



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO DE PROJETOS

**MUDANÇAS QUE OCORREM NA CULTURA
ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS APÓS TEREM SIDO
ADQUIRIDAS POR UMA MULTINACIONAL.**

Caroline Estrela Silva.

Feira de Santana

2024, Outubro

**MUDANÇAS QUE OCORREM NA CULTURA
ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS APÓS TEREM SIDO
ADQUIRIDAS POR UMA MULTINACIONAL.**

Caroline Estrela Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Pós-
graduação em Gestão de Projetos da
UEFS como requisito básico para a
conclusão do curso.

Docente: Prof.^a Pós-Dr.^a Ana Barreiros
de Carvalho.

Feira de Santana

2024, Outubro

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 Cultura organizacional	7
2.1.1 Definição	7
2.1.2 A integração da cultura organizacional	8
2.1.3 Cultura organizacional e inovação	11
2.2 Gestão de mudança	14
2.2.1 O processo de aquisição de empresa	16
2.2.2 A mudança cultural no processo de aquisição de empresas ..	17
2.2.3 A comunicação no processo de mudança	20
2.3 A gestão de projetos como agente transformador da cultura organizacional.....	24
3. METODOLOGIA	25
4. ANÁLISE DOS DADOS	32
5. CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS	40

1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional tem um elo fundamental na estrutura de uma instituição, traz consigo um papel crucial no desenvolvimento geral da empresa, sendo composta por um conjunto de costumes que norteiam no que diz respeito à visão, missão e valores. Ela não se resume apenas aos processos e sistemas adotados, mas se reflete em uma análise de comportamentos, crenças e valores vivenciados por todos os integrantes da organização. Com o desenvolvimento da empresa bem como após um processo de aquisição por uma multinacional ocorre a mudança cultural, sendo assim, torna-se um processo complexo e desafiador, direcionando também a maneira como a empresa se relaciona com seus colaboradores, clientes e parceiros.

O foco na mudança cultural da organização apresenta um impacto de costumes e práticas exercidas ao longo dos anos, sendo necessária adaptação à nova realidade proposta com a conversão para uma empresa de maior porte operacional. Durante uma aquisição, entender e gerenciar essas culturas pode ser determinante, para o sucesso do negócio Adler (2008) explica que a integração cultural efetiva é fundamental para o sucesso em longo prazo da nova entidade. A aquisição de uma empresa por uma multinacional é um evento que pode provocar transformações significativas nos valores e nas práticas culturais da organização adquirida.

Quando essa mudança acontece, representa um importante desafio para a gestão da empresa, pois implica uma adaptação não só nas práticas operacionais, mas também nos valores e nas crenças que sustentam a organização, para garantir que a mudança cultural seja bem sucedida, é essencial que as lideranças estejam preparadas para lidar com as resistências que podem surgir quando se propõe uma ação como esta.

Com o tema, *Mudanças que ocorrem na cultura organizacional das empresas após terem sido adquiridas por uma multinacional*, este trabalho tem como objetivo mostrar quais as mudanças que ocorrem na cultura organizacional com o processo de aquisição da empresa. A metodologia qualitativa analisa o ponto

de vista de vários estudiosos e sua visão referente às medidas a serem tomadas diante do cenário de transformação.

O presente trabalho visa responder à seguinte questão norteadora: quais as mudanças que ocorreram na cultura organizacional das empresas após terem sido adquiridas por uma multinacional?

Com isso, percebendo as transformações na cultura organizacional da empresa após sua aquisição por uma multinacional, considerando os principais impactos, adaptações e desafios enfrentados. Serão abordadas mudanças nos valores, práticas, estrutura e dinâmica interna, bem como a influência da nova gestão e a reação dos colaboradores a esse processo de transição bem como, se estudará como acontece a integração entre a cultura original da empresa adquirida e a cultura da multinacional, identificando possíveis conflitos, resistências e estratégias adotadas para a harmonização dos novos valores e processos. Exemplificando efeitos dessas mudanças no clima organizacional, no engajamento dos funcionários e no desempenho da empresa, fornecendo insights sobre os desafios e as oportunidades desse tipo de transformação corporativa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Ao considerar a relevância da cultura organizacional nesse processo de integração cultural e adotar uma abordagem equilibrada e realista, a empresa não supera apenas os desafios da integração cultural, mas também os transforma em oportunidades de desenvolvimento. Esse cenário envolve tantos obstáculos quanto possibilidades, pois a convergência de diferentes culturas organizacionais pode resultar na redefinição de identidades. Segundo Edgar Schein, "a cultura organizacional é um padrão de suposições básicas que um grupo aprendeu, enquanto resolveu seus problemas de adaptação externa e de integração interna" (SCHEIN, 2010, p. 18). Diante desta abordagem se faz necessário analisar como a cultura organizacional da empresa muda após a aquisição por uma multinacional, identificando os fatores que influenciam essa transformação.

A aquisição de uma empresa por uma multinacional é um processo complexo que afeta profundamente a cultura organizacional e a identidade corporativa da empresa adquirida passa por uma adaptação para alinhar-se aos valores e diretrizes da nova gestão. Isso pode resultar na reestruturação de princípios, na revisão do código de ética e na reestruturação de padrões globais que redefinam a maneira como os colaboradores trabalham e interagem.

A estrutura organizacional também passa por mudanças significativas, muitas vezes, novos modelos de liderança são introduzidos, cargos de alto escalão podem ser substituídos e departamentos são reformulados para atender à nova estratégia empresarial. Processos decisórios se tornam mais centralizados ou seguem padrões que visam maior eficiência e uniformidade. Essas alterações impactam diretamente o clima organizacional, gerando incerteza e resistência entre os colaboradores, que podem se sentir inseguros em relação ao futuro da empresa e de seus empregos. O sucesso desta transição depende da clareza na comunicação e do suporte oferecido aos funcionários para facilitar a adaptação.

A padronização de processos e tecnologia é outra mudança inevitável, multinacionais tendem a adotar sistemas corporativos integrados, novas metodologias de avaliação de desempenho e padrões rigorosos de qualidade e segurança embora essas mudanças possam aumentar a eficiência, também

impõem desafios de adaptação, exigindo treinamentos e uma curva de aprendizado para os colaboradores.

Equilibrar a identidade local com as exigências globais é um dos principais desafios nesse processo, manter elementos essenciais da cultura original pode ser essencial para o engajamento dos colaboradores, enquanto a incorporação das diretrizes da multinacional permite uma integração bem-sucedida ao mercado global, a efetivação de programas de integração e canais de diálogo pode facilitar essa transição, promovendo um ambiente mais colaborativo e harmonioso.

2.1 Cultura organizacional

2.1.1 Definição

Segundo Schein (2010, p. 12), "a cultura organizacional é um conjunto de pressuposições básicas que os membros de uma organização compartilham e que orientam seu comportamento"

Segundo Costa (2023, p. 09 apud Denison et al., 2012), a cultura organizacional tem impacto sobre o desempenho dos negócios e, entre as principais maneiras, estão a criação da direção estratégica e seus respectivos objetivos, a adaptabilidade e flexibilidade, o envolvimento e engajamento dos funcionários e a obtenção de uma consistência do conjunto de valores essenciais. Os valores e os princípios estruturam a ação para se colocar em prática a cultura organizacional.

Dias (2003, p.13) esclarece:

O homem ao se distanciar do instinto biológico, passando a criar novas formas de organização, novos objetos, novos materiais, cria um novo ambiente próprio para a sua existência diferente do ambiente natural, que passamos a chamar de cultural. O ambiente cultural do homem inclui vilas, aldeias, cidades, animais domésticos, plantações, novos relacionamentos entre os indivíduos, linguagem, crenças, religiões, música, tecnologia, etc.

A adaptação cultural é um dos pilares para o sucesso de uma aquisição, especialmente quando envolve empresas de diferentes países. Segundo Adler (2008), a adaptação cultural refere-se à capacidade de uma organização de ajustar suas práticas e valores para se alinhar aos de outra cultura, sem perder sua identidade essencial. Adler (2008, p. 112) afirma que "a adaptação cultural não

significa abrir mão de sua própria cultura, mas sim encontrar um equilíbrio que permita a coexistência e a colaboração entre culturas distintas”.

Um exemplo notável de adaptação cultural bem-sucedida foi a aquisição da empresa japonesa de eletrônicos Sony pela americana Columbia Pictures. Inicialmente, a Sony enfrentou resistências por parte dos colaboradores da Columbia, que temiam que a cultura corporativa japonesa, mais hierárquica e conservadora, fosse imposta sobre a cultura criativa e informal da empresa americana. No entanto, a Sony adotou uma abordagem flexível, permitindo que a Columbia mantivesse sua autonomia criativa enquanto integrava práticas de gestão japonesas, como o foco na qualidade e na inovação. Segundo relatos, “a chave para o sucesso foi o respeito mútuo e a disposição de ambas as partes para aprender com as diferenças culturais” (ADLER, 2008, p. 115). Isso permitiu que a Columbia preservasse sua estratégia e criatividade, ao mesmo tempo em que se beneficiasse da eficiência e do rigor gerencial característico das empresas japonesas. A incorporação de uma mentalidade voltada para a melhoria contínua e a inovação tecnológica fortalece a competitividade do estúdio no mercado global. Gerando uma sinergia entre as culturas organizacionais envolvidas para uma adaptação mais harmoniosa, reduzindo possíveis conflitos e potencializando os pontos fortes de cada empresa. Como resultado, a parceria consolidou a presença da Sony no setor do entretenimento, tornando-se um exemplo de sucesso na integração entre diferentes estilos de entretenimento.

2.1.2 A integração da cultura organizacional

Empresas que adotam a integração cultural como parte de sua estratégia colhem uma série de benefícios sendo um dos mais evidentes o aumento da resiliência organizacional. Organizações que valorizam a diversidade são mais capazes de se adaptar a mudanças no mercado, pois contam com uma variedade de perspectivas e experiências que podem ser utilizadas para enfrentar desafios inesperados.

Além disso, a integração cultural promove a criatividade e a inovação, quando colaboradores de diferentes origens culturais trabalham juntos, eles trazem consigo uma variedade de ideias e abordagens que podem levar ao

desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos, outro benefício significativo é a melhoria do clima organizacional quando os colaboradores se sentem valorizados e respeitados, independentemente de sua origem cultural, eles tendem a se engajar mais com os objetivos da empresa. Isso resulta em maior produtividade, menor rotatividade e um ambiente de trabalho mais harmonioso.

A integração cultural tem se consolidado como um aspecto estratégico essencial no contexto de aquisições empresariais, além de uma simples harmonização operacional, esse processo tornou-se um pilar para a inovação organizacional e para a sustentabilidade dos negócios em mercados cada vez mais dinâmicos. As organizações que adotam uma abordagem consciente e colaborativa para a integração cultural conseguem transformar diferenças em vantagens competitivas, promovendo ambientes criativos e resilientes, capazes de enfrentar desafios complexos, pois pode ser visto como um processo estratégico que pode trazer inúmeros benefícios para as organizações, desde o aumento da resiliência e da criatividade até a melhoria do clima organizacional e da reputação da empresa. No entanto, para que esses benefícios sejam alcançados, é essencial que as organizações adotem uma abordagem sistemática e comprometida, que envolva desde o diagnóstico cultural até a implementação de políticas e práticas inclusivas.

Para garantir uma integração cultural eficiente e promissora, algumas práticas são recomendadas segundo a ideia de alguns autores:

Diagnóstico Cultural: Antes da aquisição, é fundamental realizar um diagnóstico das culturas organizacionais envolvidas. Isso permite identificar semelhanças e diferenças, orientando estratégias de integração (SCHEIN, 2010).

Comunicação Clara e Transparente: Durante o processo de integração, uma comunicação aberta e transparente ajuda a alinhar expectativas e minimizar conflitos (CAMERON; QUINN, 2011).

Valorização da Diversidade: Estimular a participação de colaboradores de diferentes culturas na tomada de decisões favorece a inovação e o engajamento (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 2012).

Criação de Espaços de Colaboração: Ambientes colaborativos facilitam a troca de ideias e promovem a cocriação de soluções (BROWN; DUGUID, 2001).

Liderança Inclusiva: Líderes devem atuar como facilitadores da integração, promovendo um ambiente onde todos se sintam valorizados e motivados a contribuir (SCHEIN, 2010).

Durante a implementação, é importante envolver líderes de ambas as empresas para reforçar os valores desejados e servir como modelos de comportamento. Workshops, treinamentos e eventos de integração são iniciativas eficazes para promover a adesão à nova cultura. A integração cultural é um processo contínuo, portanto, é fundamental estabelecer mecanismos de monitoramento para avaliar o progresso e identificar áreas que necessitam de ajustes. Indicadores de desempenho cultural podem incluir níveis de satisfação dos colaboradores, taxas de rotatividade e produtividade.

A adoção de uma abordagem integrada baseada nos modelos de Schein, Hofstede e Cameron e Quinn oferecem diversos benefícios para as empresas que passam por processos de aquisição, sugerindo mudanças significativas.

Melhor Compreensão das Diferenças Culturais: A integração dos modelos permite uma análise detalhada das diferenças culturais, ajudando a identificar potenciais pontos de conflito.

Estratégias Personalizadas: Com uma análise abrangente, as empresas podem desenvolver estratégias de integração que considerem as especificidades de cada cultura.

Aumento da Colaboração: A compreensão e o respeito às diferenças culturais promovem um ambiente de trabalho mais colaborativo.

Redução de Conflitos: A abordagem proativa para lidar com questões culturais minimiza conflitos e facilita a transição.

A integração dos modelos de Schein, Hofstede e Cameron e Quinn oferece uma base sólida para a compreensão e a gestão das transformações culturais em

processos de aquisição empresarial. Essa abordagem teórica não apenas fundamenta o estudo, mas também fornece subsídios valiosos para futuras investigações e práticas organizacionais.

O desenvolvimento contínuo dessa metodologia pode contribuir significativamente para a formação de um campo de conhecimento mais robusto sobre o tema, proporcionando insights valiosos para empresas, pesquisadores e profissionais da área de gestão. Assim, a compreensão das transformações culturais em aquisições empresariais se torna cada vez mais relevante e fundamental para o sucesso organizacional.

2.1.3 Cultura organizacional e inovação

A relação entre cultura organizacional e inovação tem sido cada vez mais estratégica no contexto das aquisições empresariais. Um dos desenvolvimentos mais relevantes nessa área é o reconhecimento crescente de que a integração cultural não é apenas uma formalidade administrativa, mas uma alavanca essencial para investimentos em inovação. Quando duas empresas se unem, harmonizar processos financeiros e estratégias operacionais não é suficiente, é fundamental alinhar valores e práticas para criar um ambiente propício à criatividade

A experiência tem mostrado que empresas que adotam uma abordagem colaborativa estão colhendo resultados mais promissores. Em vez de impor uma cultura dominante, as organizações bem-sucedidas buscam entender, respeitar e mesclar elementos das culturas envolvidas, construindo uma identidade organizacional renovada e fortalecida. Essa prática evita conflitos e fomenta um ambiente em que os colaboradores se sintam valorizados e motivados a desempenhar sua atividade contribuindo para o sucesso da companhia.

Essa estratégia deve ser cuidadosa não apenas promovendo um clima organizacional positivo, mas também se traduzindo em um terreno útil para a inovação. A diversidade de perspectivas e experiências trazidas por equipes de diferentes culturas gera insights valiosos e favorece a cocriação de soluções inovadoras, além disso, a troca contínua.

Cada organização possui uma cultura própria, moldada por sua história, valores e pela interação contínua entre seus membros quando uma mudança cultural é iniciada, não se trata apenas de substituir velhos hábitos por novos, mas de redesenhar essa identidade para que ela permaneça relevante e alinhada com os objetivos estratégicos. Esse processo exige um olhar atento para as narrativas internas da empresa, pois as histórias que circulam entre os colaboradores influenciam a forma como percebem e respondem às mudanças.

Outro ponto crucial é a influência do ambiente externo na transformação cultural. Muitas vezes, mudanças dentro da organização não ocorrem isoladamente, mas são respostas a tendências de mercado, avanços tecnológicos, pressões regulatórias ou mudanças na sociedade. Portanto, a adaptação da cultura organizacional deve ser dinâmica e considerar esses fatores externos para garantir uma transição sustentável e alinhada com a realidade do setor, a gestão não deve tratar a transformação como um evento isolado com um ponto de início e fim, é mais eficaz abordá-la como um ciclo contínuo de aprendizado e adaptação. Criar espaços de experimentação, onde novos comportamentos possam ser testados e ajustados, ajuda os colaboradores a se sentirem mais confortáveis e engajados na evolução da cultura organizacional.

A vivência dos valores no cotidiano organizacional não se resume à mera aplicação de regras ou à adoção de discursos prontos, trata-se de um processo dinâmico e orgânico, no qual a cultura deixa de ser um elemento externo e passa a integrar a identidade coletiva da organização. Quando essa transformação ocorre de forma genuína, ela transcende o superficial e se torna parte do DNA da empresa, influenciando decisões, comportamentos e relações de maneira natural e sustentável. Esse fenômeno, no entanto, não surge do acaso; ele é resultado de uma construção intencional, que exige não apenas planejamento, mas também sensibilidade para compreender as nuances humanas e sociais que permeiam o ambiente de trabalho.

Um dos aspectos mais desafiadores nesse processo é a transição de uma cultura imposta para uma cultura internalizada. Muitas organizações cometem o erro de acreditar que a simples divulgação de valores, missões e visões é suficiente para gerar mudanças profundas. No entanto, essa abordagem tende a criar uma

desconexão entre o discurso e a prática, levando a uma sensação de artificialidade que pode minar a credibilidade da liderança e desmotivar os colaboradores. Para que os valores sejam verdadeiramente vivenciados, é necessário que eles estejam alinhados com as experiências reais das pessoas, refletindo suas necessidades, aspirações e desafios diários.

Além disso, é essencial reconhecer que a vivência dos valores não se limita ao ambiente de trabalho, em um mundo cada vez mais interconectado, as fronteiras entre vida pessoal e profissional estão se tornando mais fluidas. Organizações que compreendem essa dinâmica e incentivam o equilíbrio entre essas esferas têm maior probabilidade de criar uma cultura que ressoe de forma significativa na vida dos colaboradores, isso pode incluir iniciativas como programas de bem-estar, flexibilidade de horários e apoio ao desenvolvimento pessoal, que demonstram um compromisso genuíno com o ser humano em sua totalidade. Conforme destacado por Goleman (2013, p. 56), "o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é um fator crítico para o bem-estar e a produtividade dos colaboradores, e as organizações que investem nesse aspecto colhem benefícios significativos em termos de engajamento e retenção de talentos".

Por isso, a implementação de políticas que promovam um ambiente de trabalho saudável e inclusivo pode fortalecer a cultura organizacional e aumentar a satisfação dos colaboradores. Programas de bem-estar, como atividades físicas, mindfulness, acompanhamento psicológico e nutricional, não apenas melhoram a saúde física e mental dos funcionários, mas também reduzem o absenteísmo e aumentam a disposição para o trabalho.

A flexibilidade de horários, por sua vez, permite que os colaboradores conciliem suas demandas profissionais com as pessoais, como cuidados com a família, estudos ou hobbies, o que contribui para uma maior sensação de autonomia e equilíbrio. Essa prática é especialmente relevante em um contexto em que a tecnologia permite maior conectividade e, ao mesmo tempo, desafia os limites entre trabalho e vida pessoal.

O apoio ao desenvolvimento pessoal, por meio de treinamentos, mentorias e oportunidades de crescimento, também é essencial para demonstrar que a

organização valoriza não apenas as competências técnicas, mas também o potencial humano de cada indivíduo. Quando os colaboradores percebem que a empresa se preocupa com seu crescimento integral, tendem a se sentir mais motivados e comprometidos com os objetivos organizacionais.

O investimento no bem-estar dos colaboradores não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas também uma estratégia inteligente para o sucesso dos negócios. Organizações que priorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e oferecem suporte ao desenvolvimento humano são mais propensas a reter talentos, aumentar a produtividade e construir uma reputação positiva no mercado. Portanto, adotar práticas que valorizem o ser humano em sua totalidade é um caminho essencial para o crescimento sustentável e a construção de um ambiente de trabalho mais saudável e inspirador.

2.2 Gestão de mudança.

A gestão de mudança cultural é um processo desafiador, mas essencial para organizações que desejam se adaptar às novas realidades e se manterem competitivas, complementando que o gráfico funciona também como uma referência valiosa para guiar essa jornada, permitindo que empresas planejem, monitorem e comuniquem sua transformação de maneira mais eficiente. Com uma abordagem estratégica, uma liderança engajada, uma comunicação clara e um forte compromisso com o engajamento dos colaboradores, a transição cultural pode ser conduzida de forma bem-sucedida, resultando em uma organização mais alinhada, produtiva e preparada para os desafios do futuro.

A consolidação da nova cultura ocorre na fase final do processo, quando os novos valores, comportamentos e práticas se tornam parte do dia a dia da organização. Esse momento representa o ápice da transformação e indica que a cultura foi verdadeiramente incorporada. No entanto, é importante destacar que a cultura organizacional é um elemento dinâmico, que pode continuar evoluindo ao longo do tempo e para garantir que os avanços conquistados sejam mantidos, a empresa deve seguir investindo em ações contínuas de reforço cultural, promovendo treinamentos, incentivando a inovação e mantendo canais abertos para o diálogo e a adaptação às novas demandas do mercado. A mudança

organizacional pode ser classificada em diferentes tipos, dependendo de sua natureza e escopo, elas podem ser incrementais ou transformacionais. As mudanças incrementais são pequenas e contínuas, visando melhorias graduais em processos e práticas existentes. Já as mudanças transformacionais são radicais e abrangentes, envolvendo a reestruturação de toda a organização, desde sua cultura até seus sistemas e estratégias.

Além disso, a mudança deve ser planejada, a mudança planejada é intencional e estruturada, baseada em um diagnóstico prévio e em um plano de ação detalhado. Por outro lado, a mudança emergente é espontânea e adaptativa, ocorrendo em resposta a eventos imprevistos ou a mudanças no ambiente externo.

A mudança organizacional é impulsionada por uma variedade de fatores internos e externos, entre os fatores externos, destacam-se as mudanças tecnológicas, que exigem a adoção de novas ferramentas e processos; a globalização, que amplia a concorrência e exige a adaptação a diferentes mercados e culturas; e as mudanças nas preferências dos consumidores, que demandam produtos e serviços mais inovadores e personalizados.

No âmbito interno, a mudança pode ser motivada pela necessidade de melhorar a eficiência operacional, reduzir custos, aumentar a satisfação dos colaboradores ou alinhar a cultura organizacional aos valores e objetivos da empresa. Apesar de sua importância, a mudança organizacional enfrenta diversos desafios. Um dos principais é a resistência à mudança, que pode surgir tanto dos colaboradores quanto dos líderes.

Outra abordagem é a gestão da mudança baseada em pessoas, que enfatiza a importância do engajamento e do desenvolvimento dos colaboradores. Segundo apontado por Bridges (2009), a mudança organizacional envolve não apenas a transformação de processos e estruturas, mas também a transição psicológica dos indivíduos. Portanto, é essencial que os gestores ofereçam suporte emocional, treinamento e recursos para ajudar os colaboradores a se adaptarem às novas realidades.

2.2.1 O processo de aquisição de empresa

O processo de aquisição de uma empresa por uma multinacional é uma estratégia comum no mundo corporativo e tem como objetivo a expansão de mercado, a otimização de recursos e o aumento da competitividade. Essa transação, no entanto, envolve uma série de desafios que vão além das questões financeiras e estruturais, exigindo uma abordagem cuidadosa para a integração de culturas, processos e estratégias organizacionais.

O primeiro passo para uma aquisição bem-sucedida é a elaboração de um planejamento estratégico detalhado, que leve em consideração tanto os objetivos da multinacional quanto os impactos sobre a empresa adquirida. Segundo Gaughan (2010, p. 45), o sucesso da aquisição está diretamente relacionado à clareza dos propósitos e à análise aprofundada dos riscos e oportunidades envolvidos no processo. Uma avaliação criteriosa dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa adquirida, incluindo sua reputação de mercado e sua base de clientes, é essencial para evitar problemas futuros. O alinhamento de valores, missão e visão é fundamental para que os colaboradores se sintam parte do novo ambiente corporativo, a implementação de programas de comunicação interna e treinamentos interculturais pode minimizar resistências e facilitar a adaptação.

A multinacional deve estar preparada para lidar com a insegurança dos funcionários, que muitas vezes temem demissões ou alterações drásticas na cultura da empresa. Para isso, é necessário estabelecer um canal de diálogo transparente, reforçando a segurança psicológica dos profissionais e garantindo a continuidade das melhores práticas organizacionais, a avaliação contínua dos resultados da aquisição é fundamental para garantir que os objetivos traçados foram alcançados a mensuração deve contemplar não apenas os aspectos financeiros, mas também a satisfação dos colaboradores e a percepção dos clientes em relação à nova estrutura empresarial.

A mensuração do impacto da aquisição vai além de indicadores financeiros. É necessário avaliar aspectos como o engajamento e a satisfação dos colaboradores, a retenção de talentos e a percepção dos clientes sobre a nova estrutura empresarial, essa análise contínua é essencial para ajustar estratégias e

garantir que os objetivos traçados sejam alcançados. Além disso, a aquisição pode ser uma oportunidade para introduzir inovações e boas práticas, desde que isso seja feito de maneira planejada e respeitosa, preservando o que há de melhor nas duas organizações. O sucesso do processo de aquisição reside na capacidade da multinacional de equilibrar as expectativas estratégicas com a valorização das pessoas e da cultura organizacional da empresa adquirida, assegurando uma transição harmoniosa e resultados sustentáveis no longo prazo.

2.2.2 A mudança cultural no processo de aquisição.

A mudança cultural, em qualquer organização, é uma jornada que exige paciência e visão de longo prazo. Muitas vezes, a primeira reação dos colaboradores diante de uma mudança cultural é a resistência, pois mudanças podem gerar incertezas e medos. Por isso, é fundamental que a liderança da organização tenha a sensibilidade em ouvir as preocupações dos colaboradores, como também um olhar para as questões pontuadas e envolver todos os membros da organização no processo de transformação. A comunicação constante, a capacitação e a inclusão dos colaboradores no processo de decisão, são fatores necessários para amenizar os impactos da mudança e para garantir o comprometimento de todos com os novos objetivos da empresa.

É importante entender que a mudança cultural é um processo que acontece aos poucos, de maneira contínua, requer monitoramento, ajustes, planejamento e a construção de confiança ao longo de todo processo. Uma cultura forte é o resultado de um esforço conjunto, todos precisam ter um papel importante na criação dessa nova fase.

Kotter discute que “as mudanças culturais em uma organização, especialmente durante aquisições, podem ser desafiadoras, pois frequentemente envolvem a necessidade de alinhar valores, práticas e comportamentos de diferentes grupos” (KOTTER, 1996, p. 109). Ele salienta que a transição exige uma liderança clara e uma comunicação eficaz para superar resistências e garantir que todos os membros da organização se sintam parte do novo processo. Essa abordagem ajuda a entender como as mudanças se concretizam e quais desafios podem surgir nesse contexto.

Dentro dos processos para promover a integração cultural durante a aquisição de uma empresa por uma multinacional, algumas se destacam:

Diante do impacto na cultura organizacional a liderança precisa apoiar a transição para os métodos ágeis, pois é necessária uma mudança cultural que abrace toda a empresa, para evitar conflitos de valores e princípios e obter valor nos métodos ágeis. A transformação da inovação para ciclos curtos e adotar um comportamento flexível para testar as opções requer apoio da liderança, transparência, autonomia, alinhamento e capacitação. Para tal, a cultura organizacional é o mecanismo de incentivo e de promoção do desenvolvimento de ideias inovadoras na empresa (DUARTE, I. M. O, 2019 p. 198-220)

Pontos fortes e a melhorar são identificados a fim de haja o desenvolvimento de métodos para alavancar a sua posição competitiva. Para que toda esta trajetória aconteça de forma bem sucedida, alguns aspectos devem estar em conjunto com a proposta, o projeto de inovação é um destes pontos.

Projetos de inovação que exigem a criação de algo novo com trabalho de alto nível de incerteza precisam de abordagens ágeis para explorar a viabilidade em ciclos curtos e se adaptar rapidamente por meio da avaliação e do *feedback* (PMI, 2017b). A adoção de práticas ágeis, uma inovação em processo, pode encontrar barreiras para a sua implantação, principalmente na cultura organizacional, pois é necessário que haja uma mudança cultural que abrace toda a organização para, assim, se obter valor nos métodos ágeis (DUARTE, I. M. O, 2019 p. 198-220)

Dentre os aspectos que compõem uma organização, são necessários processos para lidar com as mudanças, a exemplo da comunicação aberta e transparente sobre as mudanças e os motivos por trás delas, trazendo a confiabilidade das pessoas que fazem parte da transição. Focar no desenvolvimento com treinamentos e capacitação para os funcionários para, além disto, é interessante que haja a integração gradual da cultura permitindo que as pessoas se adaptem às novas práticas e processos mantendo a leveza e tranquilidade na execução das demandas.

A mudança de cultura organizacional é um desafio crítico para as empresas adquiridas por multinacionais. A compreensão da cultura organizacional envolve a identificação de três níveis distintos: os artefatos, os valores compartilhados e os

pressupostos básicos subjacentes. Segundo o autor, "a verdadeira mudança ocorre quando os pressupostos subjacentes são alterados e incorporados ao dia a dia da organização" (Schein, 2010, p. 28). Isso significa que uma transformação cultural bem-sucedida requer mais do que a simples alteração de processos ou estruturas; é essencial que haja uma mudança profunda na maneira como os indivíduos percebem e interpretam a realidade organizacional, a gestão desta transição é fundamental para validar essa mudança, para que ocorra da maneira desejada pela alta gestão.

A intersecção entre cultura organizacional e mudança é um campo de estudo relevante para compreender como as empresas lidam com processos de transformação interna. Cameron e Quinn (2011) destacam que a cultura organizacional pode tanto facilitar quanto dificultar a mudança, dependendo do grau de flexibilidade e abertura à inovação existente na empresa. Em organizações onde a cultura é fortemente hierarquizada e burocrática, a adaptação a novas diretrizes pode ser mais lenta e enfrentar maiores resistências. Por outro lado, organizações que possuem culturas mais flexíveis e focadas no aprendizado contínuo costumam se adaptar às mudanças com mais facilidade. Dessa forma, a gestão bem-sucedida da mudança organizacional requer uma compreensão aprofundada da cultura existente, além de estratégias para reduzir resistências e práticas que estimulem o envolvimento e a participação ativa dos funcionários no processo de transformação. A mudança precisa considerar não apenas os processos e a estrutura, mas também os valores fundamentais que orientam o comportamento da organização, um elemento crucial nesse cenário é a liderança, que tem um papel vital na comunicação da visão da mudança, na motivação dos colaboradores para que se engajem e na certeza de que as novas orientações sejam assimiladas e aplicadas no cotidiano da empresa.

2.2.3 A comunicação no processo de mudança.

Um dos fatores críticos para o sucesso da integração cultural em processos de aquisição é a comunicação. Segundo Kotter (2012), a comunicação eficaz é essencial para garantir que todos os membros da organização compreendam os objetivos da mudança e estejam alinhados com os novos valores e práticas. O autor ressalta que "a comunicação não deve ser apenas frequente, mas também clara,

consistente e adaptada às necessidades de diferentes grupos dentro da organização” (KOTTER, 2012, p. 45).

Em contextos de aquisição, a comunicação desempenha um papel crucial na redução de incertezas e na construção de confiança entre os colaboradores. Quando uma empresa é adquirida por uma multinacional, é comum que surjam dúvidas e ansiedades sobre o futuro da organização, dos empregos e da cultura local. Nesse sentido, a liderança deve adotar uma abordagem transparente e empática, garantindo que os colaboradores se sintam ouvidos e valorizados.

É necessário que a empresa realize workshops, palestras e encontros regionais para explicar os benefícios da aquisição e ouvir as preocupações dos funcionários. Essa abordagem contribui para a redução de resistências e facilita a integração das duas culturas organizacionais, a resistência à mudança é um fenômeno comum em processos de aquisição, especialmente quando há uma percepção de que a cultura da empresa adquirida será substituída ou desvalorizada. De acordo com Lewin (1951), a resistência à mudança pode ser entendida como uma força que se opõe à transformação, muitas vezes motivada por medo, incerteza ou falta de compreensão sobre os benefícios da mudança. O autor propõe um modelo de três etapas para a gestão da mudança: descongelamento, mudança e recongelamento.

No estágio de descongelamento, a gestão deve trabalhar para desconstruir crenças e práticas existentes, criando uma sensação de urgência para a mudança. Na etapa de mudança, novos valores e práticas são introduzidos, com o apoio de treinamentos e programas de desenvolvimento. Por fim, no estágio de recongelamento, a nova cultura é consolidada e integrada ao dia a dia da organização.

Um exemplo de superação da resistência à mudança pode ser observado na aquisição da empresa de tecnologia LinkedIn pela Microsoft. Durante o processo de integração, a Microsoft adotou uma abordagem que respeitava a cultura única do LinkedIn, mantendo sua autonomia e identidade. Segundo Satya Nadella, CEO da Microsoft, “a chave para o sucesso foi reconhecer o valor da cultura do LinkedIn e

integrá-la de forma gradual e respeitosa, sem impor mudanças bruscas” (NADELLA, 2016, p. 12).

Além da cultura organizacional, a cultura nacional desempenha um papel significativo em processos de aquisição envolvendo multinacionais. Como destacado por Hofstede (1991), as diferenças culturais entre países podem influenciar a maneira como as empresas se relacionam e integram suas operações. Por exemplo, uma multinacional americana, que valoriza o individualismo e a tomada de decisões descentralizada, pode enfrentar desafios ao adquirir uma empresa japonesa, onde a cultura organizacional tende a ser mais coletivista e hierárquica.

Nesse contexto, é essencial que as empresas adotem uma abordagem intercultural, que reconheça e respeite as diferenças culturais. Segundo Trompenaars e Hampden-Turner (1997), “a gestão intercultural requer a capacidade de reconciliar dilemas aparentemente opostos, como universalismo versus particularismo e individualismo versus coletivismo” (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1997, p. 67). Essa abordagem permite que as empresas encontrem um equilíbrio entre a integração global e a adaptação local, maximizando os benefícios da aquisição.

A gestão desempenha um papel crucial na da mudança cultural, especialmente em contextos de aquisição. Segundo Bass e Avolio (1994), a liderança transformacional é particularmente eficaz nesses cenários, pois envolve a capacidade de inspirar e motivar os colaboradores a abraçar a mudança. Os autores destacam que “um líder transformacional é aquele que consegue articular uma visão clara e convincente do futuro, alinhando os interesses individuais aos objetivos organizacionais” (BASS; AVOLIO, 1994, p. 78).

Um exemplo prático pode ser observado na aquisição da empresa de aviação holandesa KLM pela francesa Air France. Durante o processo de integração, a liderança da Air France-KLM adotou uma abordagem transformacional, promovendo a colaboração entre as equipes e incentivando a troca de conhecimentos e práticas. Segundo Jean-Cyril Spinetta, ex-CEO da Air France, “a liderança transformacional foi essencial para superar as diferenças

culturais e criar uma identidade comum, baseada na excelência operacional e no atendimento ao cliente” (SPINETTA, 2004, p. 22). A liderança inclusiva também é fundamental, especialmente em organizações multiculturais.

Conforme destacado por House et al. (2004), os líderes inclusivos promovem um ambiente onde todas as vozes são ouvidas e valorizadas, independentemente de sua origem cultural ou hierárquica. Isso não apenas facilita a adaptação à mudança, mas também fortalece a coesão e a colaboração dentro da organização. Vai além de simplesmente reconhecer a diversidade; ela exige uma postura ativa e intencional por parte dos líderes para garantir que todos os membros da organização se sintam verdadeiramente acolhidos e capacitados a contribuir com seu potencial máximo. Em organizações multiculturais, onde diferenças culturais, linguísticas e de perspectivas estão presentes, a liderança inclusiva torna-se um pilar essencial para a construção de pontes entre essas diferenças, transformando-as em oportunidades de crescimento e inovação.

Reafirmando o que foi destacado por House et al. (2004), líderes inclusivos são aqueles que não apenas ouvem, mas também valorizam ativamente as contribuições de cada indivíduo, independentemente de sua posição hierárquica. Essa valorização promove um ambiente de confiança mútua, onde os colaboradores se sentem seguros para expressar suas ideias, questionar processos e propor soluções criativas, esse clima de abertura e respeito é fundamental para a adaptação às mudanças, pois equipes diversas e engajadas tendem a ser mais ágeis e resilientes diante de novos desafios.

Além disso, a liderança inclusiva fortalece a coesão e a colaboração dentro das organizações, as pessoas se sentem valorizadas e respeitadas, é mais provável que trabalhem juntas de forma harmoniosa, superando barreiras culturais e hierárquicas. Isso resulta em uma sinergia que impulsiona a produtividade e a inovação, já que diferentes perspectivas são combinadas para resolver problemas complexos e criar soluções mais abrangentes.

Outro aspecto importante no impacto da liderança inclusiva para a mudança cultural na organização ela contribui significativamente na retenção de talentos, em um mundo onde a diversidade é cada vez mais valorizada, organizações que não

adotam práticas inclusivas correm o risco de perder profissionais talentosos para empresas que oferecem um ambiente mais acolhedor e equitativo. Por outro lado, líderes que promovem a inclusão criam um senso de pertencimento que não apenas atrai, mas também retém os melhores talentos, fortalecendo a cultura organizacional em longo prazo.

Ao adotar uma abordagem inclusiva, os líderes podem mitigar resistências, promover a aceitação de novas diretrizes e facilitar a transição para uma cultura organizacional unificada, sem desconsiderar as particularidades de cada equipe ou região. Isso é particularmente relevante em um cenário global cada vez mais interconectado, onde a capacidade de liderar de forma inclusiva não é apenas uma competência desejável, mas uma necessidade estratégica para qualquer organização que deseja se destacar e prosperar no século XXI, especialmente após processos de transformação como aquisições por multinacionais. A liderança inclusiva, nesse contexto, torna-se um pilar para a construção de uma identidade organizacional coesa, capaz de integrar diversidade e inovação em um ambiente globalizado e em constante evolução.

A liderança, nesse contexto, deve atuar mais como facilitadora do que como impositor de normas, em vez de simplesmente comunicar a necessidade da mudança, os líderes podem fomentar uma cultura de questionamento e inovação, onde os próprios colaboradores sintam que têm um papel ativo na construção do novo ambiente. Isso fortalece o senso de pertencimento e reduz a sensação de imposição, tornando a aceitação mais natural e fluida.

Uma nova perspectiva sobre mudança cultural envolve a necessidade de acompanhar não apenas indicadores tradicionais, como adesão a novas políticas ou engajamento em treinamentos, mas também métricas mais sutis, como a evolução das conversas informais e a maneira como os valores são vivenciados no cotidiano. Quando a mudança cultural se torna parte da essência da organização e não apenas um conjunto de diretrizes formais, ela tem maior potencial de se enraizar e gerar impacto duradouro.

Em resumo, a liderança inclusiva é um catalisador para a transformação positiva nas organizações, especialmente em contextos de aquisições por

multinacionais, onde a integração de culturas e práticas organizacionais distintas se torna um desafio crítico. Ela não só facilita a adaptação às mudanças e promove a coesão interna, mas também cria um ambiente onde a diversidade é vista como uma força motriz para a inovação e o sucesso sustentável. Em cenários de fusões ou aquisições, a liderança inclusiva desempenha um papel essencial na harmonização de culturas organizacionais, garantindo que valores, práticas e expectativas sejam alinhados de forma respeitosa e produtiva.

O processo de aquisição de uma empresa por uma multinacional é um fenômeno complexo que envolve diversas variáveis organizacionais, culturais e econômicas. Esse tipo de transação pode gerar impactos significativos tanto para a empresa adquirida quanto para a adquirente, demandando uma gestão cuidadosa para garantir a integração eficiente e minimizar possíveis resistências.

2.3 A gestão de projetos como agente transformador da cultura organizacional

No cenário empresarial cada vez mais dinâmico, a capacidade de adaptação e evolução cultural não é apenas um diferencial, mas uma necessidade estratégica. A gestão de projetos surge como um pilar essencial nesse processo, pois vai além da simples execução de tarefas — ela estrutura, guia e consolida mudanças que impactam profundamente a identidade e o comportamento das organizações.

A cultura de uma empresa é o reflexo de suas crenças, valores e práticas cotidianas, influenciando desde a tomada de decisões até o relacionamento entre equipes. Como destaca Schein (2010, p.27), esses padrões compartilhados definem "a maneira como as coisas são feitas aqui". Por isso, quando uma organização busca transformar sua cultura, não basta anunciar novas diretrizes; é preciso gerenciar essa transição com metodologia, clareza e sensibilidade humana. A gestão de projetos oferece um caminho estruturado para implementar mudanças culturais de forma eficiente e sustentável. Através de metodologias consolidadas, como PMBOK ou Agile, é possível definir objetivos claros, alinhando a cultura desejada com a estratégia do negócio, engajar pessoas para garantir que os colaboradores não apenas entendam, mas se identifiquem com a nova direção, e

monitorar resultados, acompanhando o progresso e ajustando rotas quando necessário.

Kerzner (2017, p.153) ressalta que um dos maiores desafios é assegurar o comprometimento das equipes. Afinal, mudanças culturais exigem mais do que discursos motivacionais — demandam ação consistente. Líderes e gestores devem atuar como facilitadores, promovendo capacitações, estimulando a colaboração e criando espaços para feedback. A verdadeira transformação cultural não acontece em manuais ou slides de apresentação, mas no dia a dia das equipes, quando um projeto incorpora valores como inovação, transparência e sustentabilidade, ele se torna um exemplo vivo da cultura que se deseja estabelecer. Em uma empresa que deseja ser mais ágil e colaborativa, se seus projetos continuam sendo gerenciados de forma hierárquica e burocrática, a mensagem transmitida é contraditória. Por outro lado, se a gestão de projetos adota metodologias flexíveis, e incentiva a autonomia das equipes, os colaboradores vivenciam na prática a cultura que está sendo construída.

De acordo com Vargas (2021, p. 198), a comunicação eficaz é um dos fatores mais críticos para o sucesso de qualquer iniciativa de mudança. Se as pessoas não entendem o "porquê" das transformações, a resistência aumenta, por isso, é essencial explicar o propósito, mostrando como a nova cultura beneficia tanto a organização quanto os colaboradores, ouvir ativamente, criando canais para que dúvidas e preocupações sejam expressas, e celebrar pequenas vitórias, reforçando comportamentos alinhados aos novos valores. Algumas empresas cometem o erro de tratar a cultura como algo subjetivo, sem métricas claras. No entanto, a gestão de projetos permite quantificar esse impacto através de indicadores como nível de engajamento em iniciativas de mudança, adoção de novas práticas nos times e melhoria na satisfação e retenção de talentos.

A gestão de projetos não é apenas um conjunto de ferramentas, é um agente de mudança que, quando bem aplicado, humaniza processos e fortalece culturas organizacionais. Empresas que desejam evoluir precisam enxergar seus projetos como oportunidades de reforçar valores, engajar pessoas e construir um legado duradouro. Afinal, uma cultura forte não se decreta; vive-se. E é através da

gestão de projetos que ela ganha vida, passo a passo, no cotidiano de cada colaborador.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada é de natureza qualitativa, sendo fundamentada em ampla revisão bibliográfica que busca integrar conceitos, modelos e reflexões de autores renomados no campo da cultura organizacional e mudanças corporativas. A pesquisa é de caráter exploratório e descritivo, fundamentando-se em uma revisão de literatura que visa consolidar os principais conceitos, teorias e modelos sobre cultura organizacional e mudança. Como Gil (2008, p. 50) explica, “a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir situações”. Nesse sentido, uma revisão teórica foi planejada para compreender as dinâmicas culturais que emergem dessa forma, o estudo busca não apenas consolidar o conhecimento existente, mas também o contexto de aquisição da empresa

A escolha por uma abordagem teórica se justifica pela relevância de compreender o tema a partir de diferentes contribuições acadêmicas, possibilitando uma visão abrangente e fundamentada. Segundo Richardson (1999, p. 70), “a pesquisa teórica é essencial para identificar lacunas no conhecimento existente, organizando as contribuições de maneira sistemática e criando uma base sólida para estudos futuros”. Além disso, uma revisão bibliográfica permite mapear as principais abordagens sobre a integração cultural em processos de mudança organizacional, analisando fatores determinantes para o sucesso ou fracasso desses trás.

Dessa forma, o estudo busca não apenas consolidar o conhecimento existente, mas também identificar oportunidades para aprofundamento teórico e aplicação prática. A análise da literatura contribuirá para a compreensão dos impactos da cultura organizacional na gestão de mudanças, subsidiando futuras investigações empíricas e oferecendo diretrizes.

A cultura organizacional é um elemento essencial para o funcionamento de qualquer instituição, influenciando diretamente a maneira como os indivíduos interagem e tomam decisões. O estudo da cultura organizacional permite compreender melhor os valores, crenças e práticas compartilhadas dentro de uma

organização, que podem ser fatores determinantes para a adoção de novas estratégias e para a implementação de mudanças.

A gestão de mudanças, por sua vez, exige uma abordagem estruturada para garantir a aceitação e a efetividade das transformações propostas. A resistência dos colaboradores pode representar um grande desafio, sendo essencial compreender os aspectos culturais que influenciam essa postura. Dessa forma, a relação entre cultura organizacional e gestão de mudanças deve ser analisada de forma minuciosa, permitindo a formulação de estratégias eficazes que minimizem os impactos negativos e potencializem os benefícios das mudanças.

A partir dessa perspectiva, a revisão da literatura tem papel fundamental na identificação das principais abordagens teóricas relacionadas ao tema. Teóricos clássicos como Edgar Schein, Geert Hofstede e Cameron & Quinn desenvolveram modelos de análise da cultura organizacional que podem ser aplicados para compreender como diferentes culturas empresariais reagem às mudanças. O modelo dos Valores Competitivos de Cameron & Quinn, por exemplo, categoriza as culturas organizacionais em quatro tipos: cultura de clã, cultura adhocrática, cultura de mercado e cultura hierárquica, cada uma com diferentes abordagens para a gestão da mudança.

O aprofundamento teórico também pode contribuir para a aplicação prática das mudanças organizacionais. Organizações que reconhecem a importância da cultura corporativa e implementam programas de gestão de mudanças alinhados com seus valores tendem a obter melhores resultados em processos de transição. A existência de lideranças capacitadas, comunicação eficiente e um ambiente de trabalho colaborativo são fatores que favorecem o sucesso das mudanças e reduzem a resistência dos colaboradores, a investigação empírica sobre a interação entre cultura organizacional e gestão de mudanças também pode trazer insights valiosos para empresas que buscam melhorar seus processos internos.

Por fim, a produção de diretrizes baseadas em evidências teóricas e empíricas será de grande utilidade tanto para gestores quanto para acadêmicos interessados na área. A elaboração de recomendações pragmáticas, aliada ao desenvolvimento de novas pesquisas, possibilitará a construção de um

conhecimento mais robusto sobre o tema. Dessa maneira, o estudo não apenas reforça a importância da cultura organizacional na gestão de mudanças, mas também contribui para a melhoria das práticas organizacionais no contexto contemporâneo.

5 - ANÁLISE DOS DADOS

A abordagem teórica adotada neste trabalho oferece uma base sólida para explorar as transformações culturais no contexto de aquisições empresariais. A integração dos modelos de Schein, Hofstede e Cameron e Quinn possibilita uma análise abrangente, contribuindo para a compreensão dos desafios e oportunidades relacionados a esses processos.

A escolha dos modelos teóricos foi motivada pela capacidade de cada um deles em capturar diferentes dimensões da cultura organizacional e pela complementaridade entre suas abordagens. O modelo de Schein, por exemplo, oferece uma perspectiva em camadas, que engloba artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos. Essa estrutura é fundamental para compreender os aspectos mais visíveis e os mais subjacentes da cultura organizacional.

Por outro lado, o modelo de Hofstede traz uma abordagem orientada para a comparação cultural, identificando dimensões universais que afetam a cultura de diferentes países e regiões. Dimensões como a distância hierárquica, individualismo versus coletivismo e aversão ao risco são cruciais para compreender como diferentes culturas empresariais se comportam e interagem em processos de aquisição.

O modelo de Cameron e Quinn, por sua vez, se destaca pela identificação de tipologias culturais com base no Competing Values Framework. pode ser traduzido como *Framework dos Valores Competitivos*. Este modelo é utilizado para diagnosticar e mudar a cultura organizacional, analisando os valores competidores dentro de uma empresa, é uma ferramenta útil para entender a dinâmica cultural e orientar processos de mudança. Essa abordagem permite avaliar a predominância de culturas orientadas para a flexibilidade, controle, interno ou externo, fornecendo insights sobre como as organizações podem se alinhar culturalmente durante processos de integração.

A integração desses modelos permite uma abordagem multifacetada para a análise das transformações culturais em aquisições empresariais. A partir da

perspectiva de Schein, podemos entender os aspectos mais profundos da cultura, enquanto os modelos de Hofstede e Cameron e Quinn complementam essa visão com insights sobre as dinâmicas culturais entre países e a natureza dos valores organizacionais. Essa combinação é essencial porque as aquisições empresariais envolvem frequentemente a fusão de culturas distintas. Ignorar os aspectos culturais nesses processos pode levar a conflitos, baixa produtividade e até mesmo ao fracasso da integração. Assim, uma abordagem integrada proporciona uma compreensão mais abrangente e permite a identificação de práticas eficazes para mitigar riscos culturais.

Sendo assim, é fundamental considerar uma série de etapas que vão desde a avaliação cultural preliminar até o monitoramento contínuo após a aquisição. Uma abordagem bem-estruturada pode incluir fases necessárias para alicerçar toda a estrutura planejada para que a organização siga sendo bem sucedida na esfera de mudança cultural.

As principais correntes teóricas abordadas no estudo incluem:

Teoria	Descrição	Exemplo Prático
Cultura Organizacional (Schein, 2010)	A cultura organizacional é composta por três níveis: artefatos (elementos visíveis como estrutura e símbolos), valores compartilhados (normas e crenças coletivas) e pressupostos básicos (ideias inconscientes que guiam o comportamento).	Uma empresa de tecnologia valoriza a inovação (pressuposto básico), promove reuniões informais para troca de ideias (valor compartilhado) e adota espaços abertos no escritório para incentivar colaboração (artefato).
Dimensões Culturais (Hofstede, 1991)	A cultura pode ser analisada por dimensões como distância do poder (hierarquia), individualismo versus coletivismo e aversão à incerteza (tolerância ao risco).	Em uma multinacional, a matriz nos EUA valoriza a autonomia dos funcionários (individualismo), enquanto a filial no Japão enfatiza trabalho em equipe e respeito à hierarquia (coletivismo e alta distância do poder).

<p>Modelos de Cultura Organizacional (Cameron & Quinn, 2006)</p>	<p>O Competing Values Framework classifica as culturas organizacionais em quatro tipos: Clã (colaborativa), Adhocracia (inovadora), Mercado (competitiva) e Hierarquia (controladora).</p>	<p>Uma startup pode ter uma cultura de Adhocracia, incentivando inovação e experimentação, enquanto um banco tradicional pode seguir a cultura Hierárquica, com regras e processos rígidos.</p>
<p>Aprendizagem Organizacional (Senge, 2006)</p>	<p>Organizações eficazes são aquelas que aprendem continuamente, ajustando-se ao ambiente e melhorando suas práticas por meio da reflexão e do aprendizado coletivo.</p>	<p>Uma empresa que incentiva seus funcionários a participarem de treinamentos contínuos e aprenderem com erros, como no modelo de melhoria contínua (Kaizen), demonstra aprendizagem organizacional.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base no estudo realizado, 2025.

A cultura organizacional é um elemento fundamental para compreender o funcionamento interno das empresas, influenciando desde a tomada de decisão até a forma como os colaboradores interagem e lidam com as mudanças. Diversas correntes teóricas foram elaboradas ao longo do tempo para estruturar esse conceito e auxiliar na sua gestão. O quadro explicativo apresentado reúne quatro abordagens essenciais que, quando comprovadas em conjunto, fornecem uma visão ampla e estratégica sobre a cultura dentro das organizações.

A primeira abordagem, proposta por Edgar Schein (2010, p. 27), estabelece que a cultura organizacional é composta por três níveis: artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos. Os artefatos representam os elementos visíveis da cultura, como a estrutura física da empresa, a vestimenta dos colaboradores e os rituais organizacionais. Os valores compartilhados envolveram as comunidades que guiaram o comportamento dos funcionários, sendo um reflexo da identidade da empresa. Já os pressupostos básicos são as ideias inconscientes que moldam a mente organizacional e raramente são questionadas. Essa estrutura permite compreender a cultura organizacional em profundidade, indo além da aparência superficial e analisando os princípios que sustentam a organização. Um exemplo prático dessa teoria pode ser apresentado em empresas de tecnologia, onde a inovação é um pressuposto básico, a colaboração e a criatividade são

valores compartilhados e os escritórios são projetados para o comércio e o trabalho em equipe, refletindo esses princípios na disposição do espaço físico.

Outra perspectiva relevante é a das dimensões culturais de Geert Hofstede (1991, p. 45), que analisa as diferenças culturais com base em critérios como distância do poder, individualismo versus coletivismo e aversão à incerteza. Hofstede destaca que cada país e organização pode ter variações significativas nesses aspectos, ou que impactam diretamente a gestão e o comportamento organizacional. Por exemplo, as empresas norte-americanas tendem a valorizar a autonomia individual e a tomada de decisão descentralizada (individualismo e baixa distância do poder), enquanto as empresas japonesas priorizam o trabalho em equipe e o respeito às posições (coletivismo e alta distância do poder). Essa teoria é especialmente útil para multinacionais que precisam adaptar sua cultura organizacional para operar de forma eficiente em diferentes contextos culturais.

O modelo de Cameron e Quinn (2006, p. 62), conhecido como Competing Values Framework, aprofunda ainda mais a categorização das culturas organizacionais, classificando-as em quatro tipos: Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia. A cultura do Clã valoriza a colaboração e o sentido de pertencimento, sendo comum em empresas familiares e organizações com forte envolvimento interpessoal. Já a Adhocracia é descrita pela inovação e experimentação, sendo predominantemente em startups e setores altamente dinâmicos. A cultura de Mercado enfatiza a competitividade e os resultados, estando presente em empresas focadas em desempenho e metas agressivas, enquanto a cultura de Hierarquia é estruturada em regras, processos e controles rígidos, sendo comum em organizações governamentais e instituições financeiras. Esse modelo permite que as empresas avaliem sua cultura predominantemente e identifiquem quais aspectos podem ser ajustados para melhorar sua eficiência e alinhamento estratégico.

A teoria da Aprendizagem Organizacional, desenvolvida por Peter Senge (2006, p. 89), destaca a importância da capacidade de adaptação e evolução contínua das empresas. Segundo essa perspectiva, organizações bem sucedidas são aquelas que incentivam o aprendizado constante, promovendo reflexões sobre suas práticas e ajustando-se de maneira ágil às mudanças do ambiente externo. Esse conceito é essencial em um mundo onde a inovação e a transformação digital

impõem desafios constantes às empresas. Um exemplo prático desse modelo pode ser encontrado em empresas que adotam metodologias ágeis e práticas de melhoria contínua, como o Kaizen, incentivando seus colaboradores a aprenderem com erros e aprimorarem processos de formação progressiva.

Ao integrar essas diferentes abordagens, é possível compreender a cultura organizacional de maneira mais profunda e estratégica. Cada uma dessas teorias contribui com um olhar específico, mas juntas oferecem um panorama completo sobre como a influência cultural das organizações e de que forma pode ser gerenciada para promover inovação, alinhamento e competitividade. Assim, líderes e gestores podem utilizar esses referenciais para tomar decisões mais informadas e moldar um ambiente organizacional que favoreça tanto o crescimento dos colaboradores quanto à sustentabilidade da empresa no longo prazo.

6 - CONCLUSÃO

Este trabalho buscou explorar a relação entre cultura organizacional e mudança, com foco nas transformações que ocorrem em empresas adquiridas por multinacionais. A revisão teórica permitiu identificar os principais desafios e oportunidades relacionados à integração cultural, destacando a importância da comunicação, da liderança e do respeito às diferenças culturais. No entanto, a complexidade desse processo vai além de simplesmente alinhar valores ou implementar novas diretrizes. A integração cultural é, acima de tudo, um processo humano, que exige sensibilidade, empatia e uma visão estratégica capaz de equilibrar as necessidades da organização com as expectativas e identidades dos colaboradores.

Importante destacar que a internalização dos valores não é um destino final, mas sim uma jornada contínua, à medida que a organização cresce e se transforma, seus valores também precisam ser revisitados e reinterpretados. Esse processo de reflexão e atualização constante é o que permite que a cultura se mantenha relevante e alinhada com as necessidades do presente, sem perder de vista sua essência e propósito original. Como afirma Senge (2006, p. 112), "a aprendizagem organizacional é um processo contínuo que requer a capacidade de refletir sobre as práticas atuais e adaptá-las às mudanças do ambiente externo". A vivência dos valores no cotidiano organizacional é um processo complexo e multifacetado, que exige atenção, dedicação e um profundo entendimento das dinâmicas humanas. Quando bem conduzido, ele tem o poder de transformar não apenas a organização, mas também as vidas daqueles que fazem parte dela, criando um legado que transcende o tempo e as circunstâncias.

A integração dos modelos de Schein, Hofstede e Cameron e Quinn ofereceu uma base sólida para a análise, permitindo uma compreensão abrangente dos processos de mudança cultural. Schein (2010) enfatiza que a cultura organizacional é fundamental para a eficácia organizacional e que a mudança cultural deve ser gerida com cuidado para evitar a resistência dos colaboradores. Essa resistência, muitas vezes, surge do medo do desconhecido ou da percepção de que a nova

cultura pode desvalorizar as práticas e tradições já estabelecidas. Hofstede (2010) contribui com sua análise de dimensões culturais, que ajudam a compreender as variações culturais entre diferentes países e como essas variações impactam as práticas empresariais. Por exemplo, em culturas mais hierárquicas, a imposição de mudanças sem a participação dos colaboradores pode gerar desconfiança e desengajamento. Já Cameron e Quinn (2011) propõem o modelo de valores competitivos, que oferece uma ferramenta prática para diagnosticar e mudar a cultura organizacional, alinhando-a com as demandas do ambiente externo. Esse modelo é particularmente útil para empresas que buscam equilibrar a estabilidade interna com a capacidade de inovação e adaptação. As diferentes abordagens podem levar a resultados distintos, reforçando a importância de uma gestão cultural sensível e estratégica. Por exemplo, em uma aquisição transnacional, a falta de comunicação clara e transparente pode levar a mal-entendidos e conflitos, enquanto uma abordagem inclusiva e participativa pode facilitar a integração e fortalecer o compromisso dos colaboradores.

A comunicação, nesse contexto, não se limita a transmitir informações, mas também a criar espaços de diálogo onde os colaboradores possam expressar suas preocupações, expectativas e sugestões. A liderança inclusiva desempenha um papel crucial nesse processo, pois líderes que promovem um ambiente de respeito e valorização das diferenças culturais são mais propensos a obter sucesso na integração pós-aquisição, esses líderes não apenas comunicam a visão da organização, mas também demonstram, por meio de suas ações, que estão comprometidos com o bem-estar e o desenvolvimento de suas equipes.

A complexidade da integração cultural em contextos organizacionais, especialmente em aquisições transnacionais ou transformações estratégicas, exige uma abordagem que combine sensibilidade humana com metodologias estruturadas de gestão de projetos. Diferentes abordagens podem levar a resultados radicalmente distintos, evidenciando como uma gestão cultural bem planejada faz a diferença entre o fracasso e o sucesso. Quando uma multinacional adquire uma empresa, por exemplo, a simples imposição de processos padronizados sem uma comunicação transparente tende a gerar resistências e conflitos culturais. Por outro lado, quando a gestão de projetos incorpora uma abordagem participativa, onde os

colaboradores são ouvidos e envolvidos no processo, a integração ocorre de forma mais orgânica, fortalecendo o comprometimento e a adaptação às mudanças.

A comunicação, nesse cenário, vai além da transmissão unilateral de informações, ela se transforma em um mecanismo de construção coletiva, onde espaços de diálogo permitem que preocupações, expectativas e sugestões sejam expressas e consideradas. Essa abertura é fundamental para que as equipes não apenas entendam as mudanças, mas também se sintam parte delas, a liderança inclusiva desempenha um papel determinante nesse processo, pois líderes que cultivam um ambiente de respeito e valorização das diferenças culturais conseguem traduzir a visão da organização em ações tangíveis. Mais do que discursos, são gestos concretos como a adaptação de políticas, o reconhecimento de particularidades locais e o investimento no desenvolvimento das equipes que demonstram um genuíno compromisso com o bem-estar coletivo.

A colaboração surge como outro pilar essencial para a integração cultural bem-sucedida, empresas que criam ambientes onde a diversidade de pensamentos é não apenas tolerada, mas incentivada, tendem a colher frutos em forma de inovação e resiliência organizacional, essa diversidade não se limita à representatividade superficial, mas à incorporação de múltiplas perspectivas nos processos decisórios e na cocriação de soluções. Quando os colaboradores percebem que suas vozes têm peso, naturalmente se engajam mais, contribuindo com ideias que impulsionam a competitividade da organização. A gestão de projetos, nesse aspecto, atua como facilitadora, proporcionando estruturas como workshops cross-departamentais ou squads multidisciplinares que transformam a colaboração em prática cotidiana.

É importante ressaltar que a integração cultural não segue um roteiro linear. Trata-se de uma jornada dinâmica, que exige ajustes contínuos à medida que a organização evolui. Valores e práticas culturais precisam ser periodicamente revisitados para garantir que permaneçam alinhados tanto com a essência da empresa quanto com as demandas do mercado. A gestão de projetos contribui para essa adaptação constante ao incorporar ciclos de feedback e métricas de acompanhamento, como pesquisas de clima e indicadores de engajamento, que permitem mensurar o pulso cultural e identificar pontos de melhoria.

Em última análise, a integração cultural bem-sucedida depende de um equilíbrio delicado entre estratégia e humanização. Ferramentas de gestão de projetos fornecem o método necessário para planejar e executar iniciativas, mas é o respeito às pessoas suas histórias, identidades e aspirações que determina o êxito duradouro. Quando os colaboradores se veem como protagonistas da transformação, e não meros espectadores, a mudança deixa de ser uma imposição para se tornar um movimento coletivo.

Este trabalho reforça a relevância de abordagens práticas e empíricas para a gestão cultural, destacando lacunas que futuras pesquisas podem explorar. Estudos sobre o impacto de programas de integração no desempenho organizacional, por exemplo, ou análises comparativas de estilos de liderança em diferentes contextos, enriqueceriam este trabalho acadêmico. Da mesma forma, que a aceleração da adaptação cultural poderia oferecer insights valiosos para um mundo cada vez mais digital. Seja qual for o caminho, uma premissa permanece: cultura não se gerencia apenas com planilhas e cronogramas, mas com diálogo, empatia e uma visão clara do humano por trás dos processos.

7 REFERÊNCIAS

- ADLER, Nancy. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2023.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *Melhorando a Eficácia Organizacional Através da Liderança Transformacional*. Mil Oaks: Sage Publications, 1994.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. *Conhecimento e Organização: Uma Perspectiva de Prática Social*. Sage Publications, 2001.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosticando e Mudando a Cultura Organizacional: Com Base no Framework dos Valores Competitivos*. 3. ed. Jossey-Bass, 2011.
- COSTA, Ronaldo Amaral; NUNES, Thiago Soares. O impacto da transformação ágil na cultura organizacional: das práticas e valores organizacionais à gestão da mudança. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 28, 2023, e29487.
- CRESWELL, John W. *Investigações Qualitativas e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. 2014.
- DENISON, Daniel et al. *A Força da Cultura Organizacional nas Empresas Globais: Como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DENNING, Stephen. *O Guia do Líder para Contar Histórias: Dominando a Arte e a Disciplina da Narrativa de Negócios*. São Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- DIAS, R. *Cultura Organizacional*. Campinas: Alínea, 2003.
- DUARTE, I. M. O. et al. Barreiras de adoção de uma inovação: o emprego da metodologia SCRUM na MRS Logística S.A. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, Volta Redonda (RJ), v. 5, n. 2, p. 198-220, maio/ago. 2019.
- GAUGHAN, PA *Fusões, Aquisições e Reestruturações Corporativas*. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2010.
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLEMAN, Daniel. *Foco: O Motor Oculto da Excelência*. Nova York: HarperCollins, 2013.
- HOFSTEDE, G. *Culturas e Organizações: Compreender a Nossa Programação Mental*. Edição revisada. Atlas, 1994.

JAKUES, E. *Organização Requerida: Um Sistema Total para uma Organização Gerencial Eficaz e Liderança Gerencial para o Século 21*. 2. ed. Arlington: Cason Hall & Co Publishers, 2002.

KERZNER, H. *Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistemática para Planejamento, Programação e Controle*. 10. ed. São Paulo: Blucher, 2013.

KOTTER, John P. *Liderando Mudanças: Transformando Empresas com a Força das Emoções*. ALTA BOOKS, 2017.

LEWIN, K. *Teoria de Campo em Ciências Sociais*. Nova York: Harper & Row, 1951.

NADELLA, S. *Hit Refresh: A busca para redescobrir a alma da Microsoft e imaginar um futuro melhor para todos*. Nova York: HarperCollins, 2016.

RICADO, Javier. *Compreendendo o modelo McKinsey 7S. Economia e Mercado*. Disponível em: <https://economiaenegocios.com/compreendendo-o-modelo-mckinsey-7s/>. Acesso em: 21 mar. 2024.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SAVKÍN, Alexis. *Estrutura 7-S: Lista de Verificação Avançada com Iniciativas e Indicadores*. BSC Designer. Disponível em: <https://bscdesigner.com/pt/estrutura-7-s.htm>. Acesso em: 21 mar. 2024.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 5. ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2017.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHEIN, E. H. *Cultura Organizacional e Liderança*. 4ª ed. John Wiley & Sons, 2010.

SPINETTA, J.-C. *Liderança em Fusões Interculturais: A Experiência Air France-KLM*. Paris: Publicações da Air France, 2004.

TANURE, Betania; PATRUSO, Roberto. *Os dois lados da moeda em fusões e aquisições*.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. *Aproveitando as Ondas da Cultura: Compreendendo a Diversidade nos Negócios Globais*. 2. ed. Londres: Nicholas Brealey, 1997.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. *Navegando nas Ondas da Cultura: Entendendo a Diversidade nos Negócios Globais*. 3. ed. Nicholas Brealey Publishing, 2012.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2018.