

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

PAULO MURO BARBOSA

**DINÂMICA CULTURAL EM FUSÕES E AQUISIÇÕES: O CASO DA PORTO
SEGURO**

**CURITIBA – PR
2011**

PAULO MURO BARBOSA

**DINÂMICA CULTURAL EM FUSÕES E AQUISIÇÕES: O CASO DA PORTO
SEGURO**

Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, área de concentração em Administração Estratégica, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Otávio Mussi Augusto.

CURITIBA – PR
2011

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

B238d Barbosa, Paulo Muro
2011 Dinâmica cultural em fusões e aquisições : o caso da porto seguro / Paulo
Muro Barbosa ; orientador, Paulo Otávio Mussi Augusto. – 2011
165 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,
Curitiba, 2011

Bibliografia: f. 150-152

1. Empresa - Fusão e incorporação. 2. Cultura organizacional.
3. Desenvolvimento organizacional. I. Augusto, Paulo Otávio Mussi, 1973-
II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação
em Administração. III. Título.

CDD 20. ed. – 658

TERMO DE APROVAÇÃO

**DINÂMICA CULTURAL EM FUSÕES E AQUISIÇÕES: O CASO
DA PORTO SEGURO**

Por

PAULO MURO BARBOSA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



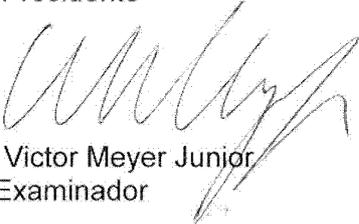
Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

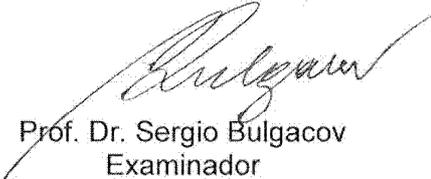


Prof. Dr. Paulo Otavio Mussi Augusto

Presidente



Prof. Dr. Victor Meyer Junior
Examinador



Prof. Dr. Sergio Bulgacov
Examinador

Ao meu pai, que sempre me incentivou o pensar;
À minha mãe, que me provocou o agir;
À minha esposa, que me despertou o sentir;
E às minhas filhas que dão sentido a tudo isso.

Agradecimentos

Expresso meus agradecimentos à Pontifícia Universidade Católica do Paraná, pela oportunidade para absorver conhecimentos e por me permitir novas perspectivas profissionais e pessoais.

Um especial agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Mussi, pela paciência, atenção e, sobretudo, pelo respeito com que conduziu nosso relacionamento, permitindo que eu absorvesse parte de seu vasto conhecimento e de seu modo de tratar os temas acadêmicos, ao mesmo tempo em que me permitiu a liberdade para usar minha experiência e para escolher o tema do trabalho.

Agradeço aos professores da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, por fazerem do desenvolvimento das pessoas sua profissão.

Ao Professor Doutor Victor Meyer, pela consideração e importantes ensinamentos que foram além das questões acadêmicas e incluíram as lições de vida.

Ao Manoel Sabino, que me abriu as portas da Porto Seguro e à Laura Arbex, cuja atenção e cuidados possibilitaram a pesquisa, e aos dirigentes da Porto Seguro, Azul e Itaú, ao Jair Moggi e à Meire Beraldo, que me expuseram suas opiniões e se dispuseram a participar da pesquisa.

A todos os colegas da PUC, em particular, Carol Thiago, Fabiula, Frega, Luiz Claudio, Malhadas, Rene, Robson, Tardelli, Thiago, e Francisco que compartilharam suas experiências e trajetórias.

Ao pessoal da secretaria da PUCPR, por todo o suporte e dedicação.

E um agradecimento muito especial, à minha esposa Meiri, pelo incentivo que começou muito antes de iniciar esse curso, pelo apoio durante todo o mestrado e pela sua presença, participação e importância em tudo que me dedico a fazer.

Muito obrigado.

“Não há acaso, sina, destino,
que possa limitar, impedir ou controlar
a firme resolução de uma alma determinada”.

- Ella Wheeler Wilcox

RESUMO

Nas últimas décadas a adoção das aquisições e fusões de organizações tornou-se frequente como estratégia de crescimento. As aquisições e fusões são vistas como uma forma especial de mudança em que o processo de integração pós-aquisição constitui-se numa importante e delicada fase do processo de aquisição para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. O encontro das culturas organizacionais tem sido objeto de estudo, em particular nos impactos causados na cultura da organização adquirida. Este estudo considerou o pressuposto de que o encontro de culturas pode também provocar influências assimiladas pela empresa adquirente. Tem como base teórica o modelo de cultura organizacional de Schein (1997), em que são considerados os pressupostos, valores e artefatos como elementos culturais. Sobre a relação entre esses elementos foi considerada a visão da dinâmica cultural conforme Hatch (1993), que considera os processos de manifestação proativa e retroativa pelos quais ocorrem as mudanças culturais. O objetivo deste estudo foi identificar as influências assimiladas pela cultura da companhia seguradora Porto Seguro em função dos encontros culturais decorrentes das aquisições da seguradora Azul e da seguradora do grupo Itaú-Unibanco. Foi desenvolvido um estudo de caso de natureza descritivo-qualitativa. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas com dirigentes das organizações estudadas, consultores envolvidos no processo de desenvolvimento organizacional e corretores de seguro. Para o tratamento dos dados coletados foi usada a técnica de análise de conteúdo que permitiu identificar os elementos culturais da Porto Seguro, as diferenças entre sua cultura e as da Azul e Itaú, as influências assimiladas e os conflitos culturais. O estudo concluiu que o processo de integração adotado teve papel significativo na estratégia de aquisição em particular por terem sido preservadas as estruturas e as culturas das organizações adquiridas, o que permitiu que as práticas e elementos culturais pudessem ser assimilados pela adquirente. Foram identificadas as influências assimiladas quando faziam sentido na cultura da Porto Seguro, bem como os conflitos culturais quando contrariaram crenças e valores compartilhados. A cultura da organização adquirente foi efetivamente influenciada pela presença das organizações adquiridas, mas sem que houvesse descaracterização da sua cultura e da identidade organizacional.

Palavras chave: Aquisições. Cultura organizacional. Conflitos culturais; Dinâmica cultural. Influência cultural. Integração pós-aquisição.

ABSTRACT

In the last decades it has become frequent the acquisition and merger of organizations as a growth strategy. These processes are considered a special form of change, whereat integration process is an important and delicate stage of acquisition process in order to achieve strategic objectives. The meeting of organizational cultures has been studied, especially regarding the impact to the culture of the acquired organization. This study considered as a assumption that the meeting of cultures can also influence the acquirer company. It has the Schein's organizational culture model (1997) as theoretical base, which considers assumptions, values and artifacts as cultural elements. Regarding the relationship of these elements it has been considered the vision of cultural dynamic according to Hatch (1993), which regards the processes of prospective and retroactive manifestations that cause cultural changes. The object of this study was to identify the influences that Porto Seguro, insurance company has assimilated from the cultural meeting when it acquired Azul insurance and Itaú-Unibanco Group insurance companies. A case study of descriptive and qualitative nature has been developed. The primary data has been collected through interviews with the directors of the organizations part of this study, adviser involved in the organizational development process and insurance brokers. In order to analyze the data, it has been used content analysis technique which has identified Porto Seguro cultural elements, the difference between its culture and Azul and Itaú cultures, the absorbed influences and the cultural conflicts. This study has concluded that adopted integration process was important to the acquirement strategy especially because the structure and cultures of the acquired companies have been preserved, so the practices and cultural elements could be absorbed by the acquirer organization. It has been identified the assimilated influences when they made sense to Porto Seguro culture, as well the cultural conflicts when they were against the shared values and beliefs. Porto Seguro culture was effectively influenced by the acquired companies' presence, however there was no depreciated the characteristics its organizational culture and identity.

Key Words: Acquisitions. Organizational culture. Cultural conflicts. Dynamics of organizational culture. Cultural influence. Post acquisition integration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os níveis organizacionais.	28
Figura 2 – Por que mudar?.....	30
Figura 3 – A aquisição como mudança.	34
Figura 4 – Níveis da cultura.....	41
Figura 5 – Modelo da dinâmica cultural.....	43
Figura 6 – Composição acionária.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Componentes organizacionais.	26
Quadro 2 – Classificação e motivação de fusões e aquisições.....	33
Quadro 3 – Composição da amostra.....	62
Quadro 4 – Tempo das entrevistas.	65
Quadro 5 – Categorias analíticas.	67
Quadro 6 – Organizações que compõem a corporação Porto Seguro.....	74
Quadro 7 – Caracterização numérica.....	74
Quadro 8 – Componentes estratégicos.....	75
Quadro 9 – Pressupostos básicos.....	78
Quadro 10 - Valores culturais.....	89
Quadro 11 – Artefatos Culturais.	95
Quadro 12 – Diferenças culturais.	104
Quadro 13 – Integração pós-aquisição	111
Quadro 14 – Influências e conflitos culturais.....	118
Quadro 15 – Condições para influência cultural.....	128
Quadro 16 – Interesses do grupo dirigentes.	132

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	13
1.1.	PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2.	OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.2.1.	Objetivo geral.....	18
1.2.2.	Objetivos específicos.....	18
1.3.	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	19
1.4.	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	21
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	22
2.1.	ORGANIZAÇÕES.....	22
2.1.1.	Concepções da estrutura organizacional.....	25
2.2.	FUSÕES E AQUISIÇÕES	29
2.3.	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	37
2.3.1.	Cultura organizacional	39
2.3.2.	Dinâmica Cultural	43
2.4.	INTERPRETAÇÃO DAS ABORDAGENS.....	47
3.	METODOLOGIA.....	52
3.1.	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	52
3.1.1.	Perguntas de pesquisa	53
3.1.2.	Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas	54
3.1.3.	Definição de outros termos relevantes.....	57
3.2.	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	58
3.2.1.	População e amostra.....	61
3.2.2.	Dados: tipo, coleta e tratamento	63
3.2.3.	Limitações da pesquisa	67
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	70
4.1.	HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA PORTO SEGURO	71
4.2.	COMPONENTES ESTRATÉGICOS.....	75
4.3.	A CULTURA DA PORTO SEGURO	78
4.3.1.	Pressupostos culturais.....	78
4.3.2.	Valores culturais	88
4.3.3.	Artefatos culturais	95
4.4.	SOBRE O COMPARTILHAMENTO DE CRENÇAS E VALORES	99

4.5.	DIFERENÇAS CULTURAIS	103
4.6.	PROCESSO DE INTEGRAÇÃO.....	110
4.7.	INFLUÊNCIAS CULTURAIS.....	117
4.8.	CONFLITOS CULTURAIS.....	124
4.9.	CONDIÇÕES FAVORÁVEIS PARA A INFLUÊNCIA CULTURAL	128
4.10.	INTERESSES DO GRUPO DIRIGENTE	131
4.11.	RESISTÊNCIAS, TEMORES E INCÔMODOS	134
5.	CONCLUSÕES.....	139
	REFERÊNCIAS.....	150
	APÊNDICES E ANEXOS	153

1. INTRODUÇÃO

As questões relativas a mudanças estão presentes na vida das empresas e de outros tipos de organizações. Empreender esforços para concretizar mudanças tem sido comum em muitas organizações. No entanto, isso não quer dizer que todas conseguem ser bem sucedidas em suas investidas por mudanças.

Os processos de mudanças que dão certo, ou seja, aqueles que alcançam seus objetivos, costumam marcar a história das organizações como momentos em que se iniciam novos ciclos de prosperidade e permitem novas conquistas que se traduzem em desenvolvimento para a própria organização como para as pessoas que nela trabalham.

Mas nem todas tentativas de mudança resultam positivas. Algumas consomem recursos e não chegam a proporcionar o que delas era esperado e outras produzem resultados negativos. Muitas organizações empenham esforços em programas de mudança para implantar instrumentos gerenciais, conceitos e modismos, comuns nas duas últimas décadas do século XX, que chegam a apresentar resultados e entusiasmam no início, mas depois de algum tempo acabam perdendo força e desaparecem (MOGGI; BURKHARD, 2005).

Segundo Moggi e Burkhard (2005), o problema não está na falta de validade ou importância dos programas, mas em muitos casos não tiveram uma aplicação integradora. Esses tipos de programas de mudança normalmente são estruturados tendo início, meio e fim, mas sem considerar a cultura organizacional. São aplicados de forma padronizada em diferentes organizações, desconsiderando que cada organização tem suas particularidades que caracterizam sua identidade.

Um processo de desenvolvimento efetivo tem início, mas muitas vezes não tem fim, justamente por se adequarem e se integrarem à cultura da organização e dessa forma passam a ser sustentados pela cultura (MOGGI; BURKHARD, 2005), uma vez que se tornam parte dessa cultura. Hall (2004) considera que as condições para a incorporação de uma mudança na organização dependem tanto das características da mudança que está sendo introduzida, como das características da própria organização.

O fenômeno “mudança” está inserido no dia a dia das organizações. Faz parte da vida da organização e não pode ser desconsiderado. São as mudanças

consequentes do mercado, da tecnologia e de pressões sociais, conjunturais e de outros fatores do ambiente. Mudam também as necessidades e metas das pessoas integrantes da organização. Segundo Foguel e Souza (1985), a organização deve ser entendida em seu processo de contínua mutação e não como foi concebida quando constituída.

As mudanças, as cotidianas ou aquelas por ruptura (em que a mudança descaracteriza a situação anterior e inicia nova situação), criam novas referências e alteram o comportamento de indivíduos e de organizações. As organizações deixam então de ser entendidas na forma como foram constituídas, mas elas também passam considerar o ambiente institucional de modo diferente como o entendiam antes. O papel na sociedade, seu modo de agir e reagir se moldam às novas perspectivas e interferem na cultura organizacional. Novos valores e regras incorporam-se ao contexto institucional e então se tornam referências, que por sua vez, também provocam a mudança organizacional (NOCERA, 2008).

A identidade se relaciona com o que mantém a integridade de um sistema, e também influencia a forma como o sistema se relaciona com o mundo. As mudanças podem contribuir para a preservação ou para a perda da identidade da organização. No caso de total perda de identidade, em mais ou menos tempo, ocorrerá a desintegração do sistema (SILVA, 2004). Moggi e Burkhard (2005) associam à identidade: a biografia da organização, seus valores, missão, objetivos, mitos, ritos, os princípios que orientam as ações e a atitude que a organização tem diante do mundo. A identidade “é a essência da organização” (p. 46).

Machado-da-Silva e Nogueira (2001, p. 40) entendem a cultura organizacional “como sendo o conjunto de crenças, valores, artefatos, práticas e significados concebidos, aprendidos e compartilhados pelos membros de uma organização” Esclarecem que esse conjunto permite o senso de sentido e de referências para a interpretação da realidade.

Temas relacionados à cultura organizacional estão presentes na literatura, o que abrange também as situações de fusões e aquisições, em que ocorrem os encontros de culturas distintas. Neste trabalho foi considerado que ocorre um encontro de culturas quando duas ou mais organizações, ou grupos dessas organizações, interagem com intensidade e por período suficientemente longo para possibilitar influências culturais decorrentes dessa interação.

Nas últimas décadas, as mudanças no cenário econômico mundial em que são observadas reconfigurações de mercados e da economia de um modo geral, tornaram as aquisições e fusões a escolha de mudança estratégica de muitas organizações como o meio para alcançar novos posicionamentos estratégicos.

As fusões e aquisições se prestam à execução de diversas estratégias, como expansão geográfica, absorção de tecnologia, diversificação de negócios, aumento da capacidade produtiva e competitiva, entre outras. Para Augusto (1999), as aquisições e fusões são entendidas como estratégias de crescimento adotadas por organizações a título de resposta aos desafios impostos pelas mudanças ambientais. Para Nadler e Limpert (1993), a aquisição é uma classe especial de mudança organizacional.

Conforme Pardini (2007), embora aquisições e fusões não sejam fenômenos recentes, a partir da década de 1990 observou-se no mundo um volume de aquisições ou fusões sem precedentes; no entanto complementa que a quantidade desses negócios que não produzem os resultados esperados é também significativa, o que se relaciona a algumas razões, como valores superestimados do preço de aquisição, dificuldades gerenciais, equívocos quanto ao posicionamento estratégico. Mas acrescenta que é o distanciamento das culturas das organizações adquirentes e adquiridas que determinam importantes obstáculos para a integração das organizações.

Machado-da-Silva e Nogueira (2001) destacam uma visão representativa da cultura organizacional que permite a compreensão das organizações como realidades sociais, mais na mente das pessoas que de modo formal e objetivo. Na interpretação que se faz da organização são relevantes a estrutura organizacional, as regras e políticas, os procedimentos e as funcionalidades. A partir de uma cultura é estabelecida uma identidade que permite que a organização seja reconhecida tanto pelos que dela participam, como outros que com ela interagem.

O tema desenvolvido neste estudo se relaciona com mudanças que ocorrem por ocasião da aquisição de uma organização por outra, ou por outros processos pelos quais as organizações se fundem. Entre essas mudanças buscou-se estudar os aspectos da dinâmica cultural proveniente do encontro de culturas decorrente da integração após a aquisição ou outro tipo de fusão.

Diversos trabalhos já foram desenvolvidos sobre esse tema e abordam o impacto cultural ocorrido na organização adquirida. Mas neste estudo considerou-se

o pressuposto de que o encontro de culturas pode também ser um fenômeno de influência na empresa adquirente. Foi com esse enfoque que se desenvolveu esta pesquisa, considerando a empresa adquirente como objeto do estudo. A pesquisa procurou examinar as possíveis influências culturais assimiladas pela empresa adquirente, supondo-se como a detentora da cultura dominante.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme Machado-da-Silva e Nogueira (2001), a identidade organizacional resulta da representação da realidade de que os membros da organização compartilham. Esses autores consideram também que a identidade do indivíduo é fortemente influenciada pela cultura. Em função do compartilhamento dessa representação, a análise no nível do indivíduo pode ser levada para o nível da organização (GONÇALVES; MACHADO-DA-SILVA, 1999), o que resulta a influência da cultura na identidade organizacional. Conforme Schein (1997), a cultura é dinâmica e se manifesta por meio de artefatos a partir de pressupostos e valores culturais.

Enquanto algumas mudanças ocorrem de forma incremental, outras se dão por ruptura, ou revoluções, que determinam forte alteração do comportamento gerencial (GREINER, 1998; ADIZES, 2002; MOGGI; BURKHARD, 2005). Entre esses aspectos da organização, pressupõe-se que a cultura também é afetada pela presença de novos elementos culturais advindos das outras organizações que foram adquiridas ou se integraram devido a um processo de fusão.

Naturalmente outros fatores de ordem interna ou externa também atuam como influenciadores da cultura independentemente de fusões e aquisições. O contexto institucional também provoca mudanças organizacionais que resultam na incorporação de novos valores e regras (NOCERA, 2008). Silva (2004) observa que as mudanças culturais podem contribuir para a preservação ou, em outras vezes, para a perda da identidade organizacional.

O estudo partiu do pressuposto de que por mais que a cultura da adquirente seja dominante na relação com a da organização adquirida, ainda assim, a presença

de novos elementos culturais subsequentes à aquisição também causam, mesmo que sutilmente, influências na cultura da organização adquirente.

A partir do pressuposto acima, este trabalho tem como tema as mudanças organizacionais decorrentes de estratégia de crescimento por aquisições ou fusões, no contexto da integração pós-aquisição, com interesse específico na dinâmica cultural e nas influências assimiladas pela organização adquirente ao dar-se o encontro com cultura da organização adquirida. O objeto de análise foram os valores compartilhados na organização adquirente.

Foi feito um estudo de caso da companhia seguradora Porto Seguro S.A. abrangendo dois encontros de culturas: Em 2003, a Porto Seguro adquiriu a seguradora Axa Seguros, que teve o nome mudado para Azul Seguros. Em 2009, a Porto Seguro associou-se ao Itaú Unibanco Holding S.A., constituindo a Itaú Unibanco Seguros de Automóvel e Residência S.A passando a controlar sua carteira de seguros. No decorrer deste trabalho, essas organizações são referenciadas simplesmente como Porto Seguro, Azul e Itaú.

Com base no exposto acima, o problema de pesquisa pode ser formulado da seguinte forma:

Como a cultura das organizações adquiridas, Azul e Itaú, influenciaram a dinâmica da cultura da Porto Seguro alterando seus valores compartilhados?

O caso da Porto Seguro estudado é relevante ao relacionar-se com aquisições feitas por uma das principais companhias de seguros do Brasil. Além de posição de destaque por seu porte e participação no mercado, possui a marca de produtos seguros mais lembrada pelos consumidores brasileiros, o que pode evidenciado pela conquista de prêmios “*Top of mind*” em varias edições anuais.

Uma das duas companhias seguradoras adquiridas pela Porto Seguro que caracterizam o caso ora estudado é a Itaú Seguros. Trata-se da seguradora que pertencia ao grupo Itaú-Unibanco, um dos maiores bancos brasileiros. Essa seguradora resultou das carteiras de seguros do antigo Grupo Itaú e do Grupo Unibanco, que era bastante tradicional no ramo de seguro. O próprio processo de aquisição envolveu mudanças significativas na composição acionária do Porto Seguro, em que passou a ter o Grupo Itaú-Unibanco como acionista.

As aquisições estudadas envolveram as três seguradoras, Porto Seguro, Itaú e Azul, que na época da pesquisa, dezembro de 2010, juntas empregavam 10.589 funcionários e mais 9.446 prestadores de serviço, o que representa mais de 20 mil pessoas.

Pelo descrito acima, o caso estudado sugere relevância pelo que a organização Porto Seguro representa no mercado de seguros e pelo porte das organizações, considerando a quantidade de empregos diretos relacionada.

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta pesquisa objetivou identificaras quais influências culturais foram assimiladas pela Porto Seguro em função dos encontros de culturas decorrentes da aquisição da Azul e da Itaú. Esse objetivo está apresentado nas sessões abaixo, em que é evidenciado um objetivo geral e alguns objetivos específicos que conduziram a pesquisa.

1.2.1. Objetivo geral

Identificar as influências assimiladas pela cultura da Porto Seguro em função dos encontros de culturas decorrentes da aquisição da Azul, em 2003, e da associação com a Itaú, em 2009.

1.2.2. Objetivos específicos

Como desdobramento do objetivo geral, o estudo adotou os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os principais elementos culturais compartilhados na Porto Seguro antes da aquisição da Azul e da Itaú;

- b) identificar quais as principais diferenças culturais existiam entre a Porto Seguro, a Azul e a Itaú antes das aquisições;
- c) identificar que elementos culturais da Azul e da Itaú foram assimiladas pela cultura da Porto Seguro;
- d) identificar que condições possibilitaram que a cultura da Porto Seguro fosse influenciada pela Azul e pela Itaú.

Esses objetivos orientaram o plano de levantamento de informações de modo que, ao se alcançar o conjunto de objetivos específicos, possibilitaria o entendimento sobre como se sucederam as influências culturais na Porto Seguro.

1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Os processos para integração de organizações após as aquisições ou fusões passaram a considerar os aspectos das diferenças culturais. A literatura é rica em casos de aquisições e fusões em que não se alcançaram os objetivos esperados motivados por dificuldades de ordem cultural na fase de integração (ROSSINI *et al.*, 2001; CLOODT *et al.*, 2006; Castor, 1995; PARDINI, 2007; Hussey, 1999; NADLER; LIMPET, 1993).

Pardini (2007) ressalta que a questão do ser humano não era considerada nas análises sobre fusões ou aquisições. Esse mesmo autor desenvolveu sua pesquisa sobre a questão da desarmonia cultural ressaltando que após a aquisição, as diferenças culturais são os importantes obstáculos para a integração das organizações.

No entanto seu foco ainda está na premissa da imposição cultural exercida pela adquirente sobre a adquirida, que pode ser notado na afirmação de que o distanciamento cultural apresenta-se como um obstáculo que “[...] impede a introdução de mudanças na organização adquirida [...]” (PARDINI, 2007, p.292).

Ao abordar as influências culturais vivenciadas pela organização adquirente, no processo de aquisição, este estudo se justifica por contribuir para enriquecer a discussão teórica considerando que ainda não é frequente essa abordagem nos estudos em que a integração cultural é examinada.

O aprofundamento do entendimento das influências culturais absorvidas pela organização adquirente, num processo de integração pós-aquisição poderá descortinar outros aspectos relativos às mudanças organizacionais, em particular no comportamento dos membros da organização.

O estudo pretende ser contributivo para o enriquecimento da teoria sobre mudanças organizacionais, particularmente aquelas causadas pelos processos de integração pós-aquisição, com ênfase nas influências culturais que se manifestam pelo encontro das culturas da organização adquirente e adquirida.

Diante da rapidez com que as mudanças no mundo têm ocorrido, as mudanças organizacionais, em especial as causadas por fusões e aquisições, não só continuarão frequentes, mas tendem a tornar-se mais complexas na medida em que mais variáveis culturais, tecnológicas e mercadológicas estarão presentes no processo de integração. O estudo explicita aspectos das influências na cultura organizacional que podem ser considerados pelos gerentes ao estabelecerem o plano de integração pós-aquisição, em particular os aspectos que emergem do encontro das culturas das organizações adquirida e adquirente.

Se consideradas as influências absorvidas pela organização adquirente, o plano de integração elaborado pelos administradores poderá maximizar os resultados do processo de aprendizado, tornando a aquisição mais eficaz na perspectiva estratégica e contribuindo para evitar insucessos que possam decorrer de problemas no processo de integração cultural.

O melhor entendimento da dinâmica cultural quando causada pelo encontro de culturas, e, em particular, pela compreensão das condições que possibilitam as influências culturais, poderá contribuir para que as práticas existentes nas organizações adquiridas possam ser aproveitadas pela organização adquirente, evitando que sejam perdidas no processo de integração,

Este trabalho contribui para ampliar o entendimento da cultura organizacional quando ocorre o confronto com novas práticas, comportamentos e outras referências que influenciam na interpretação da realidade, o que pode confirmar ou contrariar valores que até então eram compartilhados pelos membros da organização.

1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este primeiro capítulo se destina à apresentação geral do tema da pesquisa que está relacionado às mudanças organizacionais decorrentes dos processos de integração após as aquisições ou fusões e das influências culturais assimiladas pela organização adquirente. São apresentados os objetivos do estudo, o problema de pesquisa e as justificativas para seu desenvolvimento.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórico-empírica que foi adotada como base da orientação para o desenvolvimento da pesquisa empírica. Inicialmente discorre sobre as organizações como sendo resultado de um grupo de indivíduos e sujeitas às manifestações humanas. Em seguida apresenta elementos das estratégias em que são adotadas as fusões e aquisições de organizações, seus fatores motivacionais e a relevância dos processos de integração pós-aquisição. São então discutidas as concepções sobre identidade organizacional e cultura organizacional, destacando os elementos que compõem a cultura pelo modelo de Schein (1997) e a dinâmica cultural, conforme Hatch (1993). Concluindo o capítulo, são apresentadas as considerações que esclarecem as escolhas em termos de aspectos teóricos que mais diretamente se relacionaram com o objetivo da pesquisa e orientaram seu desenvolvimento.

O terceiro capítulo destina-se a esclarecer os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, e as razões que justificam as escolhas do pesquisador conforme os objetivos do estudo. É apresentado o delineamento da pesquisa e as categorias usadas na análise dos dados.

O capítulo quatro apresenta o histórico da organização estudada, seguido pela apresentação e análise dos dados conforme as categorias analíticas adotadas. Durante a apresentação são feitas as inferências que a análise de conteúdo permitiu e a relação entre os diversos aspectos revelados pela análise.

No capítulo cinco, são apresentadas as conclusões da pesquisa bem como algumas sugestões de futuros estudos sobre o mesmo tema, mas a partir de outras perspectivas.

No final do trabalho, consta a referência da literatura utilizada na pesquisa. Por último são apresentados apêndices e anexos que complementam a apresentação dos dados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A fundamentação teórico-empírica constitui uma parte importante na construção do conhecimento e objetiva embasar a pesquisa empírica. É resultante de uma revisão da literatura, sendo necessária para contextualizar a pesquisa e para determinar quais categorias analíticas serão adotadas. Yin (2010) afirma que a fundamentação teórica é essencial como parte da pesquisa.

Neste capítulo são apresentadas fundamentações teórico-empíricas que orientaram a coleta e a análise de dados. Sem esgotar os temas apresentados, este capítulo aborda inicialmente considerações sobre organizações, em particular a respeito de sua relação com as pessoas que as compõem e também com o ambiente. Em seguida são apresentadas referências sobre fusões e aquisições como estratégia de reação às mudanças ambientais destacando a importância do processo de integração subsequentes às fusões ou aquisições. A terceira sessão discute concepções acerca de cultura e então a cultura organizacional, destacando os componentes culturais da formulação de Schein (1997) e os processos que produzem a dinâmica cultural, que foram explicados por Hatch (1993).

Por último são comentadas as escolhas adotadas que orientaram o trabalho de coleta e principalmente o de análise dos dados.

2.1. ORGANIZAÇÕES

As organizações estão presentes na sociedade de modo a determinar a forma como a sociedade se estrutura e funciona. As organizações são vistas como manifestação do homem que se aglutina e reflete sua percepção de mundo. O homem aglutinado concebe a organização como uma criatura em que se podem identificar elementos de semelhança entre criatura e criador. As organizações se mostram complexas e se confundem com a própria sociedade (HALL, 1984).

É frequente na literatura a discussão quanto ao que é organização e como ela se compõe. Independentemente das formulações, certas distinções são comuns a todas elas: quanto aos tipos de componentes, à combinação dos componentes físicos e tangíveis, imateriais, humanos e os subjetivos e intangíveis. Nadler e

Tushman (1993) apresentam a organização em quatro dimensões: trabalho, pessoas, organização formal e organização informal.

Moggi e Burkhard (2005) conceituam quatro níveis organizacionais, associando os elementos físicos e tangíveis ao nível dos recursos; os imateriais ao nível dos processos; as pessoas ao nível das relações; e os subjetivos e intangíveis ao nível da identidade. Cabe observar que as pessoas vistas de forma isolada são consideradas apenas como força de trabalho; nesse caso, no nível dos recursos. No entanto, ao se considerar as pessoas em seus papéis e na complexidade decorrente de suas interações, as pessoas constituem o nível das relações.

Além dos elementos para a composição da estrutura da organização, sua contextualização e o processo de tomada de decisões também interferem na sua forma. Hall (2004) apresenta duas categorias principais de explicações para os fatores que afetam a estrutura: a relativa ao contexto e a que se relaciona ao projeto.

A primeira categoria, relativa ao contexto, diz respeito à situação em que a organização opera. “Explicações contextuais incluem o tamanho organizacional, a tecnologia, a cultura interna (ou o clima organizacional) o ambiente e os fatores culturais nacionais” (Hall, 2004, p. 80).

A situação existente que pode ser explicada pela contextualização; em parte está sob o controle da organização, mas outra parte está fora desse controle. Pois quando uma das variáveis é mudada a partir de uma decisão, como por exemplo, a de expansão dos negócios que implica aumentar seu tamanho, e uma vez que isso se realiza, torna-se parte do contexto e passa também exercer influência na estrutura (HALL, 2004). O mesmo ocorre com os demais aspectos da categoria contextualização: o emprego de tecnologias, a cultura e os ambientes com os quais a organização se relaciona.

A segunda categoria é a que o autor chama de projeto. Refere-se às escolhas sobre como a organização deve ser estruturada. São escolhas feitas por parte dos membros da organização, normalmente integrantes do grupo dirigente. Como nem todos os membros farão o mesmo julgamento sobre o projeto de estrutura, fica então caracterizado tratar-se de um tema político (HALL, 2004).

Motta (1999) considera satisfatória a concepção de organização como um sistema de interconexões de papéis, afirmando que quando se pretende constituir uma organização, primeiro é preciso ser construída mentalmente uma forma dessa organização e, depois, concretamente. Acrescenta que as estruturas formais de

uma organização são complementadas com a estrutura informal que resulta das pessoas individuais, de suas personalidades, interesses e problemas. Nesse sentido parece haver relação com aquilo que Hall (2004) afirma quando faz menção à presença de elementos políticos no ambiente organizacional.

Conforme Hall (1984), as organizações são resultantes de decisões de grupos de indivíduos e toda a subjetividade individual se potencializa na complexidade que é natural das sociedades, tendo de lidar com interesses, ideologias, paixões, poder e as demais manifestações humanas. No entanto observa que com o passar do tempo, as organizações tornam-se independentes e mesmo que todos os indivíduos tenham sido substituídos, as organizações ainda mantêm características desenvolvidas anteriormente.

O que se pretendeu evidenciar ao mencionar a manutenção das características, mesmo com a troca das pessoas da organização, é a condição de existirem características que a organização adquire que se tornam independentes dos membros que a originaram. No entanto é oportuno ressaltar que novas influências são absorvidas dos novos membros que ingressam na organização, inclusive em ambas as organizações envolvidas num processo de fusão ou aquisição.

Ainda segundo Hall (1984), assim como é um organismo vivo, a organização se transforma, mas independentemente da troca de pessoas que nela trabalham. Pode-se inferir então que, com o tempo a organização adquire sua própria identidade e personalidade, tornando-se mais complexa que o simples somatório dos indivíduos que a compõem.

Também Morin (2003), ao tratar dos sistemas complexos, menciona que a organização é mais que a soma de seus membros. Explica que, pelo princípio hologramático, em que não apenas a parte está no todo, mas também o todo está na parte, o sistema passa ser mais que a simples soma das partes, e cada elemento do sistema, ou cada indivíduo na organização, como parte do sistema, é mais do que é quando de forma isolada.

Conforme Machado-da-Silva e Nogueira (2001), a organização é uma entidade dinâmica que percorreu uma trajetória histórica e resulta por sua biografia. Está também inserida em um contexto institucional, em que estão presentes a estabilidade e a mudança, fenômenos que se relacionam à noção do arquétipo

organizacional: vinculação das estruturas e sistemas de uma organização com as ideias, crenças e valores que são disseminados com significados atribuídos.

Morgan (2000, p. 61) enfatiza “a importância do ambiente em que as organizações existem”, ao tratar de sistemas abertos. Explica, por essa perspectiva, que o ambiente deve ser considerado na estruturação da organização, dedicando atenção ao entendimento das implicações decorrentes do ambiente, definidas pelas interações com as diversas entidades. Complementa que o interesse pela estratégia organizacional, em parte, decorre do entendimento de que as organizações devam ser sensíveis ao ambiente.

As organizações são na realidade, não apenas um sistema, mas um conjunto de subsistemas inter-relacionados. Segundo Morgan (2000), as organizações são formadas por indivíduos (que são sistemas em si mesmo) que formam grupos, que por sua vez constituem departamentos ou divisões, estabelecendo uma estrutura de subsistemas. O mesmo autor observa também que os princípios da teoria dos sistemas ajudaram a teoria da organização e da administração a adquirirem um posicionamento livre do pensamento “burocrático” e passar a conceber a organização mais sensível ao ambiente. As ideias relativas aos sistemas abertos foram posteriormente adotadas na prática do desenvolvimento organizacional e na perspectiva da “teoria contingencial” que implica a adaptação da organização ao ambiente.

2.1.1. Concepções da estrutura organizacional.

A seguir são apresentadas duas concepções quanto à estruturação da organização relacionando-as aos seus componentes. A primeira, ilustrada no quadro 1, representa a concepção feita Nadler e Tushman (1993). É composta por quatro componentes: trabalho, pessoal, organização formal e organização informal.

O primeiro componente é o do **trabalho**. Possibilita que as atividades da organização estejam alinhadas às estratégias. Abriga a descrição do trabalho e os fluxos das atividades. O segundo componente é o do **pessoal**. Compreende as pessoas da organização. Inclui os conhecimentos e as habilidades, bem como as necessidades e preferências individuais e as percepções que cada pessoa tem e

que estabelecem o desenvolvimento de suas expectativas. O terceiro componente é o das **disposições organizacionais formais**. Relaciona-se com a formalidade da organização de modo a estabelecer regras e procedimentos que determinam a maneira pela a qual as pessoas realizam seus trabalhos.

Componente:	Trabalho	Pessoal	Organização formal	Organização informal
Definição	Tarefas básicas a serem feitas pela organização e suas partes.	Características dos indivíduos na organização.	Várias estruturas, processos e métodos formalmente criados para que as pessoas realizem suas tarefas	Disposições que surgem inclusive estrutura processos e relações.
Características de cada componente	Grau de incerteza associado ao trabalho, inclusive fatores como interdependência e rotina.	Habilitação e conhecimento exigidos pelo trabalho.	Agrupamento de funções, estrutura de unidades.	Componentes de líderes.
	Conhecimentos e habilitações que as pessoas têm.	Necessidades e preferências individuais.	Mecanismos de coordenação e controle.	Normas, valores.
	Recompensas que o trabalho pode proporcionar de maneira inerente.	Percepções e expectativas.	Projeto de cargos.	Relações intra e intergrupos.
	Exigências de desempenho inerentes ao trabalho (dada uma estratégia)	Fatores de <i>background</i> .	Ambiente de trabalho.	Disposições informais do trabalho.
		Demografia.	Sistema de administração de recursos humanos.	Padrões de comunicação e influência.
		Sistema de recompensa.	Papéis chaves.	
		Localização física.	Clima.	
			Poder.	

Quadro 1 – Componentes organizacionais.
Fonte: Nadler e Tushman (1993, p. 40).

O quarto componente, na concepção por Nadler e Tushman (1993), é o da **organização informal**. Abriga regras tácitas que influenciam o comportamento das pessoas e do grupo. Relaciona-se com a cultura organizacional. Às vezes funciona como complemento das disposições organizacionais formais, contribuindo para a realização do trabalho. Podem também apresentar-se também como uma reação aos dispositivos formais visando proteger os indivíduos contra a estrutura formal,

afetando positiva ou negativamente o desempenho organizacional. Nessa concepção, ainda segundo Nadler e Tushman (1993), os comportamentos, os valores e as crenças, bem como a relação entre grupos, são influenciados por esses dispositivos informais.

A segunda concepção, elaborada por Moggi e Burkhard (2005), conforme está ilustrado na figura 1, adota uma visão da organização segmentada em quatro níveis: dos recursos, dos processos, das relações e o da identidade.

O **nível dos recursos**, por essa concepção por Moggi e Burkhard (2005), é o que abriga os elementos físicos da organização, aquilo que ocupa espaço, como prédios, máquinas, equipamentos, móveis, recursos, insumos, dinheiro, etc. Trata-se de um nível mensurável, palpável e material. Esta referência a recursos feita por Moggi e Burkhard (2005) não é abrangente como é aquela adotada pela visão baseada em recursos (VBR) em que não se limita a itens materiais. Pela VBR, outros elementos, embora não sejam físicos, também compõem o nível dos recursos, como informações, energia, entre outros.

O seguinte é o **nível dos processos**. Permeia o nível dos recursos e se caracteriza pelos fluxos vitais da organização, em que os recursos entram em atividade. Dá-se o processamento da matéria-prima, das informações, ocorre a movimentação de documentos, de dinheiro, etc. Não ocupa espaço, mas relaciona-se com tempo, racionalidade, lógica e previsibilidade (MOGGI; BURKHARD, 2005).

O **nível das relações**, conforme Moggi e Burkhard (2005), refere-se ao que acontece entre as pessoas. Pode ser entendido como a “alma” da organização expressa no ambiente. É um nível de subjetividades em que são características as expectativas, os sentimentos, os juízos de valores, as relações de cooperação e os conflitos. Estão associadas a esse nível as manifestações de poder, de prestígio e toda a complexidade que se estabelece em um ambiente em que são predominantes as relações humanas. Não é visível ou palpável e nem racional ou lógico como os níveis anteriores, é sensível e sutil, não permitindo controles efetivos ou sistematizações.

O **nível da identidade** considera os aspectos relacionados com a história da organização que determinaram sua cultura, valores e a motivação existencial da própria organização. Observam-se os objetivos organizacionais, a postura diante da sociedade e as determinações de ação. Nesse nível atua-se simultaneamente com

consciência e com intuição, e se manifesta a essência organizacional. Está fortemente relacionado com o nível das relações (MOGGI; BURKHARD, 2005).



Figura 1 – Os níveis organizacionais.
Fonte: Adaptado de Moggi e Burkhard (2005).

Os níveis dos recursos e dos processos requerem abordagem mais técnica, e as questões são predominantemente quantitativas. Já o nível das relações demanda uma consciência social, pois é sensível ao que resulta das relações entre pessoas. É também nesse nível que a organização se torna permeável ao ambiente externo. O posicionamento cartesiano não é adequado para a abordagem nesse nível que requer uma atuação mais qualitativa. Já no nível da identidade atuam conceitos mais abrangentes cuja compreensão depende de uma visão ampla, dirigida para questões de essência e do contexto maior que a própria organização (MOGGI; BURKHARD, 2005).

Tamayo e Gondim (1996) observam que o prédio em que a organização funciona, ou mesmo as pessoas que fazem parte da organização, ou ainda os equipamentos utilizados não constituem a estrutura organizacional, mas essa é constituída pelo seu próprio funcionamento. Os mesmos autores, citando Katz e Kanh (1978), destacam os papéis, as normas e os valores como sendo os principais elementos da estrutura. Os papéis são associados às formas de comportamentos conforme cada tarefa e diferenciam as funções e cargos. As normas caracterizam-se

como expectativas transformadas em exigências e são compreendidas como elementos integradores, uma vez que são compartilhadas na organização. Os valores referem-se às aspirações ideológicas.

As organizações funcionam também como subsistemas do ambiente em que ocorrem inúmeras formas de relacionamento que estabelecem configurações dinâmicas desse ambiente. As organizações provocam mudanças nos ambientes no mesmo tempo em que mudam para adaptar-se ao ambiente modificado. Dentre essas mudanças ambientais estão as fusões de organizações, ou ainda a aquisição de uma organização por outra, que ocorrem para atender necessidades ou objetivos estratégicos que se mostram como fenômenos significativos da dinâmica do ambiente.

A segunda metade do século XX abrigou grandes mudanças econômicas em amplitude global. Mas foi a partir da década de 1970 que, nos Estados Unidos, em resposta às mudanças econômicas, tecnológicas, mercadológicas e de regulação de propriedade, uma série de mudanças começou a ocorrer na forma, na estrutura, na governança e na operação das organizações (NADLER; LIMPET, 1993).

2.2. FUSÕES E AQUISIÇÕES

Segundo Nadler e Limpert (1993), as mudanças organizacionais assumiram diferentes formas, incluindo a de união de organizações, como são as fusões e aquisições que se tornaram mais comuns. Na década de 1990, o mundo observou um volume de negócios, em termos de fusões e aquisições, sem precedentes (PARDINI, 2007).

As mudanças nas organizações resultam das pressões internas e externas determinando um reposicionamento e reconfiguração de posições competitivas no mercado. O aumento da competitividade se dá por adoção de determinadas mecanismos que traz impactos no segmento ou no mercado. Entre esses mecanismos estão as *joint ventures*, as fusões e as aquisições (ROSSINI *et al.*, 2001).

As mudanças que são observadas nas organizações, decorrentes das transformações sociais e econômicas na virada do milênio, ganharam abrangência

significativa que pode ser avaliada pela afirmação de que nessa ocasião “seria difícil descobrir uma corporação que pudesse realizar negócios como no início dos anos 80” (WIND; MAIN, 2002, p.13).

Foram muitas as tentativas de reação às mudanças, mas poucas responderam eficazmente. Wind e Main (2002) explicam que a ineficácia decorre do desconforto do quão diferente o mundo se tornou e surgem algumas questões, apresentadas na figura 2, cujas respostas servem como indicadores do quando a organização precisa mudar.

- A organização, a liderança e o estilo de gerência permaneceram exatamente os mesmos nas duas últimas décadas?
- A ideia de mudanças, frequentemente se não constantemente, foi aceita?
- A cultura da empresa tornou-se inovadora, aberta e receptiva?
- A empresa adotou tecnologia da informação?
- Os concorrentes, estrangeiros ou do mercado local, modificaram a natureza do mercado?
- A desregulamentação da privatização afetou o negócio?
- A nova tecnologia modificou os produtos e serviços?
- Todas as necessidades dos clientes foram completamente compreendidas?
- A empresa ficou aberta a alianças e parcerias?

Figura 2 – Por que mudar?
Fonte: Wind e Main (2002, p. 14)

A diversificação é umas das estratégias de crescimento que figuram como resposta à necessidade de reestruturação e de adaptação às mudanças do ambiente. O desenvolvimento de uma estratégia pela diversificação pode ser feito pelo crescimento interno ou externo.

Se a opção for por meio do crescimento interno, a organização promove o desenvolvimento de seus próprios recursos, diferenciando produtos em seu mercado ou inserindo-se em novos mercados, podendo inclusive construir novas instalações buscando aproveitar oportunidades de aumento de demanda. Por outro lado, se escolher o caminho do crescimento externo, a diversificação será obtida pela

aquisição de recursos externos, em que a opção por aquisições ou fusões estará presente no desenvolvimento da estratégia (BNDES, 1999).

Estudo desenvolvido pelo BNDES (1999), destaca que a opção pelo crescimento interno pode ser feita considerando alguns fatores, como não ter que assumir dívidas de outras organizações, querer preservar a liberdade de escolher seus ativos e de decidir como alocá-los, não incorrer em custos de transação em função das negociações para aquisições ou fusões, entre outros. Já o crescimento externo é caracterizado como uma forma de diversificação. A aquisição de outra organização, bem como a fusão, exemplifica estratégias de diversificação.

Nadler e Limpert (1993) definem “aquisição” como sendo “a obtenção, por uma empresa, da propriedade controladora de outra empresa (a adquirida), com a intenção de conservá-la e operá-la” (p.51). Já a “fusão” decorre da junção de duas empresas em uma só. Pode-se inferir desses enunciados que aquisições e fusões não são condições excludentes, pois uma aquisição pode, ou não, desenvolver-se como fusão. A aquisição que não se desenvolve como fusão transfere o controle, mas mantém a adquirida operando independente, e a aquisição que absorve a operação da adquirida torna-se um caso de fusão.

Nos casos em que não ocorre a fusão das organizações, a adquirente controla a adquirida, mas a mantém independente, minimizando ou eliminando a possibilidade de impacto cultural (Becker, 2002). Além das fusões e aquisições cabe ainda mencionar outras formas de união de organizações, conforme Becker (2002):

- e) aliança: Associação entre empresas visando desenvolverem em conjunto uma nova atividade;
- f) *joint venture*: Trata-se de um empreendimento em conjunto. Associação que visa projetos específicos, sem necessariamente caracterizar sociedade entre organização;
- g) consórcio: Trata-se da reunião de organizações independentes para adquirirem ou formarem outra organização com a intenção de participarem de um projeto ou negócio de grande porte;
- h) contrato de longa duração: Acordo entre empresas para a execução de atividade comum.

Cloudt *et al.* (2006) consideram que os conceitos da visão baseada em recursos (VBR), e também da visão baseada em conhecimentos, contribuem para explicar porque muitas organizações adotam as fusões e aquisições como estratégia

de crescimento. Destacam tratar-se de oportunidades para aprendizado a respeito de tecnologias e outros conhecimentos pela exposição a novas e diferentes ideias decorrente das diferenças de tecnologia e capacitações entre adquirente e adquirida. Em outras palavras, as fusões e aquisições são alternativas para obtenção de recursos, mas nesse caso no sentido mais abrangente compreendido da VBR, em que é considerado como recurso qualquer meio para obtenção de vantagem competitiva.

Para Barney (1986), há um mercado em que se vendem e compram companhias. Para desenvolver uma estratégia de diversificação de produtos, por exemplo, uma organização pode adquirir outras nesse mercado. Nesse sentido, a organização adquirida é então o recurso necessário para o desenvolvimento da estratégia de diversificação. A criação de uma vantagem competitiva sustentável, objetivo da visão baseada em recursos, está associada à capacidade que a organização tem para adquirir, transferir e integrar conhecimentos e tecnologias oriundos da organização adquirida.

Cloudt *et al.* (2006) observam que não apenas as aquisições de tecnologias ou conhecimentos são razões para impulsionar o desenvolvimento da estratégia por meio de aquisições. O interesse em entrar em novos mercados, a expansão no próprio mercado, ou ainda, a expansão geográfica podem motivar aquisições sem que haja vínculo com a transferência de tecnologia ou de conhecimento.

Conforme Barney (1986), todas as estratégias que demandam aquisição de recursos determinam buscar esses recursos no mercado, o que esse autor chama de *strategic factor markets*. Associa à aquisição de outras organizações, também as estratégias para aumento da participação no mercado, redução de volumes e majoração de margem, redução de custos de produção, entre outras, estratégias essas em que é necessária a obtenção de recursos como reputação, capacidade gerencial, profissionais com perfil adequado para a inovação, etc.

Para Nadler e Limpert, (1993, p. 51) “a teoria da aquisição é uma teoria de escala e sinergia” que pode proporcionar às duas organizações vantagens estratégicas significativas pela complementaridade de seus pontos fortes, competências, posicionamento mercadológico, produtos e tecnologia.

De acordo com estudo do BNDES (1999), as fusões (e aquisições) podem ser desenvolvidas de forma “horizontal” quando duas organizações do mesmo seguimento do mercado se juntam, ou uma adquire a outra, para formar uma

organização maior. Já as fusões do tipo “vertical” se dão quando se juntam empresas da mesma cadeia produtiva. As fusões do tipo “concêntricas” se caracterizam por serem entre empresas de segmentos distintos, mas que possibilitam alguma sinergia. Por último, as do tipo “conglomerado puro” que ocorrem entre empresas de segmentos distintos, mas sem qualquer sinergia. O quadro 2 apresenta esses tipos de fusões com os possíveis objetivos de cada tipo.

A compra do Chase Manhattan Bank pelo Chemical, em 1995, pode ser considerada como um exemplo de obtenção do recurso reputação. Embora o Chemical Bank tenha sido a organização adquirente, pragmaticamente adotou o nome Chase, que tinha reconhecimento maior em escala mundial (CASTOR, 1995).

<i>Tipo</i>	<i>Definição</i>	<i>Possíveis objetivos</i>
Horizontal	Fusões dentro de uma mesma indústria ou segmento	Obter de economias de escala e escopo Elevação do market-share Penetrar rapidamente em novas regiões
Vertical	Fusões de empresas que estão à frente ou atrás da cadeia produtiva	Maior controle sobre as atividades Proteção do investimento principal Maior facilidade na distribuição dos produtos Assegurar matérias-primas (eventualmente a custos mais baixos)
Concêntrica	Fusões de empresas com produtos ou serviços não similares que apresentam algum tipo de sinergia	Diminuição dos custos de distribuição Diversificação do risco Adquirir rapidamente o know-how no setor Ampliar a linha de produtos Entrar em novos mercados
Conglomerado puro	Fusões sem qualquer tipo de sinergia	Diversificação do risco Aproveitar as oportunidades de investimento

Quadro 2 – Classificação e motivação de fusões e aquisições.
Fonte: BNDES - Informação Econômica v. 27 n. 12, 1997 (BNDES, 1999).

O impacto organizacional causado pelas aquisições, em termos da análise teórica, é abordado por duas perspectivas. A primeira é a perspectiva estratégica que foca na decisão da aquisição e a escolha do que adquirir. Assim, uma aquisição eficiente compreende a finalidade estratégica correta, a escolha certa do que adquirir e as condições financeiras adequadas. A segunda perspectiva é a de recursos humanos, cuja atenção é sobre os problemas da integração, em particular sobre o impacto da aquisição sobre as pessoas envolvidas (NADLER; LIMPET,

1993). Essa segunda perspectiva tem relação com a preocupação com as possíveis reações às mudanças e como as pessoas vão lidar com as incertezas e inseguranças que surgem na fase pós-aquisição (ROSSINI *et al.*, 2001).

Nadler e Limpert (1993) entendem que as duas perspectivas, seja na teoria seja na prática, normalmente não são interligadas. Quando um estudo aborda uma das perspectivas, a outra é relegada, causando uma lacuna teórica e um vazio estratégico. Para esses autores, isoladamente essas perspectivas não podem responder de modo satisfatório as questões de um processo de aquisição. Por outro lado, apontam para a necessidade de uma terceira perspectiva que considere tanto as questões de posicionamento estratégico, como a gestão dos recursos humanos, perspectiva essa que chamam de dinâmica organizacional.

Para Nadler e Limpert (1993), a perspectiva da dinâmica organizacional foca o planejamento e a análise do que acontece após a aquisição, mas antes do processo de integração. Determina o tipo de integração mais adequado para a necessidade avaliada, considerando o contexto estratégico da aquisição. Rossini *et al.* (2001) comentam que ao adotar a administração da mudança decorrente da aquisição, percebe-se a importância da integração das organizações adquirente e adquirida. Complementam que as diferenças em termos de métodos, objetivos e cultura necessitam ser eliminadas constituindo um ambiente único, em que geralmente é o resultado da absorção da adquirida pela adquirente.

Nessa perspectiva está sendo considerado que o objetivo seja a unificação da cultura e não considerando a possibilidade das diferenças coexistirem.

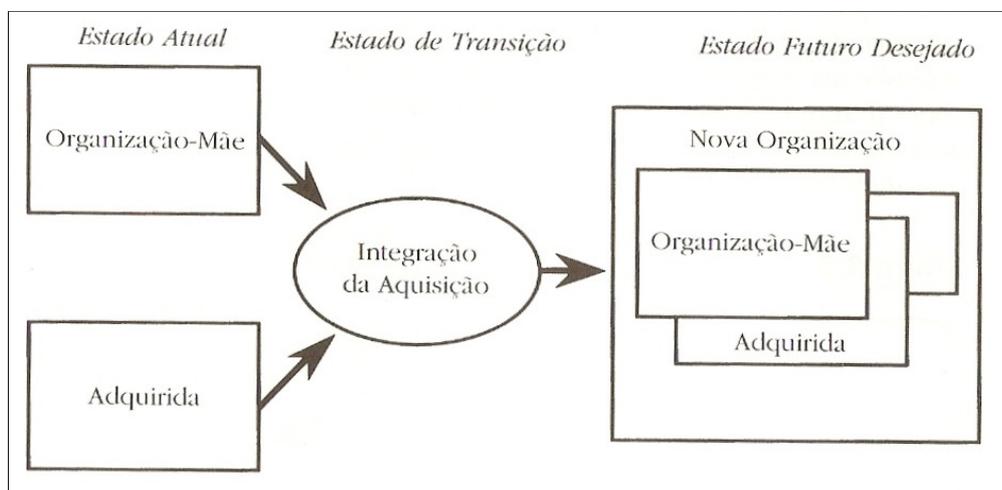


Figura 3 – A aquisição como mudança.
Fonte: Nadler e Limpert (1993, p. 55).

O processo de mudança organizacional é “um movimento que passa de um estado de coisa atual para um estado futuro desejado” (Nadler e Limpert, 1993, p.53). Destacam também a necessidade do reconhecimento de um estado intermediário, que é o da transição.

Conforme Nadler e Limpert (1993), a aquisição é vista como um caso especial de mudança. A Figura 3 sintetiza esse processo de mudança. Antes as duas organizações estavam separadas; no futuro serão uma combinação das duas em uma e única organização. No período de transição entre esses dois estados ocorre a integração. Ainda segundo esses autores, pela teoria da administração da mudança, o período da transição tem importância, uma vez que pode exercer uma influência desproporcional no resultado da mudança.

Quando as aquisições não envolvem, ou envolvem poucos aspectos tecnológicos, os efeitos sobre os processos relacionados à inovação são minimizados. Mas ainda assim, há rupturas nas rotinas anteriormente estabelecidas o que pode causar alguns impactos no processo gerencial e afetar negativamente o desempenho após a aquisição ser concretizada (CLOODT *et al.*, 2006).

A integração de culturas organizacionais após as aquisições e fusões representa um processo delicado e exige cuidados e atenção. Castor (1995) afirma tratar-se de um processo cheio de armadilhas e sujeito a rejeições com baixa taxa de sucesso, em que há o risco de surgirem suborganizações informais orientadas por grupos ou indivíduos pela busca da sobrevivência da situação anterior à fusão. Adverte ainda que “o respeito à diversidade de origens é um fator vital para o sucesso das fusões por reduzir os riscos de rejeições internas [...]” (CASTOR, 1995, p. 41).

Conforme Bligh (2006), as fusões e aquisições podem ser uma fonte significativa de traumas tanto para os empregados como para os gerentes. Muitas vezes esses traumas prejudicam a confiança, o comprometimento, a satisfação e a produtividade e também provocam maior absentismo, rotatividade de pessoal e problemas de atitude.

Embora as fusões e as aquisições, a partir do final do século passado, tenham ocorrido em números expressivos, muitos desses negócios ainda não são bem sucedidos (PARDINI, 2007; CASTOR, 1995). Hussey (1999), mencionando

pesquisa da empresa de consultoria americana KPMG, afirma que a taxa de insucesso na integração entre adquirente e adquirida chega a 50%.

Normalmente causas associadas à estratégia são arroladas para explicar o insucesso, mas as dificuldades da integração cultural são muitas vezes as principais causas para que uma fusão ou aquisição não traga os resultados esperados e que poderiam ser alcançados (PARDINI, 2007; NADLER; LIMPET, 1993).

Nesse mesmo sentido, Rossini *et al.*, (2001) também argumentam sobre a importância do processo de integração reforçando a ideia de que os resultados dessa etapa costumam ter grande influência no processo de aquisição, chegando a ser o fator determinante para o sucesso ou fracasso do processo. É durante o período de integração, em que são tratados os aspectos culturais envolvidos no processo, que surgem as maiores dificuldades para a consolidação da aquisição, podendo até mesmo comprometer toda a estratégia de aquisição.

Bligh (2006) aponta a importância da integração cultural na fase pós-fusão de organizações e destaca o papel que a liderança desempenha no processo de mudanças culturais, considerando esse papel determinante na aceitação das mudanças pelos empregados. Em seu estudo a mesma autora considera ainda que a liderança cultural, em todos os níveis da organização, pode utilizar-se de diferentes meios para facilitar a integração cultural.

Os interesses dos membros da organização e questões situacionais também têm relevância no processo de integração. Essa condição foi identificada pelo resultado de uma pesquisa sobre dois casos de aquisição, em que foi analisada a questão cultural no processo de integração. Augusto e Machado-da-Silva (1999) concluíram que a cultura não pode ser analisada isoladamente ou desvinculada das estruturas de poder e das condições de desempenho das organizações adquiridas. Ao estudarem os interesses e a reação dos grupos dirigentes das organizações adquiridas, identificaram que a percepção sobre o processo de integração e a situação relativa ao desempenho da organização adquirida influenciam a disposição pela mudança. Por exemplo, a organização que vinha apresentando baixo desempenho percebeu a aquisição como um meio de mudança que criava a possibilidade da preservação da organização e do emprego. A organização que tinha bom desempenho antes da aquisição mostrou-se mais resistente à mudança, mas a perspectiva de maior profissionalização foi vista como um fator favorável.

A questão cultural nos processos de fusões adquire relevância por estar fortemente vinculado a questões das relações humanas e da identidade das organizações. Trata-se de aspectos subjetivos e de difícil previsibilidade, muito influenciados pelas crenças e valores, mas também contaminados por sentimentos e interesses, o que dificulta uma planificação racional do processo de integração.

Dessa forma, a compreensão do ambiente organizacional durante o processo de integração, em princípio é parcial, uma vez que os aspectos da cultura organizacional, além de subjetivos, também não são explícitos e podem sobrepor-se aos objetivos estratégicos.

2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL.

O estudo da cultura se mantém próximo ao estudo da identidade uma vez que a identidade é construída como resultado das influências da cultura.

Quando pessoas se juntam formando um grupo, buscam alcançar um objetivo comum. Da execução de uma simples tarefa até a estruturação de uma grande organização, passando por fundar uma associação, conspirar, criar um negócio, etc., estão de fato se dedicando a um objeto imaterial. Esse grupo se forma em torno de uma ideia, uma intenção, uma vontade, pensamentos e sentimentos e acabam por gerar uma cultura e um ambiente (MOGGI; BURKHARD, 2005).

Ao se tornarem parte de um grupo, ou de uma organização, as pessoas desse grupo passam a compartilhar significados. No entendimento de Gonçalves e Machado-da-Silva (1999), esses significados permitem trazer para nível da organização a análise do nível do indivíduo.

O grupo, ou a organização, desenvolve sua identidade organizacional. O tema identidade, e também identidade organizacional, são bastante estudados e presentes na literatura, embora haja ainda muito no que se aprofundar. “O próprio conceito de ‘identidade’, é demasiadamente complexo, muito pouco desenvolvido e muito pouco compreendido na ciência social contemporânea para ser definitivamente posto a prova” (HALL, 2006, p. 8)¹.

¹ O texto citado faz referência temporal. Embora a edição citada seja de 2006, o texto original é de uma edição de 1982. No entanto, isso não quer dizer que a afirmação tenha deixado de ter validade.

A partir das conceituações da psicologia e da psicanálise, Machado-da-Silva e Nogueira (2001) consideram que a identidade do indivíduo tem relação com o sentido de unicidade e de continuidade histórica com forte influência da cultura. A identidade é vista como um fenômeno social, decorrente dos significados que resultam das interações existentes entre o indivíduo e o grupo social.

É a identidade que permite ao indivíduo manifestar a sua essência. A identidade possibilita ao indivíduo diferenciar-se dos demais, mas ao mesmo tempo, também permite tornar-se similar aos membros de um grupo social, e possa então ver-se como membro desse grupo (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2001; CALDAS; WOOD, 1997).

Assim como os indivíduos, as organizações também possuem sua identidade. A partir de um processo de identificação, há forte relação entre a identidade do indivíduo e a identidade do grupo do qual esse indivíduo participa (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2001). A organização é vista então como um grupo de indivíduos que reflete o que esses indivíduos compartilham como certo. Mas a organização não se limita apenas ao que é comum aos indivíduos, adquirindo sua própria identidade (HALL, 1984; MORIN, 2003).

A identidade está associada à visão de mundo e ao modo de ser, agir e interagir. “Dessa maneira, a identidade organizacional pode ser considerada como resultante de uma representação compartilhada pelos membros de uma organização, em face daqueles com quem ela interage” (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2001p, 37).

As concepções tradicionais de organizações, como entidades distintas, estão sendo contrapostas diante do fato de que as organizações cada vez mais funcionam como sistemas abertos, fazendo terceirizações, parcerias, e diversos tipos de alianças com concorrentes, e não tendo apenas uma única referência geográfica. Caldas e Wood (1997) questionam se ainda faz sentido falar em identidade organizacional no contexto em que as organizações não possuem mais fronteiras e até chegam a ser compreendidas apenas como entidades conceituais

Conforme Morgan (1996), a compreensão da cultura organização necessita que além dos aspectos mais evidentes, também aqueles mais simples e sutis sejam considerados. A estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missão, entre outros, são elementos que assumem função interpretativa na organização. São referências básicas para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos

contextos organizacionais. Embora sejam considerados como aspectos objetivos da organização, pela perspectiva de representação, são artefatos culturais que desempenham um papel interpretativo na construção da realidade organizacional.

Segundo Bligh (2006), muitas pesquisas sobre cultura organizacional sugerem que a cultura é um forte determinante do comportamento de indivíduos e grupos e permeia quase todos os aspectos da vida organizacional

2.3.1. Cultura organizacional

Conforme Morgan (2000), considerando-se as organizações como culturas, elas são entendidas como pequenas sociedades, possuindo seus próprios valores, rituais, ideologias e crenças. O mesmo autor argumenta que a organização está fundamentada em significados compartilhados, o que orienta o comportamento das pessoas. No entanto isso não quer dizer que haja uma cultura uniforme. A cultura de uma organização pode ser fragmentada em subculturas, abrigadas em divisões, departamentos ou grupos informais.

Machado-da-Silva e Nogueira (2001, p. 40) entendem a cultura organizacional “como sendo o conjunto de crenças, valores, artefatos, práticas e significados concebidos, aprendidos e compartilhados pelos membros de uma organização” Esclarecem que esse conjunto permite o senso de sentido e de referências para a interpretação da realidade.

Segundo Morgan (2000), o termo cultura está associado a um padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, códigos e ritos adotados socialmente. Considera que o conceito de cultura significa que diferentes grupos adotam diferentes modos de vida. Considera o termo cultura, ao se referir a organizações, como uma metáfora relevante para a compreensão a respeito da organização.

Schein (1997, p.12) define cultura da seguinte forma (tradução livre):

“Um padrão compartilhado de pressupostos básicos que um determinado grupo aprendeu como o que resolveu seus problemas de adaptação externa ou de integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como

o meio correto para considerar, pensar e sentir-se em relação a esses problemas”.

Por essa concepção de Schein (1997), pode-se aceitar que a cultura de um grupo tem relação com o que faz sentido para que esse grupo desenvolva e mantenha sua identidade. A cultura então se mantém mesmo com a entrada de novos membros; além disso, integra-os na condição de aderentes à cultura e possibilitam que se identifiquem como participantes desse grupo.

De acordo com Gonçalves e Machado-da-Silva (1999), ao ingressar em uma organização o indivíduo absorve valores e crenças já compartilhados pelo grupo e isso pode confirmar ou negar a identidade adotada pela organização.

Sobre os sistemas formais, regidos por códigos, Pagès *et al.* (1993) argumentam que o funcionamento da organização capitalista moderna, que se distingue das organizações tradicionais, apoia-se numa estrutura complexa de formalizações e codificações precisas que compõem um sistema para reger as atividades dos indivíduos e suas relações internas e externas à organização.

Entretanto segundo Machado-da-Silva e Nogueira (2001), uma vez que os sistemas formais não são exaustivos, os membros da organização podem preencher lacunas ou mesmo ignorarem o que já está estabelecido por meio de interações cotidianas que possibilitam surgirem novos padrões de significância.

Dessas considerações, pode-se inferir que a cultura organizacional é dinâmica e não pode ser considerada como algo deliberado e estabelecido em regras formais. A cultura refletirá o que faz sentido a um grupo de indivíduos independente e além da estrutura formal. “A cultura não é algo que possa ser imposto num contexto social. Ela se desenvolve no decorrer da interação social” (MORGAN, 2000, p. 157).

Para Schein (1997), a cultura pode ser representada por um modelo composto por três níveis culturais que se relacionam entre si, como está ilustrado na figura 4. Nessa concepção de cultura, na parte superior estão representados os artefatos culturais, no centro os valores, e na base estão os pressupostos.

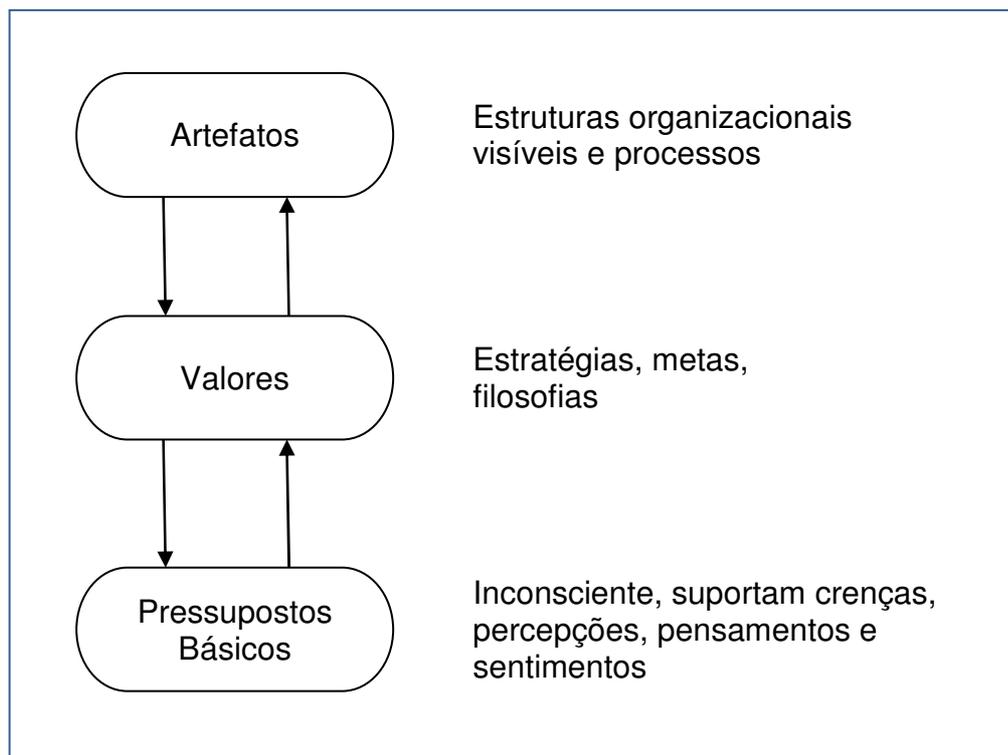


Figura 4 – Níveis da cultura
Fonte: Schein (1997, p. 17).

Conforme Schein (1997), os pressupostos básicos da cultura são o que se tem por certo a respeito da realidade e da natureza humana. Representam as crenças mais profundas, que são inquestionáveis, o que garante perenidade à cultura e cria dificuldades para que ela seja alterada. Fleury *et al.* (1997) comentam que, embora os pressupostos culturais normalmente sejam inconscientes, são esses que efetivamente determinam como os membros do grupo (ou da organização) percebem, pensam e sentem.

Para Schein (1997), valores são princípios sociais, filosofias, metas e padrões intrínsecos de princípios. São os valores que justificam o comportamento dos membros da organização e são entendidos como as regras que são aceitas para determinar esse comportamento. Conforme Augusto (1999), os valores determinam as escolhas feitas pelos indivíduos.

Segundo Tamayo e Gondim (1996), numa organização os valores dão a direção para sua atuação. A título de exemplo, mencionam que uma organização pode ser conduzida conforme valores relacionados a aspectos técnicos ou tecnológicos, enquanto que outras têm como valores a preocupação com o bem estar de seus empregados.

Ainda conforme Schein (1997), os artefatos culturais representam o que é visível, tangível, e audível, resultante das atividades baseadas nos pressupostos e valores, por exemplo, os ritos organizacionais, o clima e outras manifestações do ambiente organizacional decorrentes da cultura. Trata-se de um nível superficial relacionado à forma como as coisas são feitas.

Para Machado-da-Silva e Nogueira (2001), os artefatos culturais representam uma série de elementos que servem como referência para dar sentido ao contexto organizacional. É por meio deles que a realidade organizacional adquire representatividade. Se um grupo compartilha experiências ao lidar com problemas internos e externos, por um dado período de tempo suficientemente longo para que possa caracterizar-se uma estabilidade, esse grupo irá também compartilhar uma visão de mundo. Os mesmos autores destacam a importância para a validade desse conceito, a necessidade de ver cultura como uma unidade social e que o grupo tenha estabilidade durante algum tempo.

Segundo Morgan (1996), é por meio da cultura que se estabelece a forma de representar a realidade. Argumenta que a cultura deve ser entendida como um processo contínuo e proativo de construção da realidade. Mais que uma variável que as organizações possuem, a cultura precisa ser compreendida como um fenômeno vivo, por meio do qual as pessoas criam e recriam o mundo em que vivem.

A compreensão das organizações como fenômenos culturais decorre de implicações da visão da cultura como forma de representação. Então a organização é compreendida por sistemas de significados compartilhados. Essa visão representativa da cultura implica a compreensão da organização como “realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos” (MORGAN, 1996, p. 135-136).

2.3.2. Dinâmica Cultural

Na concepção por níveis culturais, Schein (1997)² argumenta que a dinâmica cultural tem relação com o aprendizado do grupo e é formada a partir dos valores e das crenças do fundador que são ensinados aos novos membros do grupo e, se forem aceitos pelo grupo, transformam-se em pressupostos.

No entanto no contexto dessa dinâmica, Hatch (1993) entende liderança e socialização como processos não explícitos constituintes da cultura, de forma que tanto a mudança, como a estabilidade estão presentes e necessitam que sejam continuamente explicadas ao grupo.

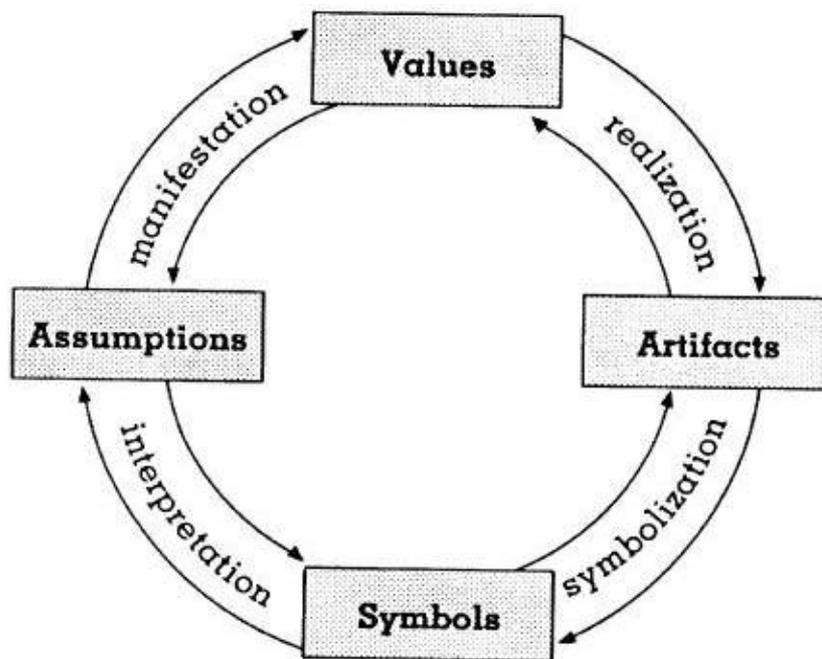


Figura 5 – Modelo da dinâmica cultural.
Fonte: Hatch (1993, p. 660)

Visando discutir o dinamismo cultural no modelo de Schein (1997), e ao mesmo tempo preservando os princípios do modelo, Hatch (1993) apresenta uma segunda abordagem, representada na figura 5, composta por quatro processos: manifestação, realização, simbolização e interpretação. Esses processos atuam na ligação dos elementos culturais originais do modelo de Schein (1997): pressupostos

²Para este trabalho foi consultado Schein, edição de 1997. Hatch (1993) cita Schein edição de 1985, o que não causou prejuízo ao texto, uma vez que os conteúdos são equivalentes.

básicos, valores e artefatos culturais, e um quarto elemento introduzido por Hatch: os símbolos.

Para Hatch (1993), a introdução dos símbolos, como o quarto elemento, possibilitou agregar a perspectiva da interpretação simbólica à teoria de Schein (1997) e tornam os elementos menos centrais, direcionando o foco às relações entre eles, o que essa autora classifica como processos.

Os quatro processos pelos quais a cultura é desenvolvida, nessa abordagem de Hatch (1993), surgem em resposta ao questionamento de como os elementos culturais estão relacionados. Esses processos ocorrem continua e simultaneamente produzindo e reproduzindo cultura. Nesse modelo, os processos atuam tanto de forma proativa ou prospectiva, o que na Figura 5 esta representada pela seta no sentido horário, ou de forma retroativa ou reativa, representada pela seta no sentido anti-horário.

A seguir, de maneira resumida são apresentados os quatro processos que nessa abordagem de Hatch (1993) explicam a relação entre os elementos culturais e dão o caráter dinâmico à cultura:

Manifestação – Na manifestação proativa, por meio da percepção, da cognição e pelas emoções, a essência representada pelos pressupostos básicos se revela em valores, e os internaliza na cultura organizacional. Na manifestação retroativa, os pressupostos podem ser confirmados quando estão em harmonia com os valores compartilhados, reforçando a cultura organizacional.

Schein (1997) observa que a alimentação retroativa pode ser dada também pela alteração dos pressupostos a partir da introdução de novos valores, os quais, uma vez aceitos, incorporam-se à cultura. Hatch (1993) acrescenta que um novo valor pode conflitar com os pressupostos existentes e nesse caso as alterações não ocorrem, e o que se sucede é a confirmação dos pressupostos e valores já existentes.

Novos valores podem ser incorporados à cultura existente, por exemplo, por influência de outra cultura. Como normalmente os pressupostos não são fenômenos conscientes dos membros, pelo processo da manifestação retroativa os novos valores são incorporados sem se distinguir como valores estranhos, uma vez que terão sido reconhecidos como valores da cultura existente. Os novos valores se incorporarão como se estivessem sendo reafirmados na cultura e uma vez incorporados farão então parte dos pressupostos básicos dessa cultura. Entretanto,

se os novos valores não se encaixarem na cultura, o processo de manifestação irá ignorá-los (HATCH, 1993).

Realização – O processo de realização proativa produz os artefatos culturais a partir dos valores compartilhados na organização. O foco está na realização da expectativa cultural e dos valores que por meio da ação produzem os artefatos. A realização retroativa diz respeito à contribuição dos artefatos na formação dos valores e expectativas.

Em uma das possibilidades os artefatos praticados reafirmam os valores. Em outra possibilidade, os artefatos oriundos de outra cultura ou decorrentes de forças desalinhadas dos valores culturais podem retroativamente contestar valores e expectativas. Neste caso os artefatos podem ser rejeitados ou ignorados pelos membros da organização, ou podem ser aceitos e incorporados na cultura e influenciar o realinhamento de valores. Então toda a cadeia de realimentação funciona de modo que pelo processo de manifestação retroativa, os pressupostos também serão ajustados.

Hatch (1993) observa que, embora os valores sejam representados nas atividades e nos artefatos, não necessariamente as atividades e os artefatos sempre representam os valores. Isso se explica pela noção de que nem tudo o que acontece na organização pode ser associado à cultura. Existem atividades que são sujeitas a outras influências. Há também a possibilidade da presença de forças estranhas à cultura no ambiente organizacional determinando certa imperfeição nos artefatos que expressam uma representação tangível do conjunto de valores ou expectativas. Isso evidencia que o sistema organizacional não é hermético, e seu comportamento decorre das forças culturais e também de influências diversas.

Simbolização – Em seu modo proativo (ou prospectivo) atribui a condição de símbolo para um determinado artefato. Pelo modo retroativo (ou retrospectivo) alguns artefatos podem receber significado simbólico, ou seja, a partir do símbolo se atribui significância ao artefato.

Hatch (1993) reconhece que os símbolos fazem parte dos artefatos, conforme consideram alguns autores, sobretudo os seguidores de Schein. Por essa interpretação todos os símbolos são artefatos. Outros pesquisadores consideram que cada artefato tem significância simbólica e dessa forma todos os artefatos são símbolos. Levando em conta essas duas correntes, considera que se tornaria

desnecessário distinguir símbolo de artefato. Entretanto reconhece também que há ainda autores que consideram que nem todos os artefatos são símbolos.

Essa autora observa que pela perspectiva da dinâmica cultural é possível evidenciar a distinção. Explica símbolo como o que representa, conscientemente ou não, algo mais amplo, como um conceito ou um significado. No entanto na dinâmica cultural o foco se desloca do símbolo para a forma pelo qual o símbolo é formado e adotado pelos membros da organização. O processo de simbolização retroativa esclarece o significado literal de um artefato simbolizado.

Hatch (1993) adverte que nem todos os artefatos têm o mesmo tratamento no campo simbólico. O processo de simbolização proativa implica que alguns artefatos adquirem mais significância entre os membros da organização que outros artefatos num dado momento e num local específico. Assim, em cada instante no campo ocorre uma configuração simbólica. Os artefatos permanecem no campo com possibilidades de simbolização, mas a cada momento, apenas parte do campo está considerado pelo processo de simbolização retroativa.

Interpretação – O processo de interpretação proativo (ou prospectivo) se dá quando a partir do entendimento do significado simbólico se provoca a revisão dos pressupostos culturais. Pelo processo retroativo (ou retrospectivo) o ciclo de revisão de significados altera o entendimento do significado simbólico. Algumas das interpretações do ciclo refletem os pressupostos culturais existentes. No entanto outras provocam a revisão dos pressupostos básicos ao estabelecerem novos significados a eles.

Hatch (1993) comenta que o que é experimentado adquire significado simbólico a partir do conhecimento já existente e essa nova experiência e interpretação possibilitada irá também contribuir para alimentar base de referências. As interpretações sobre os símbolos desdobram-se em novos entendimentos dos símbolos, que provocam revisões dos significados possibilitando novas interpretações, estabelecendo dessa forma um ciclo de revisão de significados.

Ao reformular o modelo de Schein, Hatch (1993) introduziu os símbolos ao conjunto formado pelos pressupostos, valores e artefatos, e identificou os processos entre esses elementos de modo que quando atuam pela proatividade ou prospectividade, no sentido horário, na figura 5, estão desempenhando o papel de atividade na cultura. Já no sentido contrário (anti-horário na mesma figura), pela

retroatividade ou retrospectividade, desempenham o papel de reflexão na consciência cultural.

Quanto à coexistência de organizações no ambiente institucional, em que por sua identidade cada uma se distingue das demais como organizações únicas, mas que se assemelham de modo a pertencerem aos mesmos contextos, Gibson, Ivancevich, e Donnally (1981) e Gonçalves e Machado-da-Silva (1991) observam que as organizações não estão isoladas como entidades autônomas. Elas se relacionam o tempo todo com seu ambiente, com outras organizações e com indivíduos que desempenham diferentes papéis (clientes, fornecedores, concorrentes, etc.), e ficam suscetíveis a influências das experiências e conhecimentos oriundos desses relacionamentos. Essas influências exercem pressões na organização induzindo a mudanças e interferindo na continuidade e na legitimidade dos padrões organizacionais (NOCERA, 2008).

Morgan (1996) comenta que pela influência de uma cultura são estabelecidos referenciais como códigos de ação tidos como certos e então reconhecidos como normais. Portanto as atividades que se mostram em desacordo com esses códigos são então consideradas anormais. Observa também existir certa relatividade em relação aos códigos culturais. Em outras palavras, as regras têm caráter de temporalidade e localidade, e são adaptadas ao contexto. Portanto pode-se inferir que há outros códigos inseridos na cultura que regulam a aplicação dos códigos, estabelecendo um grau de complexidade na regras que formam configurações com atuação dinâmica.

2.4. INTERPRETAÇÃO DAS ABORDAGENS

Nesta seção são apresentados, de modo resumido, os aspectos teóricos que mais diretamente orientaram a pesquisa sobre as influências culturais. As opções levaram em conta a maior proximidade dos fundamentos com o objetivo da pesquisa.

A maneira como os diferentes autores citados neste capítulo entendem a organização, abrigam aspectos comuns interessantes para a finalidade do estudo. A

organização é vista como um elemento inerente da sociedade humana. Segundo Hall (1984), as organizações se confundem com própria sociedade.

O ambiente tem papel relevante no conjunto de fatores de influência a que a organização está sujeita. Hall (2004) observa que a compreensão da organização leva em consideração o contexto, dentre outros elementos, o ambiente e a cultura nacional.

A organização resulta da manifestação interna ou externa das decisões e ações das pessoas, tendo então um caráter subjetivo, sujeito a fatores políticos e influenciáveis por crenças, interesses e outras manifestações humanas (HALL, 2004; MOTTA, 1999; MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA 2001).

As escolhas para referência da pesquisa levaram em conta a forma como as concepções estão relacionadas com a dinâmica cultural e, sobretudo, pelas influências que provocam essas mudanças, internas ou externas.

Das concepções estruturais apresentadas, a de Nadler e Tushman (1993) adota uma perspectiva por componentes da organização. Consideram dois componentes: as “disposições organizacionais formais” e a “organização informal”, ambos os componentes relacionados com cultura organizacional.

Na perspectiva nos níveis organizacionais apresentada por Moggi e Burkhard (2005), dois desses níveis estão bastante relacionados com a cultura organizacional, objeto deste estudo. O nível das relações tem forte associação com as pessoas, tratando justamente dos aspectos subjetivos e sensíveis e que exercem grande influência na formação da cultura, abrangendo a expectativas, sentimentos, juízo de valores, papéis e hierarquia (poder) e conflitos entre outros elementos de influência cultural. Esse nível tido como a “alma” da organização.

Já o nível da identidade tem como essência a própria cultura organizacional, indo além dos comportamentos das pessoas, tratando daquilo que esses comportamentos determinaram como a identidade da organização. Se o nível das relações é tido como a “alma” da organização, o nível da identidade é o nível da “consciência” da organização.

No entanto as duas abordagens não são conflitantes, apenas interpretam a estrutura organizacional por lentes distintas. Pela maior objetividade e sintonia com o foco deste estudo, pareceu mais oportuno considerar neste trabalho a perspectiva dos níveis organizacionais (MOGGI; BURKHARD, 2005), em que o tema da cultura organizacional pode ser discutido nos níveis mencionados.

As organizações compreendidas como entidades dinâmicas, ao mesmo tempo em que provocam mudanças, são também compelidas a mudar. A velocidade com que a tecnologia introduz inovações nas organizações e no ambiente influencia a dinâmica organização. As integrações econômicas mundiais e a possibilidade de disseminação de conhecimentos e costumes culturais entre nações, também determinam mudanças no ambiente, o que exige reações das organizações, seja em função da necessidade de se adaptarem à interpretação de uma nova realidade, seja por questões de competitividade.

Entre essas reações organizacionais, destacam-se as aquisições e fusões que são consideradas como uma classe especial de mudança (NADLER; LIMPET, 1993). Resultam de decisões estratégicas como respostas às demandas das mudanças globais, no que diz respeito aos aspectos econômicos, sociais e tecnológicos que determinaram a necessidade em aumentar a competitividade das organizações (NADLER e LIMPET, 1993; WIND e MAIN, 2002), mas também resultam de pressões internas (ROSSINI *et al.*, 2001).

Embora a quantidade de negócios que envolvem não só as fusões e aquisições, mas também outros tipos de união de organizações, tenha sido expressiva a partir das últimas duas décadas do século XX, uma parte desses casos não apresentou resultados positivos como eram esperados. As causas, além de equívocos estratégicos, estão muito relacionadas às dificuldades apresentadas na fase após concretizar-se a aquisição em que deve ocorrer integração cultural (PARDINI, 2007; CASTOR, 1995; HUSSEY, 1999).

Interessa a este estudo o suporte teórico sobre o encontro de culturas organizacionais, portanto centrado no processo da integração. Das perspectivas discutidas por Nadler e Limpert (1993) (da estratégia, dos recursos humanos e da dinâmica cultural) destacam-se as duas últimas, que estão relacionadas à integração cultural, associadas às decisões estratégicas que conduziram para o caminho da aquisição.

Considerando o enfoque deste estudo, que examinou o encontro cultural e o que se relaciona à fase de integração após a união das organizações, torna de menor relevância a distinção entre fusões, aquisições, alianças, etc. É o fato de que duas culturas se encontraram, havendo ou não absorção de uma organização pela outra. Mas ainda assim, merece atenção o que explica a motivação pela aquisição de uma organização pela outra, e se esse processo se deu entre organizações do

mesmo seguimento ou não, conforme a tipologia apresentada pelo BNDES (1999) quanto à forma vertical, horizontal ou conglomerado, uma vez que a motivação e a tipologia mencionada estabelecem diferenças no processo de integração.

Para este estudo, o aspecto relevante do processo de integração está relacionado com as diferenças culturais entre as organizações o que requereu estabelecer certa objetividade em termos da caracterização dos elementos culturais e a própria noção de cultura, em particular da cultura organizacional.

Machado-da-Silva e Nogueira (2001) concebem cultura organizacional como sendo o conjunto de crenças e valores que são compartilhados pelos membros da organização, que a adotam como referência para interpretar a realidade. Essa concepção está em concordância com outros autores (SCHEIN, 1997; GONÇALVES; MACHADO-DA-SILVA 1999; MORGAN, 2000), e pareceu adequada e suficiente para embasar este estudo.

Destacam-se as concepções relativas às influências que o ambiente e os indivíduos exercem na formação e na dinâmica da cultura organizacional. Além disso, é significativa a este estudo a forma como essas influências se fazem presentes na identidade organizacional. Em particular, o trabalho de Hatch (1993) ofereceu suficientes elementos para subsidiar o entendimento sobre esse aspecto que se relaciona com dinâmica da cultura organizacional. Considerou-se que a distinção ou equivalência entre símbolos e artefatos culturais não causa qualquer prejuízo para os resultados do estudo, assim foram considerado de forma unificada como artefatos culturais.

Uma vez que a pesquisa tem foco nas influências exercidas na cultura organizacional por novas referências decorrentes de aquisições, a concepção de cultura, a partir dos elementos dos níveis culturais (SCHEIN; 1997) e o entendimento da dinâmica cultural (Hatch, 1993) compõem a base conceitual que orientou a coleta e análise desenvolvida na pesquisa.

O modelo de cultura concebido por Schein (1997) no qual são apresentados de forma estruturada os pressupostos básicos, os valores e os artefatos culturais, foi considerado suficiente e adequado para o objetivo do trabalho, em que se buscou identificar elementos culturais compartilhados na Porto Seguro, bem como nas seguradoras adquiridas, Azul e Itaú. Foi adequado também para o entendimento da dinâmica da cultura organizacional, conforme apresentado por Hatch (1993), uma

vez que a autora parte do modelo desenvolvido por Schein (1997), relacionando os elementos culturais por meio dos processos que provocam a dinâmica cultural.

Cabe acrescentar as considerações apresentadas por diferentes autores a respeito das transformações surgidas a partir da década de 1980, em particular pela globalização, e de outras como decorrências dessa, que provocam revisão dos pressupostos culturais e mutações de identidade, o que também se relaciona ao tema da pesquisa. A essas referências que fundamentam os conceitos que orientaram a condução pesquisa, juntam-se os procedimentos metodológicos que foram adotados para a análise empírica.

3. METODOLOGIA

Para a elaboração de um trabalho científico torna-se necessário a adoção de um conjunto de regras e procedimentos que conduzem o desenvolvimento da pesquisa. São essas regras e procedimentos que caracterizam o método escolhido para a operacionalização da pesquisa.

Para Richardson (1999), o método é o caminho, no sentido de maneira, pelo qual se chega a um objetivo, enquanto a metodologia abriga um conjunto de regras estabelecidas para o método científico. Vergara (2009) considera o método como o caminho, a forma, ou ainda uma lógica de pensamento.

Neste capítulo, são apresentados os elementos que caracterizam o método utilizado na pesquisa.

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Os processos de integração pós-aquisição podem ser entendidos como fases de mudanças com intensidade nos aspectos culturais da organização. Nesses processos estão presentes os choques culturais decorrentes do confronto das culturas distintas, as culturas da organização adquirente e da adquirida.

Esta pesquisa teve como pressuposto que a cultura da organização adquirente é influenciada pela presença de novos elementos culturais advindos das outras organizações que foram adquiridas ou se integraram por meio de um processo de fusão. Naturalmente outros fatores, de ordem interna ou externa, também atuam como influenciadores da cultura, independentemente de fusões ou aquisições. O contexto institucional também provoca mudanças organizacionais que resultam na incorporação de novos valores e regras (NOCERA, 2008).

O estudo partiu do pressuposto de que por mais que a cultura da adquirente seja dominante na relação com organização adquirida, ainda assim, a presença de novos elementos culturais subsequentes à aquisição também causam, mesmo que sutilmente, influências na cultura da organização adquirente.

3.1.1. Perguntas de pesquisa

A partir do pressuposto acima, este trabalho tem como tema as mudanças organizacionais decorrentes de estratégia de crescimento por aquisições ou fusões. Essas mudanças estão contextualizadas no processo de integração pós-aquisição. O interesse específico é na dinâmica cultural e nas influências assimiladas pela organização adquirente quando ocorre o encontro com cultura da organização adquirida. Os objetos de análise foram os elementos culturais compartilhados na organização adquirente. Dessa forma, o problema de pesquisa pode ser assim resumido:

Como as culturas das organizações adquiridas, Azul e Itaú, influenciaram a dinâmica da cultura da Porto Seguro alterando seus valores compartilhados?

Para tratar este problema foi feito um estudo do caso único das influências culturais assimiladas pela companhia seguradora Porto Seguro S.A., abrangendo dois encontros de culturas: a) em 2003, a Porto Seguro adquiriu a seguradora Axa Seguros, que teve o nome mudado para Azul Seguros; b) em 2009, a Porto Seguro associou-se ao Itaú Unibanco Holding S.A, constituindo a Itaú Unibanco Seguros de Automóvel e Residência S.A, passando a controlar sua carteira. No decorrer deste trabalho, essas organizações são referenciadas simplesmente como Porto Seguro, Azul e Itaú.

Com a finalidade de nortear os passos da pesquisa e de modo coerente com seus objetivos, o problema objeto do estudo foi desdobrado nas seguintes perguntas de pesquisas:

- a) quais os principais elementos culturais eram compartilhados na Porto Seguro antes da aquisição da Azul e da Itaú?
- b) quais as principais diferenças culturais existiam entre a Porto Seguro, a Azul e a Itaú antes das aquisições?
- c) quais os elementos culturais da Azul e da Itaú foram assimiladas pela cultura da Porto Seguro?
- d) que condições possibilitaram que a cultura da Porto Seguro fosse influenciada pela Azul e pela Itaú?

3.1.2. Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas

Ao apresentar a definição constitutiva e operacional das categorias adotadas na pesquisa, busca-se esclarecer conceitual e operacionalmente cada uma das categorias. A adoção de termos e conceitos pode provocar interpretações diversas. Para minimizar essa possibilidade esta seção procura esclarecer conceitualmente as categorias e como elas foram operacionalizadas. A definição constitutiva, também chamada de definição conceitual, “é considerada geral, ampla, enquanto a definição operacional é restrita, voltada diretamente para aspectos do objeto [...]” (Richardson, 1999, p. 65).

As categorias definidas a seguir compõem uma grade mista. Conforme Vergara (2006), esse tipo de grade abriga categorias definidas preliminarmente, conforme o referencial teórico, mas admite também categorias que emergem durante o processo de análise.

Pressupostos culturais

Definição constitutiva: Os pressupostos culturais são os elementos fundamentais para a cultura da organização. Abrigam os princípios básicos, as crenças e as concepções de mundo. Segundo Schein (1997), os pressupostos são o que se tem por certo a respeito da realidade e da natureza humana, dando o sentido de princípios básicos. Fleury *et al.* (1997) observam que normalmente os pressupostos básicos são inconscientes, mas são esses que efetivamente refletem como os membros da organização percebem, pensam e sentem.

Definição operacional: Os pressupostos foram identificados por meio da análise de conteúdo, a partir de declarações dadas nas entrevistas, observações e menções nos documentos analisados, ao se caracterizarem as crenças e princípios fundamentais que suportam ou explicam, de modo indireto ou inconsciente, o comportamento organizacional.

Valores culturais

DC: Os Valores são princípios sociais, filosofias, metas e padrões intrínsecos da cultura (SCHEIN, 1997). Os valores são os elementos que justificam as ações e escolhas dos indivíduos e suportam o julgamento de certo e errado. Atuam como

referências na forma como os indivíduos moldam seus comportamentos (NOCERA, 2008). É também aquilo que conscientemente é compartilhado pela organização. São esses que determinam as escolhas de ações feitas pelos indivíduos (AUGUSTO, 1999).

DO: Os valores foram identificados por meio de análise de conteúdo a partir das declarações feitas nas entrevistas e nos documentos analisados. Um valor foi considerado presente na declaração ou menção quando é apresentado como uma razão para o jeito de ser da organização.

Artefatos culturais

DC: Os artefatos culturais são os elementos explícitos da cultura organizacional que resultam de sua manifestação. Os artefatos são decorrentes dos pressupostos e valores da cultura organizacional. Para Morgan (1996), os artefatos são os elementos que assumem função interpretativa na organização. Segundo (SCHEIN, 1997), artefatos representam o que é visível, tangível e audível, resultante das atividades baseadas nos pressupostos e valores, por exemplo, os ritos organizacionais, o clima e outras manifestações do ambiente organizacional, decorrentes da cultura.

DO: Os artefatos foram identificados por meio da análise de conteúdo a partir das declarações feitas nas entrevistas, menções nos documentos analisados e por observações. O artefato cultural foi considerado presente quando ficava evidente resultar de um valor ou pressuposto cultural.

Influências culturais

DC: As influências culturais são os aspectos incorporados na cultura da organização, originados da cultura da outra organização ou de novos elementos na organização. Schein (1997) observa que a alteração dos pressupostos pode ocorrer a partir da introdução de novos valores, que uma vez aceitos, se incorporam na cultura. Mediante a introdução de artefatos originados em outra cultura, se aceitos, podem provocar mudanças também nos valores da organização (HATCH, 1993).

DO: Por meio da técnica de análise de conteúdo, a partir das declarações feitas nas entrevistas e ou menções em documentos foi identificada a presença de elementos culturais na Porto Seguro que decorreram das influências da cultura da Azul ou da Itaú. Do ponto de vista da análise, essa categoria foi subdividida em duas subcategorias, uma para abrigar as influências assimiladas da Itaú e outra para as da Azul.

Conflitos culturais

DC: O conflito cultural resulta da incompatibilidade entre os novos elementos culturais e os valores e pressupostos compartilhados na cultura. Esses conflitos decorrem do fato de que os novos elementos contrariam pressupostos e valores da cultura o que determina que sejam repelidos ou ignorados pela cultura. Segundo Hatch (1993), se os novos valores não se encaixarem na cultura, eles serão ignorados. Embora o conflito cultural possa ser entendido como um processo de resistência, no contexto desta pesquisa não deve ser confundido com a resistência a mudanças.

DO: A presença dos conflitos culturais foi identificada por meio da técnica de análise de conteúdo, a partir das declarações nas entrevistas realizadas e de menções constantes nos documentos analisados. O conflito foi considerado presente quando evidenciava que um valor ou artefato da cultura da organização adquirida era inaceitável na cultura da Porto Seguro decorrente de seus pressupostos ou valores culturais.

Integração

DC: A integração pós-aquisição é um processo em que são tratados aspectos culturais e operacionais relacionados à aquisição. Trata-se de um tipo de processo delicado, que, segundo Castor (1995), é sujeito a rejeições e apresenta baixas taxas de sucesso. Os resultados dessa etapa costumam ter grande influência no processo de aquisição, chegando a ser o fator determinante para o sucesso ou fracasso do processo (ROSSINI *et al.*, 2001).

DO: Aspectos relacionados ao processo de integração foram identificados pela análise de conteúdo, a partir das declarações feitas nas entrevistas e menções presentes nos documentos analisados. Aspectos que explicitam o processo de integração foram considerados presentes quando evidentemente associados a uma ou outra integração objeto desse estudo.

3.1.3. Definição de outros termos relevantes

Dirigentes. No contexto desta pesquisa foram considerados como dirigentes os níveis hierárquicos superiores, denominados como vice-presidentes, diretores, que desempenham funções diretivas. Foram incluídas também outras pessoas que, embora não ocupem cargo diretivo, atuam diretamente e influenciam o processo decisório em relação à integração pós-aquisição.

Encontro de culturas. Neste trabalho foi considerado que ocorre um encontro de culturas quando duas ou mais organizações, ou grupos dessas organizações, interagem com intensidade e por período suficientemente longo para possibilitar influências culturais decorrentes dessa interação

“Filosofia” da Porto Seguro. Trata-se de uma expressão utilizada na Porto Seguro que representa como os membros da organização reconhecem e expressam o jeito, o comportamento e o estilo de gestão. Aproxima-se do conceito de identidade organizacional, uma vez que a chamada “filosofia” resulta da cultura organizacional e é o que provê a condição da singularidade da organização.

IPO. Sigla em inglês do termo *initial public offering*. Trata-se da primeira oferta pública para venda de ações no mercado. Ocorre pela abertura do capital de uma organização; no Brasil é um processo regulado pela Comissão de Valores Mobiliários.

Meios de influência. Significam os meios ou as formas que propiciaram a influência cultural. Trata-se de práticas ou comportamentos que facilitaram não só a exposição à cultura da organização adquirida, mas também a aceitação dessa influência que provocou a incorporação dos elementos culturais.

Resistências à mudança. Neste contexto, referem-se a temores e resistências inerciais, ou ainda decorrentes de contrariedades aos interesses dos membros da organização, em função das mudanças subsequentes aos encontros das culturas. Essas resistências não devem ser confundidas com as aquelas decorrentes de conflitos culturais.

3.2. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é caracterizada por uma **abordagem qualitativa**, uma vez que se busca maior aprofundamento por meio de um tratamento mais subjetivo dos fenômenos analisados. O objetivo geral foi examinar as influências que as organizações adquiridas exerceram sobre a cultura da organização adquirente. Dessa forma trata-se de fenômenos de relações entre pessoas e de comportamentos sociais, o que sugere difícil mensuração e exige maior aprofundamento da análise.

Conforme Richardson (1999), a abordagem qualitativa é justificada por ser adequada para o entendimento na natureza de um fenômeno social. Ainda segundo o mesmo autor, os estudos qualitativos podem ser adotados para descrever e compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais e, entre outros, possibilitarem o entendimento mais profundo acerca do comportamento das pessoas.

Uma pesquisa pode ser classificada com base em seus objetivos, como exploratórias, descritivas ou explicativas. Segundo Vergara (2009), as pesquisas exploratórias são realizadas quando se tem pouco conhecimento sistematizado, de modo que não é possível se desenvolverem a partir da formulação de hipóteses, que, no entanto, podem surgir no final da pesquisa.

Para Lakatos e Marconi (2001) as pesquisas exploratórias além de permitir o desenvolvimento de hipóteses, proporcionam maior familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno da pesquisa e ainda podem ter a finalidade de modificar ou clarificar conceitos.

As pesquisas descritivas são utilizadas quando o objetivo é descrever características de determinada população ou fenômenos (RICHARDSON, 1999). Não se destina a explicar os fenômenos analisados, mas descrevê-los. No entanto seus resultados servem como base para outras pesquisas então explicativas, que buscam justificar os motivos dos fenômenos (VERGARA, 2009).

Algumas pesquisas, embora sejam caracterizadas como descritivas, contribuem também para proporcionar novas visões do problema estudado, confundindo-se com as pesquisas exploratórias. Esta é a situação em que se desenvolve o presente estudo. A literatura sobre fusões e aquisições é bastante rica

no que diz respeito aos efeitos das fusões na cultura da organização adquirida e nos interesses de seus membros. Mas pouco se encontra a respeito das influências contrárias, ou seja, as influências assimiladas pela organização adquirente no encontro com a cultura da adquirida. Este estudo procura também explorar um tema ainda pouco pesquisado, sobre os processos de integração pós-aquisição, assumindo algumas características de um estudo exploratório.

Embora estejam presentes algumas características exploratórias, ainda prevalecem os aspectos de uma pesquisa descritiva. Por outro lado, também não se buscou explicar a razão dessas influências, o que determina não se tratar de uma pesquisa explicativa. O estudo pode então ser classificado como uma **pesquisa de natureza descritivo-qualitativa**.

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi adotado o delineamento do **estudo de caso**. Ainda que seja frequente que o estudo de caso seja justificado quando a questão se traduz pelo “como” e “por que”, Yin (2010, p. 24) considera que “o método também é relevante quando suas questões exigirem uma descrição ampla e profunda de algum fenômeno social”. O estudo em questão busca entender quais influências decorrentes das aquisições estão presentes na cultura da Porto Seguro e como tais influências ocorreram.

O estudo de caso é definido por Yin (2010, p. 39) como sendo a investigação empírica sobre “um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

O estudo de caso já foi considerado um procedimento de pouco rigor e utilizado com limitações, destinado mais para estudos de natureza exploratória. Entretanto, atualmente o estudo de caso é amplamente utilizado nas ciências sociais. Trata-se de um estudo em profundidade sobre um ou poucos objetos, possibilitando amplo e detalhado conhecimento (YIN, 2010). A necessidade de um estudo de caso fica evidenciada quando há o desejo de entender os fenômenos sociais complexos, levando em conta que esse procedimento permite considerar as características holísticas e significativas da vida real.

Esta pesquisa não propõe produzir generalizações, mas identificar possíveis influências vivenciadas e os meios para que as influências ocorram, a partir de processos de aquisição de uma organização específica. Assim, seus objetivos não ficam comprometidos com a adoção do estudo de caso como procedimento, que,

embora não seja restritivo, pois admite generalizações teóricas, não é o adequado quando se almeja fazer generalizações empíricas (YIN, 2010).

A unidade de análise que constitui o caso que foi estudado é a influência cultural assimilada pela Porto Seguro decorrente do encontro de culturas subsequentes às aquisições da Azul, ocorrido em novembro de 2003, e da Itaú, em novembro de 2009. Assim, o caso estudado é a influência cultural e não deve ser confundido com os dois processos de aquisição ou de integração. Portanto foi considerado como sendo um estudo de caso único, e os processos de aquisição e de integração devem ser entendidos como parte do contexto em que o caso objeto de estudo foi analisado.

A motivação que levou a escolha desse caso decorre da suposição que mesmo a cultura dominante da organização adquirente é influenciada pela cultura da organização adquirida. O fato de haver poucos estudos sobre esse processo de influência sobre a adquirente, uma vez que a grande maioria dos estudos analisa a influência cultural e suas consequências na organização adquirida, reforçou a motivação pelo tema.

Era desejado que a organização cujo caso fosse estudado, tivesse os elementos culturais bastante solidificados em sua identidade organizacional e que o processo de aquisição fosse decorrente da estratégia de crescimento no mesmo seguimento em que atuava. Essa condição visava eliminar a possibilidade de confundir-se a influência cultural como o compartilhamento da experiência de atuação da organização adquirida em outro seguimento. Algumas organizações foram consideradas interessantes para o tema, no segmento de comércio, bancário e seguros. Em ordem de preferência, pela facilidade estimada de acesso e obtenção de informações, portanto em função da viabilidade do estudo, foi procurada a Porto Seguro que, depois de esclarecida sobre o objeto de estudo, concordou com a pesquisa e autorizou seu desenvolvimento.

Para atender ao objeto do estudo foi considerado todo o período, desde a aquisição da Azul, em 2003, até o momento em que foi procedida a coleta de dados, em novembro e dezembro de 2010. Além disso, foi necessário identificar quais aspectos culturais da Porto Seguro já eram compartilhados anteriores às referidas aquisições, para que fosse possível fazer a distinção em relação aos que foram adquiridos depois das aquisições. Para tanto **foi adotado um corte longitudinal**, que possibilitou não só identificar as influências culturais decorrentes da aquisição,

mas também os fatores que ao longo desse período possibilitaram a ocorrência da influência, mesmo que não estivessem mais presentes na ocasião da coleta de dados.

A negociação que resultou na compra da Azul pela Porto Seguro, foi decorrente de um processo de simples aquisição. Mas a compra da Itaú merece alguns esclarecimentos. A negociação com o *holding* do grupo Itaú-Unibanco, resultou na cessão da seguradora Itaú Seguros Auto e Residência (carteira de seguros e estrutura) à corporação Porto Seguro. Em troca o Grupo Itaú-Unibanco obteve uma participação societária de 30% no grupo Porto Seguro, que assumiu o controle da seguradora Itaú.

Pelo exposto, em consonância com os objetivos desta pesquisa, as diferenças dos processos de negociação não pareceram ter maior relevância no estudo. O objetivo específico foi examinar as supostas influências culturais que a Azul e a Itaú provocaram na cultura da Porto Seguro e não os processos de aquisição. Portanto neste trabalho os dois processos de negociação são considerados equivalentes e o termo “aquisição” foi adotado para a identificação de ambos.

3.2.1. População e amostra

Considerando os objetivos da pesquisa bem como as categorias analíticas que foram adotadas, e pela técnica de coleta de dados, por meio de entrevistas, pareceu ser adequado considerar como população o grupo de pessoas envolvidas com o processo decisório, ou seja, os dirigentes da organização. Pela posição que ocupam na estrutura e o papel que desempenham na organização, o grupo de dirigentes poderia revelar com mais propriedade os aspectos relacionados à cultura da Porto Seguro. É também o grupo que pelo nível de sua posição hierárquica, detém uma visão mais abrangente sobre o processo de integração com organizações adquiridas, e então, das conseqüentes influências culturais.

Além disso, outros grupos, de menor nível hierárquico e de atuação mais setorizada, estariam sujeitos a ter visões parciais do processo de integração e mais sujeitas a vieses decorrentes de questões e conflitos operacionais. Em decorrência

do tema poderiam também adotar uma postura mais reticente por receio, prevenção e por não se sentirem autorizados a fornecer informações tidas como confidenciais. Nesse aspecto, os diretores sentem-se mais seguros em decidir o que podem ou não revelar, maximizando a possibilidade de se obterem as informações.

O quadro de dirigentes da Porto Seguro é formado por 14 diretores estatutários, já incluídos os três vice-presidentes. A presidência não é um cargo executivo, trata-se de uma presidência de honra ocupada pela esposa de Abraão Garfinkel, que foi o comprador da Porto Seguro, em 1972. Foram entrevistados nove dirigentes da Porto Seguro, sendo seis diretores, três vice-presidentes, e mais três pessoas da área de Gestão de Recursos Humanos, que atuam diretamente no processo de integração cultural das organizações adquiridas.

Foram entrevistados também dois diretores da Azul e um diretor da Itaú que puderam comentar os mesmos fenômenos, mas por outra perspectiva, a de quem faz parte do grupo que trouxe as influências para a Porto Seguro. Foram entrevistados ainda dois consultores externos que atuam na Porto Seguro desde antes da aquisição da Azul, com foco em temas relacionados à cultura e identidade organizacional. Por último, foram entrevistados três proprietários de corretoras de seguros, o que complementou a amostra com uma perspectiva externa. A amostra foi então composta de 17 entrevistados, conforme está apresentado no quadro 3, composição da mostra.

Referência	Tipo de entrevistado	Entrevistados	Grupo
Internos	Vice-presidentes e diretores	6	9
	Recursos humanos	3	
Adquiridas	Diretores das adquiridas	3	3
Externos	Consultores	2	5
	Proprietários de corretoras	3	
Total		17	

Quadro 3 – Composição da amostra.
Fonte: O autor (2011).

Além das entrevistas destinadas propriamente ao objeto do estudo, foram feitas outras duas entrevistas com um dos vice-presidentes. A primeira delas com objetivo de explanar a proposição da pesquisa e obter sua concordância. A segunda

reunião foi realizada para identificar as pessoas que comporiam a amostra e para fornecer ao pesquisador uma visão geral da organização, estrutura, negócios e histórico, em particular, dos processos de aquisição. Essas reuniões tiveram significativa contribuição para o planejamento da operacionalização da pesquisa.

Na ocasião da segunda reunião, combinou-se que após as entrevistas, caso fosse considerado necessário, estender-se-ia a amostra incluindo os demais diretores. No entanto as entrevistas realizadas mostram-se bastante homogêneas, e como o grupo de entrevistados era composto por diretores das áreas de maior relacionamento com as organizações adquiridas, foi considerado desnecessário expandir a amostra. O vice-presidente encarregou-se de avisar os demais diretores e pôs à disposição o apoio de sua assistente, que providenciou o agendamento das entrevistas e a intermediação de solicitação de documentos. Essa condição foi considerada como um fator que muito contribuiu com a coleta de informações e relevante para o cumprimento do cronograma.

3.2.2. Dados: tipo, coleta e tratamento

Os dados coletados nesta pesquisa foram constituídos preferencialmente de fontes primárias, a partir de entrevistas e por meio de observações simples, em que o observador mantém distanciamento da situação estudada (VERGARA, 2009). Os dados secundários foram obtidos de documentos internos e externos e de um vídeo em que é reproduzida uma palestra proferida por Jaime Garfinkel, o principal acionista e controlador da Porto Seguro.

Na primeira etapa dos levantamentos, foram feitas coletas de dados sobre histórico da organização, a respeito da estrutura e dos processos de aquisição da Azul e da Itaú. Esse levantamento inicial foi utilizado para a formulação dos roteiros de entrevistas e para determinação de algumas das categorias analíticas. Na fase seguinte, foram coletados os dados primários, relativos às percepções das pessoas em relação aos aspectos culturais da Porto Seguro e das seguradoras adquiridas, do processo de integração e das manifestações de interesses dos dirigentes, assim como de seu envolvimento com o processo de integração.

Os levantamentos dos dados secundários baseados em documentação foram feitos de modo intercalado com as entrevistas, ocupando os dias ou períodos em que não havia entrevistas agendadas. Esses documentos são suportados em meio físico ou digital, de fontes internas e externas. A relação de documentos utilizados constitui o apêndice A. A coleta de dados secundários foi feita por meio de acesso à Intranet, com auxílio de uma pessoa designada para assessorar o levantamento, por consultas à biblioteca da organização, consulta à Internet e por meio alguns dos entrevistados.

Para a coleta de dados primários **foi adotada a técnica de entrevistas**. Para Lakatos e Marconi (2001), a entrevista é um instrumento utilizado na investigação social tanto para a coleta de dados como para ajudar o diagnóstico de um problema social.

Conforme Richardson (1999), as entrevistas podem ser estruturadas, as que se apresentam em forma de maior rigidez por meio de perguntas compondo um questionário, ou não estruturadas, também chamadas de entrevista em profundidade, que se desenvolvem por meio de conversação guiada pelo entrevistador. Ainda segundo Richardson (1999) pesquisas que estudam fenômenos qualitativos, como as opiniões, crenças, atitudes, etc., exigem a adoção de instrumentos de coleta também qualitativos, como são as entrevistas, semiestruturadas ou as não estruturadas.

Para Lakatos e Marconi (2008) as entrevistas qualitativas são pouco estruturadas, uma vez que tem como objetivo o significado dos fenômenos ou eventos da vida cotidiana conforme a perspectiva do entrevistado, deixando que esse se utilize de seus próprios termos. No entanto essas mesmas autoras aconselham o uso de um roteiro que seja adotado como um guia para o entrevistador.

Richardson (1999) observa também que se podem estabelecer dois pólos quanto à liberdade e aprofundamento. O primeiro relativo às entrevistas que permitem o máximo de liberdade e aprofundamento, que abrigam as entrevistas não diretivas. No outro extremo estão as entrevistas dirigidas que se desenvolvem por meio de perguntas pré-formatadas em ordem previamente estabelecida. Entre um extremo e outro, há possibilidades de graduação de modo que determinadas entrevistas se aproximam mais de um ou de outro extremo. Entre essas entrevistas

intermediárias figura a entrevista guiada, em que se adota um roteiro de temas, e as perguntas são formuladas no transcurso da entrevista.

Este projeto adotou um grau intermediário quanto à estruturação, caracterizando as entrevistas como semiestruturadas, guiadas por roteiros em forma de perguntas, não necessariamente foram aplicados como elaborados ou com rigidez quanto à sequência das questões. Desse modo, os entrevistados discorreram livremente suas percepções a respeito dos temas tratados. Os roteiros constam no apêndice C e se distinguem entre si segundo o tipo de entrevistado e de objetivo da entrevista: a) vice-presidente e consultor externo (para caracterização e contextualização do caso estudado); b) dirigentes da Porto Seguro; c) dirigentes da Azul ou Itaú; d) consultores externos; e) corretoras de Seguro.

Os entrevistados foram previamente informados que seriam convidados para participar da pesquisa. Antes de efetivamente iniciar-se cada entrevista, o pesquisador fez uma introdução do tema, dos objetivos e sobre as condições quanto à utilização das informações exclusivamente para fins acadêmicos e sobre o compromisso da manutenção de sigilo sobre a fonte e informações confidenciais. Todos os entrevistados assinaram um termo de concordância e de autorização para gravação da entrevista. O modelo desse termo constitui o apêndice B.

Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. O quadro 4 apresenta o tempo total das entrevistas e sua distribuição por tipo de entrevistado. Uma das entrevistas foi feita em dupla, cujos entrevistados desempenham funções equivalentes no contexto do processo de integração. As demais entrevistas foram individuais. Dessa forma, 16 entrevistas foram realizadas com 17 pessoas, totalizando 16h15min.

Referência	Tipo de entrevistado	Tempo
Internos	Vice-presidentes e diretores	5h51min
	Recursos humanos	2h05min
Adquiridas	Diretores das adquiridas	3h10min
Externos	Consultores externos	2h57min
	Proprietários de corretoras	2h12min
Total		16h15min

Quadro 4 – Tempo das entrevistas.
Fonte: o autor (2011).

Os documentos selecionados e as transcrições das entrevistas foram tratados pelas técnicas da **análise de conteúdo**. Embora essas técnicas tenham sido inicialmente utilizadas preponderantemente para materiais jornalísticos, segundo Vergara (2006), passou a ser utilizada para análise de transcrição de entrevistas e de outros documentos, tanto em abordagens quantitativas como qualitativas. Conforme Bauer (2008, p. 191), a análise de conteúdo “é uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada”. Bardin (2010, p. 44) conceitua a análise de conteúdo nos seguintes termos:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

A maior disponibilidade de informações em formato de texto digital nas redes *on-line*, acessíveis por meio da internet ou outras formas de obtenção, reduzem o esforço de coletar informações. Na medida em que esse esforço é minimizado, observa-se um crescente interesse pelas técnicas de análise de conteúdo, em particular, como auxílio do computador (BAUER, 2008).

As técnicas da análise de conteúdo se utilizam do processo de categorização. “As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos [...] sob um título genérico, agrupando esse efetuado em razão das características comuns destes elementos” (BARDIN, 2010, p. 145).

Nesta pesquisa adotou-se o critério de grade mista de categorias, em que são usadas as categorias pré-determinadas, das grades fechadas, e as pós-determinadas, das grades abertas. As unidades de análise foram frases e parágrafos. As categorias utilizadas na análise, cuja definição constitutiva foi apresentada na seção 3.1.2, são apresentadas no quadro 5.

A codificação das unidades de análise foi feita por meio de interpretação humana, não tendo sido adotados sistemas automáticos para essa função. Conforme Bauer (2008, p. 213), “a codificação automática e computadorizada mostrou suas limitações, e o codificador/intérprete humano está longe de ser dispensado”.

Embora não tenha sido adotado um *software* específico para análise de conteúdo, foi feita a utilização do computador na análise: Foram usadas planilhas do aplicativo MS-Excel dotadas de macros e utilização de funções, que

operacionalizaram os processos de armazenamento, classificação, filtros de seleção, ordenação e comparação.

O processo de codificação, em que os dados brutos são transformados para adquirirem significados, se caracterizou como de codificação posterior. Em outras palavras, por não se tratar de coleta por questionário, em que normalmente é adotada a pré-codificação, os códigos emergiram do próprio processo de análise. No final da fase de codificação dos elementos da análise e a atribuição às categorias, procedeu-se uma revisão para evitar que situações equivalentes pudessem ser codificadas de modo distinto, ou que situações distintas tivessem o mesmo código atribuído.

Categorias analíticas		
Família	Categorias e subcategorias	
Cultura da Porto	Pressupostos culturais	
	Valores culturais	
	Artefatos culturais	
Influências Culturais	Influências culturais	Azul
		Itaú
	Conflitos culturais	
Integração	Processo de integração	

Quadro 5 – Categorias analíticas.
Fonte: O autor (2011).

Com o intuito de atribuir maior validade ao trabalho, a pesquisa utilizou dados de fontes distintas, como as entrevistas, observações e documentos, relacionando-os num processo de triangulação (YIN, 2010).

3.2.3. Limitações da pesquisa

A principal fonte de informações decorreu das entrevistas, com destaque aos dirigentes da Porto Seguro. São profissionais que já trabalham na organização há bastante tempo e que demonstraram satisfação em pertencer a seus quadros, justamente em função da cultura organizacional. Por já terem muitas vezes assumido posições bastante aderentes aos elementos da cultura organizacional,

mesmo que inconscientemente, podem desconsiderar ou omitir influências que efetivamente ocorreram, mas que contrariaram antigos valores ou pressupostos anteriormente defendidos.

Outros fenômenos, internos ou externos, estranhos ao processo de integração cultural podem ter influenciado a dinâmica cultural (HATCH, 1993). Essa mudança pode ter sido confundida pelos entrevistados, ou pelo pesquisador, como decorrente dos encontros de culturas que caracterizaram o estudo de caso objeto desta pesquisa.

Havendo identidade organizacional bem desenvolvida, cujos valores e crenças são compartilhados de modo bastante homogêneo, algumas manifestações podem decorrer, não dos fatos, mas de intenções ou contrariedades comuns aos entrevistados. Nesse caso, mesmo sendo adotadas técnicas de triangulação, eventualmente essas situações podem não ter sido identificadas.

A pesquisa qualitativa desenvolvida por procedimentos descritivos, juntamente com tratamento dos dados pela técnica de análise de conteúdo determina maior envolvimento do pesquisador com o fenômeno estudado, caracterizando oportunidade de subjetividades. Mesmo que se tenha empenhado adequado cuidado metodológico, podem ainda assim ocorrer influências decorrentes de concepções ou crenças do pesquisador nos processos de coleta ou de análise, transferindo então algum viés para os resultados encontrados. Além disso, quanto mais se conhece a organização estudada, mais se pode ser influenciado por admiração ou antipatia, o que potencializa as possibilidades de vieses.

A análise por meio de categorização causa alguma perda de significado por prejudicar o contexto e a sequência da linguagem, diminuindo o sentido dessa linguagem, empobrecendo a possibilidade de inferências. “O momento em que algo foi dito pode ser mais importante que o que foi dito” (BAUER, 2008, p. 213).

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso único. Os resultados não podem ser considerados válidos para outras situações empíricas, ainda que apresentem muitas semelhanças. Mesmo do ponto de vista teórico, o estudo não pretendeu buscar generalizações. A pesquisa limitou-se a identificar e descrever fenômenos empíricos relacionados às influências que os encontros culturais causaram de modo situacional em uma organização específica.

Embora o estudo tenha permitido conclusões, cabe ressaltar uma das limitações do estudo, uma vez que não há qualquer intenção de se sugerirem

generalizações. Trata-se de um estudo de caso único, o que já não é adequado para generalizações empíricas. Particularidades da organização estudada, embora não tenham sido interpretadas como único motivo, ainda assim foram importantes para permitir as conclusões do trabalho.

O trabalho tem também como limitação a descrição de um caso em que a estratégia adotada condicionava a manutenção da estrutura das organizações adquiridas. Há situações em que a rápida absorção da estrutura da organização adquirida, correspondendo a escolhas estratégicas, impede que permaneçam aspectos culturais suficientemente fortes para provocar alguma influência.

Outra limitação que cabe registrar resulta de que naturalmente a análise realizada não poderia ser abrangente o suficiente para captar todos os aspectos relacionados à cultura organizacional, às influências ou às resistências que estavam presentes nesses processos de integração pós-aquisição. São fenômenos predominantemente das relações entre pessoas, portanto impregnadas de emoções, crenças e influências históricas, nem sempre explícitas ou sequer manifestadas. Portanto a subjetividade presente nas interpretações dos fenômenos estudados não permitiu conclusões definitivas ou completas.

Os procedimentos metodológicos descritos neste capítulo proporcionaram a apresentação e a análise dos dados, em que foi possível fazer inferências a partir do relacionamento entre os dados agrupados nas categorias de análise.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo descreve a pesquisa empírica que foi realizada. Apresenta os dados e comenta a análise dos dados. Oferece a interpretação feita sobre os aspectos da cultura organizacional dos dois processos de integração pós-aquisição, promovidos por uma organização brasileira do ramo de seguros que adquiriu duas organizações do mesmo segmento o de sua atuação, o que foi objeto do presente estudo de caso.

Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, cujas categorias se destinaram a evidenciar os aspectos culturais da organização adquirente e as diferenças culturais em relação às organizações adquiridas. A partir dessas distinções foram interpretadas as influências assimiladas pela organização adquirente decorrentes do encontro dessas culturas, os conflitos culturais e o processo adotado para a integração pós-aquisição. Foram analisadas ainda as condições que possibilitaram essas influências e as resistências culturais que limitaram tais influências, além da reação dos dirigentes quanto a resistências e temores subsequentes às aquisições e os incômodos causados pelos processos de integração das organizações adquiridas. Para que o contexto em que as aquisições ocorreram pudesse ser compreendido, foram descritos os aspectos estratégicos presentes nas aquisições.

Este capítulo apresenta um histórico resumido e a caracterização da organização adquirente, para a qual foi direcionado o foco da análise. Trata-se de uma organização de capital nacional, a corporação Porto Seguro, um dos principais grupos seguradores do Brasil, e que atua em todos os ramos de seguros. Em 2003, a Porto Seguro adquiriu a seguradora Axa, que então mudou o nome para Azul e posteriormente, em 2009, por meio de associação com a corporação Itaú-Unibanco, adquiriu o controle da Itaú Seguros.

Após a descrever o histórico e a caracterização da organização estudada, são apresentados os dados e a descrição da análise que caracterizaram a pesquisa. Iniciou-se pelos aspectos relacionados à estratégia, seguidos dos aspectos culturais da organização adquirida, bem como as diferenças culturais entre elas. Em seguida são apresentados os processos adotados para a integração pós-aquisição,

influências culturais decorrentes dos encontros de culturas, finalizando com os conflitos culturais e as reações às mudanças subsequentes às aquisições.

4.1. HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA PORTO SEGURO

A Porto Seguro foi fundada em 1945 por diretores do Banco Brasileiro de Descontos. Do final da década de 1940, até a década de 1960, a companhia de seguros promoveu algumas aquisições e conquistou considerável sucesso. Em 1971, em um relatório apontando problemas financeiros pelos quais passava a organização, propôs sua venda como única solução possível para solver esses problemas.

Em 1972, a companhia ocupava a 48ª posição no *ranking* das seguradoras no Brasil e apresentava graves problemas financeiros. Nesse ano, Abraão Garfinkel e Felipe Cardilo desligaram-se da companhia seguradora Boa Vista, em que trabalhavam como diretores, para comprarem a Porto Seguro, então uma seguradora praticamente falida. A saída possível identificada pelos novos donos para a situação crítica em que se encontrava a Porto Seguro seria por meio de muita produção (vendas de apólices de seguros). Para tanto uma estratégia necessária era fazer do corretor de seguros um parceiro e aliado. Isso foi conseguido o que determinou uma forte relação de parceria entre a Porto Seguro e os corretores de seguros, estabelecendo um novo estilo de administração da organização, em especial por uma visão comercial inovadora.

Jayme Brasil Garfinkel, que na época em que esta pesquisa foi feita era o principal acionista e controlador da corporação Porto Seguro, é filho de Abraão Garfinkel. Foi trabalhar como assistente de diretoria na organização em 1972 e no ano seguinte assumiu a função de Diretor Financeiro. Abraão Garfinkel faleceu em 1978. Nessa ocasião a Porto Seguro tinha saído da 48ª e chegado a 10ª posição no *ranking* do mercado segurador no Brasil.

Durante a década de 1970 a Porto Seguro experimentou um período de crescimento organizacional de modo que outras empresas foram criadas e incorporadas ao grupo, bem como foram adquiridos imóveis, incluindo uma fazenda

em Mato Grosso do Sul, como uma ação que fazia parte da estratégia de diversificação.

No entanto no final da década de 1970, em função de mudanças na legislação de seguros, a Porto Seguro perdeu um importante negócio, a comercialização dos seguros DPVAT (nome originado da sigla de Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Via Terrestre), o seguro obrigatório associado ao licenciamento de veículos. A organização entrou numa fase de crise que a obrigou a vender boa parte de seu patrimônio para poder ser recuperada. Na década de 1980, a Porto Seguro passou a patrocinar uma série de eventos e promover lançamentos de produtos inovadores no mercado de seguros, o que colocou a marca em evidência. A organização conquistou em 1986 o 6º lugar no *ranking* do mercado segurador brasileiro. Além dos produtos de seguros, lançou também serviços agregados e equipamentos para instalação nos automóveis que visavam aumentar a segurança contra furtos, também vistas como pelo mercado como ações inovadoras.

Em 1995, a Porto Seguro figurava no 5º lugar no *ranking* das seguradoras. Neste mesmo ano inaugurou sua subsidiária em Montevideu no Uruguai, inicialmente com uma carteira de seguros de automóveis. Ainda nesse ano passou atuar também no ramo de previdência privada. Em 1997, para administrar os recursos da Porto Seguro foi criada a Portopar, uma distribuidora de títulos e valores mobiliários. Também nesse ano foi lançado o atendimento a emergências residenciais, como benefício agregados às apólices de seguros, que oferece serviços de hidráulica, desentupimentos, concerto de telhados, chaveiro, entre outros, que se tornou um diferencial de mercado. Em 1998, foi criada a Porto Seguro Proteção Patrimonial, empresa de segurança dedicada ao monitoramento à distância de alarmes para empresas e residências.

Em novembro de 2003, a Porto Seguro comprou a Axa Seguros Brasil, companhia de origem francesa com sede no Rio de Janeiro, possuindo também filiais em São Paulo, Ribeirão Preto, Curitiba, Porto Alegre e Belo Horizonte. A negociação decorreu por proposição da Axa, que estava deixando de operar no Brasil. A empresa comprada passou ter a nova razão social Azul Companhia de Seguros Gerais, abreviadamente Azul Seguros.

A Azul tinha na época da aquisição, em 2003, uma carteira de aproximadamente 85 mil apólices de seguro de automóvel. A aquisição da Azul

permitiu o posicionamento da Porto Seguro num segmento de mercado com produtos mais baratos, vendidos com a marca Azul, preservando a marca Porto Seguro que é associada a produtos diferenciados com preços mais elevados.

Em novembro de 2004, foi feita a abertura do capital da Porto Seguro cujas ações foram lançadas já no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo - Bovespa. Até a época em que foi feito este estudo, era a única seguradora listada no Novo Mercado. Nesse segmento do mercado de ações negociadas na Bovespa participam companhias que atendem requisitos diferenciados quanto às práticas de governança corporativa.

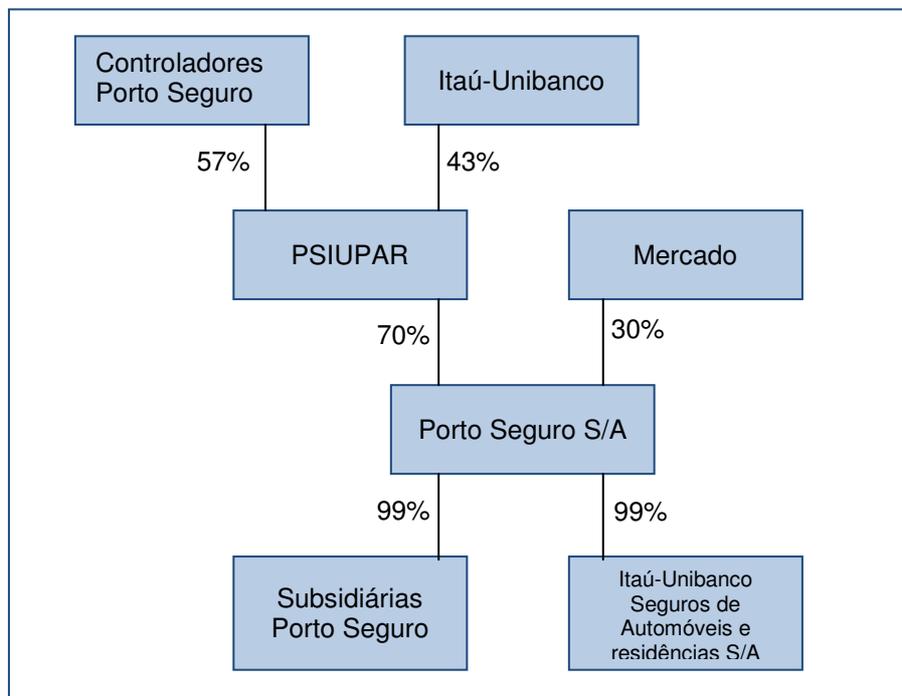


Figura 6 – Composição acionária.
Fonte: Porto Seguro.

Em novembro de 2009, a Porto Seguro S.A. e o Itaú Unibanco Holding promoveram a unificação das suas operações de seguros residenciais e de automóveis. Foi então constituída uma nova seguradora, a Itaú Unibanco Seguros de Automóvel e Residência S.A, controlada pela Porto Seguros. Itaú Unibanco e os controladores da Porto Seguro constituíram uma nova empresa, a Porto Seguro Itaú Unibanco Participações S.A. “PSIUPAR”, que detém 70% da Companhia de Seguros Porto Seguro. Os 30% complementares são negociados no mercado de ações. A composição acionária resultante da associação com o Itaú Unibanco está representada na figura 6.

A Porto Seguro opera com produtos que atendem a pessoas físicas, jurídicas, entidades públicas governamentais e não governamentais. Embora atue em todos os ramos de seguros, tem forte presença no seguimento de seguros de automóveis do qual é líder de participação no Brasil. O quadro 6 apresenta o conjunto de empresas que compõem a corporação Porto Seguro. Cabe ressaltar que o foco desta pesquisa foi dirigido para as companhias de seguros e aquelas cuja atividade está diretamente relacionada com seguros.

Composição da corporação Porto Seguro		
Organizações do segmento de seguros	Organizações de outros segmentos	
Porto Seguro Companhia de Seguros Gerais	Portoserv Promotora de Serviços S/C Ltda.	Crediporto Promotora de Serviços Ltda.
Porto Seguro Vida e Previdência S/A	Porto Seguro Proteção e Monitoramento Ltda.	Porto Seguro Telecomunicações
Porto Seguro Saúde S/A	Portoseg S/A –	PortoServiços S/A
Porto Seguro Seguros del Uruguay S/A	Porto Seguro Atendimento	Porto Seguro Adm. de Consórcios Ltda.
Azul Seguros	Portopar Distrib. de Títulos e Valores Mobiliários Ltda.	Porto Seguro Serviços Médicos Ltda.
Itaú Seguros de Auto e Residência S.A		

Quadro 6 – Organizações que compõem a corporação Porto Seguro.
Fonte: Porto Seguro.

O quadro 7 apresenta um resumo com informações que permitem caracterizar, em termos numéricos, as organizações objetos de estudo. As informações referem-se a dezembro de 2010, quando foi concluída a coleta de dados para a pesquisa.

Característica	Porto Seguro	Azul	Itaú	Total
Quantidade de funcionários	9.013	439	1.137	10.589
Carteira de seguros em quantidade aproximada de apólices	1.800 mil	823 mil	1.100 mil	3.723 mil
Prestadores de serviços				9.466

Quadro 7 – Caracterização numérica.
Fonte: Porto Seguro.

A negociação que resultou na compra da Azul pela Porto Seguro, foi decorrente de um processo de simples aquisição. A negociação com o *holding* do grupo Itaú-Unibanco, resultou na cessão da seguradora Itaú Seguros Auto e Residência (carteira de seguros e estrutura) à corporação Porto Seguro. Em troca o Grupo Itaú-Unibanco obteve uma participação societária de 30 % no grupo Porto Seguro, que assumiu o controle da seguradora Itaú.

Pelo exposto, e em consonância com os objetivos desta pesquisa, as diferenças dos processos de negociação não foram consideradas significativas para influenciar no resultado do estudo. O objetivo específico foi examinar as supostas influências culturais que a Azul e a Itaú provocaram na cultura da Porto Seguro e não os processos de aquisição. Portanto neste trabalho os dois processos de negociação são considerados equivalentes e o termo “aquisição” foi adotado para identificar ambos os processos de negociação.

4.2. COMPONENTES ESTRATÉGICOS

A análise dos componentes estratégicos presentes nas aquisições contidas no estudo foi considerada como significativa no sentido de oferecer uma perspectiva contextual para os desdobramentos que se relacionam com o processo de influências culturais assimiladas pela Porto Seguro.

A descrição apresentada a seguir decorre do que foi obtido pela análise de conteúdo, e tem homogeneidade nas percepções dos entrevistados, tanto os externos, como os internos, e foram também encontradas referências congruentes nos documentos analisados. Os principais componentes estratégicos são apresentados no quadro 8.

Aquisição da Azul	Aquisição da Itaú
Novos nichos de mercado	Novos nichos de mercado
Oportunidade	Canal bancário
Distinção de marca	Liderança

Quadro 8 – Componentes estratégicos.
Fonte: O autor (2011).

A Porto Seguro tem como posicionamento estratégico a diferenciação quanto a produtos e serviços. Oferece um produto com alto valor agregado em termos de serviços e qualidade, mas com um preço também mais elevado em relação ao que é praticado pelo mercado. Muitos desses serviços não são especificamente de seguros, mas são serviços agregados às apólices de seguros, como manutenção de eletrodomésticos chaveiros, instalações elétricas, hidráulicas, etc. além do socorro de veículos segurados.

Havia preocupações quanto à sustentabilidade desse posicionamento estratégico. O argumento é que muito desses serviços, bem como sua qualidade, mais cedo ou mais tarde passarão também a ser oferecidos por outras seguradoras, perdendo-se a diferenciação, o que determinará a necessidade de se encurtar a distância de preço. Portanto procurava-se equacionar a questão de modo que pudesse ser oferecido um produto com preços mais baixos, mas sem vinculá-lo à marca Porto Seguro, embora fosse desejado ter seu respaldo.

A compra da Azul não fazia parte de um processo deliberado. Representou uma oportunidade que surgiu com a oferta da Axa, que, ao resolver encerrar suas operações no Brasil, procurou a Porto Seguro e ofereceu não só a carteira de seguros, mas também a estrutura da seguradora. Apenas a marca Axa não fez parte da negociação, adotando-se então o nome Azul. A seguinte frase tirada de uma entrevista exemplifica tratar-se de situação emergente e oportuna:

“Se você perguntasse se foi planejado, eu teria que dizer que absolutamente não. Foi uma oportunidade” (Entrevistado interno - 11).

Justamente a Azul, que ainda como Axa, já tinha um posicionamento estratégico de custo baixo. Então foi a possibilidade de atender a uma necessidade de ocupar outra fatia do mercado, com uma marca diferente, evitando assim confundir o consumidor que associa a marca Porto Seguro a serviços agregados diferenciados. Assim puderam ser oferecidos produtos de menor preço, mas sem os serviços agregados e desassociados da marca Porto Seguro. Esse trecho de entrevista ilustra essa condição:

“a gente comprou a Azul e depois nós tivemos a ideia de transformá-la nessa possibilidade de ter um preço mais baixo, que há muito a gente vinha procurando. E aí ele termina dizendo: se a gente tivesse pensado antes, teria sido genial. Seria uma boa estratégia” (Entrevistado externo - 10).

Em relação aquisição da Itaú, a aproximação com o Banco Itaú-Unibanco representava a oportunidade de um novo canal comercial constituído pela rede de agências do banco. Tratava-se de uma experiência nova, que até então a Porto Seguro não tinha desenvolvido. Portanto também a oportunidade de aprendizado e a de aquisição de um recurso para obtenção de vantagem competitiva.

Também nesse caso estava presente a estratégia de preservar a marca da empresa adquirida, mas incorporando-a em seu portfólio de produtos. A marca Itaú se posiciona no mercado, em termos de precificação e serviços entre a Azul e Porto Seguro. A Itaú veio reforçar a liderança do grupo Porto Seguro no ramo de seguros de automóvel e conquistar a liderança no ramo de seguros residenciais, o que pode ser exemplificado pelos depoimentos:

“O fato mais importante foi a criação da Itaú Seguros de Auto e Residência [...] a Porto Seguro ampliou a liderança no seguro de automóveis bem como passou a detê-la no segmento de seguro residencial” (Relatório da administração 2009).

“A Itaú Seguros de Auto e Residência surge após a associação da Porto Seguro com o Itaú Unibanco e consolida a liderança absoluta nos ramos de seguro de auto e residência” (Nosso Porto nº 245).

Com as aquisições das organizações e a manutenção de marcas distintas, cada uma das três seguradoras se posiciona numa fatia diferente do mercado. A Porto Seguro se posiciona por meio da estratégia de nicho-diferenciação e com preço mais elevado que os praticados no mercado, a Azul oferece um produto simples e de baixo-custo e a Itaú se mantém na camada intermediária. Dessa forma, o conjunto das seguradoras do grupo está presente em praticamente todas as camadas econômicas do segmento de seguros.

A Azul atende a um nicho específico de mercado, posicionando-se por custo baixo, contrapondo-se à Porto Seguro em que prevalece a estratégia de diferenciação. No entanto a Azul recebe o aval da imagem de confiança da Porto. Já no caso da Itaú, a diferença de posicionamento não é tão explícita, sugerindo uma posição intermediária. Mas fica claro que a associação atendeu estratégia de crescimento e, portanto de fortalecimento no mercado.

4.3. A CULTURA DA PORTO SEGURO

A análise sobre a cultura da Porto Seguro teve como objetivo identificar quais os elementos compunham a cultura antes que ocorressem as aquisições, para poder então compreender que influências a Porto Seguro assimilou das culturas das organizações adquiridas. Para tanto foi considerado o modelo de Schein (1997), em que a cultura pode ser representada por elementos dispostos em três níveis culturais que se relacionam entre si: os pressupostos culturais, os valores, e os artefatos.

4.3.1. Pressupostos culturais

Foram usados como uma das categorias analíticas desta pesquisa os “pressupostos básicos” da cultura da Porto Seguro. Adotou-se a conceituação apresentada por Schein (1997), em que os pressupostos básicos representam as crenças mais profundas e o que se tem por certo a respeito da realidade e da natureza humana.

Segundo Fleury *et al.* (1997), os pressupostos culturais normalmente são inconscientes, mas são esses que efetivamente determinam como os membros da organização percebem, pensam e sentem. O quadro 9 apresenta os principais elementos relacionados aos pressupostos básicos identificados na cultura da Porto Seguro.

Pressupostos
Influência de Jaime Garfinkel
Intuição
Consideração pelo ser humano
Deferência aos corretores
Vocação em servir

Quadro 9 – Pressupostos básicos.
Fonte: O autor (2011).

A partir das entrevistas, tanto dos dirigentes da Porto Seguro, como dos entrevistados externos, e ainda considerando os documentos analisados, percebe-se que muitos dos valores e pressupostos compartilhados na cultura da Porto Seguro, denotam forte influência pessoal do principal acionista e que é o controlador da corporação desde 1979. Esta “**influência de Jaime Garfinkel**” está sendo considerada neste estudo como um pressuposto cultural. Suas convicções, crenças e valores pessoais, se incorporaram na organização e são compartilhados por seus membros e reconhecidos por pessoas externas. Dessa forma, para efeito de caracterização da cultura da Porto Seguro, a influência do controlador foi considerada como um elemento significativo entre os pressupostos,

Schein (1997) argumenta que a dinâmica cultural tem relação com o aprendizado do grupo e é formada a partir dos valores e das crenças do fundador que são ensinados aos novos membros do grupo e, se forem aceitos pelo grupo, transformam-se em pressupostos. Nesse caso não se trata de um fundador, mas uma pessoa que desempenha papel equivalente na organização.

A compreensão, e então a concepção, que Jaime Garfinkel tem de como deve ser uma organização, é aquela que os membros da organização absorveram e passaram a compartilhar. Essa influência, e então o compartilhamento de visão, está ilustrado na frase dita por um entrevistado num contexto favorável e de apoio, e não de questionamento, quanto à influência pessoal do controlador:

“O Jaime tem uma visão do negócio que ele quer que as outras empresas tenham também” (Entrevistado interno - 11).

Alguns das características mais profundas da cultura da Porto Seguro, pressupostos e valores, como a intuição, a informalidade, a consideração pelo ser humano, a humildade, a deferência aos corretores, entre outras, são principalmente as crenças do controlador e que fizeram sentido e então foram aceitas pelos membros da organização como forma de interpretação da realidade. A presença do controlador no dia a dia da organização também funciona como forma de influência na cultura. Os trechos abaixo, tirados das entrevistas, ilustram essa influência.

“Muito do que a Porto era e o próprio estilo do início da empresa, o próprio estilo do Jaime que é mais sensibilidade, intuição. Inevitavelmente o executivo carrega todo DNA dele [para] lá” (Entrevistado interno - 2).

“É que o dono é totalmente envolvido. Aqui existe um dono né. Apesar de a empresa estar aberta no mercado de capitais, ele é atuante. [...] está todo

dia aqui querendo acompanhar, mesmo estando no conselho né. E essas pessoas sabem disso” (Entrevistado interno - 11).

“Assim é o dono dessa empresa. Isso transita nos ouvidos de todo mundo. Isso de alguma forma vai impregnado as pessoas” (Entrevistado interno - 11).

Jaime Garfinkel é considerado uma liderança carismática que goza de admiração e respeito. É reconhecido por sua informalidade, humildade e pelo seu desapego a cargos e a privilégios, é percebido como pessoa próxima dos funcionários (mais de 10 mil pessoas) e de parceiros, em particular dos corretores de seguros. É admirado mesmo por dirigentes de organizações concorrentes, que o reconhecem como uma pessoa ética, honesta e merecedora de respeito.

A título de exemplo, conforme foi comentado por uma pessoa entrevistada, sobre uma situação de crise, ocasião em que a mídia divulgou irregularidades praticadas por funcionários da Porto Seguro. Tratava-se do risco de ser estabelecida uma crise de confiança no mercado. Nesta ocasião os corretores de seguros e os dirigentes de empresas concorrentes manifestaram apoio à pessoa do Jaime Garfinkel, reconhecendo sua honestidade e endossando a opinião de que não havia irregularidades praticadas pela empresa, mas praticadas por alguns funcionários.

A influência exercida por Jaime Garfinkel não é algo subliminar ou sutil. Trata-se de uma influência viva e explícita na cultura da Porto Seguro. Muitos dos princípios e crenças são diretamente associados ao controlador, como é o cuidado com as pessoas, a equanimidade e a deferência aos corretores, entre outros, o que pode ser evidenciado pelos trechos de entrevistas ou de documentos analisados:

“Aquilo [na Honda não havia vagas especiais para diretoria] me encantou de uma tal maneira, [...] Eu fui pra casa e escrevi uma série de frases. E essas frases, uma boa parte delas, depois eu levei lá e surgiu a ideia. Nós nem sabíamos que tinha. Aí um grupo, pessoas [...], ficamos discutindo aquele texto, que virou a filosofia. Então essa é a origem da filosofia” (Da palestra de Jaime Garfinkel).

“Então muitos princípios de gestão, princípios éticos, princípios abordados, estavam na cabeça desses três [que dirigiam a Porto Seguro nos anos 80, em que Jaime Garfinkel era um desses três]. Eles não escreveram isso, o esforço agora é pra que isso comece a ser estruturado (Entrevistado externo - 5).

Então vai a mãe do Jaime, [na festa de fim de ano] e fica numa cadeirinha de rodas em frente ao palco. E todo mundo vai lá e conversa com ela, tem uma mística em torno disso (Entrevistado externo - 5).

Algumas frases ou atitudes que usualmente são citadas para fazer referência ao jeito da organização, são atribuídas ao Jaime Garfinkel, ou ao seu pai, Abraão

Garfinkel que foi quem comprou a Porto Seguro em 1972. Essas frases são citadas por pessoas da organização numa atitude de endossar e adotar a mensagem simbolizada na frase ou atitude. Trata-se da presença tanto do fenômeno de influência, como o da aceitação e compartilhamento dos valores e significados traduzidos pela frase. Algumas dessas frases foram citadas durante as entrevistas:

“eu sempre lembro essa fala dele [Jaime]: ‘Trabalhe com dignidade, com ética, faça o seu trabalho direitinho, e de verdade, que as pessoas vão perceber’” (Entrevistado interno - 4).

“Essa frase [‘faz logo, erra logo, conserta logo’] é do pai do Jaime né, dizem” (Entrevistado interno - 14).

“Então tem uma frase, do Jaime: ‘Você só será reconhecido, se sua empresa for reconhecida’” (Entrevistado interno - 14).

Outro aspecto que se mostrou relevante para compreensão da cultura da Porto Seguro foi o fato de o grupo dirigente ser apegado à operação. Trata-se de uma característica que pode estar associada a diferentes razões, mas entre elas, também ao próprio jeito de ser do controlador, que é envolvido com os aspectos operacionais da organização. O grupo é formado por pessoas há bastante tempo na organização que chegaram a postos de direção como resultado de seu desempenho em funções táticas e operacionais, portanto carregam um forte vínculo com as decisões operacionais. O trecho de entrevista abaixo exemplifica o apego dos dirigentes a questões operacionais:

“A Porto é muito operacional. Todos os diretores se envolvem muito com a operação. Até porque vieram da base, então tem um pouco disso cultural também. [...] na Porto o diretor trabalha muito. Põe a mão na massa, isso é cultural também” (Entrevistado interno - 11).

A “**intuição**” é outro pressuposto básico da cultura da Porto Seguro e explica alguns valores compartilhados na organização, como a criatividade, a informalidade, a superficialidade dos planejamentos e as decisões tomadas sem suficientes análises. Consta com uma das dez competências formuladas para a organização, o que consta no anexo 3, e formalmente a intuição é compreendida da seguinte forma:

- e) “ver o que os outros não veem, construindo imagens, situações e soluções que não tenham referência anterior”;
- f) “não confiar apenas em dados numéricos, ouvir opiniões, ouvir-se internamente, não omitir-se e ter coragem para colocar sua opinião de forma estruturada”;

g) “tomar decisões, baseando-se em sentimentos, aparentemente, não fundamentados em dados concretos”.

A Porto é uma organização que usualmente dá pouco valor às chamadas melhores práticas, ou modelos usuais de gestão. Suas práticas são decorrentes de processo de decisão em que os resultados econômicos ou financeiros não são o objetivo principal que orienta as decisões dos gestores. Mais presentes na decisão estão a sensibilidade e a percepção do que não é explícito. A intuição se desdobra na pouca prioridade dada aos planejamentos, o que contribui para forjar a frase, tida como um *slogan*, “faz logo, erra logo, conserta logo”, frase essa que em parte simboliza o jeito da Porto Seguro. Alguns trechos de entrevistas ilustram como a intuição está presente na cultura da organização:

“A Porto é a única das poucas empresas que têm uma competência [formalmente anunciada], chamada intuição” (Entrevistado externo - 5).

“Poxa é aquela ideia que nós tínhamos de ter uma Cia com preço mais reduzido. Mas foi daí que surgiu [a Azul]. Se fosse planejado seria genial, né?” (Da palestra de Jaime Garfinkel).

“[planejamento na Porto] é mito; intui-se; cheiro” (Entrevistado interno - 4).

“A gente era um tanto, vamos dizer assim, maleável em definir prazos adequados pra entregas dos projetos. Eu podia dizer assim ó: eu tenho um projeto que tem duas etapas, metade em junho, metade em dezembro” (Entrevistado interno - 8).

“A Porto é intuitiva. Eu estou sentindo que isso aqui, vai dar certo, não tem retorno, a gente acredita né. É verdade. O “333 PORTO”, não tinha retorno nenhum economicamente, mas virou um ícone né. É feminina, intuição o cheiro” (Entrevistado interno - 14).

“Tem da Porto que trás um viés ainda dessa coisa pioneira e vamos fazendo e tal. É mais gostoso, é mais intuitivo” (Entrevistado interno - 2).

Outro pressuposto da cultura da Porto Seguro se manifesta em sua relação com os corretores de seguros. Na fase posterior à compra, na década de 1970, os corretores apoiaram a Porto Seguro. Esse apoio, que representava a crença na seguradora, sobretudo em seu presidente, Abrahão Garfinkel, foi de tal forma que a viabilidade da nova companhia de seguros só foi possível em função desse apoio.

A Porto Seguro foi comprada praticamente falida, ocupando uma das últimas posições no *ranking* do mercado. Em seis anos, com o apoio dos corretores, a seguradora se viabilizou e conquistou posições bem mais confortáveis no *ranking* das seguradoras do país. Por decorrência de uma postura de gratidão de seu presidente, desenvolveu-se uma relação muito cuidadosa com o corretor de

seguros, que foi se consolidando como um pressuposto básico da cultura organizacional, a “**deferência aos corretores**”, como pode ser exemplificado pelos depoimentos:

“Porque Porto Seguro na época era a quadragésima oitava seguradora do *ranking*. Uma companhia praticamente falida. [...] E esses corretores que ajudaram ele [comprador] a levantar a empresa. Então hoje, quando um funcionário novo entra, que não conhece essa história, a gente fala: ó, quando um corretor chegar perto de você, se ele é um profissional autônomo, ele não é seu funcionário, mas o pai dele, o antecedente dele, fez a companhia chegar onde chegou” (Entrevistado interno - 11).

“Em seis anos, de 72 a 78, que ele [comprador] viveu na Porto, ele saiu da quadragésima oitava posição, para a décima nona. Com esses corretores né, bancando o trabalho dele. Então ele tinha um vínculo de gratidão, que o Jaime mantém” (Entrevistado externo -10).

Em qualquer modificação nos produtos ou lançamento de um novo produto complementar ao seguro, a participação do corretor é considerada de modo que ele também possa beneficiar-se desse novo produto. Mesmo após a aquisição da Itaú, em que o canal bancário pode ser uma alternativa comercial em relação ao corretor de seguros, há a preocupação em viabilizar o uso do canal bancário sem que o corretor de seguros seja prejudicado. O cuidado com o corretor de seguros passou a fazer parte da cultura de modo que em qualquer movimento da empresa, a consideração com o corretor está presente de modo natural sem que haja necessidade de formalidades. Na frase de um corretor de seguros, pode-se observar como é percebida essa relação como sendo parte da identidade da Porto Seguro. Para ele, quando a Porto Seguro deixar de ter a relação com o corretor como tem tido, ela se terá descaracterizado:

“E eu quero acreditar que também esse relacionamento com o corretor, ele pode sofrer alterações e se houver uma alteração muito profunda, aí deixa de ser de fato Porto Seguro” (Entrevistado externo - 7).

Pela política de portas abertas, o corretor de seguros é recebido por qualquer pessoa da organização em qualquer momento. É visto como natural que um diretor se ausente de uma reunião porque um corretor de seguros chegou à companhia e quer conversar com ele. Os corretores de seguros são cadastrados e recebem crachás, o que os dispensa de qualquer identificação na portaria, ou necessidade de serem anunciados para entrar no prédio. Assim eles têm acesso livre a qualquer área da organização.

Parece haver uma relação entre a visão que a Porto Seguro tem de resultados financeiros, e a forma de como se relaciona com o corretor de seguros. Resultado financeiro é visto na Porto Seguro como consequência em longo prazo. Isso permite que a relação com o corretor de seguros não fique subordinada meramente à análise de resultado financeiro de curto prazo. E o corretor é entendido como um elemento da viabilidade desse resultado de longo prazo.

Pela perspectiva do corretor de seguros, a relação com a Porto Seguro é muito diferente daquela que ele, corretor, tem desenvolvido com as outras seguradoras, seja no relacionamento comercial, seja na deferência pessoal que recebe na Porto Seguro. Com poucas exceções, as corretoras de seguros são empresas pequenas em que se confundem os papéis da pessoa jurídica com a pessoa física, que é o corretor proprietário da empresa corretora de seguros. Isso se torna uma questão importante na relação com o corretor que confunde a relação pessoal com a relação institucional.

O relacionamento com os corretores de seguros pode ser compreendido como um diferencial que não se dá por questões meramente estratégicas ou racionais, mas decorre de um pressuposto cultural originado da própria história da organização. Alguns trechos das entrevistas podem ilustrar a relação com o corretor como consequência de um importante pressuposto cultural:

“[...] a gente até acreditava que um dia a gente precisaria ter um canal bancário. Só que de novo, a empresa defendia uma intenção de não agressão ao corretor. Que é a nossa base, a nossa essência. Não agressão ao corretor” (Entrevistado interno - 9).

"Vamos ter cartão de crédito, vamos pegar a base de cliente e vender cartão de crédito, oferece aí lá na mídia. Faz uma parceira com banco. Não, não, não. O corretor tem que participar disso. Então toda e qualquer outra estratégia, montamos uma estratégia para que o corretor vendesse o cartão e fosse remunerado e ganhasse com isso, junto com a gente" (Dirigente de adquirida - 12).

“Porque ele [o Jaime] se preocupou com a função que era o corretor de seguro, ele torna o corretor uma pessoa importante” (Entrevistado externo - 16).

A “**consideração pelo ser humano**” está presente na cultura da Porto Seguro como essência, caracterizando-se como mais um pressuposto de sua cultura. Isso não se limita ao relacionamento com funcionários, mas orienta todas as relações entre pessoas. Nos processos de integração pós-aquisições, objeto deste

estudo, a consideração pelo ser humano orientou decisões e foi presente na condução do processo.

No início dos processos de integração, havia a preocupação em evitar demissões, e efetivamente não houve demissões. Em situações em que há necessidade de se fazer uma demissão pontual, primeiro é feita a tentativa de se evitar a demissão, e ela só ocorre depois de transitar por um fluxo de modo que não seja feita desnecessária ou equivocadamente. Em ambos os processos de aquisição, logo após a divulgação, o controlador esteve nas dependências da organização adquirida e se comprometeu em não promover demissões. Essa promessa foi cumprida. Naturalmente havia outras razões para manutenção do quadro de funcionários, mas ficou evidenciado o pressuposto de consideração pelo ser humano, tanto pelos depoimentos dos dirigentes da Porto Seguro, como das organizações adquiridas.

O funcionário não está compreendido de modo limitado à força de trabalho. Da mesma forma, os clientes não são considerados pela limitação de seu papel de consumidores de produtos. Os clientes são, antes de qualquer coisa, pessoas a quem a organização objetiva atender. Essas considerações são decorrentes do pressuposto da valorização e da consideração pelo ser humano. O trecho de uma entrevista, reproduzido abaixo, e um trecho de uma palestra do controlador, ilustram esse pressuposto cultural.

“Não dá mais para as empresas serem como eram, pegar apenas a força de trabalho. Eu quero seus braços e sua mente. Não! Eu quero que você se transforme como pessoa aqui dentro” (Entrevistado interno - 11).

“[...] isso também é uma das coisas que eu quero de vocês como líderes: compreendam e dêem força, que cada funcionário tem alguém lá, tem uma alma humana lá. Aquilo que está escrito na nossa filosofia: existem almas humanas [...]” (Da palestra de Jaime Garfinkel).

Pela análise de conteúdo foram identificadas diferentes referências a postura da Porto Seguro que foram entendidas como decorrências da consideração pelo ser humano. Tanto na referência ao processo de integração, em que foi citado o cuidado, a paciência e a leveza como foi conduzido, como nas relações com clientes, público em geral, corretores de seguros, fornecedores, etc., como exemplifica o depoimento:

“muita delicadeza, com muita paciência. Com muito cuidado, muito cuidado, muito paciência” (Dirigente de adquirida - 12).

A “consideração pelo ser humano” pode ser compreendida como um pressuposto, pois não está limitada a uma atitude deliberada e consciente, mas está presente de forma natural, portanto resulta do próprio inconsciente das pessoas. Explica alguns valores como o cultivo pelo bom relacionamento, a equanimidade, a humildade, o senso de justiça, o respeito à liberdade de opinião, etc. Alguns artefatos culturais resultam desse pressuposto cultural como é o atendimento humanitário, o caso de se prestar um socorro em determinadas situações, mesmo para quem não é cliente da Porto Seguro. O fato de não se tratar de algo deliberado, pode ser exemplificado pelo trecho de uma das entrevistas:

[quanto aos cuidados com as pessoas] nenhuma diretriz, se eu falar que teve uma diretriz que o Jaime ou o Mario, não teve [...] não teve mesmo nenhuma diretriz. Mas acho que teve um cuidado natural, e acho que é pelo estilão da Porto” (Entrevistado interno - 6).

Esse pressuposto também se manifesta em outras situações. Cuidados em demasia, ou permissividade, induzindo a organização a assumir algumas vezes o papel de responsável pelo desenvolvimento de outros, em particular quando se trata de funcionários ou mesmo dos corretores de seguros. Além disso, a postura cria dificuldade para punir, por exemplo, com demissões, ou para cobrar resultados quando é necessário.

A Porto Seguro desenvolveu uma imagem positiva no mercado. Mas o que a destaca é sua capacidade de agregar serviços ao produto “seguros”. Ela foi pioneira em diversas inovações em termos de serviços complementares. Essa característica decorre de alguns pressupostos como a criatividade, a capacidade de inovação, mas em particular pela vocação em servir. O próprio serviço de atendimento, de que é exigida muita qualidade e é também um símbolo da Porto Seguro, sugere ser decorrente desse pressuposto: **“a vocação em servir”**. Os trechos de entrevistas a seguir, ilustram esse pressuposto.

“A vocação da Porto, eu costumo dizer, é serviços. A gente gosta de servir né. A gente até vende seguros, mas o nosso negócio é servir. Eu falo do seu Abrahão que é da família, em 1972 compra a empresa né. E era uma cultura muito voltada a atender corretor e servir corretores” (Entrevistado interno - 9).

“Se eu pudesse tentar definir esse jeito Porto [...], primeiro assim, a questão do atendimento. A Porto tem uma vertente que constitui esse jeito nosso, [...] de atender bem” (Entrevistado interno - 6).

Alguns dos artefatos identificados podem ser associados à vocação em servir. Por exemplo, o “lanchinho” que é oferecido no atendimento de socorro por guincho, segundo depoimentos, decorre da atitude de um prestador de serviço, que, ao fazer um socorro com o guincho, oferecia uma garrafa, ou copo d’água, para o segurado que havia esperado o atendimento. Essa atitude pareceu coerente com a cultura da Porto Seguro e foi então introduzida como um serviço agregado. Da garrafa d’água evoluiu para uma caixa de “lanchinho” e se transformou num símbolo do serviço da Porto Seguro.

Outros exemplos dessa postura foram citados nas entrevistas, como o de uma mulher que se perdeu no meio de uma favela, e não sabendo o que fazer, lembrou da propaganda da Porto Seguro que divulgava o telefone “333PORTO”. Fez a ligação pedindo ajuda, e mesmo não sendo segurada pela Porto Seguro, um socorro foi enviado para resgatá-la.

Embora não tenha sido citada com frequência suficiente para estar entre os principais pressupostos, uma característica observada como significativa na cultura da Porto Seguro é a informalidade. Justamente por tratar-se de um pressuposto básico não é percebida facilmente pelos membros, pois não se trata de um valor cultural cuja presença é consciente, mas se manifesta de forma inconsciente na cultura organizacional. Como a técnica de coleta adotada foi a entrevista semiestruturada, e por não terem sido provocados os entrevistados, provavelmente por isso fizeram poucas referências à questão da informalidade. Mas foi suficientemente mencionada para ser considerada como um elemento importante da cultura organizacional e relevante nos encontros culturais estudados. O trecho de entrevista menciona o estilo familiar, em que pelo contexto significou a informalidade:

“Vejo a cultura Porto como uma cultura familiar, apesar de não ter mais uma gestão familiar, mas ela é uma cultura mais pro lado familiar” (Entrevistado interno - 8).

Na declaração de visão para 2012 que foi formulada em 2005, constante no anexo1, está expressa a frase “Em 2012, queremos ser reconhecidos como uma corporação bela, leve, saudável e mítica”. **Bela** tem relação com a harmonia e a forma como as coisas são feitas, não sendo suficiente apenas o resultado, mas também a forma como se chega a ele. **Leve** relaciona-se com os processos, associando-se à imagem de ágil, flexível e simples. **Saudável** representa a busca

por um crescimento sustentável, estável financeiramente, mas com equilíbrio entre o respeito pelas pessoas, o foco no cliente, respeito pelo corretor e os resultados financeiros. E **Mítica** associa a busca de ser vista no mercado como uma organização singular, que se diferencia e seja inspiradora para outras organizações. Essa frase pode ser entendida como uma representação bastante significativa dos pressupostos básicos da cultura da Porto Seguro, que foram identificados pela análise de conteúdo.

Outros pressupostos básicos da cultura da Porto Seguro também foram identificados pela análise de conteúdo e compõem o conjunto de pressupostos que explicam os valores compartilhados e os artefatos culturais presentes na organização. Podem ser citados como outros pressupostos o comportamento baseado em princípio, a valorização da inovação, a sensibilidade nas relações, etc. O anexo 2 – Missão e filosofia da Porto Seguro – apresenta um conjunto de declarações que revela, de modo abrangente, diversos aspectos da cultura da Porto Seguro.

4.3.2. Valores culturais

Com base na conceituação de Schein (1997), os valores culturais foram considerados nesta análise como a representação dos princípios com os quais se justifica o comportamento dos membros de uma organização e se consolidam como referências conscientes para suas escolhas. Os valores decorrem dos pressupostos básicos e formam o padrão de comportamento da organização.

Para Augusto (1999), os valores culturais determinam as escolhas feitas pelos indivíduos. A partir dessa afirmação infere-se que a cultura organizacional influencia as escolhas e interesses individuais e também de grupos. Considerou-se então que o comportamento de uma organização é determinado pelos valores aceitos e compartilhados por seus membros, sendo entendido como regras que orientam as decisões e ações desenvolvidas na organização. Pela análise de conteúdo desenvolvida nesta pesquisa, conforme a frequência com que se manifestaram nas entrevistas e nos documentos analisados, os principais valores identificados na

cultura organizacional da Porto Seguro estão apresentados no quadro 10 e comentados em seguida.

Valores
Respeito pelas pessoas
Atender bem
Foco no cliente
Respeito pelos corretores

Quadro 10 - Valores culturais.
Fonte: O autor (2011).

Cabe ressaltar que foram considerados como valores os elementos da cultura organizacional que se mostraram ser escolhas conscientes dos membros da organização. Os valores culturais não podem, contudo, ser desassociados dos pressupostos básicos da cultura, que tanto quanto os valores, também estão presentes no conjunto de referências que conduz o comportamento organizacional.

O “**respeito pelas pessoas**” foi apontado pela análise de conteúdo como o valor mais presente na cultura da Porto Seguro. Foram incluídas nesta abordagem, referências equivalentes, como o respeito pelo funcionário, cliente, corretor de seguros, fornecedor, concorrente, etc. Trata-se de um valor consequente do pressuposto básico de se ter consideração pelo ser humano. A partir desse pressuposto, que se caracteriza como um princípio fundamental, as diferentes ações e escolhas que determinam as atitudes, têm como valor o respeito pelas pessoas.

Outras formas de se referenciar a esse valor compartilhado na organização foram mencionadas pelos entrevistados, como o modo suave com que se conduzem as ações, o cuidado para discordar, o interesse genuíno, o saber ouvir, a tolerância, etc. Ao relacionar-se o respeito pelas pessoas à deferência ao corretor, à vocação para servir, à exigência em se prestar atendimento com qualidade, entre outros, pode-se obter uma compreensão da identidade da Porto Seguro.

Essa visão é compartilhada pelo conjunto completo de entrevistados, portanto é reconhecida pelos corretores, consultores externos e pelos dirigentes das organizações adquiridas, conforme exemplificado pelo trecho de um depoimento de um entrevistado:

“A primeira delas [essência da Porto] é a questão do respeito ao ser humano né. Não só ao funcionário, ao colaborador, mas ao corretor e ao cliente. Isso eu acho que norteia tudo. Tudo decorre disso” (Dirigente de adquirida - 12).

A partir do valor “respeito pelas pessoas”, algumas decisões são tomadas, até mesmo por um atendente de central de atendimento ou por um “socorrista” (profissional que faz o socorro com o guincho), ou seja, sem que se detenha um cargo de maior poder de decisão. Isso permite compreender que o valor cultural “respeito pelas pessoas” se configurou como uma regra, em consonância com a conceituação formulada por Schein (1997) de que os valores são princípios sociais, filosofias, metas e padrões intrínsecos da cultura. São os elementos que justificam as ações e escolhas dos indivíduos e suportam o julgamento de certo e errado.

Na declaração da “filosofia”, conforme está apresentado no anexo 2, consta que a “cooperação, trabalho, sinceridade e justiça são nossos valores fundamentais”. Embora sejam também valores significativos da cultura da Porto Seguro, são, no entanto, decorrentes do que efetivamente parece ser o elemento central: o “respeito pelas pessoas”. Outras afirmativas de valor também decorrem desse respeito pelas pessoas, como, por exemplo, “o diálogo e a participação têm como objetivo estimular ideias e não atingir pessoas”, ou “buscar o desenvolvimento e a realização dos funcionários, corretores e prestadores de serviços”.

Na relação com funcionários há certa reticência em fazer-se uma demissão. Essa postura resulta de um posicionamento de respeito pela pessoa que é o funcionário. Nos processos de integração pós-aquisição, logo no início foi esclarecido que não haveria demissões tanto no caso da Azul como da Itaú, transmitindo tranquilidade, ou pelo menos, diminuindo a ansiedade de quem trabalhava na organização que foi adquirida. Os trechos a seguir extraídos de entrevistas exemplificam esse cuidado:

“Primeira providencia que o Jaime tomou foi pegar um avião, ir ao Rio de Janeiro [Azul] de andar em andar falando para os funcionários que ninguém seria demitido. ‘Calma, pá pá pá – pá, pá, pá, nós queremos crescer e vamos precisar de todos vocês’. É uma sinalização mais intuitiva do que planejado né?” (Entrevistado interno - 9).

“[na aquisição da Itaú] uma coisa foi comum, de novo já pegou o carro e foi lá [Itaú]. Andou andar por andar dizendo, calma. [...] Como ele tem uma imagem forte de mercado, tinha a história acontecido na Azul, então o pessoal ficou mais calmo e tal” (Entrevistado interno - 9).

“[...] para se demitir um funcionário, a gente tem todo um processo de reflexão. O consultor de RH atuando junto, temos outra proposta para realocação? Então a gente se fala muito” (Entrevistado interno - 4).

Também se observa uma relação respeitosa no processo de desenvolvimento profissional e no bem-estar dos funcionários. É entendido que o trabalho com qualidade, em particular no que se relaciona com o cliente, está relacionado com a satisfação do funcionário. Um artefato que resultou do respeito pelos funcionários, e parece simbolizar bem a presença desse valor na cultura da organização, foi quando pela primeira vez a companhia pagou dividendos aos acionistas, somente em 1987, após 15 anos depois da compra da Porto Seguro. Também nesse ano, iniciou-se o pagamento de parte do lucro aos funcionários. Portanto o fato de no mesmo ano em que pela primeira vez os acionistas recebem dividendos, e os funcionários também receberem a participação nos lucros, pode-se interpretar que houve reconhecimento e respeito pelos funcionários.

A análise de conteúdo permitiu identificar que o valor “respeito pelas pessoas” se manifesta de forma diversa, incluindo, além dos funcionários, os prestadores de serviços, os concorrentes, cliente, fornecedores, e as pessoas de modo geral. Na declaração de visão 2012, apresentada no anexo 1, observa-se a presença do valor relativo ao respeito pelas pessoas.

“Em 2012, queremos ser reconhecidos como uma corporação [...] que propicia condições de aprendizagem, de crescimento e de desenvolvimento para seus funcionários, corretores, parceiros e prestadores de serviços, dentro dos objetivos empresariais” (Declaração de visão 2012).

Há a preocupação com as pessoas que resulta do pressuposto “consideração pelo ser humano”. A preocupação existe mesmo quando as pessoas que não têm qualquer relação comercial com a Porto Seguro. Por exemplo, em situações especiais de dificuldade, o guincho pode ajudar a pessoa, mesmo não sendo segurada da Porto Seguro, conforme ilustra o trecho de uma entrevista, em que foi descrito um fato presenciado por um entrevistado:

“[...] é que ele [motorista do guincho] estava exatamente subindo um carro [...] não segurado. Como é que você sabe? Porque a Porto não segura esse [tipo de] carro. A Porto não faz o seguro desse tipo de automóvel. Aí tudo bem, porque esta é a orientação. Tá parado na estrada, na rua à noite. Está em situação difícil, tem criança dentro, [...] A pessoa tá com algum problema? bota no guincho e leva pra onde ele precisa e depois algum cobre esse custo” (Entrevistado externo - 10).

Outros eventos dessa natureza estão presentes no cotidiano da organização e foram contados durante as entrevistas. Destacam-se episódios que se tornaram ícones na organização, como por exemplo, a ocasião em que numa enchente em São Paulo, os guinchos da Porto Seguro foram acionados para retirar os carros segurados, e acabaram retirando também os demais não segurados pela Porto Seguro. Em outra ocasião de enchente em São Paulo, a Porto Seguro distribuiu pedaços de pizzas para os segurados que há tempo estavam retidos na enchente. No entanto como havia muitas pessoas nessas condições, a distribuição de pizzas foi feita também para quem não era segurado da Porto Seguro.

Não pareceram ações deliberadas com intuito de valorização da imagem aproveitando-se de uma oportunidade, pois tais atitudes partiram do pessoal operacional, sem que tivessem orientações superiores. Justamente por serem iniciativas dos funcionários da linha de frente, sugerem que o respeito pelas pessoas é um valor cultural compartilhado e disseminado na organização.

Ao analisar-se o respeito pelas pessoas como um valor cultural, tem significância especial o valor “**respeito pelo corretor de seguros**”. Esse respeito é coerente e conseqüente do pressuposto já comentado neste relatório, relativo à deferência ao corretor. O corretor é também visto como parceiro fundamental nos negócios, e seu desenvolvimento é considerado estratégico para a Porto Seguro. Em função dessa consideração, a Porto Seguro investe em formação e dispõe de recursos e instalações pra os corretores de seguros, conforme consta no Relatório da Administração – 2009.

O corretor de seguros é compreendido como o principal elo entre a Porto Seguro e o cliente. Dessa forma, alinhado com forte postura de foco no cliente, é bastante escutado e se beneficia de grande flexibilidade diante de suas solicitações e necessidades.

É relevante na cultura da Porto Seguro o respeito e a consideração pelo corretor de seguros. Isso a distingue de outras seguradoras perante o corretor. Essa postura não se limita a uma diretriz ou normas formais, está presente em todos os níveis da organização, e serve de referencial para atitudes e comportamentos. Alguns trechos de entrevistas permitem exemplificar esse comportamento organizacional:

“A empresa tem alguns valores, o primeiro valor é o corretor de seguros” (Entrevistado interno - 11).

“O Jaime pode estar nessa sala, se aparece um corretor ali que quer falar com ele, ele vai levantar e atender o corretor” (Entrevistado interno - 4).

Outro valor cultural que foi identificado pela análise de conteúdo corresponde ao **“foco no cliente”**. Também como são os outros valores, relaciona-se com um dos pressupostos básicos da cultura que é a vocação em servir. A importância da satisfação do cliente chega a justificar o descumprimento de regras, e exige que sempre se busquem alternativas para solucionar problemas ou atender às necessidades. Chega inclusive a justificar a prestação de um serviço que sequer tenha sido contratado, como está exemplificado mais abaixo. O foco no cliente é um diferencial competitivo da Porto Seguro plenamente difundido na organização, e tido como uma característica fundamental da Porto Seguro. Conforme comentado por um diretor, trata-se de “uma empresa muito voltada para o cliente”. Dois trechos selecionados das entrevistas exemplificam atitudes que decorrem do foco no cliente, e caracterizar-se como um valor da cultura organizacional:

“Essa é a identidade da companhia. Aqui a gente passa por cima das regras, se isso fizer sentido pro nosso cliente”. (Entrevistado interno - 11).

“[...] ligou uma assegurada aqui dizendo [...]: olha, eu estou olhando pra minha parede, e tem uma samambaia aqui na parede da sala e eu não estou gostando da parede em que ela está. Eu quero mudar de parede. Será que a Porto Seguro podia trocar pra mim? O que diria uma empresa totalmente estruturada em regras? O atendente do telefone diria o seguinte: desculpa senhora, não está aqui na lista de serviços. Mas que diferença faz ir na casa dela eu trocar um chuveiro ou trocar a samambaia do ponto de vista de atendimento? Nenhuma. Se ela tivesse me ligado dizendo que a chave quebrou na fechadura, eu iria” (Entrevistado interno - 11).

A relação com o cliente funciona como uma referência de qualidade dos produtos da Porto Seguro. Muito do que caracteriza a gestão do negócio é influenciado pela premissa da necessidade de que o cliente esteja satisfeito. O foco no cliente consta como a terceira competência, conforme o conjunto de competências apresentado no anexo 3, que orienta para que questões internas devam subordinar-se às necessidades dos clientes, independentemente de quanto trabalhoso seja para os envolvidos. O código de conduta alerta que “o cliente satisfeito é um dos fundamentos da Corporação Porto Seguro”, e o material do *workshop* “Cultivando Nossa Identidade” orienta que se deve procurar “sempre superar as expectativas do cliente”.

Portanto há coerência entre a orientação para o foco no cliente com os valores compartilhados na organização. Por sua vez, esses valores, e então a orientação, são decorrentes de um pressuposto básico da cultura que é a vocação em servir. De todos os tipos de entrevistados e também dos documentos analisados pode-se perceber homogeneidade quando ao reconhecimento de que a forma como se relaciona com o cliente é uma característica marcante da Porto Seguro.

Como desdobramento do foco ao cliente, e entendido também como resultado da vocação em servir, ressaltam-se como outro valor compartilhado, a “**qualidade do atendimento ao cliente**”. Embora pudesse ter sido analisado juntamente com o valor do foco do cliente, nesta análise dos valores pareceu adequado destacar o atendimento ao cliente pela importância identificada na análise das resistências culturais no processo de influências, que é discutido mais adiante. O atendimento ao cliente é uma característica cultivada na organização que pode ser entendida como essencial na identidade da Porto Seguro. A qualidade do atendimento demanda dedicação de diferentes áreas da organização e a alocação de recursos em termos de tecnologia, treinamento, e trabalhos de conscientização. A seguir alguns trechos das entrevistas exemplificam como é vista pela organização a qualidade do atendimento ao cliente:

“Um bom atendimento é inegociável” (Entrevistado interno - 14).

“Mas essa essência da Porto de primar pelo atendimento a qualquer custo é o diferencial dela. Sempre brinca também, que o dia em que a Porto perder esse diferencial, ela só será um seguradora a mais no mercado cobrando mais caro. Então o *glamour* da Porto é esse atendimento” (Entrevistado externo - 10).

Outros valores identificados pela análise de conteúdo podem também ser entendidos como maneiras distintas da manifestação do respeito pelas pessoas. Estiveram presentes com relevância nos dados coletados as menções à equanimidade com que as pessoas são tratadas na organização, ou ao cultivo pelo bom relacionamento entre as pessoas, tanto nas relações internas, como nas externas. Justificam registro também as menções à humildade, à ética, ao senso de justiça e ao respeito pela liberdade de opinião e de discordância, entre outros. Essas manifestações denotaram haver homogeneidade nas percepções dos entrevistados a cerca dos valores da Porto Seguro.

4.3.3. Artefatos culturais

Pela perspectiva da representação, os artefatos culturais desempenham um papel importante na construção da realidade organizacional (MORGAN, 1996). Segundo Schein (1997), os artefatos representam o que é visível, tangível e audível na organização e se baseiam nos pressupostos e nos valores culturais. São os artefatos culturais que representam as referências que dão sentido ao contexto organizacional, e é por meio deles que a organização adquire representatividade (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2001).

Pela análise de conteúdo, alguns artefatos foram identificados e compreendidos como representativos dos elementos culturais anteriormente classificados como pressupostos básicos e valores da cultura. Ao darem sentido aos valores e pressupostos analisados, possibilitaram também validar a análise feita sobre a cultura organizacional da Porto Seguro. Os principais artefatos analisados estão apresentados no quadro 11.

Artefatos Culturais
Política de portas abertas
Serviço de atendimento
Almoço com corretores
Iniciativas Sociais

Quadro 11 – Artefatos Culturais.
Fonte: O autor (2011).

A “**política de portas abertas**” é um artefato que significa que, em qualquer momento, os diretores estão disponíveis para receber qualquer funcionário ou corretor de seguros. Por meio de observações que confirmaram os depoimentos das entrevistas, pode-se verificar que não há salas individuais para os diretores ou vice-presidentes. Cada um possui sua mesa em um grande salão em que a entrada é livre para qualquer pessoa que chegar ao andar.

A política de portas abertas está em consonância com pressupostos básicos e valores compartilhados na organização, como a deferência ao corretor, consideração pelo ser humano, informalidade, simplicidade, respeito pelas pessoas,

pelos funcionários e pelo corretor. Por meio de uma série de outras formas, a política de portas abertas também é manifestada, como é o “café da manhã com lideranças”, o “almoço como corretores”, “bate-papo com o vice-presidente”, “Fale com o Presidente”, crachá para os corretores, para que tenham acesso livre ao prédio, conforme pode ser exemplificado por meio de trechos dos dados coletados:

“Então é aquilo, de você [um corretor de seguros] ter um acesso ao presidente da porto com muita facilidade, coisa que em nenhuma outra seguradora você consegue” (Entrevistado externo - 7).

“Já o “Fale com o Presidente”, seguindo o conceito de portas abertas da Corporação, é um canal para a troca de ideia ou mesmo exposição de sua opinião sobre algum assunto” (Trecho de um texto do jornal interno Nosso Porto nº 234).

“Aqui se quiser falar com o Jaime, vai falar” (Entrevistado interno - 14).

“A gente tem toda quinta-feira um almoço com os corretores, pra ouvir os corretores” (Entrevistado interno – 6).

“Hoje é quinta-feira, na hora do almoço a gente vai fazer um almoço com corretores, que é uma tradição de mais de trinta anos na empresa” (Entrevistado interno - 9).

Tendo o foco no cliente e o bom atendimento como importantes valores compartilhados na organização, o “**serviço de atendimento**” destaca-se como um artefato que dá sentido a esses valores. O serviço de atendimento não se limita à central de atendimento por telefone, mas a todas as oportunidades em que o cliente pode ser atendido. Existe uma área em nível de gerência destinada a cuidar dos indicadores de qualidade do atendimento, e toda a estrutura que engloba este processo, desde a tecnologia até o uniforme dos prestadores de serviço.

Apesar de se tratar de uma empresa que vende seguros, tem um contato mais intenso com o cliente por meio do serviço de atendimento de assistência que em função do contrato de seguro. Alguns artefatos adquiriram a condição de símbolo do serviço de atendimento. Por exemplo, o ocorrido quando o funcionário da central de atendimento acionou um guincho para atender um segurado, mas não teve o retorno confirmando que o acionamento havia sido recebido pelo prestador de serviço. Para evitar o risco de falta de atendimento, acionou também outro guincho para ter a garantia do atendimento.

O trecho de uma carta de um cliente, publicado em documento interno, representa o artefato serviço de atendimento como o que resulta do pressuposto básico “vocação em servir” e do valor “atender bem” compartilhado na organização

em todos os níveis. Na carta o cliente elogia o serviço e a disposição dos prestadores de serviço:

“Fiquei surpreso em saber que moro em um país onde algo funciona. [...] Liguei para o 333-PORTO e fui atendido prontamente, [...] e o socorrista atencioso e interessado em solucionar o meu problema. [...] Pela manhã, solicitei novamente o serviço. Aguardando um guincho, tive uma nova surpresa. Chegou um rapaz em uma *bike* que fez uma nova tentativa. Sem sucesso, ele rapidamente acionou um guincho, [...] Neste momento, parei e pensei: será que eles são donos desta empresa? Pois a disposição era demais e por um instante comecei a me sentir um cliente VIP. [...] fiquei muito feliz em saber que ainda existem pessoas que trabalham de maneira séria e com vontade” (Nosso Porto nº 236).

A Porto Seguro promove ou patrocina algumas ações que nesta pesquisa estão sendo nomeadas como “**iniciativas sociais**” e classificadas como um artefato cultural que atribuem sentido prático a valores e pressupostos básicos da cultura organizacional. Manifestam-se o pressuposto de vocação em servir e a consideração pelo ser humano, tanto em relação ao indivíduo, como à comunidade.

A Porto Seguro não possui restaurantes ou lanchonetes internas, que, segundo foi mencionado por um entrevistado, resulta da preocupação com o entorno, ou seja, o ambiente externo próximo aos conjunto de prédios da sede da companhia. Tratando-se de uma grande empresa em que trabalham muitos funcionários, em um conjunto de prédios no bairro de Campos Elíseos, em São Paulo, e não havendo um refeitório interno, pequenos empreendimentos em forma de cafés, lanchonetes e restaurantes podem desenvolver-se mediante a demanda gerada pelos funcionários da Porto Seguro como consumidores desses negócios. Essa condição foi identificada em uma entrevista e observada pela presença de funcionários portando crachá da Porto Seguro nos restaurantes e lanchonetes da região. Contudo não se evidenciou tratar-se de um posicionamento prévio intencional, mas tem sido efetivo como critério em benefício do desenvolvimento socioeconômico da região, com destaque para a geração de empregos.

Em 2005, inaugurou sob patrocínio da Porto Seguro, a “Casa Campos Elíseos, destinada à geração de renda e à educação para a comunidade do bairro”, conforme consta no relatório da Administração 2009. Predominam ações que promovem desenvolvimento e criam oportunidades por meio de educação, esporte e capacitação profissional, em relação às ações de simples assistencialismo.

A Porto Seguro desenvolve campanhas associando sua imagem à postura de responsabilidade e presença na sociedade. Podem ser citadas como representação

desse artefato, entre outras, as campanhas: “Trânsito Mais Gentil”, que incentiva os motoristas a evitarem agressividade e valoriza a tolerância no trânsito; “Cidade Portinho Seguro Auto”, em que se promove educação de trânsito para crianças e valoriza seu papel de cidadão no trânsito, como pedestre, ciclista ou futuro motorista; concessão de desconto na contratação ou renovação de seguros para quem não tem pontos associados à carteira de motoristas por infração de trânsito, etc.

Um conjunto de ações de cunho social, promoção de arte e cultura, e preservação do meio ambiente complementam o que foi atribuído nesta pesquisa como artefatos culturais decorrente da consideração pelo ser humano. Embora a documentação analisada seja rica em conteúdo sobre as ações e atitudes que foram classificadas na pesquisa como iniciativas sociais, esses artefatos não são citadas pelos entrevistados, com exceção de duas menções: a ausência de restaurante interno, mencionado acima, e campanha “Trânsito Mais Gentil”. O mesmo ocorre com um grande número de Prêmios que a Porto Seguro recebeu, mas que não foram mencionados pelos entrevistados.

Não foi possível inferir a razão pela qual essas iniciativas não tenham sido lembradas pelos entrevistados. Mas chamou a atenção uma vez que os entrevistados de modo geral demonstraram ter identificação com essas iniciativas da Porto Seguro, a ponto de emocionarem-se ao falar da organização e ao demonstrar que compartilham dos valores cultivados.

Um artefato identificado que representa bem a informalidade e o valor sensibilidade, é o “personograma”, arranjo organizacional ajustado considerando as pessoas que trabalham na organização. Esse artefato contraria as práticas usuais em que o chamado “personograma” é tido como inadequado em termos de práticas de gestão e de governança. Na Porto Seguro, o arranjo organizacional é de forma deliberada feito em função das pessoas. Faz parte da competência 7 – sensibilidade humana, conforme consta no anexo 6: “Visualizar a melhor estrutura possível diante das pessoas disponíveis e competências conhecidas”.

O valor cultural “equanimidade” se evidencia em um artefato cultural que se mostra como símbolo da cultura organizacional. No estacionamento da Porto Seguro não há vagas reservadas para diretores, como foi explicado por dois entrevistados:

“Não temos vagas no estacionamento para diretores, aonde chegar estaciona se tiver vaga, se não tiver, dançou” (Entrevistado interno - 9).

“A vaga na garagem aqui na Porto é o seguinte, quem chegar primeiro estaciona na vaga do lado do elevador. Se o Jaime [principal acionista e controlador] chegar as oito e vinte por alguma razão, ele vai parar lá no fundo” (Entrevistado interno - 11).

Outros artefatos foram identificados pela análise de conteúdo, que também resultam dos pressupostos básicos e valores compartilhados na cultura organizacional. Dentre esses, podem-se incluir situações em que não houve uma ação da Porto Seguro, mas uma ação reativa a seu posicionamento ou postura organizacional. Foi o caso, quando no Plano Collor em que os recursos financeiros da companhia haviam ficado bloqueados, e a diretoria buscava meios de manter a operação. Os funcionários se manifestaram sugerindo retardar o pagamento da folha de salários. Esse fato foi mencionado em entrevista e contado em uma palestra proferida pelo acionista controlador que se emocionou ao lembrar-se do fato.

4.4. SOBRE O COMPARTILHAMENTO DE CRENÇAS E VALORES

Ao constituir-se um grupo, ou ao juntar-se em um já formado, como normalmente é o caso nas organizações, as pessoas passam a compartilhar significados que compõem a identidade desse grupo. Segundo Moggi e Burkhard (2005), esse grupo é formado em torno de ideias, intenções, pensamentos e sentimentos gerando uma cultura.

Para Machado-da-Silva e Nogueira (2001), a identidade é vista como um fenômeno social decorrente dos significados que resultam das interações existentes entre o indivíduo e o grupo social, havendo forte relação entre a identidade do indivíduo e a identidade do grupo do qual faz parte. A organização é vista então como um grupo de indivíduos que reflete o que esses indivíduos compartilham como certo.

No entanto não quer dizer que o compartilhamento estabeleça uma unanimidade absoluta. Em um grupo há um conjunto de imposições e concessões que convivem com a concordância e a identificação dos membros com a cultura do grupo. Ao considerar-se na análise dos elementos culturais também o compartilhamento de crenças e valores, buscou-se analisar a identificação que os

indivíduos têm com a Porto Seguro e verificar que aspectos, ainda que não descaracterize a cultura organizacional, possam refletir algumas incongruências em relação aos valores e pressupostos básicos identificados.

Os membros da Porto Seguro se identificam com a cultura organizacional, em que se destacam o respeito pelas pessoas, a informalidade, a liberdade de opinar, o cuidado com o atendimento a clientes e corretores, entre outros, que compõem a identidade da Porto Seguro. A organização é compreendida pelos entrevistados, inclusive os externos, como uma empresa de princípios, que tem ética e cultiva valores que são compartilhados por seus membros.

Prestadores de serviços, que não são funcionários da Porto Seguro, se identificam com a cultura da organização de modo que seus comportamentos e atitudes são compatíveis com os princípios e valores compartilhados, o que pode se exemplificado pelo trecho de uma entrevista:

“Porque uma parte dessa equipe que faz assistência, não é funcionário Porto. Mas se você encontrar ele na rua, você nunca vai dizer que ele é um terceirizado” (Dirigente de adquirida - 15).

Algumas palavras ou expressões transmitem a ideia de identificação entre o indivíduo e a organização. Muitas vezes é usado o pronome “nós” ou “nosso” ao referir-se positivamente a uma característica da organização, como por exemplo, “nosso jeito de ser”, ou “nós temos uma característica...”.

Funcionários da Itaú surpreenderam-se positivamente ao perceberem a satisfação com que as pessoas trabalham na Porto Seguro, como pode ser observado nesse trecho de entrevista, que traz a expressão “orgulho de pertencer” que pode ser compreendida como manifestação de compartilhamento dos valores da cultura organizacional, a ponto de sentirem “orgulho” no sentido de honra, por fazer parte da organização. Outro trecho de entrevista, o mesmo sentido foi mencionado, neste caso como “gostam de pertencer”:

“E eles [funcionários do Itaú] perguntavam muito pra gente: – Gente, o que é isso que existe nessa empresa, que onda é essa que as pessoas sorriem, orgulho de pertencer?” (Entrevistado interno - 13).

“Pela imagem da empresa responsável, as famílias sentem orgulho, gostam de pertencer” (Entrevistado interno - 14).

Conforme Gonçalves e Machado-da-Silva (1999), ao ingressar em uma organização, o indivíduo absorve valores e crenças já compartilhados pelo grupo. Na

concepção de cultura organizacional, Schein (1997) considera tratar-se de um padrão compartilhado por um grupo que funciona bem suficientemente para ser ensinado aos novos membros.

Portanto o ato de tentar ensinar os aspectos culturais da organização aos novos funcionários, ou difundir os aspectos da cultura, ou ainda preocupar-se para que haja compatibilidade dos novos membros com a cultura, pode ser compreendido como uma indicação de que há identificação com a cultura organizacional. Os trechos de entrevistas a seguir foram interpretados como manifestação de compartilhamento com a cultura:

“Consegue perceber que a identidade hoje faz parte, está no DNA, quem tem o tempo que eu tenho de casa, né? Então, essa vontade de repassar essa identidade pros funcionários novos é muito grande” (Entrevistado interno - 11).

“A importância que existe numa entrevista de contratação [...]. Precisa deixar muito bem claro pra pessoa que está entrando na empresa o seguinte: independente de salário, de tudo, aqui nós gostaríamos que esses valores fossem preservados. Você está de acordo com isso? Ou vai te ferir muito seguir esses valores? [...]. se o que eu for te falar agora, pra trabalhar na companhia vai te ferir muito, quanto a valores, é melhor você nem começar, você vai trabalhar angustiado” (Entrevistado interno - 11).

Foram mencionadas situações em que pessoas tidas como bons profissionais não conseguiram adaptar-se à cultura da Porto Seguro, considerada como tendo “uma identidade muito forte” no que se refere ao relacionamento entre pessoas. Há evidências de que a relação entre pessoas é presente e valorizada na organização, caracterizando os pressupostos básicos da cultura como a vocação em servir e a consideração pelo ser humano, além de valores como o respeito pelos funcionários, pelos corretores, a sensibilidade, entre outros. Alguns trechos de entrevistas podem ilustrar a questão da dificuldade de adaptação de novos membros:

“Aqui não ficam pessoas que não gostam de gente. Não fica” (Entrevistado interno - 4).

“A gente já teve situações de pessoas brilhantes, mentes maravilhosas que entraram aqui e não conseguiram ficar um ano porque a identidade nossa é tão forte com relação a essas coisas da relação das pessoas. Que às vezes pessoas brilhantes de cabeça, cérebros, gostam de trabalhar sozinhos. Não se relacionam, não tem pares pra conversar, não consegue ficar na companhia” (Entrevistado interno 11).

Naturalmente, por questão de receios, os posicionamentos que refletem discordâncias, ou mesmo reticências quanto ao compartilhamento, não estavam frequentes nos dados coletados, e quando manifestados, foram feitos por poucos

entrevistados. Assim, essas observações podem refletir o pensamento ou sentimento de um pequeno grupo ou até mesmo, apenas de um indivíduo. No entanto serviram para identificar que há aspectos da cultura em que a adesão não é unânime. Em algumas falas, de maneira subliminar, transparece tratar-se de ideias discordantes e que vem sendo conversada apenas informalmente e com muita sutileza na organização.

O modelo de gestão é visto por alguns membros como não sendo muito eficiente, no que diz respeito a processo e em termos de desempenho. Há, portanto, ainda de modo sutil, manifestações de vontade, ou de necessidade, de discutirem-se mais profundamente questões relativa à busca por maior eficiência. A maneira como a organização é estruturada, bem como alguns aspectos desestruturados do modelo de gestão, são interpretados por alguns membros como um tanto confusa, em particular a respeito do chamado “personograma”, em que a estrutura é ajustada conforme, e dependendo, das pessoas.

De forma um pouco mais transparente foram manifestadas algumas opiniões favoráveis a dedicar-se maior atenção aos custos, de adotar-se uma estrutura mais “enxuta”. No entanto esse posicionamento já pode ser compreendido como consequência da influência causada pela Azul, o que está comentado mais adiante neste relatório de pesquisa.

Algumas características culturais, que no passado faziam sentido, começam a ser questionadas na organização, por exemplo, já há questionamentos quanto à validade do *slogan* “faz logo, erra logo, conserta logo”. Trata-se de discordância quanto à falta ou superficialidade de planejamentos e à informalidade, sugerindo que mudanças vivenciadas na organização, em particular, quanto ao seu tamanho, demandam projetos mais planejados e melhor avaliados.

Há também algum questionamento se a melhor estratégia é a manutenção de um produto de tão alto padrão ou se seria mais adequado posicioná-lo de forma a aumentar a fatia de mercado. O argumento favorável à manutenção baseia-se no fato de que a Azul já cumpre essa função. De toda forma, esse questionamento existe. Observou-se que são feitas associações de que mudanças quanto ao controle de custo, no modelo de gestão, e da própria cultura, implicariam diretamente na qualidade do produto e dos serviços da Porto Seguro. Pareceu estar implícito para os membros da organização que eventuais mudanças na cultura

organizacional impactariam a imagem e artefatos que se tornaram símbolos da Porto Seguro.

Percebeu-se que embora haja forte identificação entre os membros e a organização, há também alguma discordância em relação a pontos da cultura. Entende-se essa situação como natural uma vez que a organização resulta do conjunto de indivíduos, mas não da unanimidade dos indivíduos, além de que a cultura é dinâmica com flexibilidade e permeabilidade suficiente para incorporar mudanças, o que contribui para não se tornar obsoleta.

4.5. DIFERENÇAS CULTURAIS

A pesquisa analisou as diferenças de culturas entre a Porto Seguro, organização adquirente, e as organizações adquiridas, Azul e Itaú. Não se intencionou descrever as culturas dessas organizações, mas apenas características culturais que as distinguem da Porto Seguro e, que de alguma forma, se evidenciou nos encontros dessas culturas. Foi necessário identificar essas diferenças culturais para que se pudesse caracterizar as influências culturais que essas organizações adquiridas provocaram na cultura da Porto Seguro.

Ao mesmo tempo em que a identidade permite ao indivíduo torna-se similar aos membros de um grupo, e então fazer parte desse grupo, a identidade permite também que o indivíduo se diferencie dos demais, manifestando sua essência como um ente único (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2001; CALDAS; WOOD, 1997). Assim como os indivíduos, as organizações também possuem sua identidade. No entendimento de Gonçalves e Machado-da-Silva (1999), a análise do nível do indivíduo pode ser levada para a análise do nível da organização. Portanto considera-se que as organizações possuem sua própria identidade diferenciando-se umas das outras.

No quadro 12 são apresentadas as principais diferenças entre a Porto Seguro e Azul, e entre a Porto Seguro e Itaú. A menor quantidade de itens de diferenças apontados da Azul não deve ser interpretada como a Azul sendo menos diferente do que é a Itaú em relação à Porto Seguro. O que se percebeu foi maior concentração

de citação dessas diferenças. Não havia intenção e não se dedicou a concluir se uma ou a outra organização é mais ou menos diferente da Porto Seguro.

Azul x Porto Seguro	Itaú x Porto Seguro
Foco em custos	Planejamento
<i>Design</i> de processos	Foco no resultado
Estilo de relacionamento e atendimento	Estilo de relacionamento e de atendimento
	Formalismo
Objetividade	Profissionalização
	Sistemas de Informação

Quadro 12 – Diferenças culturais.
Fonte: O autor (2011).

A Azul é uma organização que conduz sua gestão com “**foco em custos**”. Essa característica é coerente com seu posicionamento estratégico em oferecer produtos de baixo custo. Com o crescimento de sua carteira de seguros, conseguiu ganhos de produtividade, tornando sua capacidade de operar com baixo custo um importante recurso para vantagem competitiva. Em sete anos multiplicou sua carteira de seguros por dez, sem que tenha havido correspondente crescimento da estrutura organizacional. Essa conquista confirmou e consolidou seu estilo de gestão e sua estratégia de negócio. Resultou, portanto, que seus produtos e serviços são simples e de menor preço na comparação com a Porto Seguro. A Azul tem instrumentos para medição de custos e os mantém com rigidez sob controle.

Justamente quanto a controle de custos, está uma das diferenças em relação à Porto Seguro. A Porto Seguro tem uma operação mais dispendiosa que a da Azul, tanto pela diferença dos produtos e serviços, como pelo estilo de gestão mais flexível às necessidades e desejos de clientes e corretores, e por investir mais intensamente em desenvolvimento de pessoas e na inovação e diferenciação, entre outros. Enquanto a estrutura da Azul é minimizada, o que é referenciada como “leve” ou “enxuta”, a Porto Seguro tem uma estrutura maior, tida por alguns dos entrevistados como “pesada”. Alguns trechos de entrevistas ilustram essas diferenças:

“ela [a Azul] tinha uma cultura melhor para a gestão de custo [...] e a Porto é exatamente o inverso” (Entrevistado interno - 2).

“Assim, a Azul tem uma cultura muito forte voltada pra custos” (Entrevistado interno - 8).

“A Porto é esbanjadora. A Porto não tem muito controle [sobre custos]” (Entrevistado externo - 11).

Associado ao controle de custos, o “**design de processos**” é outra diferença entre a Porto Seguro e a Azul, cujos processos são automatizados e padronizados, o que lhe confere agilidade, objetividade e produtividade. A Azul é mais rápida para fazer mudanças em seus processos que a Porto Seguro, uma vez que são mais simples e padronizados. Tem menos variação de tecnologias da informação que utiliza na automação de processos, o que minimiza o quadro de pessoas para gerenciar tecnologia, obtém escala na utilização de equipamentos e consegue agilidade na manutenção de sistemas. Já a Porto Seguro tem uma estrutura de tecnologia da informação mais diversificada, aumentando o grau de complexidade dos sistemas operacionais e o custo de manutenção dos sistemas.

Enquanto a Porto Seguro prioriza atender a necessidade e solicitações dos corretores e clientes, a Azul busca padronizar os processos tornando-os mais simples e de rápido desenvolvimento. Isso torna a Azul uma empresa mais ágil, e capaz de fazer as coisas rapidamente. A falta de agilidade da Porto Seguro é atribuída ao seu tamanho e estrutura. Por outro lado, a padronização limita a autonomia dos funcionários na Azul, enquanto que na Porto Seguro a autonomia é valorizada e incentivada.

A condição da falta de agilidade da Porto Seguro é ilustrada na organização pela analogia do um transatlântico fazendo uma manobra, simbolizando a Porto Seguro, enquanto que a Azul é simbolizada como um *Jet Sky*. Associar o tamanho e a estrutura da organização, embora possa proceder em parte, serve também como justificativa, encobrendo outras razões relativas ao *design* de processos e de estrutura.

A estrutura mais pesada e a operação baseada em um sistema de processos complexos, caracterizando uma operação mais lenta, contradiz o desejo de ser uma empresa leve, conforme a declaração de visão, em que declara esperar ser reconhecida, em 2012, como uma “corporação bela, leve, saudável e mítica”. Também o processo de comunicação da Azul é mais objetivo, o que contribui para a agilidade, que é uma característica forte na cultura da Azul. Portanto a **objetividade, agilidade e praticidade** são características presentes na cultura da Azul e que não

são observadas na cultura da Porto Seguro. Os depoimentos abaixo ilustram essas diferenças:

“[A Azul fala:] processos padronizados [...] a Porto fala: atender o cliente em todas as suas necessidades” (Dirigente de adquirida - 3).

“Mas tem muita coisa da simplicidade, do olhar pro custo, de fazer rápido, que a gente via na Azul, e não tinha na Porto” (Entrevistado interno - 11).

“A comunicação entre ele [na Azul] é super-rápida, as reuniões são bem planejadas” (Entrevistado interno - 4).

A maneira como são cuidados os relacionamentos na Porto Seguro e como são conduzidos os serviços de atendimento ao cliente e ao corretor, é um aspecto cultural significativo. O “**estilo de relacionamento**” na Porto Seguro é mais informal e os relacionamentos são conduzidos com muito cuidado, com suavidade e de forma bastante respeitosa, conforme já foi comentado neste relatório. Tanto na Azul como na Itaú, os relacionamentos são desenvolvidos de forma bastante distinta de como ocorrem na Porto Seguro, sugerindo não haver a mesma preocupação com o relacionamento entre pessoas como é na Porto Seguro.

A Azul tem um estilo de “**relacionamento impessoal e objetivo**”, tido por alguns entrevistados como um estilo rude e agressivo, interpretado como um “estilo duro”. A esse estilo de relacionamento é associada também uma liderança mais diretiva, o que conflita com o estilo mais participativo em que há inclusive incentivo para a crítica e à liberdade de opinar e expressar-se na Porto Seguro.

Já o relacionamento na Itaú é considerado como formal, levando-se em conta a posição hierárquica das pessoas. É conflitante com o modo informal em que se desenvolvem os relacionamentos na Porto Seguro. É associado por alguns entrevistados ao autoritarismo e à segregação. As equipes são segregadas, o que acaba reforçando os “**relacionamentos formais**” presentes na Itaú. A menor importância dada ao relacionamento pela Itaú determina relações menos cuidadosas com funcionário que, sob a prioridade de resultados, é valorizado como um recurso produtivo, sugerindo depreciação da relação pessoal.

Enquanto a Porto Seguro tem um fluxo processual que dura até duas semanas para finalizar uma demissão, na Itaú há um processo mais objetivo para a mesma finalidade. Mesmo que a Itaú tenha critérios mais cuidadosos que os sugeridos nas entrevistas, certamente com algum viés decorrente do choque de cultura, as demissões, sendo feitas sem os mesmos cuidados presentes na Porto

Seguro, transformam-se num artefato que foi interpretado na organização como falta de consideração pelo funcionário.

A “**simplicidade**” e a “**equanimidade**” cultivadas na Porto Seguro também conflitam com a adoção de privilégios decorrente de posição hierárquica ou poder de influência na Itaú, resultado de uma estrutura hierarquizada e segregada. Distinções e privilégios dedicados à diretoria, ou para cargos em que o titular tem direito a um motorista, elevadores especiais, entre outros, denunciam as diferenças das relações internas de uma e outra cultura.

Analisando os “**estilos adotados para o atendimento**”, neste caso referindo-se de maneira abrangente, tanto quanto ao público alvo do atendimento (corretores, clientes, etc.) como quanto aos meios e oportunidades em que o atendimento ocorre (centrais de atendimento telefônico, serviço de socorro por guincho, etc.) observam-se diferenças entre as organizações analisadas. Na Porto Seguro o atendimento é visto como essencial na relação com o cliente ou com o corretor de seguros. Procura-se que seja o mais personalizado possível. Na Azul é minimizado ao necessário, sendo priorizado o atendimento por meio da Internet e automação da central de atendimento, de forma coerente com a prioridade para padronizações. Na Itaú o atendimento não é tão prioritário como se observa na Porto Seguro. Portanto por meio da comparação, percebe-se que há uma diferença quanto à proposição de fazer-se o atendimento. Pode-se considerar que a questão do atendimento faz sentido na Porto Seguro por decorrer de pressupostos básicos e valores que não têm correspondência nessas organizações adquiridas, resultando em atribuição de menor importância.

No entanto cabe ressaltar que essa análise parte das diferenças apontadas pelos entrevistados quanto ao estilo de atendimento. Pela diferença do estilo, pode parecer que o atendimento da Itaú e da Azul sejam inadequados. Essa conclusão não pode ser feita com base no que foi levantado. O que se pode perceber é que os estilos de atendimento e a importância dada ao processo de atendimento são distintos. Para concluir-se quanto à inadequação, se é o atendimento da Porto Seguro excessivo em relação ao necessário, ou se o que é praticado na Itaú ou Azul é deficiente, seria necessário outro tipo de análise com parâmetros adequados da qualidade, que não foi adotada e tão pouco correspondia aos objetivos desta pesquisa.

Inclui-se nesse contexto da prática do atendimento o modo como se faz o atendimento e como todo o relacionamento com o corretor de seguros é conduzido. O respeito ao corretor é um valor compartilhado na Porto Seguro e que tem sua origem no pressuposto básico relativo à deferência ao corretor.

A Azul, tendo uma estrutura mais “enxuta” e uma operação muito padronizada, o que é condicionante para seu posicionamento estratégico de baixo custo, tem menor flexibilidade que a Porto Seguro para atender às solicitações e às particularidades dos corretores de seguros. Essas situações exigem análises mais subjetivas são mais difíceis para os corretores de seguros tratarem na Azul que na Porto Seguro. Os comentários feitos por entrevistados ilustram essas diferenças.

“Só que ela [Azul] é mais enxuta, dava menos coisa pro cara [corretor]. Tinha um nível de tolerância comercial menor do que a Porto tem” (Entrevistado interno - 9).

“Foco de atuação diferente. A Porto trabalha mais com envolvimento, põe o corretor no colo, e a Azul é mais no *site*, na distribuição e tudo mais” (Entrevistado interno - 14).

Quanto às diferenças entre a Porto Seguro e a Itaú, não foram feitos comentários específicos no que se refere à relação com os corretores. Os comentários ficam incorporados quanto à forma como são as relações de modo geral, em que se destacam maior formalidade e impessoalidade nas relações que quando praticadas pela Porto Seguro. Cabe observar que a Itaú tem a rede de agências bancárias como um canal de venda de grande capilaridade o que pode tornar a relação com o corretor de seguro menos relevante.

A Itaú tem o “**foco centrado em resultados**” e em “**estratégia**”, o que se relaciona também com dedicação a planejamento. Isso confronta com a cultura da Porto Seguro em que a informalidade, a pouca importância dada ao planejamento e a intuição são elementos determinantes de sua cultura. A questão do foco em resultados na Itaú é potencializada, sugerindo agressividade nos negócios, enquanto a Porto Seguro tem o foco nos relacionamentos e na suavidade. O comentário de um entrevistado ilustra essa diferença entre a Porto Seguro e a Itaú:

“Enquanto a Porto faz curso de antroposofia, os caras [Itaú] fazem treinamento com o capitão do BOPE [Batalhão de Operações Policiais Especiais – RJ]. E é verdade isso. [...] Você pega lá o pessoal do Itaú, tiveram uma palestra com o capitão do BOPE, técnicas de conquista, de guerrilha, não sei o que, motivação e tal. E a gente vai fazer curso de antroposofia, pra olhar árvore, pra olhar não sei o quê” (Entrevistado interno - 6).

A atenção a “**planejamento**” foi mencionada como característica presente na Itaú. Conforme os entrevistados, a partir de uma ideia, promovem-se muitas análises, e planejamentos são elaborados para que a ideia se transforme em um projeto. Uma série de verificações é adotada, de modo que quando o projeto estiver concluído o risco de insucesso será mínimo. Essa prática acaba fazendo com que o tempo de maturação da ideia seja grande a ponto de algumas vezes perder-se o momento da oportunidade. Na Porto Seguro ocorre o inverso. A ideia é logo colocada em prática, e depois vão sendo feitos os ajustes para corrigir inadequações e erros. Enquanto as decisões são baseadas nas análises e resultam em planejamentos na Itaú, na Porto Seguro são baseadas na intuição e conduzidas sem muita preocupação com planejamento ou controles. Essa diferença pode ser ilustrada pelo seguinte depoimento:

“A Itaú vem com isso [planejamento] muito mais forte. Ela vem pelo exagero. Porque eles falam, uma das diferenças é assim: agora a gente começa a pensar numa ideia e tem que estruturar tanto, tanto, tanto, que dura três, quatro meses. A ideia já não está mais válida. Alguém já fez. A Porto, ao contrário, sai fazendo, depois sai consertando atrás” (Entrevistado externo - 10).

Na Itaú, as análises de retorno sobre investimento estão presentes nos processos para tomada decisão sobre projetos e são baseadas em dados levantados e analisados. Na Porto Seguro as decisões de negócios que orientam os projetos são decididas mais baseadas na intuição e no compartilhamento de ideias dos envolvidos. Como decorrência, a Porto Seguro parece ser mais rápida em seu processo de decisão, valendo-se nesse caso do *slogan* “faz logo, erra logo, conserta logo”, e a Itaú consome mais tempo em análise e planejamento. Na Porto Seguro, os controles são mais escassos que na Itaú, que se preocupa mais para que tudo seja sempre controlado.

Um depoimento feito sobre o comentário de um gerente da Itaú que participava de um evento na Porto Seguro exemplifica a diferença cultural quanto ao foco. Comentou que durante um *workshop* ficou aguardando o momento em que seriam discutidos os números e a estratégia, mas isso não aconteceu. Afirmou que nunca havia participado de um *workshop* em que não se discutissem números e estratégia.

A Itaú é vista como distinta da Porto Seguro também em relação ao grau de “**profissionalização**” de suas lideranças. As lideranças da Itaú são reconhecidas

como maduras e com boa formação acadêmica, experiência internacional e visão estratégica. Pode-se inferir que o ambiente interno de uma empresa com o foco mais em estratégia e em resultados, mais competitivo, como é o caso da Itaú, cria condições para que tais características profissionais sejam estimuladas em suas lideranças. Alguns trechos de entrevistas ilustram essa percepção sobre os profissionais da Itaú:

“[...] a formação acadêmica dos profissionais que vêm [da Itaú]. Pessoas com mestrado, que moraram fora do país. Com mais estratégia, mais indicadores e foco” (Entrevistado interno - 14).

“Eu acho que elas [lideranças da Itaú] estão mais prontas, [...] uma visão mais futurista, de gestão mesmo. Eu acho que eles se apropriam muito mais do papel [de liderança, [...] a gente tem muitos técnicos que foram crescendo nas suas carreiras né. Mas que na casa [Porto Seguro], tem muito esse traço do operacional” (Entrevistado interno 13).

A alta liderança na Porto Seguro adota uma abordagem com foco operacional, enquanto na Itaú a preocupação operacional é deixada para os níveis táticos, fazendo com que a alta liderança tenha atuação mais estratégica na Itaú que na Porto Seguro. Essa diferença também é vista como relacionada com o grau de profissionalização.

A “**maturidade dos sistemas de informações**” foi vista como uma diferença presente em relação aos sistemas utilizados na Porto Seguro e na Itaú. Os sistemas da Itaú são admirados pelos membros da Porto Seguro. São considerados mais bem desenvolvidos e bastante eficazes. O grau de automação dos processos, conforme depoimentos dos entrevistados, é maior na Itaú que o adotado na Porto Seguro.

4.6. PROCESSO DE INTEGRAÇÃO

Em ambos os processo de integração foi adotada a premissa de preservação da marcas e da estrutura da organização adquirida. A análise de conteúdo explicitou a preservação da estrutura da organização adquirida. Trata-se de um posicionamento adotado tanto na aquisição da Azul como da Itaú, e foi intensamente mencionado por todos os entrevistados, com exceção dos corretores de seguros.

Essa preservação da estrutura é mais evidente no processo de integração da Azul do que na integração da Itaú. A preservação da estrutura contribuiu para que as culturas dessas organizações fossem também preservadas, mantendo-se a identidade organizacional bem como os valores compartilhados. O quadro 13 apresenta as principais características identificadas pela análise de conteúdo:

Aspectos da integração
Preservação da estrutura
Integração da área comercial
Preservação da cultura
Independência operacional

Quadro 13 – Integração pós-aquisição
Fonte: O autor (2011).

O processo de integração adquire importância e exige cuidados para que a aquisição resulte em sucesso considerando os objetivos estratégicos a ela relacionados (NADLER; LIMPET, 1993; CASTOR, 1995; PARDINI, 2007). Pela perspectiva da busca de recursos para obtenção de vantagem competitiva por meio de aquisições (BARNEY, 1986; CLODDT *et al.*, 2006), a preservação das estruturas da Azul e da Itaú, propiciou à Porto Seguro absorver recursos como as práticas de gestão e as influências culturais.

A Porto Seguro, deliberadamente procurou preservar as estruturas organizacionais, conseguindo dessa forma, atender ao objetivo de preservar boas práticas e a própria marca das organizações adquiridas. Ainda que no caso da Azul tenha ocorrido a mudança de marca, não foi adotada a marca da adquirente e então pôde atender à estratégia de ocupar diferentes faixas econômicas do mercado. Alguns trechos de entrevistas exemplificam a postura de preservação das estruturas.

“Quando eu perguntei, mas porque não junta tudo né? Uma grande economia de custo, eficiência maior. E ele [Jaime Garfinkel] me disse o seguinte: eu não comprei uma carteira de automóvel e residência do Itaú. Eu comprei uma companhia” (Dirigente de adquirida - 15).

“Eu acho que o grande mérito dessa fusão, foi a gente não ter feito o que a maior parte das empresas faz com a fusão, que é engolir a menor” (Entrevistado interno - 11).

“Foi muito bom ter mantido as culturas separadas, os nomes das empresas separados, e tentar absorver o que as duas tinham de melhor” (Entrevistado interno - 11).

Em relação à Azul, estabeleceu-se um processo em que havia duas pessoas, uma em cada organização (Azul e Porto Seguro), encarregadas de toda interação entre as empresas, de modo que elas formavam o único canal de comunicação. Foram considerados pelos entrevistados como os “embaixadores” das duas empresas. Esse processo foi chamado de “Muralha da China”. A intenção foi proteger a Azul, que era uma seguradora muito pequena perto da estrutura da Porto Seguro. Entendeu-se que, caso não houvesse essa blindagem da Azul, em pouco tempo a estrutura da Porto Seguro, por ser maior, absorveria a Azul e neutralizaria o que ela tinha de diferente. Os depoimentos a seguir evidenciam a adoção da chamada “Muralha da China”.

“Então a gente criou o que a gente chamou de Muralha da China, que a gente não deveria interferir muito na gestão da Azul. Se não, seria muito difícil segurar toda essa cultura e essa força da Porto em cima da Azul” (Entrevistado interno - 9).

“Então o que é essa Muralha da China? Nós vamos conversar através de embaixadores. É lógico, como controlador, tinha um embaixador mais forte. Mas operacionalmente a Porto não entrou na essência” (Entrevistado externo - 5).

“[...] um dos méritos nesse processo, foi a gente ter muito [cuidado] no início da Azul, ter blindado rapidamente as relações. Porque de fato a impressão é que a Porto passasse em cima da Azul rapidamente, e as pessoas não seriam ouvidas né” (Entrevistado interno - 2).

Esse cuidado em preservar as estruturas das organizações está coerente com valores da Porto Seguro, identificados na pesquisa como a “suavidade” do modo de agir, o “respeito pelas pessoas” e o “respeito pelos funcionários”. Em outras palavras, está alinhado com a “filosofia” da Porto Seguro, como o estilo da organização. Trata-se de uma interpretação que pode ser exemplificada pelas palavras de dois entrevistados:

“E aí esse foi um trabalho que a gente começou a fazer, mas também muito delicadamente, pra não assustar as pessoas, [o que acontece] se você entra muito forte. Então aos poucos, a coisa foi se aproximando de nós, do estilo da Porto Seguro” (Entrevistado interno - 9).

“E a Porto, eu acho que isso é uma coisa muito positiva, ela não invade e ela não faz um processo goela abaixo” (Entrevistado interno - 13).

Como as estruturas das organizações foram preservadas, então as operações também se mantiveram separadas. Dessa forma o processo operacional de negócio de cada seguradora foi mantido separado e foram preservadas as distintas características dos produtos. No caso da Azul, mesmo as funções administrativas

foram mantidas separadas. Essa blindagem da Azul foi mantida por alguns anos, o que consolidou a independência operacional e administrativa bem como a preservação das práticas adotadas e da cultura.

No entanto no primeiro ano após a aquisição da Azul, foi feita a integração das áreas comerciais. Esse processo veio eliminar uma dificuldade observada em função dos corretores serem visitados por diferentes equipes comerciais. A partir da unificação das áreas comerciais, todos os membros da equipe passaram a tratar a com os corretores de seguros a negociação dos produtos das duas seguradoras, que não concorriam entre si, uma vez que visavam a clientes em faixas econômicas distintas. O maior ganho não foi exatamente a racionalização do processo de vendas, mas a qualidade do relacionamento com o corretor. A integração comercial pode ser exemplificada pelo depoimento:

“Uma coisa que foi mais rápido, foi a equipe comercial que a gente pegou a equipe do comercial da Azul e juntou ela na equipe comercial da Porto. Unificando a equipe porque, para o corretor de seguros não faria sentido receber duas visitas da Porto Seguro” (Entrevistado interno - 9).

A unificação das áreas comerciais da Porto Seguro e da Azul, embora tenha sido o primeiro processo de aproximação das duas seguradoras, não se deu logo após a aquisição, e decorreu de uma decisão reativa às percepções feitas no processo de negociação com os corretores, conforme exemplifica o trecho de uma publicação em um jornal interno Nosso Porto:

“[...] diversos profissionais do Comercial da Azul passaram a integrar a equipe da Porto. Com uma única força comercial, ficou mais fácil negociar os dois produtos na mesma visita” (Nosso Porto nº 243).

Quanto às equipes comerciais da Itaú, a integração se deu logo após a aquisição, então fazendo uso do bem sucedido processo de unificação comercial já adotado com a Azul. No entanto a unificação exigiu ajustes nas estruturas e adaptação das equipes comerciais quanto às características dos produtos e no relacionamento com o corretor de seguros. Como não foram feitas demissões, ocorreu uma redistribuição da carteira de corretores entre os membros da equipe, produzindo algumas reações negativas em função da diminuição da quantidade de corretores atendidos por cada membro da equipe comercial.

Percebe-se que houve considerável aprendizado com o processo de integração desenvolvido após a aquisição da Azul, o que influenciou as decisões no processo de integração da Itaú. Tanto decisões tidas como acertadas, como foi o

caso da unificação das áreas comerciais, como também a forma com que o processo foi conduzido, possibilitaram um processo mais fácil para integração da Itaú, o que pode ser exemplificado por alguns depoimentos feitos pelos entrevistados:

“Da mesma forma que na Azul a primeira coisa que nós fizemos [com a Itaú] foi incorporar a equipe comercial. [...] essa equipe foi treinada nos demais produtos da Porto. E a equipe Porto, foi treinada nos produtos Itaú” (Entrevistado interno - 9).

“A gente integrou mais rápido. As fantasias e os possíveis boicotes que existiram era uma ponta. Então de uma maneira que a gente muito rapidamente integrou as equipes comerciais, criando uma [área] comercial única” (Entrevistado interno - 2).

“[...] o momento da crise de espaço, de território. É uma ameaça ou não é? Esse cara vem pra competir, pra agregar, pra ser time?” (Entrevistado interno - 13).

“Mas eu acho que foi um processo natural, até no lado da Porto já estava acostumado a fazer com a operação da Azul, o pessoal também estava. Então foi mais maduro eu acho assim” (Entrevistado interno - 6).

No processo de integração da Itaú, observa-se uma diferença bastante fundamental se comparado com o da Azul. Não só a área comercial foi integrada, mas também algumas áreas administrativas. As áreas operacionais, tanto da Azul como da Itaú, foram mantidas completamente separadas, preservando práticas e processos, o que impediu a descaracterização dos modelos de negócios. As áreas como recursos humanos, contabilidade, controladoria, etc. da Azul ficaram separadas. No caso da Itaú, essas áreas foram unificadas com as da Porto Seguro.

Dessa forma manteve-se a independência operacional das seguradoras adquiridas. Não só os produtos puderam manter-se distintos, mas foi mantido o estilo de gestão dos negócios, que no caso da Azul é focado em controle de custos, viabilizando sua estratégia de baixo custo, tornando-se competitiva com esse posicionamento. No entanto há algumas exceções, como por exemplo, os serviços de socorro por guincho e o atendimento domiciliar, que foram unificados.

Embora tenham sido registradas afirmações positivas em relação à segregação operacional e administrativa da Azul, observou-se também, ainda que de maneira sutil, a presença de algumas discordâncias. Os comentários em relação à integração da Itaú realçam a integração administrativa e a de pessoas como positivas, deixando explícito que foi diferente do processo da Azul. Algumas manifestações chegam a ser mais explícitas, aceitando como positiva a implantação

da chamada “Muralha da China”, mas acrescidas de observações quanto ter sido mantida por tempo demasiado, ou mesmo por ter causado dificuldades para se influenciar culturalmente a Azul. Não se identificou um momento em que a “Muralha da China” tenha sido desfeita. A estrutura da Azul ainda é independente, embora o relacionamento não esteja mais centralizado em poucas pessoas. Os trechos de entrevistas a adiante ilustram as mencionadas discordâncias:

“Talvez por causa desse erro que a gente tenha tido de esperar muito [para retirar a ‘Muralha da China’]” (Entrevistado interno - 4).

“Eu me sinto muito mais [próximo] dos funcionários da Itaú, de residência, do que da Azul” (Entrevistado interno - 14).

[...] o fio vermelho [refere-se à “filosofia” da Porto Seguro], valores, a cultura, da Porto Seguro, o RH corporativo acompanha tudo isso. [...] Fazer *workshops*, fizemos recentemente continuando a filosofia, discutindo a filosofia. Todos os funcionários de todas as empresas foram envolvidos, independente de ser da Azul” (Entrevistado interno 14).

“Então a gente colocou a ‘Muralha da China’, pra toda forma de operar. Só que a cultura, [...] é uma filosofia, é uma coisa que a gente busca trabalhar porque os valores são os mesmos. Independente se você trabalha por diferenciais ou trabalha por custo. Mas os valores são os mesmos” (Entrevistado interno - 9).

Há uma ação direcionada pela Porto Seguro para disseminar sua cultura. Alguns aspectos mais fundamentais da cultura da Porto Seguro são tratados como um “fio condutor” da corporação. Isso, no entanto, ocorre sem neutralizar a cultura das organizações adquiridas. Houve um cuidado para que a cultura organizacional fosse preservada. Ao mesmo tempo em que essa preservação cultural é decorrente de uma ação deliberada, uma vez que visava manter e absorver boas práticas de gestão, a preservação está alinhada com o jeito de ser da Porto Seguro, que incluem o respeito e o cuidado com as pessoas. Um exemplo desse cuidado está em procurar manter as pessoas nos mesmos lugares físicos, o que foi considerado por um entrevistado, como um elemento fundamental da cultura.

Por meio de observação, foi registrado um comentário sobre um depoimento feito em um *workshop* por um funcionário da Itaú. O que mais lhe havia chamado a atenção tinha sido o cuidado da Porto Seguro com os funcionários do Itaú, e não imaginava que existisse uma empresa com tamanha preocupação com as pessoas. É relevante comentar que as pessoas da Itaú eram, na sua maioria, funcionários do Unibanco e que há menos de um ano tinham passado pelo processo de fusão com o Itaú, sobre o qual comentam que não foram observados os mesmos cuidados

dedicados às pessoas, como os vivenciados na Porto Seguro. Portanto, a diferença de postura decorrente de valores culturais torna-se um elemento de evidência no processo de integração. Exemplo de alguns depoimentos:

“E quando a gente fala em manter estrutura, [...] E principalmente o lugar onde eles estavam, porque não tem coisa mais cultural, do que o ambiente que você trabalha. Onde você vive. Ali na verdade, eu acho que está depositada a cultura de alguma forma” (Entrevistado interno - 11).

“[...] nós não queríamos ser predatório pra estrutura deles” (Entrevistado interno - 4).

“Ela [Porto Seguro] é respeitosa, tanto é que ela foi tão respeitosa com a questão da Azul, que a Azul foi mostrando tanto valor que ela se preservou em uma série de coisas. [...] porque boas coisas podem e devem ser preservadas. Eu acho que é a essência do sucesso, então as pessoas não se sentem descartadas (Entrevistado interno -13).

O processo de integração, em que ao mesmo tempo procurou preservar a cultura das organizações adquiridas e disseminar fundamentos de uma cultura corporativa, abriga também uma preocupação com a integração das pessoas. Em especial em relação à integração da Itaú foi considerado que essas pessoas tinham acabado de vivenciar outro processo de integração, que foi a fusão do Itaú com Unibanco.

A aquisição da Itaú ocorreu em novembro, e em dezembro os funcionários da Itaú (mais de mil pessoas) puderam participar da festa de final de ano da Porto Seguro, que é um artefato cultural com características de símbolo. Alguns trabalhos, como os *workshops*, foram desenvolvidos com a intenção de promover a integração e a aproximação das pessoas. Outros trabalhos com a participação das lideranças das três seguradoras foram desenvolvidos criando oportunidade de aproximação das pessoas. Nesse processo de integração se manifestam os valores e pressupostos da Porto Seguro, em particular o cuidado e respeito com que as pessoas são tratadas. Alguns trechos de entrevistas e de publicação interna evidenciam essa preocupação com a integração das pessoas:

“O clima de proximidade verificado entre profissionais Porto e ISa+r [Itaú] na última Festa de Confraternização se mantém no dia a dia das duas empresas. ‘Notamos que essa integração continua a avançar e mostra-se promissora e frutífera para ambas as partes’” (Nosso Porto nº 245, p. 10),

“[...] logo que a associação aconteceu em novembro, em dezembro já teve a festa. Na festa de final de ano foi com todo mundo. Todos os funcionários da Itaú né. Então o pessoal não acreditou, participou da festa junto com a turma da Porto, uma integração bem ampla” (Entrevistado interno - 6).

“Tudo faz sentido. 716 líderes da Porto, da Azul e da Isar [Itaú] [no *workshop* ‘Cultivando nossa identidade’]. A partir daí, vai fazer as mudanças pequenas que se fizerem necessárias. São 24 encontros, sempre com a presença [das três seguradoras]” (Entrevistado interno - 14).

Embora os processos de integração de cada uma das organizações adquiridas tiveram distinções, em comum houve principalmente a preservação das estruturas operacionais, a manutenção das marcas, a manutenção dos empregos e a independência operacional. No caso da Azul a preservação das estruturas incluiu também as áreas administrativas. Em ambos os processos de integração foram unificadas as áreas comerciais que atendem os corretores de seguros e alguns serviços de atendimento ao segurado como socorro por guincho e os serviços de manutenção residencial. Pode ser observado que também as culturas das organizações adquiridas foram preservadas.

4.7. INFLUÊNCIAS CULTURAIS

Os encontros de culturas possibilitam o contato de cada organização com valores e artefatos da outra cultura. Esses contatos podem resultar em influências culturais bem como conflitos que se desdobram em rejeições ou resistências. Interessou para este estudo analisar que influências os encontros culturais subsequentes às aquisições da Azul e da Itaú foram absorvidas pela cultura da Porto Seguro, a organização adquirente, e que aspectos de sua cultura resistiram impedindo que houvesse influências.

Novos valores podem ser incorporados à cultura existente pela influência de outra cultura. Por sua vez, esses novos valores podem também provocar alterações dos pressupostos básicos da cultura influenciada (SCHEIN, 1997). Como os pressupostos normalmente não são fenômenos conscientes, os novos valores quando incorporados não são considerados estranhos à cultura (HATCH, 1993), pois são compatíveis com os pressupostos que se alteraram ou já eram presentes na cultura.

No entanto novos valores podem conflitar com pressupostos existentes, não havendo então as alterações, o que representa a confirmação dos pressupostos e valores já existentes, e ocorre a rejeição desses novos valores (HATCH, 1993).

O encontro das culturas ocorrido a partir das aquisições analisadas nesta pesquisa proporcionou a organização adquirente, a Porto Seguro, oportunidade de vivenciar influências culturais por meio de valores compartilhados nas organizações adquiridas, que se incorporaram em sua cultura e estão provocando mudanças de comportamento. Entretanto algumas características culturais presentes nas organizações adquiridas não foram aceitas pela cultura da Porto, havendo em alguns casos a rejeição ou apenas foram ignorados, pois conflitavam com pressupostos ou eram incompatíveis com valores já compartilhados na Porto Seguro. As principais influências e conflitos culturais identificados pela análise de conteúdo estão apresentados no quadro 14.

Os membros da Porto Seguro perceberam em profundidade as influências culturais que a organização vivenciou. Algumas características das organizações adquiridas eram vistas com certa admiração o que tornou a Porto Seguro receptiva à influência. Essa admiração pode ser notada nos momentos em que os entrevistados faziam referências às diferenças entre as organizações, ou quando aludiam, nem sempre explicitamente, às mudanças sentidas na Porto Seguro.

Influências culturais	Conflitos culturais
Planejamento e visão de controle	Qualidade do atendimento
Visão de custos	
Simplicidade de processos e agilidade	Relação com as pessoas
Visão de estratégia e de resultados	A “filosofia” Porto Seguro
Profissionalização	

Quadro 14 – Influências e conflitos culturais.
Fonte: O autor (2011).

Nenhuma das influências foi capaz de promover mudanças de ruptura no comportamento organizacional da Porto Seguro. Na maioria das vezes, caracterizam-se muito mais como intenções ou como um reposicionamento sutil decorrente da aceitação de um valor novo. Percebeu-se também que alguns valores presentes na cultura da Porto Seguro passaram a ser questionados, mas não se

observou situações em que houvesse a substituição ou o descarte de valores precedentes ao encontro das culturas.

O posicionamento predominante dos membros da organização foi o da aceitação dessas influências, mas buscando um equilíbrio entre características que se mostravam opostas. Por exemplo, passou-se a preocupar mais em fazer o planejamento, contudo sem abrir mão da intuição ou de certa informalidade na condução de projetos e processos. A Itaú também teve interesse por esse equilíbrio, visto que percebeu que, havendo exageros em termos de análises e elaboração de planejamentos, consome-se mais tempo para desenvolver um produto, algumas vezes perdendo oportunidade de mercado. Os depoimentos a seguir ilustram esse interesse pelo equilíbrio entre planejamento e intuição.

“Então se conseguir chegar num balanço disso [intuição da Porto e planejamento da Itaú], exagero nem de um lado, nem de outro, eu acho que seria um ganho enorme” (Entrevistado externo - 10).

“Porque lá [na Itaú] faz um planejamento todo bonitinho [...]. Quando o planejamento está perfeito, entra no mercado dois anos depois que os outros já entraram. Então a gente tem que achar um meio termo. [...] Quer dizer, nem tanto um, nem tanto o outro. A gente tem que buscar: a Isar [Itaú] tem que ser mais rápida e a Porto tem que ser um pouco mais devagar” (Entrevistado interno - 9).

A influência mais presente mostrada pela análise de conteúdo foi decorrente da maior dedicação da Itaú ao planejamento, incluindo nessa postura, a preocupação com controles. Percebeu-se também que, desde o IPO, em 2004, a Porto Seguro sentia a necessidade de mais controles e de planejamento para poder atender a formalidades exigidas por órgãos controladores e por investidores, como a prestação de contas e a elaboração de relatórios da administração e demais práticas característica da governança corporativa. Assim, a influência da Itaú em termos de planejamento e controles veio ao encontro de necessidades e se mostrou como uma solução procurada, pois buscava-se o aprendizado em relação aos controles e ao planejamento. Existe entre os membros da Porto Seguro o desejo pela influência dessa característica cultural da Itaú.

A influência dessa postura de controle e planejamento resultou na reflexão sobre a validade da frase “faz logo, erra logo, conserta logo”, ou seja, provocou algum questionamento quanto a valores até então válidos na cultura da organização. Trata-se de uma frase criticada pelas pessoas da Itaú.

A principal contribuição da Azul no processo de influencia sobre a cultura da Porto Seguro tem relação com a visão de custos. Despertou sob influência da Azul, o interesse da Porto Seguro por dedicar mais atenção a questão de seus gastos. Alguns membros compreenderam a necessidade de mais disciplina para que seja possível melhor gestão de custos. Alguns dos itens do conjunto que acompanha uma apólice, como manual do segurado, cartão de seguro, etc. foram reavaliados sob influência da Azul. Eram itens que na Azul representavam um custo bem inferior que o praticado pela Porto Seguro, e conforme os depoimentos coletados, não eram representativos para a qualidade do serviço. Essa disposição de rever custos não é aceita de modo generalizado, está sempre condicionada à manutenção da qualidade dos serviços prestados pela Porto Seguro, evidenciando a preservação de valores compartilhados na organização.

A Azul trouxe também o aprendizado de buscarem-se caminhos alternativos às soluções mais dispendiosas. Ou seja, estudar mais profundamente o problema e buscar uma solução pensada e bem avaliada. Essa influência está associada ao encontro com a cultura da Azul, mas faz sentido também com a influência trazida pela Itaú quanto à adoção de planejamentos e análises para o desenvolvimento de produtos e processos.

A Porto Seguro passou a interessar-se pela forma como a Azul consegue os menores custos. Uma frase usada por um entrevistado pode exemplificar essa postura:

“A Porto acostumou com isso [controle de custos], quando ela vai fazer alguma coisa [pergunta] aí, como é que é na Azul e quanto custa na Azul?” (Dirigente de adquirida - 12).

A característica cultural da Azul, relacionada a controles de custos está associada a processos mais simples e padronizados, tem causado influências na Porto Seguro que demonstra interesse em melhorar seus processos a fim de conseguir maior racionalização e conseqüente redução de custos. Em publicações internas há orientações para conscientização e o despertar do interesse para a questão, como pode ser observado no trecho de uma matéria publicada na revista interna “Nosso Porto”, e em relatório da administração de 2009:

“Integrar para reduzir burocracias e despesas por dentro da Porto - Diminuir a burocracia e reduzir custos é uma meta que devemos buscar sempre. Desta forma, precisamos estar sempre atentos a tudo ao nosso redor para tentarmos ver o que precisa ser melhorado e propor fluxos e processos mais inteligentes” (Nosso Porto nº 234).

“Ratificamos nossa orientação estratégica [...] manter os esforços concentrados na modernização de processos operacionais e de gestão” (Relatório da administração – 2009).

A visão dos processos simples desperta atenção muito mais pela possibilidade de proporcionar maior agilidade que pelo baixo custo, ou serve para neutralizar condição simbolizada pela analogia com o transatlântico, que é lento para fazer uma manobra. Procurar fazer as coisas de forma mais simples e mais rapidamente é tido como algo incorporado na Porto Seguro e é explicitamente associado à influência da Azul. O depoimento a seguir ilustra essa intenção de buscar mais simplicidade e velocidade:

“A Porto luta [...] pra ser uma Azul, no sentido da velocidade, da rapidez né, com o tamanho que ela tem. A Porto tenta ser um rato, mesmo sendo um transatlântico” (Entrevistado interno - 6).

Os membros da Porto Seguro reconhecem processos da Azul como muito bons. E o ponto que desperta o interesse está relacionado com a simplicidade dos processos e dos sistemas informatizados que operacionalizam os processos e serviços. Há uma ação deliberada para adaptar os processos da Porto Seguro com a intenção de obterem-se melhorias a partir do modo como são os processos da Azul. Inclusive há menções de que estão sendo copiadas coisas que são praticadas na Azul.

Quanto aos processos, há também a presença da influência da Itaú. A percepção não é, como em relação à Azul, a respeito da simplicidade, mas quanto à qualidade. Os processos da Itaú são considerados melhores e mais eficientes que os da Porto Seguro, a ponto de alguns serem adotados em substituição aos equivalentes da Porto Seguro. Não se trata apenas de aproveitamento de recursos. Nessa interação há influência cultural que se manifestou em artefatos como processos e sistemas. O que está mudando não são apenas ferramentas e processo, mas o sentido que essas ferramentas e processo trazem para a cultura da Porto Seguro. Pela prioridade em se fazer diferente e atender qualquer solicitação a qualquer custo, não se dedicava esforços à racionalização dos processos e à eficácia e eficiência dos sistemas.

A Porto Seguro, sob influência da Itaú, passou a ter uma preocupação maior com resultados, possibilitando equilíbrio com o estilo predominantemente dedicado às pessoas. Ganha importância os aspectos financeiros que já haviam sido

despertados pela influência da Azul para o foco em custos. Portanto, controles passaram a ser relevantes, o que tem origem ambígua quanto à influência, ou possivelmente, a influência seja de ambos os encontros culturais.

A maior atenção ao resultado não está desassociada das necessidades surgidas pelo IPO em 2004. Em função dos interesses de investidores, e com o Grupo Itaú como acionista, essa preocupação com resultados passa a ter maior importância. Relacionado à atenção com o planejamento, como já foi comentado nesta seção, desperta também o foco em estratégia, o que está presente na cultura da Itaú.

Esse conjunto de influências trazido pela Itaú provocou a necessidade de um posicionamento menos operacional dos dirigentes da Porto Seguro. Os dirigentes da Itaú têm atuação mais estratégica que os da Porto Seguro. Essa distinção, e a própria necessidade de reposicionar-se, causou desconforto aos dirigentes da Porto Seguro ao conscientizarem-se de que são focados nos aspectos operacionais do negócio, despertando a necessidade por uma postura mais estratégica no exercício de suas funções. O foco operacional é uma característica bastante solidificada na Porto Seguro, e embora haja o incômodo e o início de um movimento de mudanças, naturalmente essa mudança dar-se-á de forma lenta, e em velocidade distinta entre os membros.

No entanto, pode-se supor que a partir de certo ponto, na medida em que se evidencia a nova postura em alguns membros, haverá influências do próprio grupo sobre seus membros o que deverá acelerar essa mudança de postura. O depoimento a seguir ilustra a intenção da mudança:

“Você para de olhar pra coisas a que você dava importância, e que na verdade não têm tanta importância, tem gente pra fazer isso [atividades operacionais]. Coordenadores e gerentes podem fazer isso, e a gente, como diretor ou vice-presidente, passa a ter que desprender mais tempo justamente com as relações. Que é a função do corpo diretivo, zelar pelas relações e pelo futuro da empresa” (Entrevistado interno - 11).

Essa nova postura faz sentido também com outra influência que foi associada à Itaú, que é a maior maturidade profissionalização atribuída aos dirigentes da Porto Seguro. Contudo a Itaú desempenhou um papel mais de acelerador de um desenvolvimento profissional que o de semeador, uma vez que o processo de maior profissionalização já vinha sendo buscado antes da aquisição da Itaú. Os dirigentes da Itaú são vistos como mais experientes em termos de gestão. Essa imagem é

influenciada pela postura menos focada na operação e mais dedicada para estratégia e resultados, além da qualificação, formação e experiência internacional. Foi então traduzida como pessoas de maior nível de profissionalização. A chegada dessas pessoas tem sido vista, ao menos por parte dos membros da Porto Seguro, como uma importante aquisição para o processo de profissionalização.

Em certas situações, o maior cuidado com planejamento ou preocupação maior com resultados, tem sido interpretado como profissionalização. Não foi possível identificar o que neste caso é exatamente entendido como profissionalização entre os entrevistados. Também não ficaram evidentes quais os objetivos desse processo que busca a profissionalização. Parece haver a tendência de associar profissionalização à evolução e à melhoria da gestão, caracterizando a profissionalização como algo obrigatoriamente positivo. Essa visão pode induzir a adoção de práticas usuais de mercado, as chamadas “melhores práticas” num processo de mimetismo, sem a devida análise. As novas práticas podem vir a confrontar valores compartilhados na Porto Seguro e que servem como referência para escolhas justamente por práticas não usuais de mercado. Esses valores estão associados à visão de futuro que almeja ser reconhecida como uma empresa mítica, no sentido de reconhecimento como uma organização que desenvolve um comportamento inovador e distinto do que é comum no mercado.

O IPO, realizado em 2004, já havia trazido necessidades de adoção de práticas de mercado, como a estrutura de controles internos e *compliance*, especialmente relacionadas à governança corporativa, o que normalmente é chamado de profissionalização. Como se trata de condições específicas e até então estranhas na organização, há dificuldades para praticar algo novo, bastante carregado de formalidade, e não aderente à cultura ou a forma de gestão da organização. Naturalmente a maior experiência dos dirigentes da Itaú em atuar numa corporação predominantemente bancária, em que as práticas de governança corporativas já são consolidadas, configura-se como oportuna e associa-se como possibilidade de atender à referida necessidade da chamada profissionalização.

Como o processo de integração com a Itaú é recente (na ocasião em que a pesquisa foi realizada, não tinha completado um ano), foi observada alguma insegurança em afirmar quais influências haviam sido percebidas. Alguns entrevistados possivelmente não haviam refletido sobre as influências. Mas todos acabaram mencionando algumas influências. A própria entrevista adotada nesta

pesquisa levou-os a refletir e então puderam perceber ao menos indícios de alguma influência, mesmo que apenas como provocações sentidas pelo encontro de cultura. Possivelmente, se a entrevista for refeita depois de um período razoável, deverá haver mais clareza das influências, bem como a percepção dos conflitos culturais.

As influências vivenciadas pela Porto Seguro decorrentes do encontro de sua cultura com as da Azul e Itaú, mostram-se em concordância com as conceituações formuladas por Hatch (1993). Essas conceituações discorrem sobre a alimentação retroativa do processo de manifestação, em que as mudanças de valores provocam mudanças de pressupostos básicos, e também do processo proativo de interpretação dos artefatos culturais, em que também provocam revisões dos pressupostos culturais. Os elementos novos trazidos pelas organizações adquiridas, ao fazerem sentido para os membros da Porto Seguro e por não conflitarem com valores anteriormente compartilhados, provocaram reavaliações, ainda que não necessariamente conscientes, dos pressupostos básicos, e explicam mudanças no comportamento organizacional.

Essa revisão dos pressupostos deverá influenciar a dinâmica cultural e então provocará novas mudanças nos valores compartilhados e nos artefatos culturais. E essas novas mudanças passarão pela resistência ou pela aceitação dos membros da organização. Conforme Hatch (1993), as influências ocorrem de forma contínua sejam pelas influências externas ou internas, sendo essa uma característica da dinâmica cultural.

4.8. CONFLITOS CULTURAIS

Questões relativas ao atendimento e à relação com as pessoas foram os principais pontos de conflitos, no sentido de resistência à influência cultural subsequentes à aquisição da Azul e da Itaú. Ao tratar-se do atendimento, não se limita às centrais de atendimento telefônico, mas a todas as oportunidades em que principalmente o cliente ou o corretor de seguros são atendidos, mas não limitados a esses. Ao tratar-se das relações com as pessoas consideram-se os relacionamentos de forma abrangente, com destaque para os relacionamentos interpessoais, funcionários, corretores, etc.

Tanto o atendimento prestado pela Porto Seguro, como também o cuidado com as relações, decorrem de pressupostos básicos e valores essenciais na organização. Representam as crenças e princípios consolidados entre os membros da organização e compõem a identidade da Porto Seguro, de modo que a dedicação para preservar essas características é bastante intensa. Por essa razão as barreiras se tornam mais impermeáveis para que artefatos e valores de outra cultura possam influenciar a cultura organizacional nesses aspectos.

Observou-se uma condição para a aceitação de valores como o foco em custos, que foi a ressalva de que não poderia implicar na perda da qualidade dos serviços, com destaque para o atendimento aos clientes ou corretores de seguro. A Azul havia se posicionado de modo a não adaptar-se ao estilo de atendimento praticado pela Porto Seguro uma vez que representaria aumento de custo. Como uma empresa participante da corporação Porto Seguro, a Azul se viu obrigada a reavaliar o padrão de atendimento que adotava, e prevaleceu o estilo de atendimento da Porto Seguro. Essa situação simboliza que no conflito cultural manifestaram-se resistências decorrentes dos pressupostos básicos da cultura da Porto Seguro, que além de não permitir a influência, se sobrepôs à cultura da organização adquirida. Alguns trechos de entrevistas podem ilustrar essas condições.

“Então pode economizar pra ter um preço extremamente competitivo, desde que a qualidade dos seus serviços seja boa” (Entrevistado interno - 9).

“[...] ela [Azul] ou não dava tanta importância nessa questão do atendimento. - vou atender o corretor de uma forma mais simples. Como eu cobro menos, eu vou ter processo menos complexo e não vou atender no estilo Porto. Houve esse choque. O estilo Porto prevaleceu. Ou seja, questão do atendimento, você pode crescer, você pode ter esse posicionamento de custo, mas não vou sacrificar o atendimento” (Entrevistado interno - 6).

“Não, [a Azul não influenciou o atendimento da Porto], ela continua tendo o modelo de atendimento dela. [...] isso é profundo demais nela. [...] isso que eu acho que é a tendência, mais parecido com a Porto Seguro do que a com a Azul. É muito visceral. É porque é difícil você abrir mão de um sucesso que é um ponto incontestável” (Dirigente de adquirida - 3).

Foi identificado que há um perfil de segurado para produtos simples e, portanto, de menores custos. Porém pelo entendimento dos entrevistados, esses segurados não dispensam a qualidade de atendimento que caracteriza a Porto Seguro. Dessa forma o produto da Azul é visto pela organização como mais simples e adequado para essa faixa de clientes, mas como faz parte da corporação, foi

necessário que adotasse um serviço de atendimento com a qualidade alinhada ao padrão Porto Seguro.

Embora a Porto Seguro tenha assimilado o foco em custos que é praticado na Azul, há certa repulsa à postura da Azul considerada por alguns entrevistados como exagerada em relação a conter custos. Consideram que muitas vezes o exagero em controlar custos coloca em risco não só a qualidade do atendimento e dos serviços, mas também cria conflito com questões de relacionamento e condições adequadas para o ambiente de trabalho. Por outro lado, também foi despertado na Porto Seguro o questionamento quanto exagerada está sendo a busca pelo encantamento, o que poderia estar tornando-se mais uma compulsão que um serviço de boa qualidade. Isso possibilitou inferir que embora os pressupostos e valores tenham sido mantidos e protegeram a cultura de uma influência indesejada, também foram questionados, podendo haver em outro momento alguma reavaliação de suas validades. O trecho de entrevista abaixo exemplifica esse questionamento:

“Encantar tem custos né. Será que a gente precisa encantar até esse nível? Será que a gente não pode encantar um pouco menos? Porque chega num ponto que você passa do razoável no encantamento, chega a um ponto que o encantamento se torna inviável” (Entrevistado interno - 9).

Em uma palestra, Jaime Garfinkel fez um convite para que com a chegada da Itaú, possam ser revistos aspectos culturais da Porto Seguro, a chamada “filosofia da Porto”. Embora seja efetivamente uma disposição para discutir o estilo da Porto Seguro, o convite é precedido por um discurso que valoriza a autonomia como condição da qualidade, e a postura orientada por emoção e pela vontade de fazer o que precisa ser feito. Dessa forma mostra que as mudanças na “filosofia da Porto” não poderão causar perda dessa característica, uma vez que está relacionada a valores e pressupostos não oferecidos para reavaliação:

“[um funcionário que pela autonomia que tem toma uma decisão] muitas vezes pensa: E se não der certo? O que eu vou fazer pra me garantir? Essa é a diferença e essa diferença, que eu digo da nossa qualidade. Isso não treina, isso é emoção, isso é preocupação, então é isso que nós queremos que saia dessa oportunidade, desse momento que nós descobrimos que é um grande momento mágico da gente rever com a vinda dos colegas da Isar [Itaú]. E um momento da gente olhar a filosofia. Dessa filosofia que foi escrita lá em 86 e foi revista em 87, revista em 2000 e olhar agora e fazer uma análise crítica. (Da palestra de Jaime Garfinkel)

A influência feita pela Itaú referente a foco no resultado é desejada, mas até o ponto em que não seja perdido o cuidado com as pessoas. A prioridade no resultado

conflitou com o pressuposto relativo à consideração pelo ser humano. A busca pela eficiência enfrenta resistência na Porto Seguro quando implica fazer cortes no quadro de pessoal. A Porto Seguro resiste em submeter seus valores relacionados ao respeito pelo funcionário e quanto a evitar demissões, em função de resultados ou ganhos de eficiência. O trecho da entrevista apresentado abaixo é bastante claro quanto a essa postura da Porto Seguro. Comenta uma apresentação feita no início do processo de integração com a Itaú em que estava presente do controlador da Porto Seguro.

“[As lideranças da Itaú] prepararam planos, *slides* e tal. Na hora em que começou a falar em reduzir pessoas: ‘Pode parar. Não é nada disso. Eu quero falar pra vocês, que eu não quero nem ver esses números. As coisas vão acontecer num determinado tempo’” (Entrevistado externo - 5).

Outro aspecto em que houve rejeição por parte da Porto Seguro foi quanto à distância existente entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos. O estilo que foi chamado “de gestão de gabinete” não foi aceito. Na Porto Seguro, prevaleceu o estilo em que os gestores devem ter proximidade com funcionários para poder entender o que está acontecendo com o funcionário e não limitar-se à avaliação do resultado do trabalho produzido por esse funcionário.

Na preservação do valor equanimidade, a Porto Seguro rejeita a ideia de se estabelecerem privilégios conforme o cargo ou relacionamentos. Mesmo alguns processos que são reconhecidos como bem elaborados, e até mesmo admirados pelos membros da Porto Seguro, não foram aceitos por contrariar valores cultivados na Porto Seguro, sobretudo quando afetam a relação com funcionários ou corretores de seguros. Novamente nesse caso prevalece o pressuposto da consideração pelo ser humano e o respeito pelas pessoas como valor preservado.

A Porto Seguro resiste contra as possibilidades de perder seu modo suave e sutil de tratar os problemas. Preserva o cuidado das relações. Assim não aceitou o estilo direto de conduzir os relacionamentos, em particular no trato com os corretores de seguros e funcionários.

Muitas influências se deram de modo pouco consciente. Não se percebe tão claramente que se está sendo influenciado, mas ainda assim, os valores da cultura da organização adquirida foram sendo aceitos e incorporados na cultura organizacional. Já as resistências se dão de forma consciente embora nem sempre fique evidente qual a base em termos de pressupostos e valores compartilhados que

fundamenta a rejeição de um valor estranho à cultura. Muitas vezes o incômodo causado pelo conflito é facilmente percebido, mas nem sempre é consciente o que motivou a essência do incômodo. Portanto a contrariedade aos valores parece ter sido mais evidente, mas não consciente, enquanto a influência absorvida, algumas vezes não chega a ser percebida.

4.9. CONDIÇÕES FAVORÁVEIS PARA A INFLUÊNCIA CULTURAL

Procurou-se observar que condições propiciaram as influências vivenciadas na Porto Seguro. Mas acima dessas condições, deve ser ressaltada uma condição básica para que as influências pudessem ocorrer. Trata-se da preservação da cultura e da estrutura das organizações adquiridas e conseqüentemente, a identidade da organização adquirida que também foi preservada. Principalmente em relação à Azul, que sendo uma empresa menor que a Porto Seguro, poderia ser rapidamente absorvida na estrutura da Porto Seguro e não haveria tempo para que sua cultura pudesse provocar qualquer influência. Os membros da Porto Seguro sabiam que havia diferenças e tinham interesse em conhecer essas diferenças.

Já no caso da Itaú, observa-se uma velocidade maior no processo de integração e mesmo havendo a unificação de algumas áreas administrativas, ainda assim, foram preservadas a cultura e parte significativa da estrutura. A Itaú passou a ser o elemento novo dentro de um contexto em que a Azul já fazia parte; portanto ela também passa a ser influenciada por esse novo elemento, advindo do encontro cultural entre Azul e Itaú. O quadro 15 apresenta as principais condições para a influência cultural.

Condições para influência	
Receptividade	Questionamentos
Predisposição	Interações entre pessoas
Comparação	A abertura de capital

Quadro 15 – Condições para influência cultural.
Fonte: O autor (2011).

Uma das condições presentes foi a “**receptividade**” em relação ao que as organizações adquiridas tinham a oferecer em termos de aprendizado e de influência. Pode-se entender essa receptividade decorrente de outra condição, a “**predisposição**” em aceitar, e até buscar, o que poderia vir dos encontros culturais. A Porto Seguro era consciente de que tinha deficiências e a relação com a Azul seria uma oportunidade de aprendizado. Surgiu então a possibilidade de observar e tirar proveito desses encontros de cultura, como pode ser exemplificado pelo trecho de entrevista:

“A gente já entrou nessa fusão com a expectativa de aprender mais do que ensinar”. (Entrevistado interno - 11).

A “**comparação**” também foi uma condição favorável para a influência cultural presente no processo de integração que contribuiu para viabilizar as influências na Porto Seguro. Em alguns casos a comparação foi vista como causadora de incômodos. No entanto, possivelmente pela suavidade com que a Porto Seguro lida nos relacionamentos, os incômodos não causaram atritos, mas forçaram uma reação positiva em compreender a desvantagem e absorver o que a outra organização tinha de positivo. Foi pela comparação que oportunidades de aprendizado e então de influência cultural, puderam ser identificadas e absorvidas.

A comparação tanto serviu para desmistificar o que se tinha como ideal, como para confirmar e reafirmar valores e artefatos da cultura organizacional. Ao se comparar com as organizações adquiridas, a Porto Seguro pode perceber que algumas práticas que acreditava serem ideais, eram melhores nas organizações adquiridas. Em outras vezes, a comparação confirmou que o que se praticava deveria ser mantido. Os trechos de entrevistas abaixo ilustram a comparação como condição para a influência cultural.

“Que a gente achava que estava no estado da arte, e não estava. Quando é que a gente percebeu isso? Comparando. Permitindo que o parceiro que você fez a fusão, fale sobre a companhia que ele tinha”. (Entrevistado interno - 11).

“A Porto efetivamente é gradual, por exemplo: vamos pegar um determinado processo, vamos comparar as duas empresas, tudo que der pra comparar”. (Dirigente de adquirida - 15).

As organizações adquiridas fizeram “**questionamentos**” das práticas da Porto Seguro. Por provocar reações, esse questionamento pode ser compreendido como uma condição favorável à influência cultural. Os questionamentos podem se

apresentar também em forma de cobrança. A cobrança por um prazo, ou pela falta de um determinado controle, provoca a reflexão de que é necessário rever uma prática, o que pode influenciar a revisão de valores e reelaborar os artefatos sobre os quais foram feitas cobranças ou questionamentos. Os depoimentos a seguir exemplificam os questionamentos e a cobrança como condições que permitiram a influência cultural:

“[...] faz algumas perguntas que incomodam. [...] Mas vocês não têm esse controle? Vocês não têm isso?” (Entrevistado interno - 4).

“Então dada está organização [participação acionária do Itaú], eu vejo que as pessoas estão procurando se mexer, se adequar o mais rápido possível, porque sabem que a cobrança é inevitável”. (Entrevistado interno - 8).

Ainda que as estruturas das organizações tenham sido preservadas, as “**interações**” promovidas entre pessoas e equipes das três seguradoras se configuraram como meio de influência cultural. Os *workshops*, entre eles os que tratam de questões ligadas à identidade organizacional, passaram a ser realizados com participação simultânea de pessoas das três organizações. Foram constituídos comitês mensais também com participação das três organizações. Para as reuniões internas das áreas foram convidados profissionais de uma das seguradoras adquiridas que apresentaram as práticas que adotam. Essas oportunidades em que os profissionais das três organizações se encontram e criam possibilidades para troca de informações e experiências, caracterizaram-se como condições que possibilitaram a influência cultural.

A abertura de capital, o IPO em 2004, pode também ser compreendida como uma condição de influência para a cultura da Porto Seguro. Embora não esteja diretamente relacionada com as aquisições, criou necessidades de mudanças que tornaram a Porto Seguro interessada em desenvolver e absorver práticas de gestão que não existiam, ou eram pouco desenvolvidas na organização. Dessa forma as aquisições proporcionaram oportunidades para a absorção de novas práticas, principalmente da Itaú, que já participava de uma corporação madura em termos de governança corporativa.

Valores e pressupostos da cultura organizacional da Porto Seguro contribuíram para uma postura favorável à absorção de influências trazidas pelas organizações adquiridas. O respeito pelas pessoas, o cuidado e a suavidade com que ocorrem as relações e a simplicidade evitaram que a cultura da organização

adquirida fosse subjugada, possibilitando então sua preservação. As pessoas da organização adquirida foram respeitadas e suas ideias e opiniões tiveram oportunidade para serem apresentadas e ouvidas. Soube-se reconhecer o que as organizações adquiridas tinham de positivo pela ótica dos membros da Porto Seguro, e fazendo sentido à cultura, esses aspectos positivos puderam ser absorvidos e provocaram mudanças culturais na organização.

Por outro lado, aquilo que se configurou como incompatível com a cultura da Porto Seguro ou foi simplesmente desprezado quando não fazia sentido, mas também não causava conflito; ou como em outras situações, em que foi rejeitado, quando além de incompatível, provocou conflitos com valores e pressupostos. Em algumas vezes, além das influências serem rejeitadas, determinaram revisões de práticas na organização adquirida. Dessa forma, os próprios valores e pressupostos atuaram como condições para a ocorrência de influência ou de resistência cultural.

4.10. INTERESSES DO GRUPO DIRIGENTE

O ambiente organizacional se apresenta como uma estrutura formal, mas que se completa com a estrutura informal em que atuam as pessoas, suas personalidades, interesses e problemas (MOTTA, 1999). Para Hall (1984), a organização resulta de decisões de indivíduos em que estão presentes ideologias, paixões, interesses e as demais manifestações humanas.

Considerou-se então que as mudanças na organização, principalmente as de ordem cultural, afetam também seus membros individualmente, o que pode provocar mudanças de seus interesses, sejam pelas contrariedades ou pelas oportunidades advindas das mudanças.

Foi identificado na análise que as influências culturais assimiladas na Porto Seguro provocaram algumas mudanças nos interesses do grupo de dirigentes da organização criando expectativas e percepções de oportunidades. O interesse bastante mencionado pelos entrevistados é a perspectiva de crescimento profissional e está associado a diferentes razões. O quadro 16 apresenta os principais interesses do grupo dirigentes identificados na pesquisa.

Interesses	
Crescimento profissional	Participar de uma grande organização
Postura mais estratégica	Atuação internacional.
Profissionalização	Perenidade da organização

Quadro 16 – Interesses do grupo dirigentes.
Fonte: O autor (2011).

Além do aumento do volume de trabalho, as aquisições trouxeram maior complexidade que se traduz em desafios compreendidos como motivações para o “**crescimento profissional**”. O próprio crescimento da corporação obtido pelas aquisições também é visto como meio para um crescimento profissional e então para trazer maior variedade de atividades, demandando tomada de decisões mais complexas, o que é entendido como possibilidade para desenvolver aprendizado, o que pode resultar crescimento profissional.

Os dirigentes da Porto Seguro reconhecem sua atuação ainda predominante sobre questões operacionais. A influência trazida pela Itaú despertou interesse desses dirigentes em adotar uma “**postura mais estratégica**”. A variação de produtos e serviços aumenta o campo de análises estratégicas relacionadas ao negócio, possibilitando formulações que abrangem simultaneamente as três companhias de seguros. Essas possibilidades são vistas como parte do possível crescimento profissional.

Há percepção de que a ampliação dos negócios cria possibilidades de maior “**profissionalização**”. Esse interesse por profissionalização foi identificado pela análise, mas não fica claro de que forma pode ser obtida. É associado como algo inerente ao próprio crescimento da organização, relacionando-a à complexidade e à ampliação dos negócios e à abrangência de atuação, mas de toda forma é valorizada em favor do crescimento profissional. A profissionalização está também associada à visão estratégica e ao maior foco em resultados e planejamento, evidenciando que os interesses dos membros da organização foram sensibilizados pela influência provocada pela Itaú.

A visão de profissionalização despertou interesse também na busca por atualização por meio de aprimoramento da formação acadêmica. Foram mencionados interesses por cursos de pós-graduação, ou outros tipos de especializações, bem como cursos de idiomas. Por inferência, uma vez que não foi explicitado, esses interesses foram atribuídos à influência trazida pela Itaú, cujos

profissionais, segundo alguns depoimentos, têm melhor formação acadêmica que os da Porto Seguro. No entanto não havia ficado claro se essa comparação é pertinente também entre os membros do grupo dirigente, ou se teria ocorrido em outros níveis da organização.

Foi identificado entre os entrevistados o interesse em “**participar de uma grande organização**”. Também neste caso está presente o interesse por oportunidades de desenvolvimento profissional, contudo é o orgulho de fazer parte de uma organização de grande porte e muito admirada no mercado, que predomina como razão do interesse. Menciona-se a autoestima como o sentimento que decorre da participação em uma grande empresa. Com as aquisições, principalmente da Itaú, a corporação Porto Seguro tornou-se líder no mercado segurador no Brasil. O trecho de entrevistas a seguir pode exemplificar a manifestação desse interesse:

“eu acho que tem um negócio chamado autoestima, que é legal você está numa reunião de domingo na família e dizer: - olha, a minha empresa acabou de fundir com outra” (Entrevistado interno - 11).

Tanto pelo crescimento da organização como pelo fato de o Banco Itaú possuir agências e escritórios em outros países, outro interesse manifestado foi pela possibilidade de “**atuação internacional**”. Algumas vezes em que esse interesse foi mencionado estava também associado à preocupação com o domínio de mais um idioma, o que antes não era uma questão relevante. Não só os membros individualmente, mas também a própria organização foi sensibilizada pela possibilidade de relações internacionais, tanto que segundo um depoimento, a concessão de bolsas de estudo foi expandida para curso de espanhol. Antes as bolsas de estudos eram concedidas apenas o curso de inglês.

Embora menos frequentes, foram identificadas algumas manifestações em relação à ampliação do poder de influência pela possibilidade de crescimento de áreas. A associação é feita de modo que o titular de uma área aumenta seu poder de influência na medida em que a área sob sua liderança aumenta de tamanho. Neste contexto consta também a questão da autonomia, não exatamente como manifestação de interesse por algo a ser conquistado, mas pela manutenção dessa condição.

Não esteve presente entre os interesses dos dirigentes da organização qualquer questão relacionada à remuneração financeira ou benefícios que podiam caracterizar-se como remuneração indireta ou privilégios em função de cargo. No

entanto um único depoimento em uma entrevista considerava que em níveis mais operacionais da organização há motivação decorrente de incentivos financeiros, como bonificações e outros. Mas no nível dos dirigentes alguns depoimentos mostram que outras condições superam a questão da remuneração, como pode ser visto pelos trechos de entrevistas, como ideais e identificação com a organização.

“um profissional que tem crença em algumas coisas de núcleo, nucleares. Você faz independente de motivações financeiras” (Entrevistado interno - 11).

“[numa proposta de emprego] a moça lá me falou o seguinte: Eu tenho uma proposta agressiva [...] era para ganhar três vezes mais e bônus bem significativos. Do ponto de vista financeiro, extremamente tentador né. [...] [a proposta não foi aceita]” (Entrevistado interno - 6).

Na cultura, da Porto Seguro há uma preocupação com o longo prazo, o que resulta no desapego a resultados de curto prazo. O pensar a organização no longo prazo permeia o quadro de dirigentes. Assim, a expansão dos negócios a partir das aquisições e a possibilidade de participar em diferentes nichos de mercado com produtos de seguros distintos, vão ao encontro do interesse pela “**perenidade da organização**” e por seu contínuo crescimento.

4.11. RESISTÊNCIAS, TEMORES E INCÔMODOS

As aquisições despertam atenção sobre o impacto causado sobre as pessoas envolvidas e preocupações com as possíveis reações às mudanças e sobre como as pessoas lidam com as incertezas e inseguranças que surgem na fase pós-aquisição (NADLER; LIMPert, 1993; ROSSINI *et al.*, 2001).

Entendendo que resistências, temores e incômodos podem tornar-se relevantes nos processos de integração cultural pós-aquisição, e que se relacionam com as influências vivenciadas pelas organizações, esses fenômenos foram também analisados pela presente pesquisa. Foram considerados como um tipo de reação a mudança inerente ao processo de integração. As resistências e temores neste contexto dizem respeito a reações inerciais ou por contrariar interesses dos membros da organização. Não devem ser confundidas com as resistências culturais, que foram tratadas nesta pesquisa como conflitos culturais, que são decorrentes de

contrariedades aos valores e pressupostos básicos da cultura organizacional. Já os incômodos são relacionados às discordâncias sobre como o processo de integração foi conduzido.

O processo de aquisição causou alguma insegurança, ainda que sutil e em apenas parte dos membros do grupo dirigentes. O grupo Itaú é considerado um grupo muito grande e por isso provocou receios de que eventualmente poderia interessar-se em comprar o restante da companhia, ou mesmo tornar-se acionista majoritário e assumir o controle da organização.

Ressalva-se que entre os dirigentes que conhecem mais detalhadamente as condições com as quais foram feitas as negociações, os receios e inseguranças foram minimizados. Mas entre outros e membros de outros níveis, esses temores, segundo depoimentos dos entrevistados, foram mais presentes. O grupo dos dirigentes teve mais clareza da situação uma vez que são mais bem informados e mais próximos do centro do poder decisório. Assim a transparência do processo e a divulgação de informações tiveram papel preponderante no ambiente organizacional.

A sobreposição de áreas no conjunto das organizações também foi visto como um fator de insegurança. Embora a estratégia adotada tenha sido a manutenção de estruturas independentes, existe algum temor de que isso mude no futuro, e nesse caso, poderiam ocorrer demissões em função da equivalência de funções. Compõe essa condição o reconhecimento de que há talentos nas três organizações fazendo com que uma eventual integração operacional se torne um processo competitivo.

Identificaram-se também pela análise de conteúdo, algumas resistências inerciais. Trata-se de resistências que não estão associadas a temores ou discordâncias. Mas se manifestam principalmente como justificativas diante de comparações. Justifica-se alguma ineficiência pelo grande porte da organização. Esse tipo de justificativa foi mais presente na comparação com a Azul, que era uma companhia pequena. O histórico de sucessos e de lucro também aparece como uma justificativa para defesa do modo como as coisas eram feitas, ao confrontar-se com processos equivalentes, mas desempenhado com mais eficiência. No início do processo de integração com a Azul, essas resistências não se manifestaram, mas no momento em que começaram a ser feitas comparações, as justificativas a título de defesa começaram a surgir. Alguns trechos de entrevistas podem ilustrar esse tipo de comportamento.

“A gente vai usar eternamente essa desculpa de que a companhia é grande, por isso as coisas não saem rápido. Isso não é uma boa justificativa, é grande, mas tem mais dinheiro” (Entrevistado interno - 11).

“Quando se passou a ter provocações de comparações, [...] esses conflitos foram emergindo. As reações no início são passionais, de autodefesa, de justificativa” (Entrevistado interno - 6).

“Fica um pouco salto alto: ah, já que a gente sempre deu lucro, tudo o que a gente faz está certo. A gente sabe que não é assim, mas é difícil jogar na cultura que está errado. Porque deu lucro, está dando lucro, como é que nós estamos errados né?” (Entrevistado interno - 11).

Embora tenha sido pouco evidenciado na análise, o receio de que haja uma descaracterização da cultura chegou a ser mencionado e considerado relevante por estar diretamente relacionado com as influências culturais absorvidas na Porto Seguro, decorrente dos encontros culturais, principalmente com a Itaú. Um dos temores relaciona-se a um possível afastamento do controlador, deixando a administração e mantendo-se apenas no Conselho de Administração. Isso causa dúvidas, e então algum temor em relação ao que poderia ocorrer com a chamada “filosofia” da Porto Seguro. Esse receio pode ser exemplificado pelo seguinte trecho de entrevista:

“[...] o que vai ser o futuro afinal de contas? O Jaime vai sair da presidência, vai pro conselho de administração? Como é que vai ser isso? [...] Esses valores vão continuar? Então, existem coisas no imaginário aí da turma... as preocupações” (Entrevistado interno - 9).

Ao mesmo tempo em que foi considerada positiva a influência da Itaú em relação ao foco em resultados, ou mesmo a influência da Azul em termos de foco em custos, também foi mencionado que isso traz algum risco. Podem surgir dúvidas quanto a qual posicionamento seria o mais adequado, se mais focado em resultados e custos, ou se pela manutenção do estilo mais focado nas pessoas, no atendimento e nas relações. Portanto há receios de que haja comprometimento de valores até então cultivados e compartilhados na organização. Essas influências poderão levar a perda da informalidade do ambiente da Porto Seguro e trazer o que foi chamado de “burocratização” para a organização, o que também foi manifestado como um receio decorrente da influência causada pelas aquisições.

Outras reações identificadas pela análise de conteúdo são as manifestações de incômodos em relação à condução dos processos de integração. O principal incômodo mostrado na análise foi quanto à independência da Azul. A chamada “Muralha da China”, que simbolizou a blindagem adotada para preservar a estrutura

e cultura da Azul, é vista por alguns como um erro. Por outros, o erro não teria sido a implantação da blindagem, mas sua manutenção por tempo demasiadamente longo. A “Muralha da China” foi criada logo após a aquisição, em 2003. Não houve um momento em que ela tenha sido eliminada, mas até a coleta de dados desta pesquisa, a Azul mantém-se independente. Embora não haja um momento em que tenha sido eliminada, na prática a “Muralha da China” já não existe mais. A independência não é mais decorrente da blindagem, mas por ter conquistado sua autonomia em relação à corporação.

Há também avaliações positivas, como decorrente da interpretação de que a blindagem foi importante para a manutenção das características culturais e operacionais da Azul. Alguns exemplos desses incômodos podem ser observados nos trechos de entrevistas:

“O lado ruim: a Azul se cristalizou. Ela se cristalizou e ficou muito mais difícil depois, quando começou a mesclar” (Entrevistado externo - 10).

“Como ficou esse modelo mental da “Muralha da China”, a gente acabou meio que concordando com ela {Azul}, às vezes pra coisas sem sentido” (Entrevistado interno - 14).

Algumas críticas feitas à manutenção da independência da Azul, e mesmo ao tempo em que a separação foi mantida, endereçam de maneira implícita a outro incômodo que tem sido a impossibilidade de submissão da Azul à cultura da Porto Seguro. Continuam sendo empregados esforços por parte dos membros da organização para que ocorra a aculturação da Azul, o que encontra resistência uma vez que se desenvolveu na Azul uma estrutura consolidada que funciona de modo bastante independente. Os que defendem essa aculturação estão partindo do pressuposto que a cultura da Porto Seguro seja a melhor para a Azul. Algumas formas indiretas são adotadas para manifestar esses incômodos, entre elas, a menção de aspectos positivos presentes na integração com a Itaú, comparando-os com aspectos considerados negativos a respeito da Integração com a Azul. Essas condições podem ser exemplificadas por meio de alguns trechos de entrevistas:

“É uma dificuldade da cultura da Porto, na verdade, chegar lá [na Azul]” (Entrevistado externo - 5).

“Eu me sinto muito mais [perto] dos funcionários da Itaú, [...] do que da Azul. [...] Teve uma liga caprichosa [com a Itaú], com a Azul nós nunca fizemos [essa ligação]” (Entrevistado interno - 14).

“Então ela tem uma economia que chega ser até uma obsessão”
(Entrevistado interno - 14).

Pode-se inferir que quaisquer que tenham sido as razões para manutenção da independência da Azul e das vantagens ou desvantagem que essa independência tenha causado, a Azul ficou distanciada da Porto Seguro, sem alinhar-se à cultura organizacional. Não há nesta interpretação qualquer julgamento se esse resultado é positivo ou negativo, apenas o registro desse distanciamento. Possivelmente a manutenção desejada de características operacionais da Azul só tenha sido possível, e continua sendo possível, por também ter sido mantido o distanciamento, mas por outro lado esse distanciamento criou dificuldades para integrações que possam interessar à gestão da organização, ou por parte de seus membros, fazendo surgir condições favoráveis para eventuais rivalidades.

Quanto ao processo de integração da Itaú, não foram mencionados incômodos. Pelo contrário, os depoimentos foram no sentido favorável ao modo como a integração tem ocorrido. No entanto, os corretores de seguros manifestaram grande apreensão em relação à adoção pela Porto Seguro das agências do Banco Itaú como canal de vendas. Essa manifestação foi bastante enfática e associada a uma suposição de mudança de postura pela Porto Seguro, passando a utilizar a rede de agências bancárias como canal de vendas, que se viesse ser adotada, contrariaria a imagem construída da Porto Seguro, e então seria incompatível com o que os corretores compreendem ser a Porto Seguro. A questão não se limita a uma condição racional diante de uma mudança de mercado, mas se contamina com um aspecto emocional diante dessa suposta mudança, que até a época em que os dados foram coletados para a pesquisa, não havia ocorrido.

Embora tenha sido notada e registrada a presença de alguns incômodos com o processo de integração, ou do que não foi integrado, com a Azul, foi também observado em todos os entrevistados, manifestações de sentimentos de satisfação e de sucesso pela forma como foram conduzidas as fases pós-aquisição que resultaram nesses dois encontros culturais analisados. Os incômodos se tornam de pouca relevância, se postos ao lado das satisfações pelos membros diante dos processos conduzidos. Os incômodos não têm origem em posicionamentos racionais diante de opções para um processo de integração da organização adquirida, mas partem de posicionamentos individuais, em que interesses ou crenças, foram contrariados pela forma com que as integrações ocorreram.

5. CONCLUSÕES

As aquisições e fusões tornaram-se frequentes num cenário mundial que muito rapidamente modifica sua configuração econômica e de negócios. A noção de espaço geográfico do ambiente de negócios e os conceitos de parcerias se modificaram.

O mais surpreendente não é a intensidade, mas a velocidade com que as mudanças têm acontecido. O mercado, compreendido como um ambiente global, tem determinado a necessidade de maior competitividade que induzem a ocorrência de composições e arranjos de negócios que há poucos anos seriam improváveis. As relações de concorrência tornam-se voláteis. Passaram a ser comuns situações em que competidores em certo momento se tornam parceiros em outro, ou ainda se juntam para formar uma nova organização. Organizações que atuam em ramos distintos e não relacionados se associam para criar novos negócios.

Nesse turbilhão provocado por mudanças intensas, rápidas e frequentes, está o ser humano com suas crenças, convicções e valores, algumas vezes como o agente da mudança, procurando interpretar a realidade para conciliar necessidades a ideais. Em outras vezes, vendo-se obrigado, embora nem sempre consciente, a adaptar-se a estilos e culturas cada vez mais instáveis, ou pelo menos, dinâmicas.

As frequentes reconfigurações de negócios promovem os encontros de culturas, em que se destacam aqueles causados por aquisições e fusões de organizações. Essas aquisições são desenvolvidas para atender a objetivos estratégicos e, portanto, delas esperam-se resultados que se apresentem como sucesso. Surpreende os novos desenhos de tipos de relacionamentos e parcerias entre organizações determinando maiores dificuldades e maior importância para se conduzir as fases de integrações culturais.

Muitas aquisições não resultam em sucessos desejados. A predominância de questões mais racionais e objetivas com o foco em produtividade deixa para o segundo plano as questões relacionadas à integração cultural. Mas as dificuldades da integração cultural são muitas vezes as principais causas para que uma fusão ou aquisição não traga os resultados esperados e que poderiam ter sido alcançados (PARDINI, 2007; NADLER; LIMPET, 1993). Segundo Rossini *et al.* (2001), a etapa

de integração costuma ser relevante e chega a ser a condição determinante para o sucesso ou o fracasso do processo de aquisição.

Diante do exposto, as fusões e aquisições e também as influências culturais que se manifestam nos processos de integração pós-aquisição despertaram interesses de administradores e estudiosos. No entanto são mais comuns os estudos em que são analisados os impactos culturais causados na organização adquirida.

Este estudo partiu da suposição de que a organização adquirente, por mais que tenha papel de liderança no processo de integração, também assimila influências da cultura da organização adquirida.

A maneira como o processo de integração pós-aquisição é conduzido tem fundamental importância e é condição essencial para determinar a dinâmica cultural que configurará o novo ambiente em que as organizações adquiridas passarão a compor. Todas as relações estarão influenciadas pelo novo conjunto de referências culturais, tendo consequências em toda a abrangência organizacional, impactando os resultados esperados da aquisição quanto ao desempenho organizacional e ao desenvolvimento da estratégia.

A estratégia adotada pela Porto Seguro na aquisição da Azul determinou a preservação da estrutura da organização adquirida. Como se tratava de uma estrutura consideravelmente menor, se não tivesse havido instrumentos de proteção dessa estrutura dificilmente a cultura organizacional ter-se-ia mantido, não havendo possibilidade de um aprendizado e influência que pode ocorrer na organização adquirente. O principal instrumento adotado foi chamado de “Muralha da China” em que a interação entre as organizações ficaram limitadas a um único canal formado por um representante de cada empresa. Não deixa de ter sua relevância, e certa procedência algumas críticas quanto a ter sido mantida a “Muralha da China” pelo tempo em que foi mantida.

Se, por um lado, essa blindagem garantiu a preservação da cultura e potencializou a possibilidade de influência da Azul sobre a Porto Seguro, por outro cristalizou a segregação da organização adquirida de modo a dificultar a também desejada influência de valores e artefatos da Cultura da Porto Seguro. Essas dificuldades potencializaram algumas rivalidades, ainda que identificadas como pontuais. Se essas rivalidades se manifestarem nos níveis dos recursos ou dos processos (MOGGI; BURKHARD, 2005), não causarão maiores problemas,

significando que continuarão havendo diferenças e possibilidades para comparações. Por outro lado, se as rivalidades se manifestarem nos níveis das relações ou da identidade, poderão criar obstáculos para um ambiente favorável ao aprendizado mútuo.

A integração com a Itaú não teve tal proteção, e parece ter servido para absorver a energia que se dedicava a influenciar a cultura da Azul, fazendo com que, em parte, a aculturação da Azul perdesse importância, aumentando a possibilidade de a segregação tornar-se ainda mais intensa. Quanto ao processo de integração da Itaú também foi adotada a manutenção de sua estrutura, pelo menos como estratégia inicial. Nesse caso o risco de absorção da estrutura é minimizado em função do maior porte da Itaú se comparado com o da Azul, não tendo sido criado qualquer instrumento de proteção.

Pela análise realizada pode ser considerado que a preservação da estrutura e, por consequência, da cultura das organizações adquiridas foi fundamental para a efetivação da influência cultural na adquirente. Foi importante também para que os objetivos estratégicos, ainda que de uma estratégia emergente, pudessem ser alcançados, mantendo os produtos com características e custos diferentes e possibilitando posicionamentos distintos em termos de seguimento de mercado.

Entretanto não há intenção de concluir se foi ou não a melhor estratégia a ser adotada para um processo de integração. Outras organizações adotam caminhos opostos e também são bem sucedidas em termos de seus objetivos. Não se intenciona concluir qual forma é mais adequada. O que se percebeu no caso estudado foi que a preservação da estrutura e da cultura contribuiu para uma aquisição bem sucedida. A conclusão é que a forma como ocorreu a fase de integração pós-aquisição teve relevância nos resultados obtidos.

O estudo realizado possibilitou identificar como as culturas da Azul e da Itaú influenciaram a dinâmica cultural da Porto Seguro e provocaram alterações de seus valores compartilhados. As análises evidenciaram as influências que as organizações adquiridas, Azul e Itaú, trouxeram para à Porto Seguro e de que forma essas influências puderam ocorrer, a partir de condições que tornaram o ambiente influenciável e os meios pelos quais as influências se concretizaram.

Foram identificados os principais elementos culturais que eram compartilhados antes da aquisição da Azul e da Itaú. Foram analisados os valores culturais, os pressupostos básicos e os artefatos culturais além da relação entre

esses elementos, o que permitiu perceber coerência na medida em que os artefatos se mostraram subsequentes aos valores compartilhados, e esses fundamentados pelas crenças e princípios que caracterizaram os pressupostos básicos da cultura organizacional.

A Porto Seguro tem como pressupostos básicos de sua cultura a vocação em servir e também a consideração pelo ser humano. A relação construída com os corretores de seguros ao longo da história da Porto Seguro se constituiu também num pressuposto que foi caracterizado nesta pesquisa como a deferência pelo corretor de seguros. A intuição é também um pressuposto importante na cultura organizacional e que fundamenta muito do jeito como a organização é conduzida. Complementa o conjunto dos principais pressupostos, a influência dos valores e crenças do principal acionista, Jaime Garfinkel, como uma fonte inspiradora da cultura da Porto Seguro.

Os principais valores compartilhados na organização decorrem dos pressupostos básicos, e estão associados à forma como se desenvolvem as relações entre pessoas. Esses valores estão presentes na forma como as escolhas são feitas pelos membros da organização. O respeito pelas pessoas se mostrou como premissa nas relações e determinam a qualidade das relações que se desenvolvem com funcionários, corretores de seguros, prestadores de serviços, clientes, fornecedores, comunidade, concorrentes, etc.

O foco no cliente e o atendimento bem feito são também valores compartilhados na organização. O atendimento e qualquer relação que a Porto Seguro tem com os clientes, confundem-se com a própria identidade da organização. O padrão de atendimento configura-se como um “dogma” da cultura da Porto Seguro, justificando muitas vezes, a quebra de regras e mudanças de processos. Esses valores decorrem de pressupostos básicos como a consideração pelo ser humano e a vocação em servir.

Os artefatos culturais, que explicitam e materializam as crenças e valores compartilhados, também foram identificados. Entre outros que foram destacados na análise, está a política de portas abertas que determina que em qualquer momento um funcionário ou corretor de seguro seja recebido pelas lideranças incluindo diretores e vice-presidentes. Outro artefato identificado foi o serviço de atendimento bastante pessoal, cuja execução envolve várias áreas da organização. Iniciativas sociais, entre outros também compõem o conjunto de artefatos culturais. Os

pressupostos, valores e artefatos constituem uma linha de coerência. Apresentam-se relacionados entre si. A prática vivenciada pelos artefatos reflete as escolhas orientadas por valores, que por sua vez, estão fundamentadas em crenças e princípios caracterizados pelos pressupostos básicos da cultura organizacional.

Para que pudessem ser compreendidas as influências culturais absorvidas pela Porto Seguro, foram identificadas e descritas as principais diferenças culturais que existiam entre a Porto Seguro, a Azul e a Itaú.

Enquanto a Azul prioriza processos simples e padronizados e tem foco muito dedicado em custos, a Porto Seguro prioriza a flexibilidade e a adaptabilidade de seus processos, procurando atender de modo mais amplo às demandas de clientes e de corretores de seguros, além do pouco apego a controle de custos. A Itaú tem o foco direcionado para resultados, dedicando-se mais intensamente a planejamentos e análises e possui um ambiente formal e hierarquizado, o que contrapõe com o estilo informal da Porto Seguro, em que as decisões e projetos são orientados mais pela intuição que por análise e planos.

A análise permitiu identificar os elementos culturais da Azul e da Itaú que foram assimiladas pela cultura da Porto Seguro, e compreender que as influências originadas das diferenças culturais não conflitaram com as crenças e valores da cultura da Porto Seguro. Entre as principais influências, pode ser citado o surgimento de preocupações com resultado, adotando-se uma postura mais voltada para estratégia, dedicando-se mais atenção aos planos e análises, características que foram absorvidas da cultura da Itaú. Já da cultura da Azul, absorveu maior racionalidade dos processos e mais atenção aos custos.

No entanto, algumas diferenças conflitaram com valores e pressupostos e foram então rejeitadas pela cultura da Porto Seguro. Entre essas estão principalmente mudanças que pudessem causar alguma diminuição da qualidade do atendimento ou da relação com as pessoas, ou ainda que viessem colocar em risco a “filosofia” da Porto Seguro.

Após a análise dos dados foram identificados também que condições possibilitaram que a cultura da Porto Seguro fosse influenciada pela Azul e pela Itaú. Destacam-se entre essas condições, a receptividade diante da cultura de cada organização adquirida e a predisposição em absorver conhecimentos e práticas nelas adotadas. A comparação entre as práticas de cada empresa, a aceitação dos questionamentos e a interação entre as pessoas da Porto Seguro e da Itaú e Azul

contribuíram para que as influências pudessem ocorrer. Outras duas condições que justificam serem mencionadas são a preservação das estruturas adotada nos processos de integração pós-aquisição e a abertura de capital. Embora não esteja diretamente relacionada com as aquisições, também despertou a necessidade por mudanças em artefatos culturais da Porto Seguro, em especial os controles que possibilitam os relatórios de prestação de contas, sobre resultados e planejamentos e demais práticas de governança corporativa.

A análise revelou também que os encontros das culturas provocaram algum reposicionamento dos interesses dos dirigentes em relação à possibilidade de crescimento profissional, a adoção de uma postura mais estratégica, contrapondo com a predominância de atuação operacional, e ainda alcançar maior grau de profissionalização.

Os dirigentes relacionaram as aquisições com a satisfação por participar de uma grande organização, podendo desdobrar-se em oportunidades de atuação internacional, o que também remete ao crescimento profissional. A expansão dos negócios, a partir das aquisições, sugere a possibilidade de participar em diferentes nichos de mercado com produtos de seguros distintos, o que vai ao encontro do interesse pela perenidade e pelo contínuo crescimento da organização.

A análise revelou que as crenças e valores compartilhados, que já eram presentes na Porto Seguro, caracterizaram-se como o referencial básico para a dinâmica cultural, ou seja, o que serviu com critério para a aceitação ou rejeição em termos de influências provocadas pelas organizações adquiridas, fortalecendo assim os pressupostos básicos, crenças e valores compartilhados. Dessa forma, os interesses e motivações mais pessoais do grupo dirigente tornaram-se menos relevantes, exceto o interesse pela preservação da cultura, o que confirma haver coerência no compartilhamento dessa cultura.

Os resultados apontam que as influências culturais puderam ser absorvidas na cultura da Porto Seguro sem que fossem comprometidas crenças, princípios e valores compartilhados. A cultura da organização adquirente foi efetivamente influenciada pela presença das organizações adquiridas. Embora a cultura da adquirente tenha prevalecido, essa não se manteve intacta, da presença de elementos estranhos à cultura, pelo menos alguma parte foi absorvida, o que está em concordância com a formulação da dinâmica cultura como foi conceituada por Hatch (1993).

A influência ocorreu pela absorção de elementos que fizeram sentido na cultura influenciada. A presença de elementos na cultura da organização adquirida e que eram conflitantes com a cultura da adquirente evidenciou que o processo de aculturação permitiu-se a absorção do que era congruente e fazia sentido com os valores e pressupostos, e rejeitou-se o que contrariava esses mesmos valores e pressupostos. Ainda que valores e pressupostos tenham sido modificados, as influências, até o desenvolvimento desta pesquisa não representaram mudanças drásticas, de modo que não houve a descaracterização da cultura da Porto Seguro.

Possivelmente uma cultura instável e frágil em termos de valores compartilhados dificilmente suportaria pressões por mudanças e seria mais facilmente descaracterizada a partir de elementos novos que questionassem suas práticas e artefatos.

Os pressupostos básicos são considerados por Schein (1997) como o elemento fundamental e como núcleo central da cultura. Os pressupostos básicos são o que determinam os valores e os artefatos da cultura, estabelecendo a forma de pensar, de sentir e de agir que os membros de uma organização consideram ser a correta. Ainda segundo Schein (1997), os pressupostos são os principais pontos da cultura, e não os valores, pois são os pressupostos que dão sentido de como os membros da organização interpretam a realidade.

No caso estudado da Porto Seguro, destacam-se dois aspectos que pareceram fundamentais: A deliberada preservação da estrutura e da cultura das organizações adquiridas, como elemento fundamental para a viabilidade de absorção de aprendizado e práticas, e então possibilitando a influência cultural; e antes disso, a consistente cultura organizacional que tem em seus pressupostos básicos, profundas crenças que se consolidam como verdades, capazes de tornar a cultura organizacional forte suficiente para permitir ser influenciada, mas sem o risco de perder sua essência, e assim manter preservada a identidade organizacional

Naturalmente a própria cultura da Porto Seguro, em que valores como simplicidade, humildade e outros associados ao respeito pelas pessoas, contribuíram para a permeabilidade cultural observada no estudo. Mas de toda forma, o que se tinha como suposição inicial foi verificado ao constatar-se que houve influências culturais na organização adquirente a partir do encontro com a cultura da organização adquirida.

A Porto Seguro tem uma identidade “forte”, mas ainda assim foi temperada pelas influências subseqüentes aos encontros das culturas das organizações adquiridas. Percebeu-se mais claramente a influência sobre os processos e aspectos relacionados a recursos, níveis em que foram mais evidentes as influências pela Azul. A Porto Seguro, ao longo de sua trajetória, esteve mais dedicada ao desenvolvimento dos níveis das relações e da identidade, o que a deixou mais permeável, ou até mesmo mais necessitada de influências e mudanças, nos níveis dos recursos e dos processos.

A influência da Itaú sobre a Porto Seguro tem sido mais presente nos níveis das relações e da identidade, que são mais relevantes na caracterização da cultura organizacional que os níveis dos recursos e dos processos, esses mais influenciados pela Azul. Pelo pouco tempo (menos de um ano) em que tem ocorrido o encontro das culturas da Porto Seguro e da Itaú, e considerando que as influências nos níveis das relações e da identidade são mais subjetivas e sutis, não foram ainda muito percebidas ou interpretadas pelos membros da organização. Embora as influências exercidas pela Azul possam ter sido mais evidentes, serão as exercidas pela Itaú que poderão causar maiores mudanças na identidade da Porto Seguro.

Percebeu-se que, embora haja forte identificação entre os membros com a organização, bem como o compartilhamento de valores seja bastante homogêneo, ainda assim, há alguma discordância em relação a pontos da cultura. Entende-se essa situação como normal, uma vez que a organização resulta do conjunto de indivíduos, mas não da unanimidade dos indivíduos.

A identidade da Porto Seguro é consequência de uma cultura forte e consolidada. Espelha com ênfase os valores e princípios de seu controlador. No entanto trata-se de uma cultura já constituída e é independente de seu controlador. A Porto Seguro se apropriou de seus valores e pressupostos e consolidou a emancipação de sua identidade. Ainda presente, e como qualquer membro de um grupo, o controlador também tem seu papel de influência, mas se destaca mais pelo caráter simbólico que desempenha na cultura. O que antes era o fator de constituição da cultura, agora é tido como um referencial, ou um guia, que foi previamente traçado, mas não como aquele que determina os próximos passos.

A Porto Seguro tem sua identidade organizacional fortalecida, o que proporciona singularidades em termos culturais. Seu grupo de dirigentes, em grande parte, se desenvolveu profissionalmente na organização e é composto por pessoas

que há muito tempo trabalham na organização. A cultura influenciou seus membros não só profissionalmente, mas também como indivíduos. Essas condições parecem ter sido preponderante para que haja certa homogeneidade na forma como essas pessoas interpretam a realidade e como manifestam suas concepções sobre a realidade.

O ambiente cultural, tendo essas características, faz com que seja um tanto difícil que eventuais manifestações ou opiniões discordantes possam ser pautadas. Não porque haja repressão ou impedimentos. Pelo contrário, a liberdade de opinião é um valor inserido na cultura organizacional. Mas a dificuldade resulta da possibilidade de que protagonista de ideias novas pode ressentir-se do risco de expor-se ao um desgaste por levantar uma questão que pode ser interpretada como dissonância ou contrariedade ao *statu quo*. Pode haver também algum temor em arranhar a imagem da organização a que está associada qualidade de relacionamento, ao se confundir desacordo de ideias com desentendimentos nos relacionamentos. Algumas iniciativas de revisão dos comportamentos que decorrem de valores compartilhados, possivelmente ficam inibidas, mas não neutralizadas, mantendo-se latentes os interesses e ideais.

Nesse contexto, as influências da Itaú ganham importância. Não porque sejam influências causadoras de mudanças radicais, nem mesmo essas influências são capazes de desestabilizar a cultura dominante, mas pela perspectiva de longo prazo, a Itaú poderá provocar a manifestação daqueles interesses e ideais que estão latentes. Funcionaria como justificativa para trazer à pauta o que não foi trazido antes. É como se quem estivesse trazendo as novas ideias e interesses, fosse a Itaú, e não um membro da organização.

Ideias relacionadas com mais foco em resultado, mais planejamento, um ambiente mais formal, já ganharam espaço e são associadas a crescimento profissional, profissionalização e outros interesses e expectativas. Essas influências estão assimiladas na organização e continuarão a modificar comportamentos. No entanto estão preservados os pressupostos e valores culturais, fazendo com que, mesmo com mudança de comportamentos, não serão mudados crenças e valores essenciais que norteiam o comportamento organizacional. Desvios mais radicais serão naturalmente realinhados pela cultura organizacional.

Mas há a possibilidade de que com o eventual afastamento do controlador se enfraqueça o referencial cultural por ele simbolizado. Seria como se o guia deixasse

de estar presente. Nesse caso, o desafio será manter a homogeneidade quanto ao compartilhamento de valores, mesmo que sofram mudanças, impedindo que se descaracterize a cultura organizacional ao permitir-se que as novas ideias e interesses se manifestem sem se pautarem de modo consciente pelos valores até então compartilhado pelo grupo. Deve-se considerar também a presença do Grupo Itaú como um acionista importante no processo decisório. Trata-se de um conglomerado de referências culturais muito distintas dessas que caracterizam a cultura da Porto Seguro. Nesse caso, em relação ao que justifica o foco no resultado de maneira muito mais radical do que seria desejável na Porto Seguro, se mantidos os pressupostos e valores de sua cultura.

O grande desafio do processo de sucessão que já está em curso, não será por causa do arranjo do poder decisório, mas para a manutenção da identidade, ou a possibilidade de mudanças da identidade preservando uma essência cultural, ainda que distinta da atual, mas caracterizada pela homogeneidade do compartilhamento de crenças e valores pelos membros dirigentes.

O delineamento deste estudo previu que os dados estivessem restritos ao quadro de dirigentes da organização, sendo esses os profissionais envolvidos com os aspectos estratégicos das aquisições e respectivos processos de integração. Portanto essa condição se estabelece como uma limitação dos resultados da pesquisa. Recomendam-se então pesquisas equivalentes na mesma organização, mas em outros níveis, em particular nos de lideranças táticas e operacionais, supostamente mais sensíveis às interações e práticas cotidianas dos negócios, atuando mais intensamente e em atividades diretas com clientes, corretores de seguro, fornecedores, e mesmo com pares das organizações adquiridas.

Infere-se que a Azul, embora tenha sido adquirida há sete anos antes da pesquisa, mas por ser uma organização menor e por ter sido mantida segregada da Porto Seguro, tenha tido menores possibilidades que a Itaú em promover influências. No entanto a Itaú foi adquirida apenas um ano antes da realização da pesquisa, podendo não ter havido tempo suficiente para configurar-se um quadro de influências mais preciso. Recomenda-se um novo estudo para reavaliar após um período mais longo, como essa segunda organização adquirida terá influenciado a Porto Seguro, em particular por tratar-se de uma empresa de porte maior, o que sugere maior força para influenciar.

Outra recomendação para futuros estudos, ainda na mesma organização, relaciona-se à avaliação, após alguns anos, que mudanças ambientais e de resultados de negócios decorreram das aquisições e qual a relação existente com a mudança de cultura decorrente das influências trazidas pelas organizações adquiridas.

Cabe ainda a recomendação de um estudo para examinar as influências culturais absorvidas por uma organização adquirente, mas em casos em que a estrutura da organização adquirida não tenha sido mantida, ou seja, em que as atividades operacionais tenham sido integradas. O objetivo seria verificar se ainda assim haveria influência cultural na organização adquirente e como essas influências ocorreriam.

Ao permitir que as culturas da Azul e da Itaú se fizessem presentes nos processos de aquisição, e dessa forma suas práticas se tornassem evidentes, a Porto Seguro apropriou-se de importantes recursos para obtenção de vantagens competitivas. Ao possuir uma cultura consolidada em que os artefatos culturais se mostram congruentes com as crenças e valores compartilhados, a Porto Seguro não correu o risco de ter sua cultura descaracterizada. Pelo contrário, sua cultura prevaleceu em sua essência e as aquisições, além dos resultados estratégicos que proporcionaram, serviram para incorporar novos elementos culturais, que, ao fazerem sentido segundo os valores e crenças compartilhados, tornaram a dinâmica cultural contributiva em termos de aprendizado.

Mesmo sem intenção de generalizações, esta pesquisa trouxe contribuições teóricas acerca das influências que os processos de aquisição podem causar nas organizações adquirentes, e espera-se que desperte interesses pelo aprofundamento dos estudos sobre temas relacionados à dinâmica cultural decorrentes de fusões e aquisições.

Este trabalho também trouxe contribuições práticas para administradores, e mesmo para profissionais de outras formações, quando envolvidos em estratégias que se relacionam com encontros culturais, ao oferecer mais elementos para serem considerados no delineamento dos processos de integração pós-aquisição.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- AUGUSTO, Paulo O. Mussi. **Reação à mudança organizacional decorrente da aquisição de empresas**: estudo de comparativo de caso. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1999.
- AUGUSTO, Paulo O. Mussi; MACHADO-DA-SILVA, Clovis. Aquisição de empresas e mudança organizacional: Estudo comparativo de casos. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ANPAD, 23., Foz do Iguaçu. **Anais**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO – BNDES. **Informe setorial n. 15 – Agroindústria** : Fusões e Aquisições no Setor de Alimentos. Abr./1999.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARNEY, Jay B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. **Management Science**, v. 32, n.10, p. 1231-1241, out. 1986.
- BAUER, Martin. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (ed.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 7.ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BECKER, Grace. O Papel da Gestão de Pessoas em Processos de Fusões e Aquisições de Empresas. In: EnANPAD - ENCONTRO DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2002.
- BLIGH, Michelle C. Surviving post-merger 'culture clash': can cultural leadership lessen the casualties? **Leadership**, v. 2 n. 4 p. 395-426, novembro, 2006.
- CALDAS, Miguel P.; WOOD, Thomaz. Identidade Organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, nº 1. p. 6-17, jan./mar. 1997.
- CASTOR, Belmiro. Fusões e aquisições. **RAE LIGHT**, São Paulo, v. 35, n. 5, p. 41-42, out./dez. 1995.
- CLOODT, Myriam; HAGEDOORN, John.; KRANENBURG, Hans Van. Mergers and acquisitions: their effect on the innovative performance of companies in high-tech industries. **Research Policy** n.35 p. 642–654, 2006.
- FLEURY, Maria; SHINYASHIKI, Gilberto; STEVANATO, Luiz. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 273-292.

FOGUEL, Sérgio; SOUZA, Carlos César. **Desenvolvimento organizacional: crise organizacional, desenvolvimento e deterioração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

GONÇALVES, Sandro A.; MACHADO-DA-SILVA, Clovis L. Mudança organizacional: institucionalização e cognição na análise do caso da Companhia Paranaense de Energia. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

GREINER, Larry E. *Evolution and revolution as organizations grow*. **Harvard Business Review**, maio/jun. 1998.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 3. ed. São Paulo: Person-Prentice-Hall, 1984

_____. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HATCH, Mary Jo. *The dynamics of organizational culture*. **Academy of Management Journal**, v. 18, p. 657-693, 1993.

HUSSEY, David. Some thoughts on acquisition and merger. **Strategic Change**, v.8, p. 51 - 60, jan./fev.1999.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos da metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, ed. especial, p. 35-38, 2001.

MOGGI, Jair; BURKHARD, Daniel. **O espírito transformador: a essência das mudanças organizacionais do século XXI**. 4. ed. São Paulo: Antoposófica, 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Imagens da Organização**. Edição executiva. São Paulo: Atlas, 2000.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2003.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura Organizacional**. Eaesp/FGV/NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações, São Paulo, relatório de pesquisa nº 6, 1999.

NADLER, David; LIMPTER, Terry. Administração da dinâmica das aquisições: como passar com sucesso da decisão à integração. In: NADLER, D; GERSTEIN, M; SHAW, R. (Org.). **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NADLER, David; TUSHMAN, Michael. Projetos de organizações com boa adequação: uma moldura para compreender as novas arquiteturas. In: NADLER, D; GERSTEIN, M; SHAW, R. (Org.). **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NOCERA, Cátia. **Implementação de práticas gerenciais e identidade organizacional: o caso de uma organização militar**. 2008. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2008.

PAGÈS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vicent de; DESCENDRE, Daniel. **O poder das organizações**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PARDINI, Daniel J. Impactos da cultura organizacional no processo de aquisição relacionada: perspectivas teóricas para analisar o fenômeno. **Alcance** - Univali – v. 14, n. 2 p. 289-311 - maio/ago. 2007

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. Colaboradores PERES, José A. S. et al. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSSINI, A. CRUBELLATE, J. MENDES, A. Reação cultural à aquisição: estudo do caso Santander/Noroeste. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 1, Curitiba, jan./abr. 2001.

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

SILVA, Antonio Luiz de Paula e. **Identidade organizacional: por que ela é tão importante?** Instituto Fonte, 2004. Disponível em <http://institutofonte.org.br/identidade-organizacional-por-quê-ela-é-tão-importante>, acesso em: 12 de maio de 2010.

TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abril/junho 1996.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____ C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WIND, Jerry; MAIN, Jeremy. **Provocar mudanças: como as melhores empresas estão se preparando para o século XXI**. Rio de Janeiro: Qualimática, 2002.

APÊNDICES E ANEXOS

Apêndice A – DOCUMENTOS COLETADOS

Documentos Porto Seguro						
Número	Nome		Conteúdo	Físico	Interno	Fonte
	Resumido	Descrição		Digital	Externo	
1	Filosofia	MISSÃO E FILOSOFIA DA PORTO SEGURO	Declaraçãood e Missão e visão	Digital	Interno	Porto Seguro
2	E-mail - Influência	E-mail - Sobre a influência da Azul na Porto	E-mail da Meire Beraldo sobre	Digital	Externo	Mere Beraldo
3	Competência e Visão	Identidade Porto - 10 competências e Visão 2012	10 Competências e visão 2010	Digital	Interno	Porto Seguro
4	Código de conduta	Política de ética e conduta	Código de conduta - Políticas e ética	Digital	Interno	Porto Seguro
5	Integração	Embarcando na Porto - Integração	Orientações para integração	Digital	Interno	Porto Seguro
6	Proj Institucionais	Projetos Institucionais - Porto Seguro	Coletânea de projetos institucionais	Digital	Interno	Intranet Porto
7	Premios	Intranet - 2010-10-29 - Premios	Coletânea de premios conquistados	Digital	Interno	Intranet Porto
8	Nosso Porto 236	Nosso Porto 236	Jornal Interno	Digital	Interno	Porto Seguro
9	Nosso Porto 234	Nosso Porto 234	Jornal Interno	Digital	Interno	Porto Seguro
10	Nosso Porto 245	Nosso Porto 245	Jornal Interno	Digital	Interno	Porto Seguro
11	Nosso Porto 243	Nosso Porto 243	Jornal Interno	Digital	Interno	Porto Seguro
12	Nosso Porto 244	Nosso Porto 244	Jornal Interno	Digital	Interno	Porto Seguro
13	Top of mind 2009	Anuncio da Porto pelo premio Top of Mind 2009	Anuncio publicitário	Digital	Externo	Pattini Corretor
14	Porto investe atendito	Porto Seguro investe em atendimento e produtos	Materia sobre ampliação dos negócios	Digital	Externo	Exame
15	Relatório Adm 2009	Relatório da administração - 31 dez 2009 - 2008	Relatório da administração	Físico	Interno	Porto Seguro
16	Atendimento	Manual de políticas e normas - Capítulo Atendimento corporativo	Estabelece diretrizes e critérios para o atendimetno	Físico	Interno	Porto Seguro
17	Cultivando identidade	PDO - Workshop Cultivando a nossa identidade	Apostila do workshop com elementos da identidade da Porot	Físico	Externo	Adito
18	Palestra do Jaime	Palestra de Jaime Garfinkel - Workshop construindo nossa indentidade - Transcrição	Transcrição da palestra proferida na abertura do Worksop Construindo nossa Identidade	Digital	Interno	Porto Seguro
19	História da Porto	A história da Porto Seguro	Cronológico da Porto Seguro	Digital	Interno	Porto Seguro

APÊNDICE B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA ENTREVISTA**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA ENTREVISTA**

Fui previamente informado que a entrevista concedida nesta data ao entrevistador, Paulo Muro Barbosa, mestrando em Administração de Empresas na PUCPR, seria gravada e tem finalidade de subsidiar uma pesquisa acadêmica, sem qualquer finalidade comercial, sobre a Porto Seguro - Companhia de Seguros Gerais

Também me foi previamente esclarecido que as informações prestadas nesta entrevista serão objeto de análise e apenas os resultados dessa análise e as conclusões serão divulgadas de modo que se manterá como confidencial as informações explícitas concedidas nesta entrevista.

Fui ainda informado que está garantido o sigilo quanto à identificação da fonte das informações, não havendo qualquer identificação que associa as informações ao entrevistado nas divulgações do resultado da pesquisa.

Autorizo a gravação da entrevista de modo que em qualquer momento da entrevista eu poderei solicitar que o conteúdo seja apagado.

Autorizo também o uso das informações concedidas, preservadas as condições acima mencionadas, para utilização em âmbito acadêmico e que poderão ser apresentadas em forma de textos e explanações.

_____, ____ de _____ de 2010

Assinatura do entrevistado

Nome do Entrevistado

Entrevistador: Paulo Muro Barbosa

APÊNDICE C – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS

Vice-presidente e consultor externo – Caracterização e contextualização

As entrevistas em que será adotado esse roteiro têm por finalidade contextualizar a pesquisa e suas informações e não estão diretamente associadas ao tema objeto da pesquisa. Será entrevistado o vice-presidente e um, ou ambos os consultores externos.

1. Como se compreende a aquisição da Azul no contexto estratégico da Porto Seguro?
 - 1.1. Como se desenvolveram as intenções estratégicas no processo pós aquisição?
 - 1.2. Que outras ações estratégicas emergiram no processo pós aquisição?

2. Como se desenvolveu a integração dos negócios decorrente dessa aquisição?

3. Como se desenvolveu a integração das culturas?
 - 3.1. Havia um plano para essa integração cultural?
 - 3.2. Que aspectos relevantes lhe parecem merecer destaque nesse processo de encontro cultural?
 - 3.3. Como se deu a reação das pessoas do grupo dirigente, da Porto Seguro e da Azul?

4. Como se caracteriza o processo de associação com a Itaú no contexto estratégico da Porto Seguro?
 - 4.1. Como se desenvolveram as intenções estratégicas no processo após unificação das operações com a Itaú?
 - 4.2. Que outras ações estratégicas emergiram nesse processo de associação?

5. Como se desenvolveu a integração das culturas?
 - 5.1. Havia um plano para essa integração cultural?
 - 5.2. Que aspectos relevantes lhe parecem merecer destaque nesse processo de encontro cultural?
 - 5.3. Como se deu a reação das pessoas envolvidas no processo de associação com a Itaú?

6. Como essa integração cultural se faz presente nos objetivos, motivações pessoais do grupo dirigente da Porto Seguro.

7. Como está atualmente a estrutura que incorpora a Azul e a Itaú?

8. Você gostaria de complementar alguma questão ou acrescentar algo que não tratamos na entrevista?

Fim da entrevista com o vice-presidente e consultor

APÊNDICE C – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS

Dirigente da Porto Seguro.

A pergunta 1 é abrangente e procura relacionar o processo de aquisição da Azul e associação com a Itaú com a questão do encontro de culturas.

As perguntas 2 a 4 relacionam-se com a categoria valores compartilhados

As perguntas 5 a 7 relacionam-se com a categoria de interesses dos membros do grupo dirigente.

A pergunta 8 oferece oportunidade para o entrevistado fazer complementações ou abordar outros aspectos que não tenham sido perguntado.

1. Como você viu o processo de aquisição da Azul pela Porto Seguro?
 - 1.1. E quanto à associação com a Itaú?

Trata-se de uma pergunta abrangente. A finalidade é fazer com que o entrevistado entre no tema de maneira própria e obtenha por si a percepção do contexto em que o tema se desenvolverá.
2. O que você entende ser fundamental na constituição da identidade da Porto Seguro.

A pergunta objetiva identificar a visão que o entrevistado tem sobre a essência da cultura organizacional da Porto Seguro, e que elementos culturais ele valoriza.
3. Quais as principais diferenças entre os estilos da Porto Seguro e da Azul?
 - 3.1. E quanto às diferenças entre a Porto Seguro e a Itaú?

Visa obter a percepção do entrevistado sobre as diferenças entre as culturas dessas empresas.
4. O que você percebe que mudou no jeito de ser da Porto Seguro, decorrente da influência da Azul ou da Itaú?
 - 4.1. Que diferenças não foram absorvidas pela Porto Seguro?

A pergunta visa obter suas percepções das mudanças ocorridas na cultura da porto, podendo distinguir o que foi absorvido do que foi rejeitado em termos culturais pela Porto Seguro.
5. Como você descreve sua própria experiência nesse processo da integração cultural.
 - 5.1. Como você compreende a experiência do grupo dirigente no processo?

Visa obter do entrevistado sua experiência pessoal que provocou mudanças de interesses e seu papel como membro da cultura, bem como sua visão do grupo dirigente.
6. Quais as principais motivações e expectativas lhe entusiasma e orientam sua atuação na Porto Seguro?
7. O que você percebe em termos de mudança em seu posicionamento pessoal – motivações, expectativas e objetivos – que poderia ser explicada por alguma influência das culturas da Azul e da Itaú?

As perguntas 6 e 7 buscam coletar as mudanças ocorridas nos interesses, decorrente da influência do contato com os elementos culturais do Itaú e da Azul.
8. Você gostaria de complementar alguma questão ou acrescentar algo que não tratamos na entrevista?

Fim da entrevista com o dirigente

APÊNDICE C – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS

Dirigente da Azul ou Itaú.

A pergunta 1 é abrangente e procura relacionar o processo de aquisição da Azul e associação com a Itaú com a questão do encontro de culturas.

As perguntas 2 a 4 relacionam-se com a categoria valores compartilhados

As perguntas 5 e 6 relacionam-se com a categoria de interesses dos membros do grupo dirigente.

A pergunta 7 oferece oportunidade para o entrevistado fazer complementações ou abordar outros aspectos que não tenham sido perguntado.

1. Como você viu o processo de aquisição da Azul pela Porto Seguro?

1.1. E quanto à incorporação da Itaú?

Trata-se de uma pergunta abrangente. A finalidade é fazer com que o entrevistado entre no tema de maneira própria e obtenha por si a percepção do contexto em que o tema se desenvolverá.

2. O que você entende ser fundamental na constituição da identidade da Porto Seguro.

A pergunta objetiva identificar a visão que o entrevistado tem sobre a essência da cultura organizacional da Porto Seguro, e que elementos culturais ele valoriza.

3. Quais as principais diferenças entre o estilo da Azul (ou Itaú) e o que você encontrou na Porto Seguro?

Visa obter a percepção do entrevistado sobre as diferenças entre as culturas dessas empresas.

4. O que você percebe que a Azul (ou Itaú) trouxe para o jeito de ser da Porto Seguro?

4.1. O que havia na Azul (ou Itaú), mas não foi absorvido pela Porto Seguro?

A pergunta considera obter suas percepções das mudanças ocorridas na cultura da porto, podendo distinguir o que foi absorvido do que foi rejeitado em termos culturais pela Porto Seguro.

5. Como você descreve sua própria experiência nesse processo da integração cultural?

5.1. Como você compreende a experiência do grupo dirigente no processo?

Visa obter do entrevistado sua experiência pessoal que provocou mudanças de interesses e seu papel como membro da cultura, bem como sua visão do grupo dirigente.

6. O que você percebe em termos de posicionamento pessoal, que poderia ser explicado pela influência da cultura da Porto Seguro em suas expectativas, motivações e objetivos?

6.1. Que motivações, objetivos e expectativas pessoais você observou que influenciavam o modo de agir dos dirigentes da Porto Seguro que eram diferentes do seu modo de agir quando chegou na Porto Seguro.

6.2. O que você percebe em termos de mudança no posicionamento pessoal – motivações, expectativas e objetivos – dos dirigentes da Porto Seguro, e que poderia ser explicada por alguma influência das culturas da Azul e da Itaú?

Busca coletar as mudanças ocorridas nos interesses, decorrente da influência do contato com os elementos culturais do Itaú e da Azul.

7. Você gostaria de complementar alguma questão ou acrescentar algo que não tratamos na entrevista?

Fim da entrevista com o dirigente

APÊNDICE C – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS

Consultor externo.

A pergunta 1 é abrangente e procura relacionar o processo de aquisição da Azul e associação com a Itaú com a questão do encontro de culturas.

As perguntas 2 a 7 relacionam-se com a categoria valores compartilhados

A pergunta 8 relaciona-se com a categoria de interesses dos membros do grupo dirigente.

A pergunta 9 relaciona-se com o aprendizado sobre o processo de integração cultural.

A pergunta 10 oferece oportunidade para o entrevistado fazer complementações ou abordar outros aspectos que não tenham sido perguntado.

1. Como você viu o processo de aquisição da Azul pela Porto Seguro?
 - 1.1. E quanto à associação com a Itaú?

Trata-se de uma pergunta abrangente. A finalidade é fazer com que o entrevistado entre no tema de maneira própria e obtenha por si a percepção do contexto em que o tema se desenvolverá.
2. Como você entende as características culturais que lhe parecem fundamentais na constituição da identidade da Porto Seguro.

A pergunta objetiva identificar a visão que o entrevistado tem sobre a essência da cultura organizacional da Porto Seguro, e que elementos culturais ele valoriza.
3. Como se caracterizam as diferenças de estilo e aspectos culturais entre a Porto Seguro e a Azul , na ocasião em que houve a aquisição?
 - 3.1. Como se manifestava o estilo da Porto Seguro?
 - 3.2. Como se manifestava o estilo da Azul?
4. E quanto às diferenças de estilos, agora mais recente, entre a Porto Seguro e a Itaú?

Embora possa haver alguma sobreposição das perguntas 3 e 4 em relação a primeira pergunta, naquela a pergunta era mais livre, o que permite ao entrevistado seguir por outra linha de pensamento. Nestas há um direcionamento de foco para as diferenças de valores entre as diferentes culturas.
5. Após a aquisição da Azul, que mudanças decorrentes da aquisição você percebeu no estilo da Porto Seguro?
 - 5.1. Como se desenvolveram essas mudanças?
 - 5.2. Quais os resultados práticos você observa como decorrente dessas mudanças?
 - 5.3. Como se explica a aceitação dessas mudanças pela cultura da Porto Seguro?
6. E quanto às mudanças no jeito da Porto Seguro, após a associação com a Itaú?

As perguntas 5 e 6 propõe explorar aspectos das influências das culturas da Azul Seguros e da Itaú Seguros sobre a cultura que já predominava na Porto Seguro.
7. Do que veio da cultura da Azul e da Itaú, que aspectos foram rejeitados pela cultura da Porto Seguro?
 - 7.1. Como se explica essa rejeição?
 - 7.2. Que diferenças ainda coexistem entre as culturas da Porto Seguro e da Azul e da Itaú?

A pergunta considera a os trabalhos feitos pelos consultores em processo culturais. Visa obter suas percepções das mudanças ocorridas na cultura da Porto, podendo distinguir o que foi absorvido do que foi rejeitado em termos culturais pela Porto Seguro e ainda o que coexiste uma vez que há operações separadas.

8. O que você percebe no comportamento dos dirigentes da organização, que poderia explicar mudanças nos seus objetivos, expectativas e motivações decorrentes do contato que passaram a ter com a cultura da Azul e da Itaú?
Busca coletar as mudanças ocorridas nos interesses, decorrente da influência do contato com os elementos culturais do Itaú e da Azul.
9. Como você diferencia o processo de absorção da cultura da Azul e da Itaú?
 - 9.1. Que aprendizado emergiu do processo de absorção da Azul que influenciou o processo em relação à Itaú?
Cria a possibilidade de alguma distinção de postura da Porto Seguro na recente absorção da Itaú, que tenha sido influenciada pelo processo de integração com a cultura da Azul Seguros, a título de aprendizado.
10. Você gostaria de complementar alguma questão ou acrescentar algo que não tratamos na entrevista?

Fim da entrevista com o consultor

APÊNDICE C – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS

Corretores de Seguro.

A pergunta 1 é abrangente e procura provocar o entrevistado a expor sua percepção sobre a cultura da Porto Seguro.

As perguntas 2 a 3 relacionam-se com a categoria valores compartilhados

A pergunta 4 oferece oportunidade para o entrevistado fazer complementações ou abordar outros aspectos que não tenham sido perguntado.

1. Como você descreveria o jeito de ser da Porto Seguro?

1.1. Que valores e princípios você identifica na cultura da Porto Seguro?

Esta pergunta visa obter a percepção que o corretor tem da Porto Seguro sem fazer relação com o encontro de cultura objeto da pesquisa

2. Quais mudanças você percebeu no jeito da Porto Seguro depois que houve a aquisição da Azul?

2.1. E depois da fusão com a Itaú?

A pergunta visa identificar percepções de influência da cultura da Azul e da Itaú que foram absorvidas pela cultura da Porto Seguro.

3. O que você percebe no jeito de ser da Porto Seguro, que permaneceu diferente da Azul ou da Itaú?

A pergunta procura identificar a percepção do entrevistado que aspectos da cultura da Azul foram rejeitados pela cultura da Porto Seguro.

4. Você gostaria de complementar alguma questão ou acrescentar algo que não tratamos na entrevista?

Fim da entrevista com o corretor de seguros

ANEXO 1 – DECLARAÇÃO DA VISÃO DE 2012 (FORMULADA EM 2005)***VISÃO 2012*****Em 2012, queremos ser reconhecidos como uma
Corporação:**

1. bela, leve, saudável e mítica;
2. em que a atitude de atender com genuíno interesse esteja sempre presente;
3. que seja referência por aplicar seus princípios éticos contidos em sua Filosofia Empresarial e por ser orientada por conceitos simples e profundos;
4. que seja referência por gerar soluções criativas, por aproveitar plenamente as oportunidades e por estar presente no cotidiano de clientes de todos os níveis de renda;
5. que propicia condições de aprendizagem, de crescimento e de desenvolvimento para seus funcionários, corretores, parceiros e prestadores de serviços, dentro dos objetivos empresariais;
6. que respeita os concorrentes e trabalha pela proteção e pelo desenvolvimento dos setores onde atua;
7. composta por empresas, áreas de produtos e áreas corporativas que cooperam entre si, em contínua expansão, e interligam-se por princípios comuns de gestão;
8. dotada de processos de governança, de planejamento e de controles internos que potencializem a iniciativa, o autocontrole e a autonomia — com responsabilidade, agilidade e bom senso;
9. sólida, admirada em razão de sua rentabilidade e de seu potencial financeiro e dotada de uma vasta e fiel rede de vendas;
10. que seja referência nos mercados em que atua, quanto à satisfação dos clientes, ao crescimento, ao clima organizacional e à responsabilidade social.

ANEXO 2 – MISSÃO E FILOSOFIA DA PORTO SEGURO

MISSÃO E FILOSOFIA DA PORTO SEGURO

"De que vale fazer arranha-céus se não há mais almas humanas para morar neles."

- Érico Veríssimo

MISSÃO

Nossa missão é assumir riscos e prestar serviços, garantindo agilidade, por meio de um atendimento familiar que supere expectativas, a custos competitivos.

FILOSOFIA

A Porto Seguro é o conjunto de pessoas formado por seus funcionários, dirigentes, acionistas, corretores e prestadores de serviços, que se orienta por valores, exemplos e compromissos.

VALORES, EXEMPLOS E COMPROMISSOS:

- Cooperação, trabalho, sinceridade e justiça são nossos valores fundamentais.
- Funcionários, dirigentes, acionistas, corretores e prestadores de serviços são interdependentes, devendo lutar uns pelos outros.
- A concórdia interna e externa deve ser alcançada por meio de princípios éticos.
- O diálogo e a participação têm como objetivo estimular idéias e não atingir pessoas.
- Todos têm o direito e o dever de expor sua opinião como contribuição dentro de uma conduta igualitária e ética.
- A busca da perfeição exige humildade, determinação e paciência.
- Erros acontecem e devem ser corrigidos de imediato, com o sentido de oportunidade para melhoria e crescimento.
- O trabalho deve ser visto como carreira e não como ocupação.
- A dedicação de cada um não deve restringir-se às tarefas de sua função.
- Postura de simplicidade, sem personalismo.
- É nossa a responsabilidade pela manutenção de uma administração simples, informal, flexível, ágil e integrada.
- Não se beneficiar da função para vantagens pessoais.
- Criar oportunidades de trabalho produtivo e preparar sucessores capazes.
- Buscar o desenvolvimento e a realização dos funcionários, corretores e prestadores de serviços.

ANEXO 3 – QUADRO DE COMPETÊNCIAS

QUADRO DE COMPETÊNCIAS	
Competências	Capacidade para:
1. Negociação	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar, definir objetivos, analisar, pesquisar, encontrar alternativas e definir prós e contras em relações de negociação. • Levar a outra parte a enxergar as vantagens e/ou desvantagens da situação e negociar no estilo ganha-ganha. • Ser exigente com o resultado, paciente, persistente, justo, não apegar-se a uma posição. • Ceder no pequeno para ganhar no grande.
2. Ponderação	<ul style="list-style-type: none"> • Saber ouvir com espírito desarmado, manter a calma, se colocar no lugar do outro, analisar sem paixões e respeitar a opinião dos outros. • Tomar decisões após ter analisado os vários lados da questão. • Manter o equilíbrio emocional e contribuir para o equilíbrio do grupo em situações conflitantes.
3. Foco no Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Se colocar no lugar do cliente (interno e externo), olhando as situações a partir da perspectiva deste, sem esquecer os objetivos empresariais. • Cativar, manter, surpreender positivamente o cliente tomando medidas para melhorar a qualidade percebida por ele. • Subordinar as questões internas às necessidades do cliente, mesmo que isso se torne trabalhoso para os envolvidos. • Estar sempre disponível, e atento às necessidades do cliente.
4. Foco em Resultado	<ul style="list-style-type: none"> • Não sacrificar o longo prazo em função do curto. • Desenvolver métodos que permitam avaliar os resultados econômicos das operações. • Analisar os resultados da Cia, das áreas e dos produtos mensuráveis ou não, com uma visão integrada. • Buscar novas soluções que reduzam custos, aumentem receita e ter coragem para testá-las, eliminando procedimentos inadequados ao alcance dos resultados.
5. Inovação e Realização	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar continuamente alternativas e idéias que se destaquem e nos diferenciem da concorrência. • Entusiasmá-los, independentemente do momento econômico, com as oportunidades tendo perseverança e paciência para “levar” as idéias/produtos, da concepção ao lançamento. • Ser realista, ousado, prático e acreditar nas suas idéias sem ir atrás de modismos.

<p>6. Visão Sistêmica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar respostas estruturais e sistêmicas aos problemas da organização. • Visualizar os processos operacionais da Cia. e dos grupos em que atua, identificando suas inter-relações, interesses e fluxos e capacidades. • Construir modelos conceituais que expliquem a realidade onde atua a partir de uma visão abrangente e integrada.
<p>7. Sensibilidade Humana</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estar atento às opiniões e dados subjetivos , olhares, expressões, sentimentos, etc. • Apoiar as pessoas na conquista de seus sonhos, sabendo ouvir suas dificuldades, orientá-las e estar atento aos outros valores e não apenas o resultado imediato. • Saber potencializar as competências humanas e organizacionais das pessoas e áreas colocadas à sua disposição. • Visualizar a melhor estrutura possível diante das pessoas disponíveis e competências conhecidas.
<p>8. Desprendimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expressar-se e agir sobre situações e fatos através de um pensamento claro e desapaixonado. • Reconhecer seus limites, utilizando as competências dos companheiros que complementem as suas limitações. • Saber esperar a sua chance sem se ressentir ou demonstrar mágoas aceitando o fato de que o trabalho é um meio para nosso aperfeiçoamento e construção do futuro que sonhamos.
<p>9. Capacidade Crítica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser duro sem perder a ternura, agindo pedagogicamente nas situações que o irritam. • Não ser complacente com o pensamento comum, buscando alternativas e tirando conclusões a partir das observações dos fatos, de forma objetiva, sem se “trancar” em seu ponto de vista. • “Levar” as pessoas a pensar em alternativas e possibilidades opostas, sem as humilhar. • “Não dar bola para a torcida” , não conformando-se com o comum, tendo sensibilidade para não humilhar as pessoas.
<p>10. Intuição</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ver o que os outros não vêem, construindo imagens, situações e soluções que não tenham referência anterior. • Não confiar apenas em dados numéricos, ouvir opiniões, ouvir-se internamente, não omitir-se e ter coragem para colocar sua opinião de forma estruturada. • Tomar decisões, baseando-se em sentimentos, aparentemente, não fundamentados em dados concretos.