utilizada para a contratação de mão-de-obra temporária destinada a pequenos serviços ou tarefas específicas que demandem pouco tempo.

O plano de cargos e salários e a avaliação dos funcionários ainda não passou por uma reformulação e segue basicamente o modelo adotado nos tempos da Rolmaster.

A necessidade de fazer-se algo fora do habitual, como horas-extras, gera a necessidade do preenchimento de justificativas ao superior imediato.

Diferentemente do adotado na Rolmaster, a concessão de crédito e condições especiais de pagamento a clientes segue um modelo padrão adotado pelo grupo Praxair: cada nível gerencial possui um limite, dado em dólares, de responsabilidade. Esse limite pode ter prazo de validade de seis meses ou um pouco mais e não há necessidade de negociação em cada venda, enquanto o limite não for ultrapassado. Em função das particularidades do caso brasileiro, esse modelo ainda se encontra em adaptação, havendo situações em que não é seguido à risca.

A Praxair tem uma linha bem clara de crédito, e essa linha bem clara de crédito nós estamos tentando adaptar ao Brasil. Só que o Brasil tem essas peculiaridades; temos clientes que, se você tiver uma análise de crédito deles, se você tirar um SERASA, você não dá o crédito. O cliente está com uma série de protestos, uma série de coisas, mas é um cliente assíduo nosso, é um cliente que nos paga. Então você faz negociações com ele; nós não podemos fazer uma negociação única. Dependendo do cliente, você faz a negociação e dá um prazo de pagamento; dentro disso tudo, nós temos certo limite prático para atuar e para determinar o que você vai fazer, se você vai conceder o crédito ou não. Extrapolando esse limite, pedimos autorização para a diretoria geral.

Outro item que apresentou modificações foi o orçamento para aquisição de ativos fixos. Atualmente há a necessidade de uma programação para três anos negociados ano a ano. Esse orçamento é baseado nas expectativas de desempenho do negócio e nas necessidades que advirão de aquisição de máquinas e equipamentos.

[...] e é prática de toda a Praxair trabalhar com orçamento para vislumbrar e até poder oferecer para os acionistas qual vai ser o resultado deles, qual vai ser a expectativa e, dentro dessa expectativa, quanto vai ser a expectativa de ele receber, de reinvestir [...]

O orçamento é encarado como uma forma de se exercitar o planejamento, na tentativa de diminuir as incertezas com relação ao futuro.

[...] a empresa [a Rolmaster] estava talvez enxergando o amanhã muito próximo, e isso faz você tomar decisões estratégicas às vezes erradas, [...]; mas, se você começar a criar toda essa rotina de bola de cristal, fazer essa previsão, começando a refinar esses conceitos, com certeza você não vai ser pego de surpresa em relação ao futuro.

Com relação à certificação de qualidade, o grupo Praxair adota como referência o seis sigma que privilegia a redução do número de defeitos dos processos. O grupo entende que seus padrões de qualidade são superiores as normas ISO; por isso procuram modelos mais adequados a sua realidade.

[...] se você tem qualidade, segue os manuais da Praxair, você tem a ISO, [...] para chegar na ISO só falta uma coisa é pedir para ser certificado, e nós não vamos gastar uma consultoria para fazer isso, nós vamos fazer isso internamente.

Quadro 4 - Características da dimensão formalização

Item de verificação	Característica	
	Rolmaster	PST do Brasil
Disponibilidade de informações gerenciais	Em poder do Diretor Geral	Cobradas pela matriz
Contratação de funcionários	Normalmente informal	Normalmente por meio de agência de recrutamento.
Pagamento de salários e benefícios	Padrão do mercado e atendimento a normas trabalhistas	Padrão do mercado e atendimento a normas trabalhistas
Eventos não previstos (ex. horas extras)	Atuação informal	Necessidade de justificativa formal
Crédito a clientes	Análise de crédito e aprovação do Diretor Geral	Análise de crédito e critérios baseados em níveis de decisão
Orçamento	Pouco estruturado	Previsão para três anos e reavaliação a cada ano
Programa de qualidade	Iniciado e encerrado	Programa próprio e seis sigma

Fonte: dados coletados

No momento está sendo treinado um engenheiro nos Estados Unidos para promover a implantação do projeto seis sigma. O objetivo é alcançar as políticas de qualidade do grupo no ano 2000. Os grandes ganhos estariam na redução de custos de retrabalho e no aumento da confiança por parte dos clientes.

No Quadro 4 há um resumo das características da dimensão formalização para os dois momentos pesquisados.

O Quadro 4 revela aumento do grau de formalização da empresa passados dois anos da aquisição.

4.3.3 Centralização

Descreve-se a dimensão centralização conforme o modelo já em uso. Primeiramente será verificada a situação da Rolmaster e em seguida a da PST do Brasil.

Rolmaster

O alto grau de centralização parece ser a característica marcante da Rolmaster. A própria origem da empresa parece contribuir para isso. O sócio gerente ou Diretor Geral desde o início da empresa a constituiu com base em sua experiência e em suas observações e expectativas de mercado. De certa forma, todas as decisões tinham de ter o aval do Diretor Geral. Para exemplificar foram selecionadas algumas atividades que demandavam decisões: contratação e dispensa de funcionários, concessão de crédito ou condições especiais de pagamento a clientes e planejamento estratégico.

A contratação ou dispensa de funcionários necessariamente passava pelo conhecimento do Diretor Geral. O envolvimento na maior parte das situações não chegava ao processo de seleção ou dispensa em si. As contratações eram negociadas pelos gerentes das áreas e atendidas conforme um entendimento do Diretor Geral de sua necessidade. Em algumas situações, a falta de informações aos gerentes sobre planos futuros da

empresa os levava a solicitar funcionários para setores que seriam informatizados em breve ou o oposto: não solicitar funcionários para setores que iriam expandir-se.

[...]cada ano nós lançávamos produtos novos no mercado; então, a visão desse novo negócio, a projeção dele é um dado que os gerentes até os diretores às vezes não tinham. Era uma decisão pessoal, baseada nas informações globais do negócio que demandava: vamos contratar, vamos treinar.

Os casos de dispensa também mereciam atenção, pois as informações sobre o caixa da empresa eram restritas ao Diretor Geral e uma dispensa pode resultar em despesas de monta em determinado mês de caixa baixo.

[...] o diretor geral não abria os custos para ninguém. Não existia o sistema de orçamento por área; então você não sabia quanto podia gastar nem qual era o seu custo. A partir daí, uma demissão custa caro, ao se decidir pagar fundo de garantia, férias, 13°, num momento em que talvez o caixa estivesse baixo. A decisão de arcar com os custos de uma demissão era de quem estava observando os números do caixa.

A concessão de créditos já foi exposta anteriormente; observou-se que, mesmo após uma análise de crédito boa ou ruim de determinado cliente, a decisão final acerca das condições era determinada pelo Diretor Geral. O Diretor Geral utilizava-se de meios próprios para a tomada de decisão.

O planejamento estratégico era basicamente decidido pelo Diretor Geral. Baseava-se em seus contatos no exterior e participação em feiras, associações de classe, seminários e

leitura de revistas especializadas. O fato de atuar com tecnologia de ponta parece ter levado o Diretor Geral a guardar muitas das informações estratégicas para momentos oportunos.

[...] e até por questões estratégicas também nem todos os gerentes estavam informados dos caminhos finais da estratégia do negócio, [...] a empresa está fazendo um jogo de risco, estava investindo pesado anteriormente em pesquisa e desenvolvimento e é natural que algumas informações do negócio não sejam divulgadas.

Assim a participação dos demais diretores e gerentes ficava restrita ao fornecimento de informações operacionais, que balizariam decisões sobre as quais teriam pouca chance de opinar. Talvez essa atitude se devesse a uma falta de credibilidade na capacidade de compreender o mercado por parte dos demais gerentes.

A desconfiança de que nenhuma outra pessoa na organização tinha a experiência que ele tinha na época, e tem ainda hoje, ele ainda é considerado um dos melhores consultores em flexografia no Brasil.

PST do Brasil

A PST do Brasil faz parte de um grupo mundial. Essa característica faz com que sua estrutura de decisão apresente algumas diferenças em relação a Rolmaster.

No tocante à contratação e dispensa de funcionários, a decisão passou a ser responsabilidade direta do superior

imediatamente, com o aval do superior desse último: um supervisor pode contratar ou demitir um funcionário, com o aval de seu gerente.

A concessão de crédito, como visto anteriormente, passou a seguir um padrão global do grupo Praxair: cada nível gerencial tem um patamar, em dólares, para tomar a decisão. No caso brasileiro, devido ao pouco tempo de uso da sistemática e devido a particularidades locais, algumas decisões sobre crédito podem ser tomadas fora dos parâmetros do grupo. Para isso a base de decisão fica no histórico de negócios anteriores.

O planejamento estratégico sofreu maiores alterações, pois algumas decisões acabam sendo oriundas dos objetivos da PST para o mercado brasileiro; entretanto a PST entende que quem melhor entende o mercado brasileiro são as pessoas que aqui atuam; portanto a troca de informações para balizar decisões é constante.

E então essa nossa interferência no conhecimento de como funcionam as coisas no Brasil é que os leva eles a tomar alguma decisão ou não.

Em termos de decisão sobre tecnologia, entretanto, as decisões parecem ficar restritas à PST. A PST possui laboratórios de pesquisa em diversos pontos do planeta e está atenta as alterações tecnológicas e requisitos dos clientes.

Assim a unidade de Pinhais acaba sendo beneficiada por esse suporte; mas, ao mesmo tempo, acaba não participando efetivamente das decisões.

[...] e como ela [a PST] tem laboratórios que desenvolvem novos produtos; muitas vezes os investimentos já estão definidos lá por cima, não por aqui. Eles que definem lá, testamos uma máquina, esta máquina é boa, ela vai dar certo, ela tem toda a segurança possível do mundo, ela vai funcionar, então já recebemos o investimento direcionado, para melhoria da qualidade, para a melhoria do produto.

Por sua vez, as decisões locais acabam por ser fruto da participação dos gerentes. O entendimento é que esses são os que melhor conhecem a situação e que sua participação na decisão implica maior responsabilidade perante o negócio.

[...] o diretor geral vai sempre ter uma visão generalista de tudo baseado na experiência e na informação das pessoas; ele não é centralizador, no sentido de como era o anterior, [...] sempre o líder é a pessoa que vai juntar as informações, digeri-las com experiência anterior, procurar tomar a decisão mais acertada.

Dessa forma pode-se mostrar no Quadro 5 um comparativo dos itens selecionados para verificação na dimensão centralização.

Pode-se observar, portanto, um aumento da participação dos níveis gerenciais nas decisões organizacionais.

Quadro 5 - Características da dimensão centralização

Item de verificação	Característica	
	Rolmaster	PST do Brasil
Contratação e dispensa de funcionários	Dependia de aprovação do Diretor Geral	Depende de entendimento entre gerentes.
Crédito a clientes	Dependia de aprovação do Diretor Geral	Análise de crédito e critérios baseados em níveis de decisão
Planejamento estratégico	Incumbência do Diretor Geral	Mescla de decisões da PST e decisões dos gerentes locais

Fonte: dados coletados

4.3.4 Considerações sobre a configuração estrutural

Do exposto sobre a configuração estrutural da Rolmaster e da PST do Brasil pode-se observar que a complexidade apresentou uma redução em seu indicador de 0,76 para 0,36: houve aumento da formalização e diminuição da centralização.

A variação na dimensão complexidade parece corroborar a observação de Saavedra (1995): no caso da Rolmaster maior grau de complexidade implicava em maior isolamento entre as unidades operacionais; já na PST do Brasil menor grau de complexidade implica em maior integração entre as unidades.

O aumento da formalização na PST do Brasil parece ir ao encontro da proposição de Mintzberg (1995): as organizações formalizam o comportamento para reduzir a sua variabilidade, com a finalidade última de predizê-lo e controlá-lo. Em função

da distância física que separa a unidade de Pinhais da matriz em Indianápolis nos Estados Unidos o aumento da formalização parece propiciar maior controle por parte da matriz.

O alto grau de centralização encontrado na Rolmaster parece ir ao encontro das observações de Wally e Baun (1994): indica que freqüentemente organizações, em situação difícil ou sob ameaça, tenderiam a aumentar a centralização para, presumivelmente, tornarem as decisões mais rápidas. Como já mencionado anteriormente, a Rolmaster sempre esteve as voltas com a iminência da entrada de concorrentes estrangeiros no mercado.

Por sua vez as observações sobre formalização e centralização parecem apoiar as pesquisas de Child (1972): apontam para uma correlação negativa entre centralização e formalização. Nesse sentido o autor aponta que quanto maior a formalização de uma organização, menos centralizadas serão as tomadas de decisão, aparentemente em função de que a existência de regras implica maior confiança na descentralização da decisão. Como se observa, essa relação aparentemente se aplica nos dois momentos pesquisados. Na Rolmaster havia maior centralização e menor formalização; na PST do Brasil há menor centralização e maior formalização.

4.4 RELAÇÃO ENTRE VALORES E CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL

A relação entre valores e a configuração estrutural tem sido pouco estudada. Pouco ou nada se encontra na literatura sobre organizações. Dessa forma, a tentativa aqui apresentada de estabelecer alguma relação entre essas duas categorias tem também o objetivo de estimular futuras pesquisas sobre o assunto.

A primeira análise recai sobre a dimensão complexidade. No caso da Rolmaster, o indicador de complexidade ficou em 0,76 (ver Tabela 2) contra 0,36 da PST do Brasil. Isso indica que na Rolmaster havia maior preocupação em dividir as tarefas, torná-las mais fragmentadas. Esses dois aspectos parecem bastante compatíveis com o principal valor encontrado: **segredo**. Numa organização em que se busque reter informações gerais acerca do negócio, acerca do desempenho e do planejamento estratégico, um maior indicador de complexidade parece atender esse quesito, caracterizando uma relação direta. Por outro lado, na PST do Brasil um menor indicador de complexidade parece atender adequadamente a dois dos valores encontrados: **comunicação e informações**. Numa organização menos complexa as informações tendem a circular de forma menos restritiva, propiciando mais acesso a dados organizacionais. Assim a participação dos membros organizacionais nos rumos da

organização parece facilitada em função da menor distância entre os escalões gerenciais: parece haver relação inversa entre a dimensão complexidade e os valores subjacentes que foram encontrados depois da aquisição. Tal situação parece novamente corroborar a proposição de Saavedra (1995) citada anteriormente. No Quadro 6 pode-se observar a relação nos dois momentos da pesquisa.

Quadro 6 – Relação entre valores e complexidade

Antes da aquisição	Depois da aquisição
Valores	
Segredo ↑	Comunicação ↑
	Informações
Complexidade ↑	Complexidade ↓

Fonte: dados coletados

A dimensão formalização, conforme o Quadro 4, apresentou variação de intensidade nos dois momentos pesquisados. Na pesquisa relativa a Rolmaster havia menor formalização, que aumentou após a aquisição. No caso da Rolmaster, a menor formalização parece estar ligada a dois valores encontrados: **controle e informalidade**. O valor informalidade é por si só justificável. Nessa condição não é de se esperar que procedimentos e processos possuam forma padrão de apresentação, caracterizando uma relação inversa. O valor

controle corrobora a observação de Child (1972) já exposta anteriormente sobre a relação inversa entre formalização e centralização. Por sua vez, a PST do Brasil apresentou maior formalização, que parece estar fortemente ligada aos valores: **padrão e responsabilidade**. Padrão foi o valor mais freqüente encontrado na análise das entrevistas semi-estruturadas e reflete bem a maior formalização por que está passando a empresa, com o propósito de adequar-se às normas do grupo Praxair. O valor responsabilidade, por sua vez, reflete a tentativa de fazer com que os membros organizacionais tenham mais autonomia de decisão, baseados em regras claras de procedimento. Ambos os valores, portanto, apresentam relação direta como a dimensão formalização.

Quadro 7 - Relação entre valores e formalização

Antes da aquisição	Depois da aquisição
Valores	
Controle ↑	Padrão ↑
Informalidade ↓	Responsabilidade ↓
Formalização ↓	Formalização ↑

Fonte: dados coletados

Assim, novamente parece haver relação entre os valores encontrados nos dois momentos e a variação na intensidade da dimensão formalização, como pode ser observado no Quadro 7.

A última dimensão é a centralização. De acordo com o Quadro 5, houve variação na intensidade dessa dimensão, diminuindo após a aquisição. Na Rolmaster, na qual a centralização era mais evidente, os valores que parecem sustentar essa característica são: **controle e conformismo**. Controle praticamente explica-se de per si. A característica administrativa mais evidente encontrada foi o exercício amplo do controle por parte do Diretor Geral da Rolmaster. Esse exercício provocou elevado grau de centralização de decisões na organização. Desde as corriqueiras até as estratégicas. Da mesma forma havia o entendimento de que essas eram as regras da organização; o mais adequado aos demais funcionários era obedecê-las. Assim parece que esses dois valores sustentaram de forma adequada uma maior ênfase na dimensão centralização numa relação direta. No caso da PST do Brasil observou-se menor ênfase na dimensão centralização que poderia ser justificada pelos valores: **informações, comunicação e padrão**. Numa organização que busca maior disseminação do conhecimento, para com isso obter maior participação na solução dos problemas organizacionais, a centralização das decisões parece tender a ser menor: parece haver relação inversa entre os valores informações e comunicação com a diminuição da centralização. O valor padrão segue a observação apresentada por Child (1972), já exposta anteriormente da relação inversa entre formalização e centralização.

Assim, parece haver uma relação entre os valores encontrados nos dois momentos e a variação na intensidade da dimensão centralização como pode ser observado no Quadro 8.

Quadro 8 - Relação entre valores e centralização

Antes da aquisição	Depois da aquisição
Valores	
Controle	Padrão
Conformismo	Comunicação
	Informações
Centralização	Centralização

Fonte: dados coletados

Dos seis principais valores encontrados para cada um dos momentos da pesquisa alguns parecem não ter relação com as dimensões estruturais: custos, investimento e planejamento. O valor custos é encontrado nos dois casos e parece refletir uma preocupação constante em qualquer situação organizacional. Na PST do Brasil esse valor aparece um lugar acima na ordem de preferência, o que pode indicar tendência a seguir uma determinação mais firme, nesse aspecto, vinda da matriz. De igual modo os valores investimento e planejamento não parecem características que possam evidenciar alguma diferença fundamental em termos de variação na configuração estrutural.

Quadro 9 - Relação entre valores e as dimensões estruturais

Antes da aquisição		Depois da aquisição	
Valores			
Segredo	↑	Padrão	↑
Controle		Comunicação	
Conformismo		Informações	
Informalidade		Responsabilidade	
Complexidade	↑	Complexidade	↓
Formalização	↓	Formalização	↑
Centralização	↑	Centralização	↓

Fonte: dados coletados

Dessa forma, no Quadro 9 apresenta-se um resumo dos relacionamentos entre valores do grupo dirigente e dimensões estruturais.

Para facilitar a análise, as relações entre os valores e as dimensões estruturais foram verificadas a partir dos valores que pareciam afetar de modo mais direto à dimensão estrutural em observação. Todavia não se pode deixar de considerar que o conjunto dos valores do grupo dirigente, nos dois momentos da pesquisa, é que teve influência na configuração estrutural.

Assim, analisados os dados pode-se, no capítulo seguinte, proceder às conclusões e recomendações.

5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O ambiente organizacional encontra-se em permanente estado de mudança. Cabe ao pesquisador dar sua contribuição à sociedade na forma de estudos que ajudem a tornar os impactos da mudança menos traumáticos. Assim, o objetivo desta dissertação foi contribuir para o entendimento de um aspecto específico da mudança em organizações: a relação entre valores do grupo dirigente e configuração estrutural.

Para promover esta pesquisa várias poderiam ter sido as opções de estudo; todavia o país e, em especial o Estado do Paraná, vem observando um crescente número de processos de fusão e aquisição de empresas, processos que não são recentes, mas ganharam proporções antes não observadas em nossa sociedade. Daí o interesse em atuar nessa situação específica.

A pressão por competitividade levou muitas de nossas organizações a fundirem-se para ganhar forças contra a competição externa. Outras optaram por adquirir antigos concorrentes. O processo não ficou restrito a negociações internas; muitas aquisições aconteceram com a chegada de empresas estrangeiras no mercado brasileiro. Daí mais uma justificativa para o presente trabalho: o estudo de um

processo que envolve uma empresa estrangeira e uma brasileira.

Diversas organizações brasileiras foram constituídas e moldadas por empreendedores que vislumbraram oportunidades de mercado favoráveis. Nem sempre esses empreendedores possuíam algo mais do que o conhecimento técnico necessário para o início do empreendimento. O que, num mercado carente de oferta, acabou por ser o suficiente.

O caso específico de estudo é o da aquisição por parte da Praxair Surfaces Technologies Inc. da Rolmaster Industrial Ltda. A primeira é uma empresa americana, pertencente ao grupo Praxair; a segunda é empresa nacional, que atua na gravação de cilindros para impressão na indústria flexográfica. Dessa aquisição surgiu a Praxair Surfaces Technologies do Brasil Ltda.

O processo de aquisição iniciou-se em julho de 1997 e, após dois anos, pareceu que as alterações que se deram resultaram em dados que podem ser aproveitados no estudo das organizações. Esses resultados revelaram as mudanças ocorridas nos valores do grupo dirigente e as alterações na configuração estrutural.

Os principais valores detectados, enquanto a empresa ainda se chamava Rolmaster, foram: segredo, controle, custos, conformismo, informalidade e investimento. A estrutura

apresentou alta complexidade e centralização e baixa formalização em relação à situação atual.

Aparentemente o modo como foi constituída a empresa Rolmaster moldou, de forma enfática, os valores encontrados. A presença de um Diretor/Sócio no negócio fez com que a empresa adquirisse características particulares. A preocupação com o **segredo** dos negócios procurava dificultar ou retardar a entrada de concorrentes. Para isso a dimensão complexidade parece ter sido influenciada por uma maior compartimentalização do conhecimento: com poucas pessoas, ou até mesmo apenas com uma estava o conhecimento do processo.

De forma semelhante o valor **controle** se faz presente na medida em que ajudava no objetivo de concentrar as informações em poucos membros da organização. Seus reflexos parecem presentes na dimensão centralização de modo direto e na dimensão formalização de modo inverso. Para exercer um maior controle fez-se necessária uma maior centralização e uma menor formalização dos procedimentos.

O valor **conformismo** parece refletir a tendência encontrada em seguir as determinações superiores sem muitos questionamentos. Esse valor parece possuir relação direta com a dimensão centralização.

O valor **informalidade** se faz presente na medida em que foram encontrados poucos sinais de procedimentos de padrão

estabelecido. Aparentemente muitas situações eram resolvidas de maneira não prevista anteriormente. Esse valor parece ter afetado de maneira inversa a dimensão formalização, na medida em que essa dimensão apresentou peso menor em relação à situação atual.

Para a situação atual, os principais valores encontrados foram: padrão, custos, comunicação, informações, responsabilidade e planejamento. A configuração estrutural apresentou complexidade e centralização baixas e formalização alta em relação à situação anterior.

A PST do Brasil faz parte de um grupo presente em mais de 40 países, grupo que necessita constantemente de informações para serem repassadas a seus acionistas, e que investe em desenvolvimento de tecnologia. Essas características parecem estar influenciando na formação dos valores do atual grupo dirigente.

O valor **padrão** reflete a preocupação em atender às necessidades de seguir os procedimentos vindos da matriz. Por sua vez, seus reflexos parecem influenciar as dimensões formalização e centralização. Na dimensão formalização parece haver uma relação direta, visto que uma maior preocupação com padrões implica uma maior formalização. Na dimensão centralização a relação parece inversa, visto que uma maior

preocupação com padrões implica dar mais poder de decisão aos níveis mais baixos, diminuindo a centralização.

O valor **comunicação** reflete a preocupação em promover a participação dos gerentes nas decisões estratégicas. Esse valor parece afetar as dimensões complexidade e centralização, ambas de forma inversa. Na dimensão centralização parece que uma maior participação dos gerentes em discussões acerca dos problemas estratégicos da organização implicou a diminuição da complexidade organizacional em relação à situação anterior. Para a dimensão centralização implicou também diminuição devido à necessidade de promover a participação de maior número de membros nas decisões.

Para o valor **informação**, ou o posicionamento de que mais pessoas devem ter acesso aos dados da organização, a relação parece dar-se mais com a dimensão complexidade. A relação que apareceu foi inversa, visto que, para ter-se maior número de pessoas com acesso às informações acerca do negócio, a complexidade deve ser menor.

O valor **responsabilidade**, ou a disposição de que os gerentes tenham papel mais ativo nos destinos da organização, parece estar diretamente relacionada com a dimensão formalização. Uma organização mais formalizada permite mais margem de segurança para a tomada de decisões por parte dos níveis mais baixos.

Nos dois momentos em análise percebe-se a influência do conjunto dos valores sobre a configuração estrutural. Esse conjunto de valores é resultado das circunstâncias de cada momento.

Na Rolmaster o fato de haver o Diretor/Sócio assumindo o controle da organização como uma extensão de si mesmo moldou-a de forma indelével. O que acontecia à empresa tinha repercussão na vida do Diretor. Talvez essa característica particular justifique o porque do controle rígido, da preocupação com o segredo do negócio e da falta de incentivo à participação dos funcionários. Apesar de não ter sido um dos objetivos da pesquisa verificar resultados, a observação indicou que a Rolmaster foi bem sucedida em seu mercado. Entretanto as alterações ocasionadas pela globalização poderiam levá-la a situação de dificuldade a médio prazo, donde surgiu a oportunidade de venda à PST. Assim, os valores encontrados parecem coerentes com o histórico particular. Algumas outras suposições poderiam ser levantadas, mas talvez seja mais apropriado para o campo da psicologia organizacional.

No que se refere à PST do Brasil a situação também parece bem delineada. O histórico de sucesso da Praxair e da PST é resultado de longos anos de práticas administrativas bem sucedidas. A partir de uma necessidade de consolidação no

mercado a PST adquiriu a Rolmaster, na qual iniciou um processo de adequação às suas normas. Assim, essa necessidade de adequação intensificou a dimensão formalização. Da mesma forma, a prática do grupo em delegar responsabilidades e promover a troca de idéias teve conseqüências nas dimensões complexidade e centralização. Na PST do Brasil, passados dois anos da aquisição, percebe-se que as alterações estão caminhando, gradual e ininterruptamente, em direção ao modelo estrutural e de gestão adotado em outras unidades operacionais, espalhadas pelo mundo. Dessa maneira, os valores encontrados no atual grupo dirigente parecem ir ao encontro desse objetivo organizacional.

De certa forma, neste caso, os valores e as dimensões estruturais, nos dois momentos, aparentemente estavam colocados em lados opostos. Isso por si, justifica a necessidade de pesquisa prévia, por parte de empresa adquirente, das características culturais e estruturais da empresa que se pretende adquirir, quando dos estudos de negociação de aquisição. Essa avaliação, poderá auxiliar no processo de tomada de decisão, quanto às medidas necessárias para a adequação aos objetivos da adquirente, possibilitando um maior controle do processo.

Por sua vez, deve ser destacado que, por se tratar de um estudo de caso único, os resultados aqui alcançados não podem

ser generalizados. Apesar dessa última consideração, o estudo pode ser utilizado em situações que envolvam troca do grupo dirigente, independentemente de ter sido originado por processo de aquisição. Esse uso pode se dar, principalmente, na determinação da configuração estrutural que vá ao encontro dos valores pretendidos. Assim, espera-se que os resultados aqui apresentados possam contribuir para melhor compreensão dos processos que envolvam troca do grupo dirigente.

Cabe então sugerir futuras pesquisas que venham a contribuir para uma melhor compreensão das relações estudadas.

- Verificar as possíveis relações entre mudança de valores do grupo dirigente e configuração estrutural, a partir de uma amostra composta por maior número de empresas.
- Verificar essa mesma relação, estratificando a amostra em: empresas originalmente administradas por profissionais contratados; e empresas originalmente administradas por sócios-proprietários.
- Verificar as implicações na configuração estrutural, a partir da modificação de crenças e interesses do grupo dirigente.

Por fim cabem algumas recomendações à organização em estudo, objetivando auxiliar no processo de integração da aquisição.

- Verificar junto aos demais funcionários quais são os valores subjacentes do grupo e adotar medidas para aproximá-los dos valores pretendidos pela organização.
- Adotar uma política de contratação de novos funcionários que analise se há compatibilidade entre os valores pessoais e os valores pretendidos para a organização.
- Promover uma política de intercâmbio de funcionários com outras unidades da empresa, a fim de possibilitar maior congruência entre os valores organizacionais.

6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALIGH, Helmy H. Components of culture: nature, interconnections, and relevance to the decisions on the organization structure. **Management Science**, V. 40, n. 1, p. 14-27, 1994.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BART, Christopher K. Product strategy and formal structure. **Strategic Management Journal**, V. 7, p. 293-312, 1986.
- BARTUNEK, Jean M. Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, V. 29, september, p. 355-372, 1984.
- BEYER, Janice M. Ideologies, values, and decision making in organizations. IN: NYSTROM, Paul C.; STARBUCK, William H. **Handbook of Organizational Design**, Volume 2. New York: Oxford University Press, 1981.
- BLACKBURN, Richard S. Dimensions of structure: a review and reappraisal. **Academy of Management Review**, V. 7, n. 1, p. 59-66, 1982.
- BOUDON, Raymond; BOURRICAUD, François. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo: Editora Ática, 1993.

- BURACK, Elmer H. Changing the company culture: the role of human resource development. **Long Range Planning**, V. 24, n. 1, p. 88-95, 1991.
- CAMPOS, Marco Siqueira. Seis sigma. **Exame**, V. 32, n. 11, p. 74-78, 1999.
- CARTWRIGTH, Susan; COOPER, Cary L. The role of culture compatibility in successful organizational marriage. **Academy of Management Executive**, V. 7, n. 2, p. 57-70, 1993.
- CASALI, Adriana Machado. **Internacionalização e mudança estrutural: o caso Embraco**. Curitiba, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
- CHANDLER, Alfred D. Jr. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Massachusetts: MIT Press Paperback Edition, 1969.
- CHILD, John. Organization structure and strategies of control: a replication of the Aston study. **Administrative Science Quarterly**, V. 17, p. 163-177, 1972.
- _____. Comments on Reimann and Mansfield's "bureaucracy". **Administrative Science Quarterly**, V. 19, p. 247-250, 1974.
- DERESKY, Helen. **International management**. New York: Harper Collins Publishers, 1994.

- DONALDSON, Lex. Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defense of contingency theory. **Journal of Management Studies**, V. 24, n. 1, p. 1-24, 1987.
- ENZ, Cathy A. **Power and shared values in the corporate culture**. Ann Arbor, MI: UMI Research Press, 1986.
- _____. The role of value congruit in intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, V. 33, june, p. 284-304, 1988.
- ETTLIE, John E.; O'KEEFE, Robert D. Innovative attitudes, values, and intentions in organizations. **Journal of Management Studies**, V. 19, n. 2, p. 163-182, 1982.
- GAGLIARDI, Pasquale. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. **Organizational Studies**, V. 7, n. 2, p. 117-134, 1986.
- GELETKANYCZ, Marta A. The salience of 'culture's consequences': the effects of cultural values on top executive commitment to the status quo. **Strategic Management Journal**, V. 18, n. 8, p. 615-634, 1997.
- GEORGE, Jennifer M.; JONES, Gareth R. Experiencing Work: values, attitudes, and modes. **Human Relations**, V. 50, n. 4, p. 393-416, 1997.

- GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. Horses for courses: organizational forms for multinational corporations. **Sloan Management Review**, V. 34, n. 2, winter, 1993.
- GREENWOOD, Royston; LACHMAN, Ran. Change as an underlying theme in professional service organizations: an introduction. **Organization Studies**, V. 17, n. 4, p. 563-572, 1996.
- GREENWOOD, Royston; HININGS, C. R. Editorial introduction: organizational transformation. **Journal of Management Studies**, V. 24, n. 6, p. 561-564, 1987.
- GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. Competing paradigms in qualitative research. IN: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of organizational studies**. London: SAGE Publications, p. 105-117, 1996.
- GUTH, William D.; TAGIURI, Renato. Personal values and corporate strategy. **Harvard Business Review**, p. 123-132, sept.-oct., 1965.
- HAGE, Jerald; AIKEN, Michael. Relationship of centralization to other structural properties. **Administrative Science Quarterly**, V. 12, p. 72-92, june, 1967.
- HAGE, Jerald; DEWAR, Robert. Elite values versus organizational structure in predicting innovation. **Administrative Science Quarterly**, V. 18, september, p. 279-290, 1973.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3^aed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HASPESLAGH, Philippe C.; JEMISON, David B. Acquisitions - myths and reality. **Sloan Management Review**, p. 53-58, winter, 1987.

HATCH, Mary J. The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**, V. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, Royston. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1989.

HININGS, C. R.; THIBAUT, Lucie; SLACK, Trevor; KIKULIS, Lisa. Values and organizational structure. **Human Relations**, V. 49, n. 7, p. 885-917, 1996.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.

_____. The interaction between national and organizational value systems. **Journal of Management Studies**, V. 22, n. 4, p. 347-357, 1985.

_____. A reply and comment on Joginder P. Singh: 'Managerial culture and work-related values in India'. **Organization Studies**, V. 11, n. 1, p. 103-106, 1990.

_____. The business of international business is culture. **International Business Review**, V. 3, n. 1, p. 1-14, 1994.

_____. An American in Paris: the influence of nationality on organization theories. **Organization Studies**, V. 17, n. 3, p. 525-537, 1996.

HSU, Cheng-Kuang; MARSH, Robert M.; MANNARI, Hiroshi. An examination of the determinants of organizational structure. **American Journal of Sociology**, V. 88, n. 5, p. 975-996, 1983.

HUTCHINS, Greg. **ISO 9000: um guia completo para o registro, as diretrizes da auditoria e a certificação bem sucedida**. São Paulo: Makron Books, 1994.

JELINEK, Mariann; SMIRCICH, Linda; HIRSCH, Paul. Introduction: a code of many colors. **Administrative Science Quarterly**, V. 28, p. 331-338, september, 1983.

KANTER, Rosabeth Moss; STEIN, Barry A.; JICK, Tood D. **The challenge of organizational change**. New York: The Free Press, 1992.

KLOECKNER, Gilberto de O. Fusões e aquisições: motivos e evidência empírica. **Revista de Administração**, V. 29, n. 1, p. 42-58, 1994.

LAMMERS, Cornelis J. Sociology of organizations around the globe: similarities and differences between american, british, french, german and dutch brands. **Organization Studies**, V. 11, n. 2, p. 179-205, 1990.

- LAUGHLIN, Richard. Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: some alternative models. **Organization Studies**, V. 12, n. 2, p. 209-232, 1991.
- LINSTEAD, Stephen; GRAFTON-SMALL, Robert. On reading organizational culture. **Organization Studies**, V. 13, n. 3, p. 331-355, 1992.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; ALPERSTEDT, Graziela Dias. Informática e Estrutura de Decisão Organizacional: um estudo de caso. IN: 19° Encontro Anual da ANPAD, 1995, João Pessoa. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, V. 1, n. 6, p. 309-327, 1995.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria. Homogeneização e diversidade organizacional. In: 17° Encontro Anual da ANPAD, 1993, Salvador. **Anais**, V. 8, p. 147-159, 1993a.
- _____. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Organizações & Sociedade**, V. 1, n. 1, p. 42-71, 1993b.
- _____. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo. In: FENSTERSEIFER, Jaime E. (org.). **O Complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ed. Ortiz, p. 217-242, 1995.

- MEYERSON, Debra; MARTIN, Joanne. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, V. 24, n. 6, p. 623-647, 1987.
- MINER, John B. The role of values in defining the 'goodness' of theories in organizational science. **Organization Studies**, V. 11, n. 2, p. 161-178, 1990.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. 2ª Ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOROSINI, Piero; SINGH, Harbir. Post-cross-border acquisitions: implementing "National Culture-compatible" strategies to improve performance. **European Management Journal**, V. 12, n. 4, p. 390-400, 1994.
- NADLER, David A.; LIMPert, Terry. Administração da dinâmica das aquisições: como passar com sucesso da decisão à integração. IN: NADLER, David; GERSTEIN, Marc; SHAW, Robert

et al. (ed). **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NADLER, David A. ; TUSHMAN, Michael L. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. **California Management Review**, winter, p.77-97, 1990.

NAPIER, Nancy K. Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: a review and suggested typology. **Journal of Management Studies**, V. 26, n. 3, p. 271-289, 1989.

NEWBURRY, William; ZEIRA, Yoram. Generic differences between equity international joint ventures (EIJVs), international acquisitions (Ias) and international greenfield investments (IGIs): implications for parent companies. **Journal of World Business**, V. 32, n. 2, p. 87-102, 1997.

OLIE, René. Shades of culture and institutions in international mergers. **Organization Studies**, V. 15, n. 3, p. 381-405, 1994.

OLIVEIRA, D. de P. Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 7^aed. São Paulo: Atlas, 1993.

PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quaterly**, V. 24, p. 570-581, december, 1979.

- _____. A cultura organizacional é administrável? In: FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria [et al.]. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- PETTIGREW, Andrew M.; FERLIE, Ewan; McKEE, Lorna. **Shaping strategic change**. London: Sage Publications, 1992.
- POSNER, Barry Z.; SCHMIDT, Warren H. Value congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems. **Journal of Business Ethics**, V.12, p. 341-347, may, 1993.
- PROVIS, Chris. Unitarism, pluralism, interests e values. **British Journal of Industrial Relations**, V. 34, n. 4, p. 473-495, 1996.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; HININGS, C. R.; TURNER, C. Dimensions of organization structure. **Administrative Science Quartely**, V. 13, p. 65-105, 1968.
- _____. The context of organization structures. **Administrative Science Quartely**, V. 14, p. 91-114, 1969.
- RANSON, Stewart; HININGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quartely**, V. 25, p. 1-17, 1980.
- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1989.

- ROBBINS, S.P. **Organizational theory: structure, design and applications**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.
- RODRIGUES, Suzana Braga; SÁ, Raquel C. Radamés de. Estrutura organizacional brasileira: aplicação do modelo de Aston e implicações metodológicas. **Revista de Administração de Empresas**. V. 24, n. 4, p. 158-174, 1984.
- SAAVEDRA, Eduardo G. Gestion Tecnologica, Calidad y Productividad. In: VI Seminario Latinoamericano de Gestion Tecnologica, Competitividad y Empleo - ALTEC'95, Concepcion, Chile. **Anales**, V. 2, p. 275-294, Septiembre de 1995.
- SALK, Jane E. Generic and Type-specific challenge in the strategic legitimation and implementation of mergers and acquisitions. **International Bussiness Review**, V. 3, n. 4, p. 491-512, 1994.
- SACKMANN, Sonja. Culture and Subcultures: an analysis of organizational knowledge. **Administrative Science Quartely**, V. 37, p. 140-161, 1992.
- SCHEIN, Edgar. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, winter, p. 3-16, 1984.
- _____. **Organizational culture and leadership**. 2^a ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

_____. Culture: the missing concept in organizational studies.

Administrative Science Quartely, V. 41, p. 229-240, june, 1996.

SHIRLEY, Robert C.; PETERS, Michael H.; EL-ANSARY, Adel.

Strategy and policy formation: a multifunctional orientation.

2^a Ed. New York: John Wiley e Sons, 1981.

SINGH, Joginder P. Managerial culture and work-related values

in India. **Organization Studies**, V. 11, n. 1, p. 75-101, 1990.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON,

Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção: edição**

compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational

analysis. **Administrative Science Quartely**, V. 28, n. 3, p.

339-358, 1983.

TAGIURI, Renato. Value orientations and the relationship of

managers and scientists. **Administrative Science Quartely**, V.

10, p. 39-51, june, 1965.

TAMAYO, Alvaro. Valores organizacionais: sua relação com

satisfação no trabalho, cidadania organizacional e

comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, V. 33, n.

3, p. 56-63, 1998.

- TAMAYO, Alvaro; GONDIM, Maria das Graças C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, V. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.
- THOMPSON, James D. **Dinâmica organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para apresentação de trabalhos**. 6ª ed. Curitiba: Ed. Da UFPR, 1996.
- VALADÃO, Valdir Machado . **Mudança estrutural e organização de aprendizagem: o caso CTBC Telecom**. Curitiba, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração). Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
- VAN de VEM, A. H. A framework for organizational assessment. **Academy of Management Review**, V. 1, n. 1, p. 64-78, 1976.
- VILLINGER, Roland. Post-acquisition managerial learning in central east europe. **Organization Studies**, V. 17, n. 2, p. 181-206, 1996.
- WALLY, Stefan; BAUM, J. R. Personnel and structural determinants of the pace of strategic decision making. **Academy of Management Journal**, V. 37, n. 4, p. 932-956, 1994.
- WALSH, James P., DEWAR, Robert D. Formalization and the organizacional life cycle. **Journal of Management Studies**, V. 24, n. 3, p. 215-231, 1987.

WEBER, Max. **Essays in sociology**. (edited, translated and with an introduction by GERTH, H.H. and WRIGTH MILLS, C.) New York: Oxford University Press, 1946.

WEBER, Yaakov. Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions. **Human Relations**, V. 49, n. 9, p. 1181-1202, 1996.

WEBER, Yaakov; SHENKAR, Oded; RAVEH, Adi. National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions: an exploratory study. **Management Science**, V. 42, n. 8, p. 1215-1227, 1996.

WONG, Gilbert Y.Y.; BIRNBAUM-MORE, Philip H. Culture, context and structure: a test on Hong Kong Banks. **Organization Studies**, V. 15, n. 1, p. 99-123, 1994.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 17^a ed. Beverly Hills, California: Sage, 1984.

ZEY-FERREL, Mary. **Dimensions of organizations: environment, context, structure, process, and performance**. Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company Inc, 1979.

ANEXO 1

Roteiro para entrevista semi-estruturada:

Tipo 1 – Para dirigentes da PST do Brasil

1. Observou-se que após a aquisição houve redução e agrupamento de supervisões na área industrial. A que se deve essa mudança?
2. A que se deve a supressão do 2º turno de trabalho?
3. Observou-se que após a aquisição as posições indicadas como Diretoria passaram a designar-se Gerência. A que se deve essa mudança?
4. A que se deve a terceirização do setor de montagem?
5. A atual distribuição do organograma da empresa reflete um padrão mundial do grupo ou existem particularidades no caso local?
6. A segurança patrimonial era de responsabilidade da gerência administrativa e hoje está subordinado à gerência de produção. A que se deveu essa mudança?
7. Atualmente a contratação de pessoal se dá por meio de uma agência de empregos. A que se deve esse critério?
8. Atualmente a concessão de créditos ou condições especiais para clientes varia conforme a posição de quem decide. A que se deve esse critério?
9. Atualmente existe a necessidade de dirigir-se com frequência à matriz para informar resultados e indicadores. A que se deve essa necessidade?
10. Atualmente as decisões estratégicas são tomadas com base na participação dos gerentes. A que se deve esse posicionamento? [Em que extensão se dá essa participação?]
11. A que se deve a criação de uma diretoria de novos negócios?
12. A que se deve a divisão da diretoria de vendas em gerências de vendas e exportação?

13. A que se deve o deslocamento da gerência de vendas para São Paulo?
14. Atualmente existe a necessidade de estabelecer um orçamento para 3 anos negociado ano a ano. A que se deve essa necessidade?
15. A empresa adota o *6 sigma* como referência de qualidade e não uma certificação como a ISO 9000. A que se deve esse posicionamento?

ANEXO 2

Roteiro para entrevista semi-estruturada:

Tipo 2 – Para ex-dirigentes da Rolmaster

1. Qual o motivo dos níveis gerenciais serem designados como diretoria?
2. A distribuição do organograma da empresa seguia um modelo já utilizado por outras empresas do mesmo ramo no exterior. A que se devia essa decisão?
3. Por que motivo a contratação de pessoal não era executada por meio de uma agência de empregos?
4. A concessão de crédito ou condições especiais de pagamento cabia ao diretor geral. Qual era o motivo dessa posição?
5. A contratação ou dispensa de funcionários do nível operacional passava pelo crivo do diretor geral. Qual o motivo dessa posição?
6. As decisões estratégicas eram tomadas pelo diretor geral. Qual o motivo dessa posição?
7. As necessidades de aquisição de ativos fixos não obedeciam a planejamento prévio (orçamento); muitas vezes eram função de uma necessidade imediata. A que se devia essa situação?
8. A empresa, via de regra, não recorria a empréstimos. Utilizava recursos próprios para sua expansão. Em sua opinião a que se devia esse posicionamento?
9. Apesar de 50% dos clientes localizarem-se em São Paulo, a diretoria de vendas localizava-se em Curitiba. A que se devia tal medida?
10. O processo de certificação pela ISO 9000 foi iniciado, mas acabou sendo interrompido. A que se deveu essa posição?

ANEXO 3

Relação de empresas do grupo Praxair divididas por região.

América do Sul.

Oxígenos de Colômbia Efese S.A.

Praxair Argentina S.A.

Praxair Bolivia S.A.

Praxair Chile S.A.

Praxair Ecuador S.A.

Praxair Paraguai SRL

Praxair Perú S.A.

Praxair Uruguai S.A.

Praxair Venezuela S.A.

White Martins

América do Norte.

AMKO Service Company

Innovative Membrane Systems, Inc

Niject Services Company

Praxair-Trailigaz Ozone Co.

Praxair Canada, Inc

Praxair Distribution, Inc

Praxair Mexico S.A. de C.V.

Praxair Products, Inc

Praxair Surfaces Technologies, Inc

UCISCO, Inc

Wellnite Services

Europa.

Companhia Nacional de Oxigenio S.A.

Indugas B.V.

Indugas N.V.

Karbogas A.S.

Maxima Air Separation Center Ltd.

Montkemija Rijeka

Praxair España S.L.

Praxair GmbH

Praxair N.V.

Praxair Polska Sp.z.o.o.

Praxair S.A.

Rivoira S.p.A.

SIAD S.p.A.

SIAD Vertrieb Technischer Gase GmbH

Ásia.

Beijing Praxair Inc.

Praxair Asia, Inc.

Praxair India Private, Ltd.

Praxair Korea Co., Ltd.

Praxair K.K.

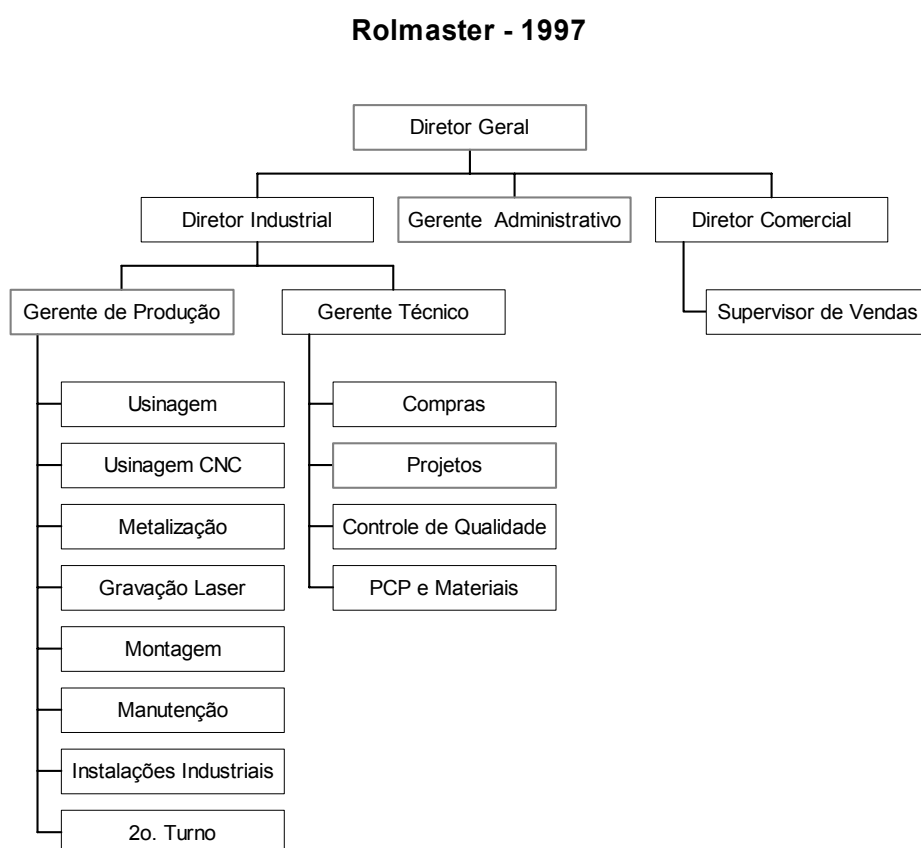
Praxair Shanghai Meishan, Inc.

Shanghai Praxair-Baosteel Inc.

Shanghai Praxair-Yidian Inc.

ANEXO 4

Organograma da Rolmaster em Junho de 1997.



ANEXO 5

Organograma da PST do Brasil em Julho de 1999.

