



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO



Cauê Índio Richter Machado

**A CULTURA ORGANIZACIONAL RESULTANTE DA
FUSÃO DAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS IPA E
AMERICANO**

**Porto Alegre
Novembro de 2007**

Cauê Índio Richter Machado

**A CULTURA ORGANIZACIONAL RESULTANTE DA
FUSÃO DAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS IPA E
AMERICANO**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Orientador: Profa. Dra. Neusa Rolita Cavedon

**Porto Alegre
Novembro de 2007**

Cauê Índio Richter Machado

**A CULTURA ORGANIZACIONAL RESULTANTE DA
FUSÃO DAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS IPA E
AMERICANO**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao
Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Administração.**

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Prof.

Prof.

Orientadora: Profa. Dra. Neusa Rolita Cavedon – UFRGS / EA

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela oportunidade de ter nascido e crescido num ambiente propício ao progresso.

Agradeço aos meus pais, Inagé e Silvia, por me incentivarem a lutar pelos meus objetivos mesmo alguns sendo quase inalcançáveis.

A minha orientadora Doutora Neusa Rolita Cavedon, pela sua paciência, simpatia e seu conhecimento sempre enriquecedor.

Aos professores Elaine Antunes e Paulo Motta, pelo apoio e interesse por esse trabalho.

A Rede Metodista de Educação do Sul e seus colaboradores, pelo aprendizado enquanto aluno e pelas experiências e dedicação enquanto ambiente de trabalho.

Ao meu irmão, Raoni, pelas trocas de experiências nessa fase de conclusão de curso de graduação.

Meus amigos da Escola de Administração, pelas vivências e apoio conjunto nos momentos de necessidade.

Ao Seriado, por grandes momentos de alegria e descobertas e por me suportar em momentos de estresse e pressão quando mais eu precisava.

Ao André Vieira de Matos, que de uma forma ou de outra me fez acreditar que o melhoramento contínuo na vida pessoal é tão valioso quanto na vida profissional.

Agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, me apoiaram na caminhada de se tornar um gestor não só do meu destino, mas como aquele que um dia pode gerir para o bem de várias vidas.

RESUMO

O presente estudo de caso investiga a cultura organizacional resultante de processo de fusão de duas Instituições Educacionais Metodistas de Porto Alegre como resultado as mudanças socioeconômicas do Brasil nos últimos anos. A finalidade dessa monografia visa caracterizar os tipos de culturas organizacionais anteriores a fusão e o resultante desse processo, utilizando-se o modelo de Charles Handy. O trabalho também atenta para apontar os motivos da fusão e faz uma descrição e análise desse processo; bem como até que ponto a religião metodista influencia na cultura organizacional das Instituições unidas pela fusão. Para esse estudo de caso, foi feita, na revisão bibliográfica, uma ampla discussão no âmbito das teorias sobre culturas organizacionais e sua dinâmica em situações de fusão e aquisição por parte das organizações. Quanto aos procedimentos metodológicos, foram utilizados elementos de natureza exploratória, descritiva e qualitativa por meio de instrumentos de coleta de dados documentais, entrevistas semi-estruturadas e questionário fechado baseado no modelo de Tipos de Culturas Organizacionais de Charles Handy. A análise demonstrou que houve uma mudança quanto ao tipo de cultura organizacional pós-fusão e que essa mudança foi percebida pelos colaboradores, em sua grande parte, de forma positiva. Também se verificou que a religião metodista tem uma influência imperceptível aos olhos dos colaboradores, porém ela se destaca numa análise mais detalhada pela observação do autor. Ao concluir, esse estudo destaca-se pela necessidade de se discutir a respeito de culturas organizacionais em processos de fusão, atualmente pouco trabalhado nas empresas. Em especial, serve de conteúdo para próximos estudos da área, principalmente para a Rede Metodista de Educação do Sul que continua em processo de fusão com outras Instituições Educacionais Metodistas no Rio Grande do Sul.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Processos de Fusão e Aquisição, Tipos de Cultura Organizacional, Mudanças Culturais, Instituição Educacional Metodista.

SUMÁRIO

	LISTA DE ILUSTRAÇÕES	VII
	LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VIII
1	INTRODUÇÃO	9
2	METODISMO E AS INSTITUIÇÕES IPA E AMERICANO	12
	ORIGENS DO METODISMO	12
	O HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES	14
	QUESTÃO DE PESQUISA	17
	JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	18
	DELIMITAÇÃO DO TEMA	18
	OBJETIVOS	19
	Objetivo geral	19
	Objetivos específicos	20
3	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
	CULTURA ORGANIZACIONAL	21
	Conceitos de Cultura Organizacional	21
	Tipos de Culturas Organizacionais	29
	Os Deuses na Administração	34
	<i>Zeus</i>	35
	<i>Apolo</i>	38
	<i>Atena</i>	40
	<i>Dionísio</i>	43
	PROCESSO DE FUSÃO E AQUISIÇÃO	46
	Encontro de culturas	48
	Como gerir processo de integração	51
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	58
	TÉCNICAS DE PESQUISA	60
	Questionários	60
	Entrevistas	61
	Documentos	62
	Observação Participante	63
	ANÁLISE DOS DADOS	63
	SUJEITOS DA PESQUISA	64
5	ANÁLISE DOS DADOS	66
	CULTURA DAS INSTITUIÇÕES	67
	PROCESSO DE FUSÃO	75
	CULTURA PREDOMINANTE RESULTANTE	81
	METODISMO COMO INFLUENCIADOR DA CULTURA	84
6	CONCLUSÃO	88
	REFERÊNCIAS	91
	ANEXO I – Entrevista Semi-estruturada	94
	ANEXO II – Questionário	95
	ANEXO II – Organograma da Rede Metodista do Sul	98

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Modelo de Valores Competitivos	32
Gráfico 1 – Breaking Through Culture Shock	49
Quadro 2 – The Cultural Shock Triangle	50
Tabela 1 – Tempo de Serviço dos Colaboradores em 2006	64
Tabela 2 – Religiosidade dos Colaboradores Pesquisados	65
Quadro 3 – Esquema de análise dos dados	66
Quadro 4 – Organograma do antigo Colégio IPA	69
Gráfico 2 – Pesquisa de Cultura Organizacional	70
Tabela 3 – Predominância em cada questão questionário IPA	71
Tabela 4 – Predominância em cada questão questionário IMEC	73
Tabela 5 – Educação Básica – Matrículas no Brasil 1995 – 2010	75
Tabela 6 – Predominância em cada questão Questionário Rede	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CESUPA – Centro de Ensino Superior de Porto Alegre

CVM – Modelo dos Valores Competitivos

IMEC – Instituto Metodista de Educação de Cultura – Colégio Americano

IPA – Instituto Porto Alegre da Igreja Metodista

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PDI – Programa de Desenvolvimento Institucional

1 INTRODUÇÃO

A sociedade tem passado por profundas transformações nos últimos tempos. Por exemplo, quem imaginaria há 15 anos que as pessoas ficariam tão dependentes de um aparelho que, além de conectá-las a computadores, tirar fotos, enviar mensagens, armazenar informações de uma agenda e ainda por cima serviria como telefone sem fio? Questões tecnológicas são mais perceptíveis, mas podemos citar outros exemplos: na política, quem diria que uma coalizão de centro-esquerda conquistaria o poder no Brasil e manteria as mesmas políticas que o governo liberal anterior? Ou ainda que um operário chegaria a Presidência da República. No âmbito social, os consumidores estão sendo cada vez mais pressionados pela carga tributária e conseqüentemente a elevação dos preços de insumos básicos para a sua sobrevivência. O jeito tem sido adequar o orçamento às suas necessidades sem deixar de exigir qualidade de produtos em função de pagar um valor menor por eles.

No ambiente empresarial, no entanto, a pressão é muito maior, e para que as organizações mantenham seu patamar perante os clientes, são necessárias contínuas transformações e mudanças. Certamente, um bom início para se manter competitivo no mercado é a realização de um coerente plano estratégico. Porém, não basta formular uma estratégia e segui-la durante cinco ou dez anos, pois as organizações se encontram em ambientes turbulentos com rápidas e radicais mudanças. Atualmente é necessário estar atento às novas tendências, aos concorrentes, ao comportamento e exigências dos clientes.

A crescente competição que muitos setores estão enfrentando, associada à rápida evolução tecnológica e oferta variada de produtos e serviços, têm levado a um

novo cenário nos quais as organizações, para permanecerem competitivas, se vêem forçadas a se adaptar as novas realidades socioeconômicas.

No caso do setor educacional, os colégios particulares estão enfrentando contínuos problemas de inadimplência, além de verem seu quadro de alunos diminuir progressivamente, o que compromete por definitivo o fluxo de caixa. No caso dos antigos colégios Instituto Porto Alegre da Igreja Metodista (Colégio IPA) e Instituto Metodista de Educação e Cultura (Colégio Americano), duas Instituições Educacionais irmãs ligadas pela religião – Metodista – a saída estratégica adotada em 2000 foi a fusão, tornando meramente o IPA num Centro Universitário e o Americano num colégio de educação infantil, ensino fundamental e médio.

Porém, nesse caso em particular, o que se via até então era a rivalidade entre os alunos das duas Instituições, mais visível nas competições esportivas em que participavam. Essa rivalidade também se percebia informalmente entre os funcionários das duas instituições irmãs.

Para realizar esse trabalho, o procedimento utilizado será o estudo de caso, baseado em dados obtidos através do estudo histórico da Instituição, a revisão teórica para confrontar com a realidade percebida e com a execução de entrevistas e questionários com funcionários que participaram e participam dessa transição, a fim de que se conheçam características das culturas antes da transição e a cultura resultante dessa fusão ainda em processo.

No seguinte capítulo, serão abordados o histórico das duas Instituições, os valores do metodismo, os traços de cada uma das culturas organizacionais antes da fusão bem como a questão de pesquisa, justificativa desse trabalho, delimitação do tema e objetivos.

No terceiro capítulo, serão recapituladas referências da literatura relacionada com o estudo de caso em específico tais como: cultura organizacional e o impacto cultural em fusões e aquisições.

No quarto capítulo, será defendido o estudo de caso como sendo o procedimento metodológico adotado nesse trabalho.

Já no quinto capítulo, é onde encontramos a análise dos resultados das entrevistas com colaboradores e lideranças da Instituição resultante da fusão, questionários e observações do autor.

Por último, o autor propõe novos estudos a serem realizados e torna evidente a relevância de se atentar para a temática em questão em outros processos de fusão que venham a serem realizados.

2 O METODISMO E AS INSTITUIÇÕES IPA E AMERICANO

2.1 ORIGENS DO METODISMO

O presente trabalho tem o interesse de analisar, entre seus objetivos específicos, se houve alguma influência da igreja metodista no modo de pensar e agir das pessoas que trabalharam ou trabalham nas Instituições metodistas analisadas. Para isso, será oportuno explicar a origem e a doutrina do metodismo no Brasil.

O movimento metodista nasce na primeira metade do século XVIII, em Oxford, na Inglaterra. Era uma época em que a sociedade inglesa passava por rápidas transformações. Milhares de pessoas saíam da zona rural que era controlada por grandes proprietários, para procurar trabalho nas novas indústrias das cidades. Era uma época em que o povo vivia na miséria trabalhando longas horas e só ganhando o mínimo necessário para sua sobrevivência. As pessoas moravam em cortiços, sem as mínimas condições (ALVES, 2006).

Nesse contexto, professor e pastor anglicano John Wesley assim como seu irmão Charles e os amigos William Morgan e Bob Kirkham decidiram pregar ao ar livre a mineiros e trabalhadores, nas portas das fábricas e das minas de carvão. O objetivo era reformar a Igreja Anglicana, que se mostrara despreocupada com os problemas sociais de outrora. Essa última proibiu-os de doutrinar em seu nome e então se formou uma nova religião: a Igreja Metodista.

A origem do nome “metodismo” decorre do fato de seus doutrinadores serem sistemáticos e organizados em sua prática de vida espiritual, intelectual e de devoção ao cristianismo (ALVES, 2006).

Desde o começo os Metodistas além de evangelizar, visitavam os presos, criavam escolas e desenvolviam obras sociais. Ser Metodista significava refletir o amor de Cristo em todas as dimensões da vida. O povo Metodista do passado não limitava sua prática de fé com crenças, ou com projetos assistencialistas, mas também lutando contra a escravidão.

Podem-se destacar algumas características interessantes da doutrina metodista (ALVES, 2006):

- Anunciar que a santificação é buscada através dos atos de piedade (participação dos sacramentos, estudos da Bíblia, oração, jejum e cultos) e em atos de misericórdia (solidariedade com os pobres e marginalizados, participação na vida da comunidade).
- Ser comprometido com o bem estar da pessoa total, não só espiritual, mas também em seus aspectos sociais, lutando contra a injustiça, a exploração e toda forma de discriminação.
- Ser conciliatório: a missão é realizada em conjunto com as outras Igrejas Metodistas e as decisões são tomadas através de concílios em nível local, regional, geral e mundial.
- Símbolo oficial da Igreja Metodista no Brasil é identificado pela cruz e a chama.
- O Metodismo se faz presente em 130 países, somando 82.000.000 metodistas. No Brasil, são 156.470 Membros; 630 Igrejas; 393 Congregações e 506 Pontos Missionários, que são responsáveis por divulgar a doutrina metodista nas comunidades.

Também no Brasil, o metodismo oriundo da vertente estadunidense surge com fortes ligações à educação, através do trabalho e dedicação de J. E. Newman. A estratégia utilizada pelos missionários norte-americanos foi a da conjugação igreja e escola, além de trabalhar contra a exploração escravista no país. Os metodistas foram, segundo registros, os primeiros religiosos protestantes a virem para o Brasil com um trabalho missionário definido. A Igreja Metodista no Brasil tornou-se independente em 1930 e em 1938 teve seu primeiro bispo brasileiro, César Dacorso Filho (ROBSON, 2006).

No Rio Grande do Sul, o metodismo chega pelo Uruguai, com forte influência da Igreja Metodista do Norte dos Estados Unidos. João Corrêa e Carmem Chacon são considerados os precursores desse processo na capital gaúcha. Fundaram o Colégio Americano em 1885. Além desse, outros colégios metodistas podem ser encontrados no Estado: em Porto Alegre também está o IPA – Instituto Porto Alegre da Igreja Metodista; em Uruguaiana, o Colégio Metodista União; em Santa Maria, o Colégio Metodista Centenário; e em Passo Fundo, o Colégio Metodista Educacional.

2.2 O HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES

Em 1885, a Igreja Metodista de Montevidéu enviou o Reverendo João da Costa Correa para Porto Alegre, a fim de se abrir um campo missionário dessa Igreja e dar início a uma obra educacional, sendo denominado Colégio Evangélico Misto nº1. Anos mais tarde, a Divisão de Mulheres da Igreja Episcopal do Sul dos Estados Unidos aceitou o convite de supervisionar o trabalho educacional do colégio, sendo assim conhecido como “Colégio das Americanas” ou Colégio Americano. Sob o regime de internato e externato feminino, o colégio mudou-se de local, anteriormente localizado na

Avenida Independência e posteriormente estabelecendo-se no atual endereço no bairro Petrópolis, com recursos provenientes da Divisão de Mulheres. O colégio oferecia cursos Primário e Ginásial para as meninas, posteriormente, foram oferecidos cursos profissionalizantes de Enfermagem (sob influência da Segunda Guerra Mundial), Administração do lar e Nutrição (MANUAL DE INTEGRAÇÃO, 2005?).

Já em 1923, a Igreja Metodista fundou o “Pôrto Alegre College”, um estabelecimento de ensino com a finalidade de proporcionar à mocidade brasileira o desenvolvimento intelectual, físico, moral e espiritual sob influência cristã. Situado atualmente no bairro Rio Branco, fica a apenas 300 metros de distância do Colégio Americano. Na época, eram oferecidos cursos: Primário, Ginásial e Bíblico para os meninos da cidade, sob o regime de internato e externato. O curso Bíblico recebeu o título de Faculdade de Teologia e mudou-se para São Paulo. O curso Ginásial tornou-se secundário e passou a oferecer também cursos profissionalizantes de Contabilidade e Economia.

Em 1967, o colégio IPA passou a abrir vagas também para meninas para o Curso Clássico. Em 1971, o IPA inaugurou o curso noturno de Educação Física, oferecendo um ginásio de esportes, uma piscina coberta e um campo de esportes. Em 1975, foi pioneiro no sul do Brasil ao propor cursos de Fisioterapia e Terapia Ocupacional, dando origem em 1981, à Faculdade de Ciências da Saúde do Instituto Porto Alegre da Igreja Metodista. (MANUAL DE INTEGRAÇÃO, 2005?).

Percebem-se em ambos os colégios a valorização da saúde e bem estar físico das suas respectivas comunidades. O espaço físico bem arborizado e sua arquitetura imponente que utiliza materiais primários e o aproveitamento da claridade natural nos ambientes internos.

Já a partir de 1999, foram criados os cursos de Administração Hospitalar, Turismo e Hotelaria, Administração de Empresas e a faculdade de Direito do Centro de Ensino Superior de Porto Alegre (CESUPA). Em 2001, houve a transferência de mantenedora das faculdades e respectivos cursos do IMEC para o IPA, com o intuito de

criar um Centro Universitário Metodista em Porto Alegre, seguindo exigência do MEC, que prevê ao menos cinco cursos reconhecidos (SONNEBORN, 2004).

A Rede Metodista de Educação IPA nasceu com a fusão de instituições de ensino centenárias no Rio Grande do Sul - Colégio Metodista IPA, Colégio Metodista Americano, de Porto Alegre, e Colégio Metodista União, de Uruguaiana que também integra a Rede o Centro Universitário Metodista IPA. Mais tarde, em 2006, o Colégio Metodista Centenário foi integrado a Rede, passando a se denominar atualmente Rede Metodista de Educação do Sul.

Em 2002, a então Rede Metodista de Educação IPA integra tanto o Ensino Básico quando o Ensino Superior de ambas as mantenedoras e são orientadas pelo mesmo Conselho Diretor, assim como as Direções Geral, Acadêmica e Administrativa.

Neste mesmo ano de 2002, foi elaborado um processo de reestruturação da organização, onde o Conselho Diretor indicou um novo Diretor Geral com a principal missão de transformar as faculdades IPA e IMEC em Centro Universitário, para garantir o crescimento necessário na busca do reposicionamento da instituição no mercado de ensino superior de Porto Alegre e do Rio Grande do Sul (SONNEBORN, 2004).

O projeto de Centro Universitário foi elaborado por um grupo de trabalho definido pela Direção Geral e sob sua supervisão. Para atender as exigências do Ministério da Educação (MEC), foi elaborado o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período 2003 - 2010. O documento elaborado passou a ser utilizado pela Instituição como base para o desenvolvimento de suas estratégias (SONNEBORN, 2004, p. 18).

O projeto de Centro Universitário exigiu da nova direção medidas de enxugamento da estrutura profissional e racionalização de processos gerenciais, administrativos e acadêmicos. Disso resultou a integração dos cursos de graduação em uma única Instituição Mantenedora, redução e readequação de quadro de pessoal, otimização da estrutura instalada, diminuição dos níveis hierárquicos, tornando assim a organização mais enxuta e ágil (SONNEBORN, 2004).

A estrutura hierárquica do Centro Universitário Metodista IPA é composta por um Conselho Diretor, uma Reitoria, uma Pró-Reitoria Acadêmica e uma Pró-Reitoria Administrativa.

Atualmente o IPA conta com 31 cursos de graduação em 6 campi: Campus IPA, Campus Americano, Campus Dona Leonor, Campus Cruzeiro do Sul, Campus Restinga e Campus DC Shopping. O objetivo principal da Instituição é mudar o título de Centro Universitário para Universidade até final de 2007 e que seja reconhecida como uma das melhores Universidades em ensino de qualidade no Rio Grande do Sul.

Segundo um dos entrevistados, a Instituição conta atualmente com cerca de mil funcionários entre a área acadêmica e administrativa, possui 7500 alunos no ensino superior e 1300 alunos nos ensinos fundamental e médio, e tem um faturamento anual de R\$ 34 milhões. A Administração está localizada no Colégio Americano. Neste colégio também estão alocados a Reitoria, as Diretorias, os Setores de Compras, Pessoal, Financeiro, Contábil, Jurídico, Marketing, Gestão de Campi e Gestão de Informática e Tecnologia.

2.3 QUESTÃO DE PESQUISA

Tendo em vista o fator humano na dinâmica de mudanças organizacionais em duas Instituições Educacionais Metodistas originando uma única Instituição, o presente trabalho pretende responder a seguinte questão:

Quais os tipos de culturas organizacionais existentes originalmente em cada uma das Instituições e a cultura resultante pós-fusão?

2.4 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Considerando os contextos sociais e estratégicos em constante transformação, que levam organizações a gerir pessoas num processo de fusão e aquisição esse estudo ganha relevância à medida que:

- atenta para a importância do estudo da cultura organizacional num processo de fusão e aquisição em organizações;
- apresenta dados sobre o modelo de gestão da mudança implantado num caso em específico;
- apresenta dados importantes no estudo de fusão entre instituições educacionais, não muito estudado atualmente;
- configura-se como relevante para a instituição estudada, uma vez que poderá utilizar esse trabalho para criar políticas na área de gestão de pessoas.

2.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Considerando a riqueza de informações que podem surgir desse trabalho seria pertinente salientar alguns pontos que restringissem os dados a fim de que sejam analisados elementos em profundidade em detrimento de outras informações. Nesse caso, a delimitação do problema se dará da seguinte forma:

- como sendo uma organização educacional, ela é dividida entre o setor acadêmico e administrativo. Esse trabalho, pela relevância e oportunidade de o pesquisador estar trabalhando no setor administrativo, permite analisar esse último setor em profundidade, sendo que o setor acadêmico é citado somente nos casos em que for pertinente a relevância do estudo.
- a fusão entre as duas instituições estudadas ocorreu com outras duas instituições, o Colégio União, localizado na cidade de Uruguaiana e Colégio Metodista Centenário de Santa Maria. Porém, por serem sedes de difícil acesso para o pesquisador e não haver demais influências sobre suas culturas nas demais instituições, elas não estão incluídas neste estudo, apesar de serem citadas algumas vezes.
- em relação às pessoas abordadas na pesquisa, o critério utilizado foi ter trabalhado tempo suficiente nas instituições antes da fusão e terem permanecido até o momento da pesquisa na instituição resultante. Dessa forma temos pessoas de 10 a 25 anos de casa.

2.6 OBJETIVOS

2.6.1 Objetivo Geral

- caracterizar as Culturas organizacionais das instituições anteriores ao processo de fusão e a cultura resultante, utilizando-se o modelo de Charles Handy.

2.6.2 Objetivos Específicos

- avaliar a dinâmica cultural de ambas as Instituições na época anterior a integração, a partir da percepção dos colaboradores e lideranças da Instituição resultante da fusão.
- apontar os motivos que levaram as Instituições a se fundirem e analisar o processo de fusão.
- descrever e caracterizar a cultura organizacional atual.
- verificar se existe impacto da influência religiosa na cultura organizacional.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O tema cultura organizacional vem sendo, desde a década de 1980, adequadamente discutido no ambiente acadêmico e profissional. Suas teorias são originadas na antropologia, que se dedica aos estudos de sociedades tribais, suas evoluções até o estudo de sociedades complexas atuais. Assim, uma organização empresarial passou a ser um objeto de estudo da antropologia bem como uma vila de pescadores, uma república de estudantes ou um colégio secundarista interiorano.

3.1.1 Conceitos de Cultura Organizacional

Os conceitos de cultura organizacional provêm de bases na antropologia e na sociologia, onde se encontram várias correntes teóricas que estudam visões diferenciadas dessa realidade social viva, dinâmica e em constante mutação.

Os estudos divergem quanto a A) possibilidade de a cultura organizacional ser gerenciável ou não, B) utilização e identificação e um método de investigação qualitativo ou quantitativo e C) possibilidade de uma cultura organizacional ser homogênea ou heterogênea (CAVEDON, 2004).

Quanto à gestão, podem-se destacar duas perspectivas distintas de pensamento sobre cultura organizacional: a linha pragmática do gerenciamento da cultura organizacional tendo, por exemplo, Schein e Pettigrew como seus representantes, que afirmam que a cultura é resultado de atributos e ações do fundador, admitindo-se a idéia de harmonia entre as classes hierárquicas, onde a cultura pode ser administrada e influenciada pela cúpula administrativa da organização.

Por outro lado, Martin e Frost (1996) e Cavedon (2004) representando a Linha Interpretativa da Cultura Organizacional afirmam que todos os entes de uma organização influenciam na cultura, independente do seu status ou nível hierárquico na organização. Para eles, as organizações não são conjuntos harmônicos, pois os indivíduos lutam para defender seus próprios objetivos, criando conflitos. Nessa visão não existe só consenso, pois a cultura é composta de várias subculturas. Eles entendem que a cultura deve ser interpretada e compreendida como elemento caracterizador da organização.

Representando o primeiro grupo, Schein (1988, p. 9) define cultura organizacional como:

Padrão de pressupostos básicos – criados, descobertos e desenvolvidos por um determinado grupo que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que têm funcionado suficientemente bem para ser considerado válido, e assim, ser ensinado aos novos membros como modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Schein (1988, p. 2) afirma que a cultura organizacional, para os representantes da corrente pragmática, em que os padrões culturais são criados pelos fundadores e transmitidos pelos líderes, os quais sua principal função é criar, gerir e até extinguir uma cultura, se necessário. Cultura e liderança estão intimamente ligadas e não podem ser

compreendidas separadamente, pois justamente o talento único de um líder é sua habilidade de trabalhar com a cultura.

De acordo com Schein (1988, p. 14 -18), a cultura é subdividida em três níveis, que através deles as pessoas aprendem e interagem com a cultura. Ele também salienta que esses níveis devem ser cuidadosamente distinguidos para evitar confusões conceituais.

São eles:

- A) Artefatos e criações: nível mais visível da cultura, onde se encontra modelo de comportamento, o espaço físico, elementos no ambiente, linguagem escrita e falada, produções artísticas.
- B) Valores: expressam as idealizações e racionalizações do comportamento das pessoas. Expressam os valores manifestos da cultura.
- C) Pressupostos inconscientes: determinam como os membros percebem, pensam e sentem. Quando problemas são solucionados continuamente esses passam a ser tido como verdades inquestionáveis tornando-se uma verdade inconsciente. Dizem respeito ao relacionamento humano, relação com o com o ambiente e a realidade no tempo e espaço.

No mesmo foco de discussão, Pettigrew (1989, p. 25) afirma que, por mais difícil que possa ser, é possível gerenciar uma cultura organizacional, principalmente se for percebido o termo gerenciar em suas diversas significações: planejar, organizar, controlar e avaliar. A situação fica mais difícil quando a proposta é mudança de padrões culturais justamente pelo fato de haver resistências internas de vários segmentos e grupos da organização.

Em contrapartida a essa visão, Martin (1996) conclui que as organizações não são harmônicas, pois existem grupos que lutam uns contra os outros para defender

seus objetivos. Desse modo, todos os membros da organização participam da criação da sua cultura, resultando conflitos e disputas. A organização é composta de subculturas. Da mesma forma que ocorre a formação de grupos, ocorre também a formação da cultura, com o compartilhamento de crenças, valores, pensamentos, sentimentos que resultam em aprendizado coletivo e experiências pessoais.

Numa posição intermediária entre a visão interpretativa da cultura e com uma postura mais objetiva encontra-se Charles Handy (1994), autor que reconhece as diferentes culturas existentes no espaço organizacional, mas que propõe uma técnica de identificação de culturas de cunho qualitativo.

Segundo Handy (1994), se as relações são oficialmente estabelecidas e reconhecidas pela cúpula, elas denominam-se formais e geralmente são as de autoridade, responsabilidade e prestação de contas. Lançando mão de sua prerrogativa de estabelecer estas relações, a organização constrói o conjunto de valores, crenças e símbolos que compõe a cultura, tentando projetar e materializar as situações que envolvem o processo produtivo. O objetivo central da organização quando impõe estas balizas é determinar seus objetivos claramente, de forma a evidenciar os cursos de ação desejados e padrões prévios que basearão todo o subsistema de controle.

Quanto à questão da homogeneidade *versus* heterogeneidade cultural tal como mostra Martin e Frost (1996) utilizando-se da metáfora do jogo “O Rei da Montanha” é possível afirmar diferentes possibilidades de compreensão da cultura organizacional, podendo ser considerada a) integrada, que pressupõe a organização possua a mesma cultura como um todo; b) diferenciada, que pressupõe diversos grupos internos com diferenças culturais e c) fragmentada, que pressupõe a existência de valores partilhados temporariamente pelos indivíduos participantes da organização (CAVEDON, 2004, p. 444). Martin e Frost (1996) atentam por adotar por uma compreensão de “múltiplas perspectivas”, compatibilizando os diferentes enfoques.

A cultura organizacional se forma através da necessidade dos indivíduos, dos grupos e da influência de líderes que pelo uso das estruturas que legitimam o passado, moldam o presente e focalizam para o futuro. Ela é vinculada a grupos de pessoas

vivendo conjuntamente por um longo período de tempo, suficiente para compartilhar, resolver um problema e observar os resultados (MARTIN e FROST, 1996).

A cultura corporativa ou cultura organizacional é o sistema compartilhado de ações, valores e crenças que orientam o comportamento dos membros de uma organização. Os elementos observáveis da cultura incluem os valores, ritos e símbolos que são compartilhados, entendidos e aceitos como verdade intrínseca pelos membros da organização.

Cultura Organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo uma organização das outras. Esse sistema de significados comuns é, a um exame mais atento, um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização (ROBBINS, 2000, p.288).

Segundo Robbins (2000), a cultura de uma organização se baseia em sete características básicas que em conjunto captam a essência de uma cultura. São elas:

Inovação e ousadia. O grau e modo como os funcionários são incentivados e têm a liberdade de serem inovadores e a correrem riscos sem que seu emprego esteja ameaçado.

Atenção ao detalhe. O quanto se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes das tarefas e responsabilidades.

Busca de resultados. A concentração da administração em resultados ou efeitos do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados.

Concentração nas pessoas. As decisões da administração que levam em consideração o efeito dos resultados sobre a satisfação do pessoal da organização.

Orientação para a equipe. O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em torno das equipes do que em torno de indivíduos.

Agressividade. Pessoas são mais agressivas e competitivas do que contemporizadoras.

Estabilidade. O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em oposição ao crescimento.

A cultura organizacional reflete o comportamento das pessoas dentro de cada organização. Cada empresa tem a sua própria cultura, com diferentes características e peculiaridades. O conjunto de interações sociais que podem possibilitar um ambiente organizacional com relações de cooperação e participação, até as relações inadequadas de conflitos, competições, rivalidades e disputas de poder. O conjunto dessas relações ajuda a compreender o clima organizacional presente na organização.

As políticas de gestão de pessoas desempenham papel importante no processo de construção ou manutenção da identidade da companhia. Os mecanismos de motivação para o trabalho, de benefícios e comunicações internas, bem como as técnicas de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho são elementos importantes para o gerenciamento e planejamento da cultura organizacional (SCHNEIDER, 2006, p. 37).

Segundo Freitas (1991, p.12), a cultura organizacional é composta por elementos a partir dos quais é definida. Os elementos da cultura considerados mais importantes e mais abordados na literatura são:

Valores: constituem-se nos pressupostos básicos, formadores do núcleo da cultura organizacional. São definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso. Segundo Deal & Kennedy (*Apud* FREITAS, 1991, p. 14), valores formam o coração da cultura, definem um sentido de direção para o sucesso e estabelecem padrões a serem alcançados e um guia para o comportamento diário. Uma vez definidos os valores, a organização não deve mudá-los, pois sua mensagem deve resistir ao tempo e nesse caso, deve se adaptar as mudanças (FREITAS, 1991).

Crenças: são as verdades adotadas pela organização. Ao serem consideradas como verdadeiros, os conceitos são absorvidos e inquestionáveis, estando presente no comportamento dos indivíduos. Os gestores devem reforçar essas crenças através de seus comportamentos, ações e atitudes e evitar discrepância entre o discurso e a

prática. Schein (1988, p. 6) afirma que os pressupostos são os pontos centrais da cultura e não os valores, pois quando grupos solucionam problemas coletivos com sucesso numa visão de mundo peculiar, aquela visão passa a ser correta e válida.

Ritos: atividades planejadas através das quais a cultura organizacional é expressa, tornando-se mais perceptível e mais tangível (DEAL & KENNEDY, 1982 *apud* FREITAS, 1991, p. 21). Podem-se citar os ritos organizacionais mais comuns como os de integração; os de passagem; os de degradação; os de redução de conflitos; de renovação e de reforço. Para Deal e Kennedy (*apud* FREITAS, 1991, p. 23) os ritos são importantes à medida que: comunicam padrões de comportamento, modo de execução de procedimentos, limites de intimidades e divertimento entre as pessoas e fornecem segurança e identidade comum.

Mitos: trata-se de estórias coerentes com os valores e crenças compartilhadas na organização. São criadas no contexto da cultura organizacional e não se fundamentam em fatos. Veiculam e reforçam o comportamento existente, os valores e as crenças da organização. O “mito da grande família” é o mais utilizado, pois relaciona tema da igualdade entre os membros, segurança e controle.

Tabus: tem uma função disciplinar. Referem-se às proibições adotadas pela organização, sendo aceitas e inquestionáveis pelos indivíduos que a compõe. Informam aos integrantes da organização o comportamento aceito através da ênfase no “não permitido”.

Heróis: pessoas que encarnam pessoalmente os valores organizacionais, elas servem como modelos aos demais membros da organização e tornam o sucesso atingível e humano. Além disso, estabelecem padrões de desempenho, motivam os funcionários fornecendo influência duradoura e simbolizam a organização para o mundo exterior. Apesar de despertarem confiança e admiração, eles nem sempre são carismáticos podendo até ser pessoas difíceis e insensíveis.

Normas: um conjunto de regras, escritas ou tácitas, que indica os modos de se proceder no âmbito da organização que são esperados, aceitos, entendidos e apoiados

pelo grupo. Ela também pode ser compreendida como o comportamento aceito, onde as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas.

Comunicação: culturas são criadas, sustentadas transmitidas e mudadas através da interação social ou comunicação. A comunicação formal é sistemática entre a organização e o ambiente externo e interno. Tal processo é dirigido por regras, freqüentemente operam num nível fora da consciência sendo consideradas em níveis tático e temático. Cultura informal é a interação assistemática e espontânea entre os membros da organização, que escapa ao controle e às normas. Como elementos não verbais da comunicação podem-se citar o ambiente físico, maneira de se vestir, tamanho das salas entre outros.

Esses elementos é que definem o “*modus operandis*” de uma organização. Determinam a relação entre a cúpula e a base da organização, internamente e com o ambiente externo. Colaboram com a definição de seus objetivos e de sua função no mercado competitivo. Representam para os membros envolvidos quais os comportamentos e atitudes aceitas, as expectativas, a relação hierárquica, o processo de atuação de cada profissional em sua busca de promoção, prestígio e poder.

Partindo dos conceitos expostos, compreende-se cultura organizacional como o conjunto de valores predominantes numa organização que influencia no comportamento, ações e atitudes dos indivíduos organizacionais. Ela pode ser gerenciável, porém as pessoas têm capacidade de definir seus próprios valores, crenças entre outros a fim de influenciar o ambiente organizacional. Desse modo, é importante ter pressupostos vinculados em ambas as correntes estudadas.

Pettigrew (1989, p. 26) afirma que apesar de exigir grandes esforços por parte da cúpula de uma organização em mudar a sua cultura, ela é mais compreensível quanto a sua necessidade por parte dos grupos internos em ambientes de crise, tanto crises internas como surgimento de novas políticas quanto externas, como retração da economia.

3.1.2 Tipos de Culturas Organizacionais

Os elementos culturais presentes, portanto, indicam o *modus operandis* de uma organização. Alguns autores sugerem uma classificação para responderem a seguinte pergunta: que tipos de culturas organizacionais existem? Embora as tipologias apresentadas não respondam por completo a pergunta acima, produzem um recurso metodológico para entendê-las.

As tipologias primeiramente aqui apresentadas aparecem em forma de pares que facilitam uma primeira análise, já que, permitem uma análise de extremos na prática organizacional. Os pares selecionados são os relacionados por Souza (2001, p.23-32) em seu trabalho de tipologias:

A) Cultura autoritária ou democrática

Uma companhia dominada por um tipo ou por outro influencia nos comportamentos internos, nas relações entre colegas, bem como na forma como se estabelecem as relações de poder.

Se tudo depende de um grande líder a tendência é o desenvolvimento de formas autoritárias, de difícil competição entre colegas, proliferando intrigas e formação de grupos defensivos ou coalizões ofensivas que acabam por dissolver-se como uma trama de traições, alianças e rejeições para formação oportunística de outras. Tudo com objetivo de sustentar uma imagem positiva e a manter relações aceitáveis com o líder. O talento criativo, não muito bem visto, passa a secundário. Capacidade de entender o que deseja o líder e de seguir cegamente suas ordens é o mais importante. O estilo manipulador de conduta passa a essencial.

Nas culturas democratizadas, as formas de ação estimulam a maior participação no processo decisório, com melhor delegação de autoridade. A tendência acentuada é para reuniões e acertos de pontos de vista sem o medo das demissões sumárias

devido ao sistema de proteção existente. O conjunto formalizado de regras aceita para promoção, demissão e aceitação de comportamentos legitimados ganha maior importância, ampliando a área de segurança.

A vantagem da primeira é a velocidade da tomada de decisão; já a da segunda é a maior discussão e participação criativa evitando erros e avaliações precipitadas.

B) Cultura patrimonial ou racional

Existência de comportamentos tendenciosos a valorizar as relações de família, de simpatia ou de amizade, ou ainda políticas, tanto na admissão quanto na atribuição de funções e poder interno. A competência recai para o segundo plano quanto aos nexos e as relações pessoais, nas culturas dominadas pela síndrome do patrimonialismo.

Nas culturas de cunho racionalizado há critérios objetivos para avaliação de desempenho, seleção e recrutamento, especialmente para alocação interna do poder de decidir. Há predominância do critério técnico ante a base relacional.

C) Cultura Integrada ou desintegrada

Refere-se a formas de comportamento organizacional onde dominam, no primeiro caso, a coesão de idéias, propostas e ações coletivas claramente defendidas e aceitas por todos. Há grande coesão ideológica de respostas e uma clara visão do lugar que a empresa ocupa no mercado, o que busca e o que deve fazer para lograr suas metas.

No segundo caso esta coerência é prejudicada pela existência de interesses e visões setoriais onde o "pessoal do Planejamento", ou o "grupo de controle financeiro", ou ainda a "Turma dos recursos humanos", passam a desenvolver subculturas internas, de base técnica, com objetivos próprios e interesses de grupo a defender, forçando um tipo de agrupamento técnico, prejudicial à coesão.

D) Cultura competitiva ou cooperativa

Uma cultura organizacional que estimula a competição interna entre seus funcionários, pode gerar maior volume de trabalho, mas inclui entre seus valores, aceitar como legítima alta taxa de rotatividade de pessoal, com notável ausência de lealdade corporativa, prevalência de individualismo e distorções no relacionamento interno. Gera, como comportamentos defensivos, tendência a monopólios pessoais e/ou grupais de informação e domínio dos principais canais de comunicação, omitindo fatos e manipulando situações que podem ser benéficas para o agente, mas danosas para o equilíbrio da organização.

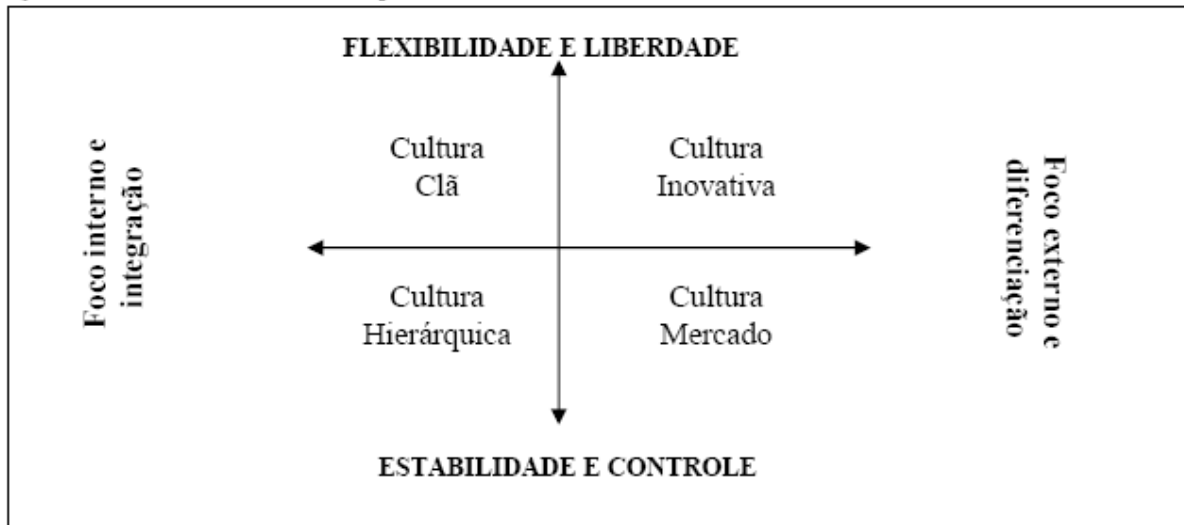
Partindo para uma perspectiva mais completa e complexa, por assim dizer, podem-se citar os tipos de culturas organizacionais estudados através do Modelo dos Valores Competitivos (CVM), que mede a cultura de uma organização em termos de dimensões e valores compartilhados.

O modelo, originado da análise estatística de Robert Quinn em 1981, destaca os quatro perfis de cultura, divididos em quadrantes, também reflete uma orientação para o estilo do processo de informação para a eficácia organizacional. Os quatro quadrantes representam um conjunto de indicadores da cultura da organização. Eles vêm de duas dimensões de diferenciação.

A primeira dimensão distingue o critério de eficácia que enfatiza flexibilidade, dinamismo e liberdade de ação do critério que ressalta estabilidade, ordem e controle. Já a segunda dimensão representa o enfoque organizacional, distinguindo a ênfase na orientação para o ambiente interno e externo da organização (CAMERON e QUINN, 1996, p. 15 *Apud* MUSSIELO NETO, 2007).

Desta forma, cada quadrante representa um tipo de cultura que, juntos, representam o perfil cultural da organização, de acordo com o modelo de Cameron e Quinn (1996, *apud* MUSSIELO NETO, 2007), conforme quadro 1.

Quadro 1: Modelo de Valores Competitivos



FONTE: Quinn e Cameron, 1996.

Por ser similar a uma organização do tipo familiar, o primeiro tipo cultural define-se como clã, ao invés de regras e procedimentos formalizados em hierarquias, apresentam algumas características como: trabalho em equipe, desenvolvimento de pessoas e valoriza a participação dos membros nas tomadas de decisões.

Alguns pressupostos básicos como a remuneração com base na realização da equipe e não individual estão presentes nesse tipo de cultura. A organização enfatiza os benefícios em longo prazo. Os gerentes capacitam os colaboradores e facilitar sua interação, confiança e lealdade. Segundo os autores, o sucesso é definido através do clima interno e interesse pessoal (CAMERON e QUINN, 1996, *apud* MUSSIELO NETO, 2007).

O segundo tipo caracteriza-se por compreender pressupostos de mudança e flexibilidade; ela denomina-se cultura inovativa. Pode reconfigurar-se rapidamente quando surgirem novas circunstâncias. Essa cultura tem como fatores a motivação, o estímulo, a diversificação e a criatividade nas tarefas. A liderança é vista como visionária, empreendedora, idealista e orientada para o risco. A ênfase dessa está voltada para a margem de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços (CAMERON e QUINN, 1996, *Apud* MUSSIELO NETO, 2007).

O terceiro tipo cultural, denominado de cultura de mercado, é caracterizado por basear-se em pontos alternativos de suposição e valor. O termo mercado refere-se a organização que funciona como um mercado próprio. A organização orienta-se para o ambiente externo, focando transações externas, incluindo fornecedores, clientes, sindicato, entre outros. A principal ênfase é ter como linhas de orientação: a base de resultados, tendências de nichos de mercado, extensão de objetivos e bases seguras de clientes. Sucesso é alcançado em termos de penetração e porções de mercado. Os valores centrais que empresas dessa cultura prega são competitividade e produtividade, as quais são alcançadas através de uma alta ênfase no posicionamento e controle externo. (CAMERON e QUINN, 1996, *apud* MUSSIELO NETO, 2007).

O quarto tipo cultural é a cultura hierárquica, onde são propostas sete características clássicas que definem uma burocracia (meritocracia, hierarquia; impessoalidade, controle, regras, especialização e separação de propriedade). Essa cultura reflete os valores e normas associadas à burocracia, a qual é permeada com pressupostos de estabilidade e que os funcionários aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a ser conservadores aos problemas de natureza técnica. (CAMERON e QUINN, 1996, *apud* MUSSIELO NETO, 2007).

Diante de vários estudos e pesquisas feitos ao longo do tempo no campo da cultura organizacional, será necessário para esse estudo utilizar um parâmetro amplo que encontre relações com os casos estudados – as Instituições IPA e Americano. Nesse caso, será utilizado o estudo de Charles Handy, desenvolvido a seguir.

3.1.2.1 Os Deuses da Administração

O objetivo de identificar a cultura organizacional através do questionário adaptado por Charles Handy, provém da facilidade de relacionar comportamentos através da comparação aos deuses da mitologia grega.

Para os gregos, os deuses representavam características com as quais os humanos identificavam-se, adorando um ou mais deles de acordo com seus próprios desejos. Portanto, a religião representava os costumes do seu povo e não a adoração etérea e distante apregoada pelo cristianismo.

Handy explica na introdução de seu livro os Deuses da Administração que o uso desta analogia serve para frisar um ponto muito importante, de que a administração não é uma ciência exata, mas antes um processo criativo e político que deve muito à cultura e à tradição prevalentes naquele lugar e naquele momento (HANDY, 1994, p. 10).

Entretanto, existem certos padrões no comportamento das pessoas que podem ser identificados e servirem de apoio na decisão dos administradores, e o uso da mitologia representada pelos deuses - Zeus, Apolo, Atena e Dionísio - se propõe a identificar esses padrões relacionando-os com a representatividade cultural de cada um desses deuses e a filosofia administrativa adequada.

Também o autor observa que, cada cultura ou deus não é único e nem pode ser classificada como boa ou ruim, e sim adequada ou inadequada para a organização ou para o funcionário (HANDY, 1994 p. 18).

Esta concepção pode ser chamada de Teoria da Adequação Cultural, onde não existe uma cultura ideal e a cultura certa para o propósito certo, sendo a sua validade consolidada pela experiência pessoal de cada funcionário, sem o que seria apenas mais uma teoria sem utilidade (HANDY, 1994).

Em um determinado nível, a teoria ajuda a explicar o conforto ou desconforto de um indivíduo em uma organização. Em um segundo momento, entretanto, a teoria se torna uma ferramenta de diagnóstico para um gerente ou consultor, que a utilizaria para avaliar a cultura organizacional. Culturas inadequadas levam à insatisfação e à ineficiência por parte dos indivíduos.

As falhas da comunicação são muitas vezes resultadas do embate de uma cultura com a outra. As organizações quase sempre precisam de uma combinação de culturas para cumprir suas diferentes tarefas, mas cada cultura tem que entender e respeitar as peculiaridades das outras. Um número muito grande de organizações deixa que uma cultura domine, se tornando assim um impedimento para que as demais sobrevivam.

Sendo assim, esses são os quatro Deuses ou tipos culturais em uma organização:

3.1.2.1.1 Zeus

A Cultura-de-Clube tem como figura-símbolo a teia de aranha, que como todas as outras organizações tem sua cultura baseada em funções e produtos, cujas linhas se estendem a partir do centro, como um organograma tradicional. Entretanto, em organizações cuja cultura dominante tem essas características, as linhas da teia, que são as mais importantes, são as que envolvem a aranha no meio, sendo as linhas do poder e da influência que ficam menores quanto mais se distanciam do centro (HANDY, 1994, p. 18). Essa cultura é mais comumente encontrada em pequenas organizações empreendedoras e familiares, o que não significa a sua ausência em organizações de maior porte, onde o Zeus empreendedor aparece com destaque.

A rapidez das decisões aparece como uma das características mais marcantes desta cultura, onde a qualidade das decisões dependerá da competência de seu Zeus, sendo suas variáveis críticas a seleção e a sucessão e a empatia como o canal mais eficiente e rápido de comunicação. Sendo pouco dependentes de documentação ou autoridade formal, os sentimentos de afinidade, intuição e confiança aparecem como elementos essenciais.

Dessa forma a seleção não obedece aos rígidos padrões, onde o nepotismo floresce com naturalidade e as pessoas que não se enquadram ou não possuem a empatia necessária para com os outros membros devem ser excluídos, pois a comunicação formal não é aceita, assim como o erro ocasionado pela falta de semelhança entre as idéias do grupo, fazendo com que todos mantenham o mesmo padrão de comportamento (HANDY, 1994, p. 19).

É o tipo de cultura que valoriza os funcionários, dando-lhes liberdade de ação e recompensas, sendo também uma cultura de destaque, pois o Zeus de uma grande organização é carismático e costuma ser reverenciado por suas conquistas. No entanto, o funcionário que não se enquadra nessa cultura, não tem intenção ou vontade de manter uma rede de relacionamentos úteis para a sua ascensão, não terá sucesso numa organização com esta cultura, onde o paternalismo e o culto do indivíduo, da propriedade e do poder pessoal podem não parecer muito justos e até parecer pouco popular e ultrapassado diante da idéia de oportunidades iguais para todos que permeia a gestão moderna.

Vale lembrar que a maioria das organizações tem essa cultura como predominante em seu começo, pois uma boa idéia e uma grande força de vontade marcou e marca o início de todo empreendimento.

São culturas eficazes em situações onde a rapidez é mais importante que a correção de detalhes, ou o custo de uma demora é mais alto do que o custo de um erro. Essas são boas culturas para se trabalhar, porque valorizam o indivíduo, dão-lhe liberdade de ação e recompensam seus esforços. (HANDY, 1994, p. 20).

O modo de pensar e aprender, numa empresa de cultura do tipo Zeus a tendência é pensar por intuição e em blocos. Eles se movimentam depressa e para uma solução possível e testam prosseguindo para outra solução se a primeira parecer inadequada. Uma análise lógica, detalhada e precisa, passo a passo não é o seu hábito, pois gostam de reagir a estímulos. Se a fonte de um argumento conta mais do que a sua lógica, a escolha de indivíduos e de clubes dentro dos clubes será crucial.

Para se influenciar nesse sistema, o que conta é o controle dos recursos e o carisma pessoal. Se o líder possui uma trajetória de sucessos, possui carisma. Porém nem todos esbanjam seus créditos (HANDY, 1994 p. 49).

Através dessas bases de poder em recursos e carisma, a cultura de Zeus cria mudança através das pessoas. Os indivíduos são os elos de ligação imprescindíveis dessa cultura. Se um elo está fraquejado ele é substituído sem problemas. Mudança pode significar reforma ou educação, mas com frequência nessa cultura significa substituição.

As personalidades de Zeus buscam o poder sobre as pessoas e os eventos. Elas gostam de ver o resultado de suas ações ou intervenções pessoais. É seu desejo que façam a diferença individualmente (HANDY, 1994). Elas apreciam situações onde há forte dose de arbítrio. Eles gostam de incerteza porque a incerteza implica em liberdade de manobra. O dinheiro é símbolo de resultados alcançados.

Pessoas, informações além de dinheiro, podem ser objeto de seu instinto de colecionadoras, sabendo por intuição que aqueles artigos são, com frequência, tão poderosos quanto o dinheiro (HANDY, 1994, p. 51). Para esse fim, elas investem um tempo considerável em criar e manter redes de contatos, possíveis fontes de pessoas úteis e informações importantes.

Tudo isso se encaixa bem em cultura de clube: confiança e empatia dando apoio às decisões intuitivas, carisma pessoal baseado numa trajetória de sucessos, dinheiro como termômetro de sucesso.

3.1.2.1.2 Apolo

A Cultura-de-Função representada pelo deus Apolo e pela figura-símbolo de um templo grego, baseia-se mais em funções e tarefas a serem cumpridas do que nas personalidades ou pessoas que compõem a organização, sendo o homem racional e determinado pela lógica, onde o fluxo do trabalho é descrito em normas e procedimentos formalizados em manuais com um sistema de funções prescritas. É um tipo de cultura que se aproxima da *burocracia* idealizada por Max Weber.

A estabilidade e a previsibilidade são assumidas e encorajadas. Assim como no *taylorismo*, os indivíduos na cultura-de-função são partes integrantes das máquinas, sendo irrelevante seu nome ou sua aparência (HANDY, 1994, p 22).

A previsibilidade e a estabilidade geram uma sensação de bem-estar e segurança fazendo com muitos funcionários se enquadrem neste perfil e relutem em sair deste templo protetor e acolhedor. Podem-se citar organizações públicas, companhias de seguro, monopólios e empresas públicas que se encontram neste tipo de cultura (HANDY, 1994, p. 23). E é compreensível o esforço que todos, tanto dirigentes como funcionários, fazem para que permaneça este estado estável onde a turbulência do mercado não poderá atingi-los.

Organizações complexas, com um longo histórico de sucesso, freqüentemente baseado em um único produto ou serviço também se enquadram a este modo de pensar. Quanto mais racional, codificada e padronizada for a função, mais eficiente será a organização, e um dos seus maiores temores é a mudança, que será ignorada o quanto for possível e depois a reação será a tentativa de manter os pilares firmes enquanto a terra treme e não a tentativa de acompanhar os tremores.

Na cultura-de-função, os funcionários esperam que seus superiores digam como devem agir, e as tarefas que devem ser executadas com prazo definido, do contrário,

ficam perdidos uma vez que a criatividade não é incentivada (HANDY, 1994). O poder está no topo das organizações e a ascensão depende estar vinculada a um dos pilares que conduzirão o funcionário o mais próximo possível deste topo.

O modo de pensar e aprender numa organização do tipo Apolo é lógico, seqüencial e analítico. É confortável acreditar num mundo formalmente científico onde eventos se movem de acordo com formulas predeterminadas (HANDY, 1994, p. 54). Eles gostam de proceder da definição do problema para a identificação do mecanismo de solução adequado.

Portanto o aprendizado provém da aquisição de conhecimento e habilidades. É aditivo, adquirido pelo processo de transferência, onde os que possuem o conhecimento ensinam àqueles que não o possui. Os indivíduos são classificados de acordo com suas posses de conhecimento, experiência e habilidades.

É na cultura de Apolo que se encontram indivíduos sendo mencionados como recursos humanos, que podem ser planejados, controlados, programados, distribuídos e remanejados como qualquer outro patrimônio físico da organização (HANDY, 1994, p. 56). A essa cultura, pertencem técnicas de planejamento humano: esquemas de avaliação, diagnóstico de necessidades de treinamento, treinamento, rotatividade de tarefas.

É na cultura-função que a autoridade se torna um conceito reconhecido. O poder deriva da função, posição ou título da pessoa. Gravada nessa função está uma lista de direitos e responsabilidades. O organograma é uma maneira esquemática de mostrar quem dá as ordens. (HANDY, 1994, p. 56). A sua posição de autoridade lhe permite criar um complexo de regras, procedimentos e sistemas para os seus próprios domínios. O administrador do tipo Apolo é a pessoa que exerce a autoridade ao passo que administrador de Zeus tem autoridade.

Por prezarem a ordem e a previsibilidade em suas vidas e negócios, os indivíduos de Apolo são metódicos na maneira de motivar e recompensar seus pares.

As coisas precisam se encaixar nos devidos lugares, com contratos precisos e que sejam cumpridos, com regras determinadas e mantidas (HANDY, 1994, p. 57).

Dever é um conceito importante para eles, bem como noção de obrigação e responsabilidade de manter sua própria parte em funcionamento. Eles buscam a certeza tão intensamente quanto uma pessoa de Zeus evita, e porque a função ou tarefa é tão importante quanto o propósito mais profundo por trás de tudo. São recompensados por um aumento de autoridade formal e seu sinal exterior visível é o *status* (HANDY, 1994, p. 58). É nas organizações Apolo que as pessoas competem e comparam com mais avidez pelos símbolos de status da sociedade organizada.

Para modificar sistemas Apolo, é necessário modificar ou os conjuntos de funções e responsabilidades ou a rede de regras e procedimentos. Substituir qualquer indivíduo tem um impacto menor, se comparado às mudanças na estrutura ou nos sistemas.

3.1.2.1.3 Atena

A Cultura-de-Tarefa, cuja deusa Atena e a figura da rede são a sua representação, preocupa-se basicamente com a solução contínua e bem-sucedida de problemas (HANDY, 1994).

As organizações baseadas na cultura-de-tarefa organizam suas atividades em equipes onde os membros são especialistas valiosos, criativos e talentosos que contribuem para solucionar o problema apresentado. Os conflitos são pequenos, uma vez que o respeito pelas capacidades dos outros é um imperativo e a recompensa é dividida entre o grupo.

Diferentemente da cultura-de-função, onde a eficiência ou os meios utilizados torna-se mais importantes, na cultura de Atena a busca da eficácia, a preocupação com o resultado prevalece (HANDY, 1994). Questões como horários, rotinas e definições de funções não são tão controladas, e cada membro da equipe é uma parte da rede que pode contribuir para a solução do problema apresentado.

O poder está nas extremidades e não no topo (Apolo) ou no centro (Zeus), sendo a organização “uma rede de unidades de comando vagamente interligadas, sendo cada unidade basicamente independente, mas com uma responsabilidade específica dentro de uma estratégia global” (HANDY, 1994, p. 28).

Neste tipo de cultura a perícia é a base para o poder e a influência, não sendo importante a idade, o tempo de serviço ou parentesco. É comum encontrar pessoas jovens e entusiasmadas onde a figura típica de um líder não é necessária. Vale salientar que o entusiasmo dura exatamente o tempo de solução do problema, que ao se tornar rotina não desperta mais o mesmo interesse na equipe.

Este tipo de cultura funciona bem quando o produto da organização for a “solução de problemas”, como agências de publicidade, empresas de consultoria e organizações de pesquisas de novos produtos (HANDY, 1994, p. 60).

Exigir previsibilidade em uma organização com essa é um erro, pois não se ajusta à ambientes estáveis por ser extremamente cara onde a novidade de um produto converte-se em lucro para a organização enquanto seus concorrentes não entram em cena e o preço do produto pode ser determinado em função dos custos, mas após este período, o ajuste é necessário e então ou a organização tornou-se grande o suficiente para progredir, mudando o tipo de cultura predominante, ou então tende a desaparecer. A cultura Atena costuma ter vida curta.

É a cultura que melhor se adapta àqueles que foram e educados numa sociedade democrática, como pessoas que estão vivendo numa meritocracia (HANDY, 1994). O sucesso é desejável se for conquistado. A maioria dos novos profissionais nas

organizações, aqueles que pensam em si mesmos como “homens de marketing” ou “planejadores corporativos” verão a si mesmos como gente da cultura de tarefa.

A Cultura de Tarefa tende a pensar em colaboradores como humanos de recursos, ao invés de recursos humanos como a cultura-de-função, percebendo-os como pessoas responsáveis pelos seus próprios destinos finais, mas que estão disponíveis para ser designada a área de problemas específicos. O autodesenvolvimento é encorajado e a mobilidade entre organizações não será desencorajada.

Aprender, na Cultura de Tarefa, é adquirir a capacidade de melhor resolver problemas por meio de contínua exploração ou descoberta, solução sucessiva de problemas, principalmente se for trabalho em grupo.

Uma maneira de influenciar é através da sabedoria e da especialização. Para comandar numa cultura de tarefa é necessário que a pessoa tenha conquistado o respeito dos comandados, de forma socialmente aceitável de persuasão. Obediência substituída pela concordância (HANDY, 1994).

Eles respeitam a especialidade e profissionalismo e estão preocupados com seu próprio avanço. Avanço esse num sentido profissional mais do que hierárquico, embora a promoção possa significar sinal exterior do sucesso profissional (HANDY, 1994, p. 62). Eles prosperam em condições de variedade, solução de problemas e oportunidade de desenvolvimento.

Nessa cultura, a pessoa começa a se apoiar na força racional do seu caso para conseguir fazer as coisas ao seu modo. Para isso é necessário definir o problema e conquistar a concordância quanto àquela definição e à sua prioridade para o grupo.

A cultura de Atena tende a lidar com a mudança “enquadrando o problema”. Ou seja, identificar o problema, dedicar tempo da equipe para lidar com ele e reconhecer essa nova distribuição de recursos e prioridades acrescentando um quadro no organograma (HANDY, 1994, p. 61).

3.1.2.1.4 *Dionísio*

Por último, a Cultura Existencial, representada pelo deus Dionísio e a figura-símbolo de um agrupamento individual de estrelas, reunidas em um círculo. Dionísio ficou conhecido como um Deus preocupado em estabelecer uma moral universal, com a possibilidade de todos alcançarem a eternidade por merecimento (HANDY, 1994, p. 30). No culto romano, foi seguido por outros deuses que procuraram encontrar uma explicação para o mistério da vida e um sentido à existência numa sociedade que alcançou um nível cultural e material elevado, seguido por uma profunda crise moral.

O existencialismo de Dionísio apregoa que somos responsáveis pelo nosso destino, independente da vontade dos deuses. Em todos os outros tipos de cultura, o indivíduo tinha clara a sua participação na organização, onde procura ajudar a organização a atingir seus objetivos, sendo por isso recompensado.

Na cultura existencial, a organização serve para que os indivíduos atinjam seus objetivos pessoais, sendo que a saída de uma estrela não afeta o modo de agir dos membros restantes, pois eles são independentes, funcionando como uma associação de profissionais, onde o talento e a habilidade pessoal é a chave para o sucesso (HANDY, 1994, p. 66).

Podem-se encontrar cooperativas, associações profissionais, universidades e clínicas se encaixam neste perfil, e a administração centralizada é vista como uma tarefa menor e com menos prestígio, onde as tentativas de gerenciamento são ignoradas em favor da individualidade e profissionalismo. Em geral as pessoas com características de Dionísio se apresentam citando suas profissões e não o cargo ou usando o nome da organização para a qual trabalham.

Pessoas de Dionísio preferem aprender por imersão, por novas experiências. Eles não têm muito que aprender com outras pessoas, somente da vida. Os de Dionísio

se aborrecem quando outras pessoas ou a organização tentam planejar ou desenvolver suas habilidades. Eles querem oportunidades, mas exigem a liberdade de escolher entre elas.

É difícil de influenciar os da cultura existencial, uma vez que eles não reconhecem o poder da organização ou se concebem trabalhando para a organização (HANDY, 1994, p. 67). São pessoas muito difíceis de administrar, pois aquilo que funciona com um não produz os mesmos resultados para outro. É justamente essa imprevisibilidade que lhes dá a liberdade pessoal essencial para a cultura. Somente através de um conhecimento íntimo da pessoa envolvida pode-se começar a fazer previsões sobre qual seria seu atrativo.

Qualquer tentativa de mudar ou influenciar um Dionísio será um procedimento contratado, mais do que em outras culturas, embora em certo sentido qualquer processo de mudança envolva alguma noção de permuta, na qual uma pessoa ou várias faz ou obtém algo em reconhecimento de alguma coisa (HANDY, 1994).

As organizações de Dionísio são administradas num estilo “um de cada vez”. O líder interage com cada um individualmente e as reuniões só são convocadas para a disseminação de informações ou para solicitar idéias numa situação de interesse comum (HANDY, 1994, p. 68).

Assim como em Zeus eles querem fazer a diferença no mundo pessoalmente, mas isso não precisa ser através de poder, pessoas ou recursos. Prezam pela liberdade pessoal, acima de tudo, a liberdade de agir e falar como querem, assim como o uso do tempo (HANDY, 1994, p.68).

Eles reconhecem a obrigação para com a comunidade ou organização com uma parte necessária do contrato social, mas irão, sem rancor, tentar incorrer nela o mínimo possível em troca de seus próprios direitos. Eles gostam de ser consultados, se reservando o direito de veto, mas não de participar, gostam que lhes perguntem suas opiniões, mas não de ser obrigados a dá-las.

A característica essencial da eficiência organizacional é a pureza cultural. A cada qual com seu próprio deus. É quando os deuses competem dentro de uma atividade que resulta a confusão, pois então a lei da adequação cultural é transgredida. Se harmonia é saúde, a organização saudável é aquela que utiliza os métodos e suposições de influência apropriados em uma cultura específica (HANDY, 1994, p.69)

Os quatro deuses apresentados são bastante semelhantes e foram colocados pelo autor em uma ordem significativa. Primeiro Zeus, que é como a grande maioria das organizações iniciou, após um período em que o líder era o centro da organização, tornou-se necessário organizar o trabalho, então surgiu Apolo com sua cultura-de-função. O desenvolvimento de novos produtos que garantissem o crescimento gerou Atena, cuja criatividade das equipes era primordial. A evolução tecnológica e a complexidade decorrente dela geraram o aparecimento de Dionísio com sua alta especialização.

Esta ordem também foi seguida pela história onde as primeiras organizações, como a construção de estradas de ferro e as minas de carvão exigiam líderes fortes e dominadores, como Zeus. A revolução industrial criou a necessidade da cultura-de-função onde mais tarde Taylor e Fayol ditariam normas que persistem até os dias atuais. As novas descobertas e necessidades geraram as equipes de trabalho da cultura-de-tarefa e por fim Dionísio, o dono de seu destino, nesses novos tempos de fim do emprego convencional. Atualmente a maioria das organizações de qualquer tamanho é composta de alguma mistura de todas as quatro culturas. (HANDY, 1994, p.10).

Embora as organizações possuam mais de um deus, as culturas devem ser internamente consistentes, pois os indivíduos que fazem parte dela são basicamente monoteístas, e precisam dessa identificação para confrontá-la com o seu deus predominante.

Agora, quando uma companhia decide induzir uma mudança organizacional, todos os seus entes serão afetados, de uma forma ou de outra. Numa situação em que duas ou mais companhias decidem unir esforços para enfrentar as adversidades da

economia e das pressões de mercado os colaboradores tendem, primeiramente, a relutar contra as mudanças por percebê-las com ameaças ao seu ambiente de trabalho.

Neste contexto, os bons gestores são aqueles que percebem a importância de contar com a confiança e otimismo dos colaboradores. E para isso, é necessário conhecer a si mesmos, sua própria cultura organizacional, seus pontos fortes e fracos e então tentar entender o próximo. Munido dessas informações, os gestores podem unir o que há de bom das organizações para competir eficazmente no mercado.

3.2 PROCESSO DE FUSÃO E AQUISIÇÃO

É comum a confusão entre os diferentes tipos de combinações estratégicas entre empresas, para isso é necessário apresentar e esclarecer tais conceitos. Segundo Rosseti (2001) a aliança é uma simples associação com uma ou mais empresas com objetivo comum de desenvolver uma nova atividade; a *joint venture*, ou “união de risco”, há uma associação entre empresas para execução de projetos específicos sem necessidade de se caracterizar uma nova sociedade. Um consórcio seria a aquisição de uma empresa ou execução de uma obra por um grupo de empresas. Fusão é a união de duas ou mais empresas formando apenas uma, geralmente sob controle da mais próspera ou poder administrativo maior. Já a aquisição é a compra de uma empresa por outra com controle acionário sobre a menor.

As duas últimas décadas do século XX foram marcadas por um crescente aumento das operações de fusões e aquisições, envolvendo empresas de diferentes países e de tamanhos variados.

Héau (2001) destaca as principais razões que desencadearam a aceleração de fusões e aquisições a partir dos anos 1990: A) Tendências Macroeconômicas, com o aumento da concorrência, privatizações, fluidez das fronteiras comerciais e um cenário de facilidade de comunicações, B) Oportunidades Disponíveis, como liquidez, mudança de geração em muitos países industriais jovens e maior atuação dos acionistas no mundo corporativo e por fim C) Fusões e Aquisições, como alternativa mais prática que desenvolver novos negócios, melhor equacionando problemas típicos, como prazos, riscos, estratégias de defesa e interesses pessoais.

No caso do Brasil, de acordo com Rosseti (2001), após um período de quase quatro décadas de orientação econômica marcada por princípios nacionalistas e protecionistas, entre as décadas de 1980 e 1990 assinala uma mudança de orientação. Movimentos de fusões e aquisições são estimulados pelos novos propósitos estratégicos que passaram a dar sustentação à economia brasileira, que Rosseti destaca a inserção global competitiva, com quebra de barreiras à entrada e de mecanismos de proteção; e a desestatização, com mudança do papel do estado de empresário para regulador.

Essas transações têm causado profundas mudanças, alterando os padrões de gestão, produção e emprego no mundo. Por medida de sobrevivência, segundo Barros (2001), as empresas envolvidas em processos de fusão costumam pensar demais na negociação financeira e se esquecem das pessoas.

Questões relativas à gestão dos recursos humanos são fatores-chave para o para o sucesso do processo de reestruturação. Dessa forma, três fatores são avaliados como atividades críticas no plano de integração: retenção de talentos, integração de culturas e comunicação os processos mais bem sucedidos são os que conseguem passar segurança, nos diversos momentos do processo, aos diversos *stakeholders* das organizações garantindo uma transição rápida e eficiente. Isso sem falar nas diferenças culturais entre as empresas, que costuma acarretar problemas e divergências.

O maior desafio continua sendo engajar os colaboradores à cultura da mudança, fazendo com que cada um perceba a importância da responsabilidade de que lhe cabe num momento tão crucial na vida da organização.

3.2.1 Encontro de Culturas

O principal debate, do ponto de vista da cultura em fusões e aquisições, remete ao encontro das culturas e como ele deve ser gerenciado pelas empresas. O pressuposto básico é que o modo como esses encontros são administrados impacta no desempenho organizacional, o que conduz o tema para o palco das decisões estratégicas no mundo corporativo.

Segundo Schein (2001, *apud* SOUZA JUNIOR, 2004, p. 32), uma má adaptação cultural nos processos de fusão, aquisição ou *joint ventures* representa um risco tão grande quanto uma má adaptação financeira, de produto ou de mercado. Parece ser comum aos acadêmicos e empresários, mas o seu entendimento e administração ainda transitam em terreno acidentado. Por ser pertinente esse assunto deve ser melhor estudado antes de aplicado às empresas.

Infelizmente, o tema recebe pouca atenção e investimento por parte das organizações envolvidas. Isso vale tanto para as ações antes de realizada a integração, quanto para o período seguinte ao evento. O principal ponto de preocupação quanto a uma “má adaptação cultural nos processos de fusão e aquisição” seria a ocorrência de um “choque cultural”. Mas, quais as ações para evitar o choque cultural em um processo de integração? (SCHEIN, 2001, *apud* SOUZA JUNIOR, 2004, p. 33)

É fundamental ter ciência das características culturais das organizações envolvidas, aumentando o nível de consciência do seu próprio estilo e do estilo do outro. Ao perceber e entender os traços culturais envolvidos se torna possível avaliar seu impacto no outro, sua compatibilidade, a possibilidade de mudança e de convivência (BARROS, 2001).

Marx (2001, *apud* SOUZA JUNIOR, 2004), aponta que o termo “choque cultural” foi utilizado pela primeira vez por Oberg em 1960 para explicar os sintomas e o processo de adaptação a uma nova cultura. O choque ocorre quando as expectativas de uma pessoa não coincidem com a realidade vivida. Marx identifica as principais reações em um choque cultural: sensação de abandono, ansiedade e preocupação, queda de rendimento no trabalho e sentimento de desolação.

Marx (2001, *apud* SOUZA JUNIOR, 2004) identifica que o choque cultural não é um evento único e desconexo, ele tem fases de maior e menor intensidade que podem ser representadas no seguinte gráfico:

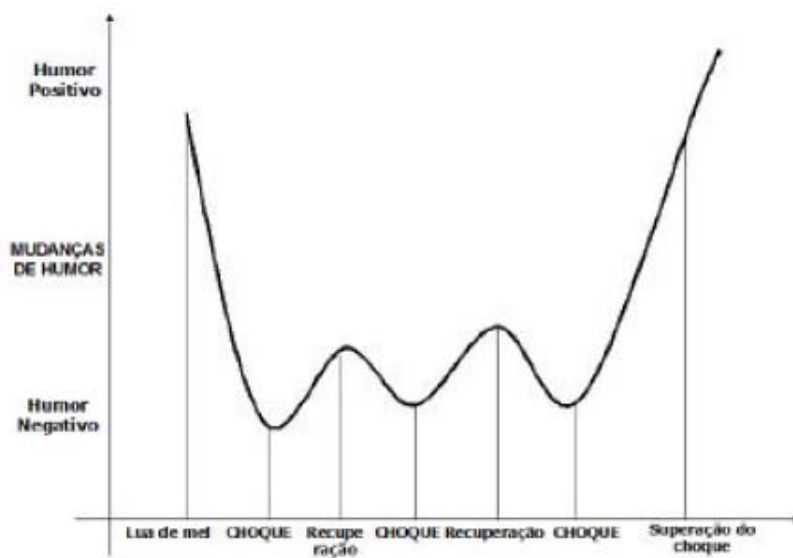


Gráfico 1 – Breaking Through Culture Shock.
Fonte: MARX, 2001, p. 10.

Aprofundando o entendimento do choque em encontros de cultura internacionais, Marx identifica que existem três níveis psicológicos onde eles ocorrem, conforme figura seguinte:

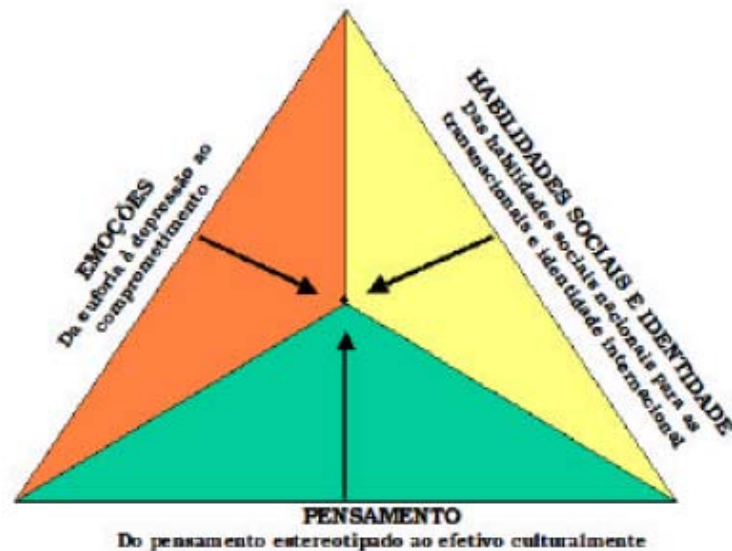


Figura 2 – The Cultural Shock Triangle.
Fonte: MARX, 2001, p. 12.

A partir dessas dimensões, Marx sugere que os gestores devem ter como objetivo três competências: aprender a lidar com o stress da transição, apoiar no desenvolvimento de pensamento culturalmente efetivo e apoiar no desenvolvimento de melhores habilidades sociais e identidade.

Os processos de fusão e aquisição estão entre os que decididamente provocam uma mudança cultural, posto que não raramente ocorrem mudanças nos valores centrais das empresas envolvidas (BARROS, 2001). Em uma pesquisa conduzida por Betania Barros na qual revela diferentes estratégias de integração cultural:

- Assimilação cultural – grande mudança na empresa adquirida, normalmente como parte da estratégia do adquirente;
- Mescla – grau mediano de mudanças nas empresas envolvidas, muito comuns em *joint ventures* ou fusões que há maior equilíbrio de forças;

- Pluralidade – pequeno grau de mudança nas empresas adquirida e adquirente; essa estratégia é, na maioria das vezes, transitória e tende a migrar para uma das outras possibilidades;

- Movimento reverso – a empresa comprada influencia decididamente na compradora. Pouco comum, mas geralmente ocorre quando a empresa adquirente tem grande interesse na cultura, processos e estratégia da empresa adquirida.

O conceito de integração remete à ação de juntar pessoas e recursos até então difusos na organização. Reúnem-se os indivíduos de forma harmônica com o objetivo de dotados de um sentido único de ação, buscarem os mesmos objetivos, maximizado a utilização dos recursos disponíveis. O processo integrador nem sempre é pacífico e harmônico, principalmente, quando se torna freqüente, como se exige nos tempos atuais. Ele requer, além da realocação de fatores físicos e financeiros, reposicionamentos de elementos como poder, status papel dos heróis, mitos e outros.

O objetivo das organizações quanto a sua cultura, deve ser minimizar a aversão humana à mudança, capacitando-se a uma pronta adaptação em face de transformações ambientais. Interessam-lhes homens com capacidade de adesão cultural. Empregados dotados de um maior grau de habilidade para passagem de integração cultural dentro da mesma organização ou entre organizações diferentes, sem traumas.

3.2.2 Como gerir processo de integração

O sucesso ou o fracasso de uma fusão depende fundamentalmente das decisões tomadas pelos executivos em momentos críticos durante o processo. Quanto mais

talentosas essas pessoas foram em lidar com os imperativos do processo de combinação de duas empresas, maior será a probabilidade de sucesso da fusão (HARDING, 2005 p. 61).

Os funcionários se preocupam com a perda dos empregos, ou, pelo menos, em lidar com novas relações de subordinação. Os executivos investem muito tempo e energia explicando a transação proposta ao público interno – ou, ao contrário, sustentam um considerável nível de *stress* por esconderem segredos das pessoas nas quais geralmente confiariam. Quase sempre, a confiança mútua é a primeira baixa. (HARDING, 2005 p. 98).

Nas aquisições de empresas, um dos maiores riscos incorridos pela adquirente é a saída dos gestores de topo e de talentos da adquirida. A debandada pode gerar a perda do conhecimento estratégico registrado na mente dos que abandonam a adquirida e dos talentos que sustentam a vantagem competitiva da empresa. As razões da saída podem ser diversas: choque de culturas, diferenças entre os estilos de gestão dos executivos de cada empresa; o sentimento dos gestores da adquirida de que perdem prestígio e/ou autonomia; fracas perspectivas de carreira no novo cenário; atritos gerados durante o processo de aquisição (REGO, 2007).

Estes abandonos podem causar erosão no capital humano da adquirida e transformar a aquisição num mau negócio. Mas há casos em que a saída dos antigos gestores e a substituição por novos são desejadas pela adquirente. Tudo depende do grau de integração desejado. (REGO, 2007).

Especialistas são unânimes em afirmar que durante o planejamento de fusão deve-se fazer um amplo estudo de clima e cultura organizacional de ambas as empresas. A formação de um grupo de estudos de ambos os lados engajados em alencar todos os pontos necessários para a execução da fusão de forma determinada e prevista, seja no aspecto econômico, financeiro, mercadológico e humano (REGO, 2007).

Por ter vivenciado e estudado processos de mudanças organizacionais, Kotter (1997) identificou oito grandes erros cometidos por gestores ao decidir por esses processos, nos quais muitas vezes incluem processos de fusão entre organizações. Em contrapartida, o mesmo autor enumera oito importantes passos a se tomar para minimizar tais problemas.

Dessa forma, os grandes erros e o modo como evitá-los seriam (KOTTER, 1997):

A) complacência *versus* senso de urgência

O problema se encontra justamente pelo fato de que a empresa subestima a dificuldade e a necessidade de tirar as pessoas de suas zonas de conforto, pois essas não reconhecem o quanto suas ações podem resultar um projeto como sendo bem ou mal sucedido. Muitos projetos são fracassados na primeira fase, pois não têm o apoio incondicional de indivíduos-chave na organização. Esses, por sua vez, aderem ao chamado grupo de resistência à mudança, não apenas agindo contra ou omitindo informações, mas também deixando de incentivar seus pares a seguirem os mandamentos do determinado projeto.

Um projeto com baixo nível de urgência e alto nível de complacência significa baixa credibilidade. Ausência de uma crise maior aparente, otimismo exagerado da gerência, uma cultura organizacional de pouca confrontação, falta de *feedback* externo e baixos padrões de desempenho são algumas das razões que explicam esse tipo de complacência nas empresas. Dessa forma não se pode iniciar um projeto sem que se estabeleça um alto senso de urgência e comprometimento em todos os níveis da organização.

B) Criação de uma coalizão administrativa forte

Mudanças organizacionais bem-sucedidas obtêm apoio do presidente, do gerente geral da divisão, do chefe de departamento e outras pessoas empenhadas em melhorar o desempenho, trabalhando em conjunto como uma equipe. Projetos sem coalizão administrativa forte podem ter um progresso aparente por um tempo, porém, mais cedo ou mais tarde, sofrem por forças contrárias, através da resistência passiva. É

necessário que se encontrem pessoas certas que gerem confiança e desenvolvam um objetivo comum. A falha está justamente na subestimação das dificuldades de geração de mudança. Independente da capacidade ou dedicação do chefe de equipe, sem liderança forte não há poder necessário para vencer as forças de inércia na organização.

C) Desenvolvimento de uma Visão eficiente

A visão nada mais é que um quadro do futuro com comentários sobre o que as pessoas devem lutar pra tornar esse futuro possível. Ela exerce uma importante função na geração de mudança útil ao ajudar a dirigir, alinhar e aspirar ações por parte de um grande número de pessoas. Ela esclarece a transformação, motiva as pessoas a tomarem medidas certas e coordena ações de diversas pessoas. Sem visão correta, o esforço não passará de uma lista de projetos confusos, incompatíveis e demorados que levam a lugar nenhum.

D) Comunicação da Visão

Comunicação da visão representa uma grande peça na estratégia de mudança organizacional. A mensagem deve ser ampla, utilizando-se diversos meios de comunicação, expressa de forma clara e simples, para que seja entendida por pessoas com diferentes capacidades mentais. Palavras bem escolhidas podem tornar uma mensagem memorável, pois disputa a atenção dos funcionários com centenas de outras formas de comunicação. Ela deve ser constante e continuamente comunicada também por meio do comportamento dos gerentes que devem estar alinhados e agindo de acordo com a visão.

E) Eliminação de obstáculos

Mesmo comunicando eficientemente a visão para toda a organização os problemas não cessaram. Obstáculos podem ser visualizados e enfrentados pelos funcionários. Esses, munidos de boa intenção e atitudes corretas devem ter a liberdade, iniciativa e criatividade para dar prosseguimento ao projeto. Obstáculos como falta de treinamento tanto técnico quando de atitudes, problemas estruturais, sistemas de

informação desatualizadas e desfocadas e superiores que resistem à mudança podem minar o projeto e os funcionários sairão enfraquecidos e desiludidos.

F) Realização de conquistas a curto prazo

Através de avaliações e melhorias de desempenho divulgadas pelos sistemas de informação são importantes ferramentas, pois não apenas norteiam a evolução do processo de mudança como também provam que sacrifícios têm valido a pena, geram reconhecimento dos agentes de mudança, ajudam a sintonizar a visão e a estratégia, desencoraja os resistentes e motiva os aliados a mudança. É extremamente importante salientar que o processo ainda não terminou e é nesse momento, mais que nunca, que a organização necessita do apoio geral dos funcionários.

G) Consolidação dos ganhos

Infelizmente em muitas companhias ocorre de declarar vitória antes do tempo levando o resultado final do projeto a níveis insignificantes e com prejuízos financeiros. Numa tentativa de mostrar progresso aos opositores e resistentes à mudança, os idealistas acabam minando o projeto. Para que isso não ocorra é necessário ter certeza que os objetivos foram alcançados com segurança. Com a credibilidade ganha com o acúmulo de conquistas continuamente divulgadas e celebradas, ocorre o revigoramento do projeto, aproveitando-se da mesma sinergia desenvolvida para novas mudanças nas estruturas, sistemas e políticas que incompatíveis com a visão. Nessa fase é importante a contratação ou a promoção de pessoas comprometidas com a nova cultura.

H) Estabelecimento de novos métodos na cultura

A mudança cultural começa durante o processo, mas só ira ser consolidada no fim. Cultura não é algo que possa ser manipulado facilmente. Ela só muda depois que as pessoas alteraram com sucesso suas ações, quando novos comportamentos produzam vantagem grupal e quando forem percebidas a conexão das novas ações com a melhoria de desempenho.

No Planejamento inicial da mudança organizacional, quanto melhor for entendível a cultura existente, mais facilmente poderá se perceber como elevar o nível de urgência, como criar coalizão administrativa, como formar e comunicar a visão e assim por diante.

Tanto a mudança de comportamento quanto de atitude normalmente começam cedo num processo de transformação. Essas alterações então criam mudanças nas práticas que ajudam a empresa a gerar melhores produtos ou serviços com custos inferiores. Mas apenas no ciclo final da mudança é que maior parte disso é fixada na cultura. (KOTTER, 1997, p.159).

De uma maneira mais simples e direta, porém não menos interessante, Devoge e Shiraki (2000, *apud* VIANNA, 2003, p. 9) procuraram a campo qual o principal fator a ser considerado antes, durante e depois de um processo de fusão e práticas adotadas nesse sentido. Foi constatado que existe uma imensa falha entre a importância atribuída às políticas e práticas e sua real aplicação, com a desculpa que não existem rotinas e critérios predefinidos em processos de fusão. Contudo, em relação às pessoas, foram constatados alguns fatores em cada fase:

- a) antes da fusão: atentar para os aspectos culturais;
- b) durante a fusão: intensificar o processo de comunicação

A comunicação é um dos mecanismos mais importantes para ajudar as pessoas a se adaptarem às mudanças dos processos e novas formas de trabalho.

Um processo de comunicação saudável e claro é uma das atividades mais importantes na sustentação do projeto de fusão. Ele deve explicar o que está sendo feito, como as pessoas serão envolvidas, alavancar uma maior motivação e celebrar os acontecimentos.

- c) depois da fusão: colocar as pessoas certas no lugar certo.

A análise deve incluir um plano de competências a fim de que se possam identificar aqueles que se enquadram nos anseios da empresa, com potencial de

liderança e que devem permanecer após a transição segundo os interesses da empresa.

Para o presente trabalho, será utilizado o modelo de Kotter para a definição de um processo de Fusão e Aquisição modelo como parâmetro para o estudo de caso. Dessa forma, serão comparadas as ações tomadas pelo Conselho Diretor com os passos sugeridos por Kotter (1997) segundo os principais problemas enfrentados pelas empresas nesses processos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA

O método aplicado no presente trabalho é classificado, conforme Gil (1996), como estudo de caso. Fez-se a análise de uma única empresa, Rede Metodista de Educação IPA, coletando um número significativo de informações, com o objetivo de compreender a realidade da organização no que tange a sua cultura organizacional, anterior e posterior integração.

Este estudo de caso foi realizado dentro de uma abordagem qualitativa, tendo como objetivo uma pesquisa exploratória e descritiva, utilizando-se a entrevista semi-estruturada como um dos instrumentos de coleta de dados. O estudo de caso é um dos mais relevantes tipos de pesquisa qualitativa. É uma categoria de pesquisa em que o objeto de estudo é uma unidade analisada em profundidade. Conforme essa definição, as características são dadas por meio de duas circunstâncias: a natureza e abrangência da unidade e a complexidade determinada pelos suportes teóricos que servem de orientação no trabalho do investigador (TRIVIÑOS, 1987).

Segundo Gil (1996, p.58) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

A maior utilidade do estudo de caso ocorre nas pesquisas exploratórias em face do estímulo que provoca às novas descobertas. Isso se deve em razão de sua flexibilidade. Outra vantagem desse estudo decorre da importância que se dá à totalidade do problema, focalizando-o como um todo e não em partes dissociadas.

A maior limitação deste estudo, entretanto, refere-se à dificuldade de generalização dos resultados obtidos, podendo tornar os resultados equivocados em algumas situações (GIL, 1996).

A abordagem qualitativa do estudo de caso pode conter apoio quantitativo, porém normalmente a análise estatística não é relevante. Os resultados obtidos são válidos somente para o caso que se estuda. Assim sendo, o grande valor do estudo em questão reside em “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas” (TRIVIÑOS, 1987, p.111).

Segundo Gil (1996, p.121), na maioria dos estudos de casos é possível distinguir quatro fases: delimitação da unidade-caso; coleta de dados; análise e interpretação dos dados e redação do relatório. Com relação aos objetivos gerais a pesquisa realizada classificou-se como uma pesquisa exploratória. Esse tipo de pesquisa busca uma familiaridade com o problema, a fim de torná-lo compreensível. A flexibilidade de seu planejamento permite a consideração de variados aspectos relativos ao fato estudado. Assume geralmente a forma de estudo de caso e pesquisa bibliográfica (GIL, 1996).

Para Selltiz *et al.* (*apud* GIL, 1996, p. 45) as pesquisas exploratórias na maioria das vezes envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A presente pesquisa, além de exploratória é também descritiva, pois conforme Gil (1996) tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno. Para Bogdan (*apud* TRIVIÑOS, 1987, p.128), uma das características da pesquisa qualitativa é ser descritiva, ou seja:

As descrições dos fenômenos estão impregnadas dos significados que o ambiente lhes outorga, e como aquelas são produtos de uma visão subjetiva, rejeita toda expressão quantitativa, numérica, toda medida. Desta maneira, a interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto. Por isso, não é vazia, mas coerente lógica e consistente.

4.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

Inicialmente o pesquisador identificou os funcionários que se enquadravam nos requisitos necessários para o trabalho. Nesse caso, funcionários das antigas Instituições IPA e IMEC que vivenciaram o processo de integração, não importando se ocupavam cargos de liderança, mas que tivessem discernimento de descrever aspectos culturais de outrora bem como o resultado nesse processo de integração.

Foram selecionados nove colaboradores do antigo IPA e seis do antigo IMEC de ambos os setores Administrativo e Acadêmico. Eles têm de 10 a 25 anos de casa. Dentre os quinze funcionários, destacam-se duas lideranças de médio porte, que obtêm visão privilegiada perante as outras equipes e por isso foram selecionadas para uma entrevista semi-estruturada (ANEXO I).

4.2.1 Questionários

O questionário citado foi extraído do livro *Os Deuses da Administração*, de Charles Handy (1994) que se encontra anexado no final desse estudo. A finalidade de se fazer essa etapa seria conhecer qual a cultura organizacional predominante em cada Instituição anterior a fusão a fim de que se possa perceber as influências de cada uma na instituição resultante.

Nesse trabalho foi utilizado o questionário proposto por Charles Handy para mapear a cultura de uma organização bem como outras perguntas pertinentes ao andamento do trabalho (ANEXO II). O questionário adaptado por Charles Handy é composto por nove questões e oferece cada uma delas quatro frases em que o leitor deve priorizar sendo o 1 (um) o mais adequado e 4 (quatro) o menos adequado, segundo sua percepção. Para uma melhor análise dos dados esse método foi alterado, pelo próprio pesquisador, para 1 (um) o menos adequado e 4 (quatro) o mais adequado.

O questionário foi aplicado em duas ocasiões, em janeiro e em fevereiro, pois seu objetivo era decifrar alterações em traços das culturas organizacionais das duas instituições educacionais anteriores a integração (em janeiro) e após a integração (em fevereiro) a fim de que não houvesse tendências nas respostas.

O questionário tem o objetivo de categorizar as culturas organizacionais das antigas Instituições e a cultura da Instituição atual. Estará sendo utilizado somente seu dado global, ou somas totais. Por não se tratar de uma pesquisa quantitativa, não há necessidade de se utilizar aplicativos estatísticos. Foi utilizado somente o gerenciador de planilhas Excel da Microsoft® para tabular os dados.

4.2.2 Entrevistas

Foi realizada uma entrevista semi-estruturada como instrumento de coleta de dados com os funcionários da Rede Metodista de Educação IPA que se encontra em anexo no final do estudo (ANEXO I). Triviños (1987) privilegia a entrevista semi-estruturada em virtude da importância da presença do investigador, assim como permite uma liberdade e espontaneidade por parte do entrevistado enriquecendo a pesquisa. A entrevista semi-estruturada para Triviños (1987 p.146):

É aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

Durante as entrevistas na empresa estudada houve muita interação e flexibilidade com os entrevistados, possibilitando o ingresso de novas informações. Os entrevistados estavam muito à vontade para falar sobre o assunto, evitando-se sempre, que o tema da pesquisa fosse desviado.

4.2.3 Documentos

Segundo Gil (1996), a pesquisa documental oferece ao pesquisador uma ampla cobertura do fenômeno estudado, quando comparada com uma pesquisa direta. Ela vale-se de materiais que não necessariamente recebem tratamento analítico, podendo inclusive ser reelaborados com o objetivo do estudo em questão.

Nesse estudo, foram obtidas informações relevantes através de documentos oferecidos pela Instituição, entre eles: Manual de Integração, onde constam elementos históricos, culturais e de informação sobre cargos e níveis hierárquicos para funcionários recém contratados pela Instituição; Atividade com Chefias sobre Relações

Humanas no Trabalho onde apresenta elementos do clima organizacional durante a época de integração destacando-se problemas de relacionamento entre funcionários; Estrutura Organizacional, que engloba organogramas de todos os entes da organização pós-fusão.

4.2.4 Observação Participante

A observação participante é relevante uma vez que o pesquisador trabalha na Rede Metodista de Educação do Sul participando do processo de mudança da Instituição. Segundo Gil, esse método permite rápido acesso a dados de situações habituais dos sujeitos e a dados que o grupo considera de domínio privado, também possibilita captar situações que esclareçam o comportamento observado (1996, p. 108).

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Yin (2001, p. 131) a análise dos dados deve examinar, classificar e categorizar em tabelas ou até combinar em evidências para que se encontrem proposições iniciais do estudo. Conforme Triviños (1987), os dados coletados sofrem análise de conteúdo segundo etapas das quais ele mesmo propõe: A) pré-análise: organização e leitura de todo o material com vistas à seguinte fase. B) descrição

analítica: estudo aprofundado do material e categorização dos mesmos que contemple os objetivos do trabalho proposto. C) interpretação inferencial: reflexão com embasamento no material empírico, estabelecendo relações com a leitura anterior.

4.4 SUJEITOS DA PESQUISA

Foram entrevistadas 15 pessoas no total, sendo seis providas do antigo Colégio Americano e nove do antigo Colégio IPA. Tabulando-se os dados do material utilizado, temos que, em relação ao gênero e tempo de serviço dos colaboradores estudados:

TEMPO DE SERVIÇO	IMEC		IPA		TOTAL
	mulheres	homens	mulheres	homens	
10 A 12 ANOS	1	1	1	0	3
12 A 14 ANOS	0	1	1	2	4
14 A 16 ANOS	0	1	0	1	2
16 A 18 ANOS	0	0	1	2	3
18 A 20 ANOS	1	1	0	0	2
MAIS DE 20 ANOS	0	0	1	0	1
TOTAL:	2	4	4	5	15

Tabela 1 - Tempo de Serviço dos Colaboradores em 2006

fonte: pesquisa individual

Os seguintes colaboradores trabalhavam em diversas áreas nas suas então respectivas Instituições e que permaneceram fazendo carreira nessas áreas, a saber: Almojarifado, Divisão de Segurança, Recursos Humanos – departamento pessoal, Secretaria do Colégio, Secretaria Geral, Serviços Gerais, Setor de Compras e Suprimentos, Setor de informática – Processamento de dados, Setor Financeiro – Cobrança e tesouraria.

Dessa forma, compreende-se que o estudo abrangeu uma boa parte das áreas administrativas das instituições.

No mesmo sentido, verificou-se quanto ao gênero e as crenças dos colaboradores pesquisados.

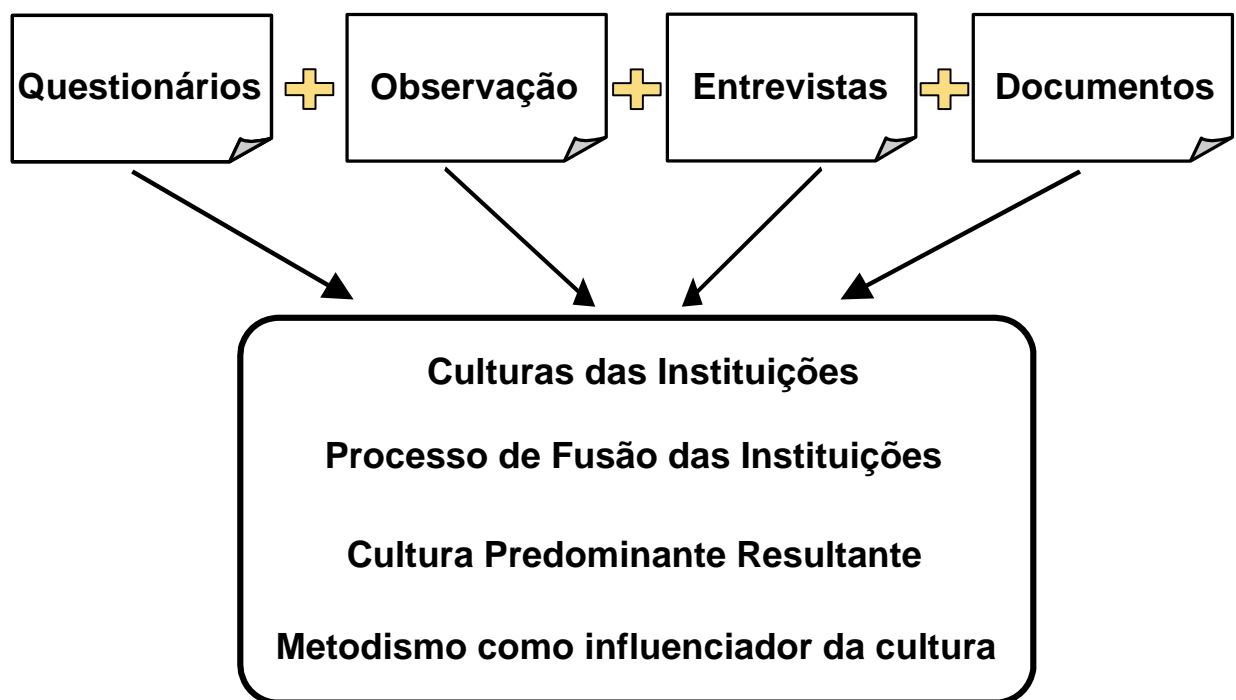
Crenças	Homens	Mulheres
Metodista	0	0
Cristã	5	5
Outros	2	0
Ateu	2	1
TOTAL	9	6

Tabela 2 - Religiosidade dos Colaboradores Pesquisados

Fonte: pesquisa individual

5 ANÁLISE DOS DADOS

Depois de transcritas todas as entrevistas e tabulados os questionários, cotejou-se esses dados com os documentos oferecidos pela Instituição a fim de se analisar os dados oriundos de diferentes fontes. Sendo assim, respeitando os objetivos propostos, o presente capítulo será estruturado da seguinte forma:



Quadro 3 – Esquema de análise dos dados

5.1 CULTURA DAS INSTITUIÇÕES

Tendo em vista, através dos dados coletados, que as culturas organizacionais das duas Instituições que sofreram processo de fusão são bastante semelhantes, sendo somente diferenciadas em alguns pontos, faz-se oportuno traçar e descrever elementos culturais comuns as duas e então identificar pontualmente as diferenças.

Por serem duas Instituições Educacionais Metodistas irmãs com longos anos de serviços de ensino privado às sociedades gaúcha e porto-alegrense e regidas por um mesmo Conselho Diretor sob a tutela de uma Pastoral Metodista em comum, ambas tiveram traçadas a mesmas missão, visão e princípios.

Resumidamente, pode-se descrevê-los desse modo:

- quanto à sua missão, ela desdobrava-se entre seis grandes focos sendo eles: como promotora de Educação Básica, como promotora de Educação Superior, como Instituição Educacional Metodista, como Instituição Educacional Privada, como Instituição Educacional Gaúcha e como Instituição Educacional Brasileira e Latino-Americana. Resumidamente, ela visava ser responsável pelo desenvolvimento integral do indivíduo e de suas relações com próximo, desenvolvimento de sua consciência crítica e atitudes solidárias com o compromisso de transformação da sociedade segundo o Evangelho de Jesus Cristo. É também baseado no respeito mútuo, na diversidade, na defesa do interesse público, e ter ciente seu papel de agente de mudança num mundo inter-relacionado seja no âmbito regional, nacional e continental.

- quanto à sua visão, “A Rede Metodista de Educação IPA quer ser reconhecida como referência na Educação Básica e pela excelência na Educação Superior, pela qualidade dos projetos que desenvolve, de ensino, pesquisa, extensão e prestação de serviços comunitários”.

- quanto aos seus princípios:

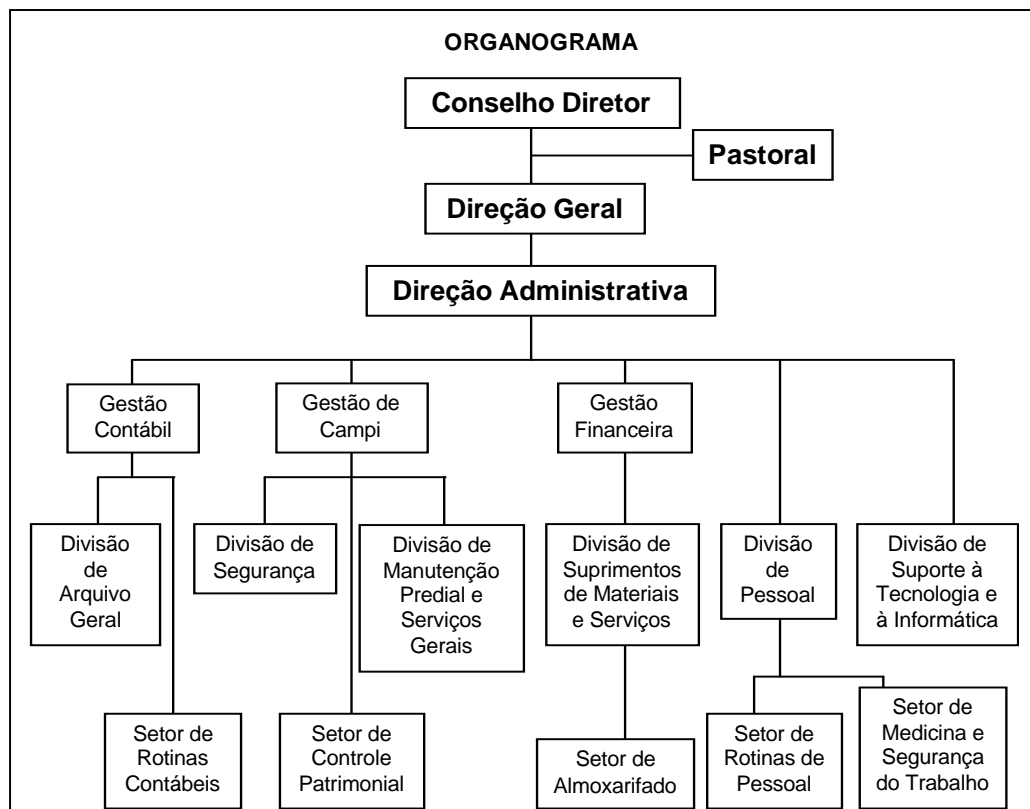
- A pessoa como centro do processo educacional,
- A confessionalidade,
- A fundamentação ética,
- A consciência crítico-cidadã,
- O foco permanente na educação
- A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão,
- O fortalecimento da identidade institucional: pedagógica, científica, cultural, comunitária e confessional,
- A autonomia para a práxis universitária,
- A visão interdisciplinar,
- A formação profissional melhor qualificada,
- A prestação de serviços comunitários,
- A identidade com o povo brasileiro e gaúcho,
- A solidariedade internacional,
- O desenvolvimento auto-sustentável.

Assim como a missão, visão e princípios, as duas Instituições compartilhavam os seguintes elementos culturais que as caracterizavam, algumas delas são:

A) Ambas comemoravam datas festivas tanto nacionais quanto regionais. Além disso, ainda comemoravam o Dia de Ação de Graças e o *Halloween*, provenientes dos países do Norte, pela influência que teve na sua origem.

B) Com exceção dos funcionários de Serviços Gerais e Segurança e dos próprios alunos, ninguém usa uniforme, pois a vestimenta não é algo que diferencia as pessoas na organização. A informalidade na roupa é padrão, respeitando-se o bom senso.

C) Quanto ao organograma, ambas as Instituições compartilhavam do mesmo esquema, com exceção dos setores de Informática e Segurança do Trabalho do Colégio Americano, que eram subordinados à Gestão Financeira e Gestão de Campi, respectivamente.



Quadro 4 – Organograma do antigo Colégio IPA

D) Os refeitórios são ambientes democráticos onde é possível encontrar vários colaboradores das organizações – dos diretores aos membros do Serviço Geral - almoçando no mesmo local sem distinção de qualidade de alimento ou louça.

E) Sobre os ritos de passagem, ambas as Instituições comemoravam com alegria aniversário dos funcionários e incentivava a integração de seus colaboradores através de eventos como esses. O mito da “Grande Família”, que acolhia como entes de uma família os funcionários das organizações, tornava-se mais evidente em situações como essa, por exemplo.

Quanto as dados analisados extraídos do questionário constante na obra de Charles Handy, o resultado global pode ser visto no gráfico abaixo:

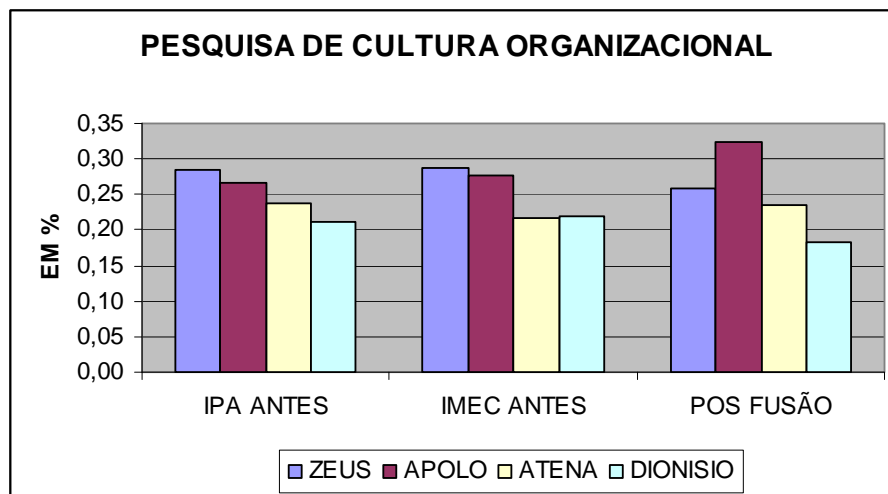


Gráfico 2 – Pesquisa de Cultura Organizacional

No gráfico percebe-se que havia uma tendência entre a cultura Zeus e Apolo em ambas as Instituições, com uma tênue predominância de Zeus. Ao longo da integração, passou a predominar Apolo, sendo comprovado também nas respostas das perguntas do questionário proposto e entrevistas. O gráfico reforça a idéia de que não existe uma cultura pura numa organização e sim uma mescla de todos com a predominância de um ou mais sobre os outros (HANDY, 1994, p. 9).

É compreensível que uma mesma organização tenha mais de uma cultura, tendo uma predominante, da qual todos estão cientes e adequados a ela sendo essa cultura um pressuposto básico; e as subculturas, existentes em determinados grupos internos de cada organização. É importante, nesse ponto, que tanto o pesquisador quanto o leitor não tendam a provar que uma cultura é melhor do que outra ou que existe contrariedade de dados, visto que sim, uma organização como a que está sendo estudada, que foi predominantemente Zeus por boa parte de sua existência co-exista com elementos da Cultura existencialista de Dionísio, por exemplo.

Como afirma Handy (1994, p. 9), as organizações quase sempre necessitam de uma combinação de culturas para cumprir suas diferentes tarefas, porém para isso é preciso que cada cultura entenda e respeite as peculiaridades das outras.

Dessa forma, o presente trabalho propõe uma descrição e análise das características culturais encontradas nas fontes de informação utilizadas.

Desdobrando-se os dados dos questionários e entrevistas percebe-se que a cultura do antigo colégio IPA pode ser descrita como Zeus, segundo a metodologia de Charles Handy.

Conforme a tabela abaixo, é possível visualizar a predominância de cada questão do questionário aplicado os antigos funcionários do Colégio IPA:

PREDOMINÂNCIA EM CADA QUESTÃO	PREDOMINANTE IPA
Q1 Bom Gestor	ZEUS
Q2 Bom colaborador	APOLO
Q3 Prioridade do Colaborador	ZEUS
Q4 Mérito do Colaborador	APOLO
Q5 Relação Empresa - Colaborador	ATENA
Q6 Controle e Influência	ZEUS
Q7 Controle das atividades	ZEUS
Q8 Atribuição das Tarefas	APOLO
Q9 Quanto à competição	ZEUS

Tabela 3 - Predominância em cada questão do questionário IPA

Isso pode ser comprovado segundo os seguintes dados levantados:

A) havia um sentimento de injustiça quanto à seleção e sucessão dos cargos de lideranças, pois estes eram escolhidos de acordo com seu poder de influência e afinidades pessoais. Não havia oportunidades iguais para todos e aqueles que detinham maior conhecimento ou habilidades necessárias para o cargo nem sempre eram escolhidos.

“[...] me lembro quando uma colega minha foi convidada a liderar o ‘contas a receber’. Apesar de eu ter experiência e um curso técnico na área, o nosso gestor na época preferiu colocar ela como responsável pelo simples fato de que era mais antiga na Instituição [...]”. Comentou o Entrevistado 3.

Em outra ocasião: “[...] situações como essa chateavam a gente, ainda mais que a gente se esforçava pra atender as tarefas da área [...]”. Acrescentou o Entrevistado 7.

B) os relacionamentos entre as lideranças e seus liderados muitas vezes se enquadravam como paternalismo e apadrinhamento. As relações movidas por interesses e afinidades pessoais em que a obediência e lealdade eram atributos valiosos para dar prosseguimento na carreira dentro da Instituição.

C) os funcionários eram valorizados pelo seu caráter e a maneira de agir perante problemas. Porém, estes não tinham liberdade de passar por cima de regras preestabelecidas ou de seu superior para resolver problemas que não fossem de sua alçada. A delegação de responsabilidade não era incentivada.

“[...] era normal termos que esperar por uma semana até que o Augusto [nome fictício] tomasse uma decisão quanto ao material que vinha para o conserto [...]. [...] eu não podia simplesmente pegar e passar por cima dele, eu tinha medo, sinceramente, de que fosse repreendido [...]”. Exemplifica o Entrevistado 3.

D) era comum a existência de familiares trabalhando na Instituição, pois o nepotismo num ambiente do tipo Zeus é comum e justificável uma vez que confiança e lealdade são atributos valiosos.

“[...] por muito tempo era comum ver casais, pais e filhos, noras e genros, sobrinhos trabalhando na Instituição. Não vejo isso como algo negativo, pois já que passamos bastante tempo trabalhando era bom, ao menos, aproveitar o horário do almoço com nossos familiares [...]”. Comenta o Entrevistado 3.

E) O bom chefe era aquele que não necessariamente detinha o conhecimento necessário, mas era competente no trabalho, generoso para com o próximo e tolerante com os colaboradores.

“[...] as lideranças que mais se destacavam eram aquelas que agiam como ‘paizão’, exigiam que o tema de casa fosse feito corretamente e recompensava quando necessário [...]”. Relembra a Entrevistada 9.

Já a cultura do antigo colégio Americano, havia a predominância de Zeus sobre Apolo, mesmo que as duas tenham forte influência sobre as outras culturas. Conforme a tabela abaixo, pode-se perceber a predominância de cada questão do questionário aplicado aos funcionários do antigo Colégio Americano:

PREDOMINÂNCIA EM CADA QUESTÃO	PREDOMINANTE IMEC
Q1 Bom Gestor	ZEUS
Q2 Bom colaborador	APOLO
Q3 Prioridade do Colaborador	ZEUS
Q4 Mérito do Colaborador	APOLO
Q5 Relação Empresa - Colaborador	ATENA
Q6 Controle e Influência	APOLO
Q7 Controle das atividades	ZEUS
Q8 Atribuição das Tarefas	APOLO
Q9 Quanto à competição	ZEUS

Tabela 4 - Predominância em cada questão do questionário IMEC

Dessa forma, destacam-se determinados elementos culturais do Colégio Americano:

A) A criatividade e ousadia nunca foram incentivadas na Instituição, quem fugia do padrão poderia criar atritos, principalmente se isso significasse mudanças no *status quo* das pessoas.

“[...] é bem aquela questão de que as pessoas são pagas pra fazer bem o seu trabalho e fim. Quem imaginasse coisas além da caixinha e que se

sobressaísse, as pessoas já olhavam com outros olhos [...]” Comenta a Entrevistada 9.

B) Desse modo, a maneira de valorizar os funcionários e de se sobressair perante os colegas e conseguir almejar um cargo mais alto seria mostrando não apenas eficiência no seu trabalho, mas também conquistando confiança do seu superior através de lealdade. Lealdade essa que poderia ser diretamente em relação ao seu superior ou em relação à Instituição.

“[...] aqueles que eram fiéis com o chefe direto, mostrando bom serviço, óbvio, poderiam conseguir um cargo mais alto sim [...]” Explica o Entrevistado 12.

C) quanto à competição interna, ela não era amplamente incentivada, mas existia uma vez que os colaboradores almejavam melhores salários e melhores cargos dentro da Instituição.

D) quanto aos colaboradores, para que esses atingissem seus objetivos, era necessário um forte senso de dever e ser responsável e habilidoso na sua área. Seu conhecimento técnico não tinha importância uma vez que suas atitudes definiam a legitimidade do cargo.

“[...] naquela época, eu lembro que bastava a pessoa ter um bom relacionamento com o chefe ela já poderia ter condições de trocar de cargo [...]”. Relembra o Entrevistado 3.

E) Vale destacar que a Instituição tratava o colaborador como um companheiro, exigindo um alto grau de lealdade para com sua função e responsabilidade.

“[...] às vezes, havia um clima de camaradagem [...]” Comenta o Entrevistado 3.

Nesse contexto, as duas Instituições, sob o comando e decisão do Conselho Geral, são definidas a enfrentar um processo de fusão de suas atividades, impactando diretamente no modo como os colaboradores percebiam o trabalho, seus colegas e a Instituição em si.

5.2 PROCESSO DE FUSÃO DAS INSTITUIÇÕES

O processo de integração das Instituições de Ensino Metodistas no Rio Grande do Sul surgiu como uma reação às mudanças enfrentadas pelo setor de ensino privado nas duas últimas décadas. O crescimento pífio da economia, aliado ao aumento da inadimplência e as legislações tributária, fiscal e trabalhista que restringiam o crescimento sustentável das Instituições gerou um grave problema financeiro e essas corriam o risco de terem suas portas fechadas nos anos seguintes.

Desse modo, o Conselho Diretor decidiu mudar o foco de mercado da Educação Básica para o Ensino Superior, pois seu retorno financeiro é maior do que da Educação Básica. Além disso, o Conselho supriu-se de informações e estatísticas que levaram a crer a uma queda na educação básica e a um aumento na demanda de IES no país. Reflexo tanto da diminuição da natalidade nacional quanto do aumento da competitividade no mercado de trabalho, obrigando a população a investir na sua educação e especialização.

Ano	Ensino Médio	Varição
1995	5.313	100
1996	5.739	108,02
1998	6.962	131,04
2000	8.774	165,14
2002	10.020	188,59
2004	10.297	193,81
2005	10.383	195,43
2008*	10.446	196,61
2010*	10.369	195,16

Tabela 5 – Educação básica – matrículas no Brasil: 1995 – 2010 (em mil)

Fonte: www.mec/inep.gov.br (*) Dados estimados

Exemplo disso, a Tabela 5 apresenta dados do MEC relativos à educação básica brasileira. Percebe-se que a tendência de que haverá uma estagnação e certo declínio do número de matrículas nas redes de educação básica no país no futuro próximo.

Em meados do ano 2000, ainda antes da decisão de integração, as “[...] Instituições começaram a compartilhar alguns setores, aproveitando-se da curta distância entre suas sedes. O setor de Segurança, e em alguns meses depois o setor de Compras e Suprimentos [...]” Explicou o Entrevistado 3.

A partir do ano de 2000, o Conselho Diretor começa a aplicar o projeto de Integração. Para gerar um choque cultural necessário para a implantação das mudanças era preciso utilizar-se do poder de Zeus para moldar as equipes conforme seus interesses, através da lealdade e confiança, a escolha veio por meio da intuição das lideranças em detrimento de critérios objetivos de avaliação de desempenho.

Foi contratado um gestor experiente em fusões de instituições ligado à religião Metodista, Professor Dr Jaider Batista da Silva. Mineiro de nascimento, jornalista de formação, trabalhou em outros países a causa Metodista e morou em São Paulo por boa parte de sua vida. Ele foi responsável por implantar as mudanças necessárias para a fusão das organizações. Por esse motivo, também, foi considerado por muitos como o responsável pela integração, um herói que conseguiu levantar a moral dos funcionários e que os conquistou pela sua humildade e carisma.

“[...] O Professor Jaider é uma figura muito querida, ele consegue conquistar pela sua simplicidade e tranquilidade, ninguém percebe que aquele senhor de estatura baixa é o Reitor [...]”. Segundo o Entrevistado 5.

Toda a documentação de natureza jurídica, trabalhista, administrativa e pedagógica, passou por um processo de revisão com vistas à fusão das Instituições em Rede. Novos documentos foram elaborados, levando-se em consideração a tradição histórica das Instituições e a nova realidade. Novas áreas de autonomies começaram a serem trabalhadas para a instituição: comunicação, informática e jurídica (MANUAL DE INTEGRAÇÃO, 2005).

O IPA e o IMEC passaram para a área geral com a instituição de um novo conselho que manteve ainda na Direção Executiva os dirigentes que já estavam em seus cargos. O Colégio União também passou para a área geral e ficou sob o mesmo Conselho Diretor das instituições da Capital (MANUAL DE INTEGRAÇÃO, 2005).

Diante dessa dinâmica de mudanças aceleradas em torno da gestão administrativa e acadêmica de cada Instituição, a gestão da cultura organizacional não fez parte do planejamento estratégico do processo de integração, nem ao menos esteve nos centros das atenções. Porém não se pode afirmar que tenha sido de todo um fracasso.

O que se via até a integração entre as Instituições era uma rixa entre as comunidades do IPA e do IMEC, que se estendiam desde os funcionários até os professores, alunos e seus respectivos pais. Pela proximidade dos dois colégios e por fazerem parte da mesma rede, havia competições esportivas que alimentavam ainda mais as desavenças entre elas. A integração das organizações não somente iria afetar os funcionários diretamente, mas como principalmente seus clientes, os alunos e pais de alunos que esses últimos muitas vezes tiveram sua formação dentro de alguma dessas Instituições.

Os dirigentes não perceberam o quão importante era essa questão entre as Instituições.

[...] acho que eles não sabiam que iriam perder alunos com essa história de integração dos colégios. [...] cremos que cerca de 10% dos alunos foi embora por eles mesmos ou seus pais não queriam que estudassem no Americano. [...] Pode não parecer muito, mas eles fizeram o 'auê' aqui dentro [...]. Comenta o Entrevistado 2, lembrando que o caso foi parar nos jornais da cidade prejudicando a imagem das Instituições.

[...] era bonito de ver quando o IPA sediava as Olimpíadas aqui e os pais vinham torcer pelos seus filhos na final. Era ainda mais emocionante quando a final era IPA e Americano, pois os pais já foram nossos alunos e passaram por essa fase de querer briga com o pessoal lá de baixo (Americano) [...]. Relembra o Entrevistado 2.

Contudo, as desavenças entre as Instituições também foram responsáveis por perda de talentos. Pessoas que tinham um desempenho acima do padrão e que se negaram a permanecer na Instituição-mãe numa situação de integração com a “rival”. Alguns consideravam como questão de honra, principalmente os que trabalhavam há mais tempo na Instituição-mãe. Outros aproveitaram o momento de crise para procurar novas oportunidades que fossem mais sólidas e seguras.

“[...] lembro que três colegas nossos se negaram a continuar na Instituição. Eles simplesmente achavam um absurdo ter que se deslocar de local de trabalho para ceder lugar para o pessoal que estava chegando do outro colégio [...]”. Explica o Entrevistado 4.

“[...] naquela época, alguns funcionários decidiram sair porque tinham receio da crise que estávamos passando e procuraram novos empregos, não quiseram arriscar a ficar [...]”. Complementa o Entrevistado 7.

As etapas de senso de urgência e o desenvolvimento de uma visão eficiente, como defende Kotter (1997), foram atingidas. Segundo Kotter (1997), é necessário tirar as pessoas de sua zona de conforto adquirindo o apoio incondicional de indivíduos-chave para que a visão de futuro seja possível, com a participação de todos.

Essas etapas estavam intimamente relacionadas com o modo de comunicar as informações corretas para a comunidade e diminuir ou até eliminar a rixa por meio da comunicação e integração social entre as comunidades.

A comunicação foi uma arma e um desafio ao mesmo tempo. Como divulgar informações precisas até a base da organização que não gerassem ruídos, ou seja, sem que houvesse deturpações da informação gerando apreensão e angústia nos funcionários? Para isso, uma das primeiras ações da Direção foi agendar uma reunião geral com todos os funcionários das duas Instituições e informar o processo de fusão, mostrando os motivos que levaram o Conselho Diretor a tomar tal decisão e o impacto disso na vida das pessoas.

“[...] fomos todos para o auditório do colégio e então percebemos que a situação era grave, muitos ficaram nervosos e apreensivos na época [...]”.
Comenta o Entrevistado 2.

Com o auxílio do novo setor responsável pela comunicação interna e externa, foram feitas reuniões regulares com lideranças para que essas passassem a mensagem correta aos seus liderados, de forma verdadeira e que minimizasse os ruídos de comunicação e resistências à mudança.

Porém, a verdade nem sempre é algo positivo para todos. O corte dos custos estava intimamente ligado ao processo de demissões, mesmo que funcionários de ambas as Instituições tivessem as mesmas oportunidades, desde que se adequassem às novas mudanças.

“[...] a gente sabia que a partir daquela reunião o futuro de muitos funcionários iria ser a demissão [...]”. Lamenta a Entrevistada 9.

Não havia a necessidade de se ter dois funcionários na mesma função, pelo contrário, houve um acúmulo de funções e atividades, sobrecarregando aqueles que permaneciam na organização. Dois quintos dos funcionários das duas Instituições foram desligados ao longo do processo. Outro um quinto renegociaram para se aposentarem o quanto antes.

Grupos de trabalho foram organizados em 2002, para reestruturarem funcionalmente as Instituições, prevendo, inclusive, a transformação das três faculdades (Fonoaudiologia e Nutrição, Ciências da Saúde e Administração) em Centro Universitário. Com a fusão dos colégios IPA, IMEC e União, foi criada a Rede Metodista de Educação IPA.

Nenhum grupo de trabalho foi montado para estudar e trabalhar especificamente em cima das culturas organizacionais de cada setor das duas Instituições. “[...] Isso ficava a cargo dos novos líderes de alto e médio escalão [...]” Segundo Entrevistado 2. Esses foram escolhidos dentre as Instituições e que se destacaram pelo seu modo de agir.

Boa parte dos líderes foi escolhida por pura intuição do seu superior, sem critérios formais e objetivos. Outra parte de funcionários foi remanejada de outras Instituições Metodistas vindas de outros Estados, tais como São Paulo, Minas Gerais e Paraná. Porém, nem todos os escolhidos permaneceram em seus cargos pretendidos. Alguns foram remanejados por não se adaptarem ao cargo e seus desafios.

Estava montado, aos olhos do Conselho Diretor, o time de agentes de mudanças capaz de agregar valor às capacidades humanas já consolidadas pela organização. Foi atingida novamente mais uma etapa, a de criação de uma coalizão administrativa forte e comprometida com o sucesso da integração. Kotter (1997) salienta que é necessário que se encontrem pessoas certas que gerem confiança e desenvolvam um objetivo comum.

Estava quebrado, ao menos em boa parte, do círculo vicioso de paternalismo impetrado nas organizações. Interessante verificar que a própria cultura Zeus utiliza-se de seu poder de influência para seleção por meio de intuição para gerar uma outra cultura, a Apolo, focada em funções com normas e procedimentos bem definidos. Zeus esteve bastante presente também na hora de desligar os elos que não se adequaram à organização ao invés de investirem na suas capacitações.

“[...] Quatro anos após o início do processo de integração a rixa não existe mais. Não haveria motivos já que todos estavam na mesma organização. Seria como um tiro no pé [...]” Concluiu o Entrevistado 5.

Por algum tempo houve um processo de homogeneização do conhecimento. Os líderes colocavam lado a lado funcionários das duas Instituições que ocupavam cargos semelhantes e manipulavam a troca de conhecimento entre eles.

“[...] Assim que ambos soubessem boa parte das práticas importantes daquela função, um deles, o menos apto ou com problemas de adaptação, seria demitido [...]”. Relembra o Entrevistado 2.

Essa prática nem sempre houve êxito, pois as informações muitas vezes não eram transmitidas.

“[...] O medo de perder o emprego fez as pessoas guardarem pra si mesmas muitas coisas da sua área que ninguém mais sabia - e isso todo mundo sabia - , quando alguns colegas começaram a serem demitidos por ‘falarem de mais[...]’”. Explica o Entrevistado 2.

O grande desafio de qualquer implantação de mudança numa organização é justamente aqueles que se negam a mudar e criam resistências às mudanças. O estado emocional dos funcionários também precisava ser trabalhado, uma vez que era sabida por todos que a demissão era uma realidade. A partir desse momento, as regras de avaliação de desempenho foram formalizadas.

A seleção e sucessão por apadrinhamento eram coisas do passado. Isso não somente teve aceitação como também aprovação por parte dos funcionários, uma vez que eles estavam, em ambas as Instituições, insatisfeitos com os processos de sucessão sem critérios formais de desempenho e mérito. O poder já não estava mais nas pessoas, como indivíduos, mas nos cargos, objetivamente definidos com suas atribuições, direitos e deveres.

A partir desse momento, boa parte dos obstáculos de resistência à integração foi solucionada, ultrapassando uma nova etapa do processo ideal de gestão de mudança segundo Kotter (1997), que afirma que a eliminação de obstáculos aliado a realização das conquistas durante o processo de mudança são necessárias para consolidar os ganhos futuros e então estabelecer novos métodos numa cultura organizacional nova.

Por ser considerada uma integração bem sucedida na opinião do Conselho Diretor, esse se utilizou dessa estratégia para servir de modelo para integrações de todas as Instituições Educacionais Metodistas no Brasil, primeiramente em âmbito regional e posteriormente em âmbito nacional.

5.3 CULTURA PREDOMINANTE RESULTANTE

Quanto à cultura organizacional resultante do processo de fusão entre as duas Instituições percebe-se que é um processo contínuo e complexo em que a inclusão de outras Instituições e outras variáveis tornam o tema mais amplo.

Com a substituição de três quintos de todos os funcionários, a Rede Metodista de Educação do IPA, incluindo boa parte da cúpula da organização, a cultura passou a adquirir traços de Apolo, com a necessidade de se padronizar os processos internos, tanto administrativos quanto acadêmicos para se adequar com as exigências do PDI e conseqüentemente do MEC. A definição de um novo organograma, mais departamentalizado e formalizado é resultado de uma transferência de poder que antes estava nas mãos de pessoas para os cargos em que elas ocupam na hierarquia.

Abaixo, pode-se visualizar a predominância de cada questão do questionário aplicado aos funcionários:

PREDOMINÂNCIA EM CADA QUESTÃO		PREDOMINANTE
		Rede
Q1	Bom Gestor	ATENA
Q2	Bom colaborador	APOLO
Q3	Prioridade do Colaborador	APOLO
Q4	Mérito do Colaborador	ZEUS
Q5	Relação Empresa - Colaborador	APOLO
Q6	Controle e Influência	ATENA
Q7	Controle das atividades	APOLO
Q8	Atribuição das Tarefas	ZEUS
Q9	Quanto à competição	ZEUS

Tabela 6 - Predominância em cada questão do Questionário Rede Metodista de Educação do Sul

Mesmo que a Rede seja solidamente departamentalizada e tendo várias subculturas com particularidades de seus líderes locais, podem-se destacar as seguintes características da cultura organizacional atual:

A) Com a reestruturação dos cargos e os processos entre eles num organograma bem elaborado, como mostra o Anexo III, expõe um traço marcante de

culturas do tipo Apolo, encontrando lógica e racionalidade entre os entres da organização.

“[...] aqui nesse documento tu acha as atribuições, tarefas e responsabilidades de todos os cargos administrativos da Instituição [...]”. Explica o Entrevistado 4.

B) A implantação de um sistema de informação, através de uma *Intranet* adequada com a realidade da Rede, que incluísse boa parte dos funcionários estimulou tanto a integração quanto a distribuição e comunicação de informação entre os funcionários.

“[...] a *Intranet* foi um marco no processo de integração, lá encontramos várias informações sobre vários setores. Lá, é possível visualizar relatórios expedidos pelo setor de compras, por exemplo, o PDI, relatórios de reuniões e vários outros [...]” Explica o Entrevistado 4.

C) Quanto ao processo de tomada de decisão, houve uma mudança significativa: através do desempenho da pessoa, lhe é delegado uma liberdade de tomada de decisão, sem que essa seja necessariamente a sua responsabilidade. Isso se deve pelo fato de um acúmulo de atividades e atribuições nas mãos de poucas pessoas e pela necessidade de agilidade nos processos internos.

“[...] bom, dependendo de como for o desempenho da pessoa, se ela se mostrar capaz, é possível, sim, que ela possa tomar uma decisão que seria de seu superior, desde que ele saiba e tenha legitimidade disso [...]”. Comenta Entrevistado 3.

D) Uma característica marcante da cultura Atena que se encontra na Rede Metodista atual é o encontro de equipes de trabalho, que foram desenvolvidas com a criação dos novos setores de Informática, Setor Jurídico e Comunicação. Esses setores são compostos por equipes que trabalham em projetos definidos, na solução de problemas e na criação de novos produtos e serviços para a Instituição.

“[...] é possível que eles (funcionários dos novos setores) tenham influenciado a maneira de trabalhar dos outros setores, pois o trabalho é mais comunitário,

trabalhando em uma causa comum e integrada e [...] [...] dá pra ver uma lógica no processo [...]”. Comenta o Entrevistado 2.

E) Relacionado a isso, o trabalho na organização é mais cooperativo e menos competitivo que anteriormente.

“[...] costumamos fazer reuniões de todas as equipes juntas para debater problemas que estamos enfrentando [...]”. Contribui o Entrevistado 3.

5.4 METODISMO COMO INFLUENCIADOR DA CULTURA

No processo de integração do novo funcionário, esse recebe um manual onde se encontra a história das Instituições, informações institucionais, estrutura organizacional, preceitos da doutrina metodista, benefícios oferecidos e ou à disposição do novato, regras básicas de comunicação e conduta social, bem como seus deveres, obrigações e responsabilidades perante a organização.

Muitas vezes esse é o primeiro contato do novo funcionário com a doutrina metodista. Regrada, disciplinada, voltada para o benefício do espírito em comunidade. Por trás desse aspecto, esta a Pastoral Escolar, entidade responsável pela divulgação dos preceitos metodistas dentro das Instituições Educacionais Metodistas.

Em várias partes dos prédios das instituições, seja nas salas de aula, escritórios ou até mesmo na cancha de esportes é visível o símbolo do metodismo: a cruz negra envolta por uma chama vermelha simbolizando a pureza de espírito e dignidade para com o próximo.

“[...] em toda a Instituição é exposto a cruz com a chama, que é o símbolo do Metodismo. Eu acho legal, mas as vezes assusta[...]”, frisou o Entrevistado 7

explicando o porquê: “[...] é como se tivéssemos sendo cobrados e avaliados de certa forma pelo jeito de sermos e fazermos o nosso trabalho aqui dentro [...]”.

Conforme a Tabela 2 (p. 65), que demonstra a distribuição dos pesquisados segundo sua fé, curiosamente não há nenhum metodista dentre os pesquisados, sendo que dois terços deles se consideram cristãos, praticantes ou não, e três se consideram sem religião ou crença alguma.

Todos, de alguma forma, salientaram que independente de ter uma religião que seja diferente das crenças da organização ou não ter, não há percepção de qualquer tentativa de convertê-los ao metodismo. E como mostra os documentos cedidos para o presente trabalho isso procede, uma vez que o interesse da Pastoral Escolar é tão somente divulgar os ensinamentos bíblicos, o Credo Social e as Diretrizes para a Educação na Igreja Metodista (PASTORAL ESCOLAR, 1997, pg. 3).

Porém, duas pessoas salientaram que, para que uma pessoa seja eleita ou promovida a um cargo de Diretoria, esse deve se converter ao Metodismo.

“[...] Aqui na Instituição, a sua religião ou crença independe. As pessoas não se preocupam com isso. Acontece que, para assumir um cargo de liderança, tipo Diretoria, por exemplo, é preciso que a pessoa se converta e se batize na Igreja Metodista. É um requisito primordial [...]”. Esclarece o Entrevistado 7.

Além disso, o objetivo da Pastoral Escolar é dar continuidade ao processo educativo realizado por Deus em Jesus Cristo, que promove e motiva aos educadores a se tornarem agentes positivos de libertação, através de uma prática educativa de acordo com o evangelho.

Analisando-se a influência da doutrina metodista no *modus operandis* da Instituição, segundo a percepção dos funcionários pesquisados, na sua grande maioria não há qualquer influência em suas próprias crenças, principalmente por serem de religiões diferentes da Instituição. Porém, três pesquisados afirmaram que se sentem confortáveis de ir à capela existente nas dependências da Instituição para rezar.

“[...] Eu quase não tenho tempo de ir a minha igreja, eu sou evangélica pentecostal. Tendo a capela dentro da casa eu posso, durante o intervalo, rezar e conversar com Deus [que] é o mesmo [...]” explica a Entrevistada 9.

“[...] me sinto legal em estar numa organização que não impõe a sua fé como sendo a melhor ou a mais certa. Aqui todos nós temos o direito de ter a nossa própria fé. Ou até nem tê-la, na real [...]”. Comenta o Entrevistado 3.

“[...] eu acho que a Instituição não está preocupada em converter ninguém, eu acho que ela se importa com o bem-estar de todos e oferece inclusive um bem espiritual quando alguém precisa [...]”. Comenta o Entrevistado 3.

Quanto ao seu propósito evangelizador, a Pastoral Escolar visa conscientizar e preparar as pessoas para a valorização da vida, além de apoiar movimentos sociais em solidariedade de pessoas empobrecidas desde que se fundamentes em princípios e ética cristãos (PASTORAL ESCOLAR, 1997, pg. 3).

“[...] A Instituição investe em comunidades carentes da cidade, seja por meio de eventos que recebem bens como roupas e alimentos – como a Gincana Junina dos alunos -, seja por meio de filantropia, [...] a idéia é toda a comunidade beneficie e seja beneficiada pela solidariedade, entende? [...]”. Comenta o Entrevistado 7.

“[...] às vezes, a gente quer ajudar, mas não sabe como. A Rede faz essa ponte entre a gente as pessoas pobres [...]” Complementa o Entrevistado 5.

Isso demonstra que o metodismo influi nas pessoas, uma vez que toda a comunidade - sejam alunos, professores e funcionários - acaba contribuindo com o propósito assistencialista da Rede para com as comunidades carentes que são beneficiadas por essas ações.

Outro aspecto interessante a se analisar é quanto ao respeito à diversidade e inclusão social, uma vez que o metodismo é contra qualquer tipo de discriminação, seja de raça, cor, sexo, orientação sexual, idade e condição física.

“[...] desde que eu trabalho aqui eu to acostumado a trabalhar com diferentes tipos de pessoas, inclusive deficientes físicos e mentais, pois todos têm suas capacidades, basta respeitá-las [...]” comenta Entrevistado 3.

“[...] isso é um diferencial porque eu não encontro outro lugar que aplica tão bem esse preceito de diversidade [...]” complementa a Entrevistada 9.

CONCLUSÃO

O presente trabalho atenta para descrever e caracterizar elementos culturais em duas Instituições Educacionais que, por reação às mudanças socioculturais de nosso país nos últimos 15 anos, se viram obrigadas a unir esforços, tornando-se uma única Instituição.

Para tanto, foi feito um amplo estudo nos diferentes conceitos a respeito de culturas organizacionais, expondo visões antagônicas de diferentes pensadores bem como o estudo de melhores práticas em processos de fusão em aquisição entre organizações. O uso de diferentes técnicas de coleta de dados no estudo de caso foi necessário para responder a seguinte questão: Quais os tipos de culturas organizacionais existentes originalmente em cada uma das Instituições e a cultura resultante pós-fusão?

O estudo de caso se compromete em responder, além de caracterizar as culturas das antigas Instituições Educacionais e a resultante do processo, os motivos que as levaram a optar pela fusão bem como analisar as melhores práticas desse processo e verificar se o metodismo influencia na maneira que as pessoas pensam e agem na organização.

Nesse caso, ambas as Instituições possuíam traços de Cultura Zeus, com o poder concentrado nas mãos das pessoas, forte paternalismo nepotista onde a influência e legitimidade se encontram na lealdade para com a Instituição ou a Liderança.

Com o agravamento da crise financeira, o Conselho Diretor decidiu, a partir da contratação de uma nova liderança e da substituição de boa parte da cúpula das organizações, a unir as duas Instituições e mudar o foco de mercado do Ensino Básico para Ensino Superior.

No processo de fusão, não foram levados em consideração os aspectos culturais das organizações, uma vez que as desavenças históricas entre elas originaram prejuízos significantes e a reação da cúpula quando a isso foi tardia. Contudo, políticas de inclusão e comunicação aliviaram e eliminaram o sentimento de rixa, unindo a comunidade num propósito comum.

O resultado do processo de fusão originou uma cultura com traços fortes de Apolo, uma Instituição departamentalizada, burocrática e lógica, com o poder distribuído pelos cargos. Isso se deve pelo fato da necessidade de se adequar às exigências do PDI e conseqüentemente do MEC para que a Instituição fosse qualificada Centro Universitário e futuramente Universidade.

Fica evidente que o metodismo influi na cultura da organização, uma vez que os colaboradores são incentivados e beneficiam comunidades carentes através do assistencialismo, bastante característico da cultura metodista. Além disso, há um forte conceito de inclusão social, expurgando qualquer tipo de discriminação tanto no setor administrativo quanto acadêmico.

Houve limitações para a confecção desse estudo. A fusão das Instituições ocorreu com duas outras Instituições do interior do Estado, porém, essas não influenciam em nada nas duas organizações estudadas, mas sofrem influência da Rede. O estudo se focou no aspecto cultural encontrado no Setor Administrativo, não incluindo na pesquisa o Setor Acadêmico, bem como as pessoas pesquisadas foram selecionadas pelo tempo de serviço prolongado nas antigas organizações.

Como sugestão para trabalhos futuros é preciso que a organização desenvolva estudos na área de gestão de pessoas sobre clima e cultura organizacional bem como políticas de gestão de mudança com efeito de prever e minimizar problemas

relacionados à rejeição fase as mudanças, uma vez que a Rede Metodista continua em processo de fusão com outras Instituições no interior do Estado.

Além disso, sugere-se para a academia a ampliação do estudo de processos de fusão e aquisição de organizações bem como suas melhores práticas, visto que ainda é uma tendência forte no mercado. Ademais, sugere o estudo de influência de religiões em organizações, principalmente em Instituições Educacionais.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Edson. **Metodismo: definições das doutrinas metodistas**. Disponível em: <<http://www.angelfire.com/il/IMetodistaCuiaba/metodismo.html>> Acessado: em 02 jan. 2006.
- BARROS, Betania Tanure de. Encontro das culturas organizacionais. In: BARROS, Betania. Tanure. (org). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CAVEDON, Neusa Rolita. Cultura Organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: Bitencourt, Cláudia et al. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: Direção Administrativa. Porto Alegre: Rede Metodista de Educação IPA, 2003.
- FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HANDY, Charles. **Deuses da Administração**. São Paulo: Senac, 1994.
- HARDING, David & ROVIT, Sam. **Garantindo o sucesso em fusões e aquisições**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HÉAU, Dominique. Mania de Fusões. In: BARROS, Betania Tanure (Org). **Fusões, Aquisições e Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.
- KOTTER, John P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MANUAL DE INTEGRAÇÃO. Porto Alegre: Rede Metodista de Educação IPA, 2005
- MARTIN, J. ;FROST, P. The organizational cultural war games: a struggle for intellectual dominance. In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, W. **Handbook for organizational studies**. Londres: Sage, 1996.

MARX, E. **Breaking through culture shock**. London: Nicholas Brealey Publishing, 2001.

MORAIS, Abelar Santana. **Atividade com chefias sobre relações humanas no trabalho**. Porto Alegre: Colégio IPA, 1998.

MUSSILO NETO, Francisco Eugênio. **O Impacto da Cultura Organizacional nas Práticas de Gestão Ambiental: um estudo no Pólo Costa das Piscinas, Litoral Sul Paraibano**. Disponível em: [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/3ADFA97016E1042D03256FD900476482/\\$File/NT00A6286.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/3ADFA97016E1042D03256FD900476482/$File/NT00A6286.pdf)> Acessado em: 20 de ago. de 2007.

PASTORAL ESCOLAR IPA/IMEC. Porto Alegre: [s. n.], 1997.

PETTIGREW, Andrew. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

REGO, Armênio. **OPA: Pilhagem, curtição, casamento?** Disponível em: http://dn.sapo.pt/2006/04/28/opa_pilhagem_curticao_casamento.html> Acessado em: 02 de set. de 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBSON, Alexandre. **Metodismo no Brasil**. Disponível em: <http://www.clickigreja.com.br/imp/cgilua.exe/sys/start.htm?inoid=120&sid=21>> Acessado em 09 jan. 2006.

ROSSETI, J. P. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos, In: BARROS, Betania Tanure de (Org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

SCHNEIDER, Alexandre Marcelo. **Gestão de Pessoas: aspectos básicos**. Lajeado: UNIVATES, 2006.

SONNEBORN, Marcelo Jorge. **Desenvolvimento de um modelo de apoio à gestão para uma instituição de educação superior baseado em indicadores de desempenho**. 2004. 119f. Tese (Mestrado em Engenharia) Gerência de Serviços da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

SOUZA JUNIOR, Clímério Brito de. **Encontro de culturas na petroquímica brasileira**. Salvador, 2004. Disponível em: <http://www.jseventos.com.br/resultados/095412.pdf>> Acessado em: 25 de ago. de 2007

SOUZA, Nelson M. **Tipologia das culturas empresariais**: Apostila da disciplina de Culturas empresariais comparadas. Rio de Janeiro. Universidade Estácio de Sá, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIANNA, Caio Marcelo et al. **Responsabilidade Social, Cultura e relações de poder**. São Paulo: 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/>> Acessado em 25 de ago. de 2007

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO I

Entrevista para o Trabalho de Conclusão de Curso de Cauê Machado em Administração de Empresas da UFRGS.

O presente trabalho analisa a integração entre as instituições IPA e Americano sob o enfoque cultural. Primeiramente, na parte teórica, são abordados conceitos de cultura, cultura organizacional, passando por tipos de cultura, do qual eu utilizo o estudo de Charles Handy, “Os Deuses da Administração” (Zeus, Atena, Apolo e Dionísio).

Segue, agora, um roteiro de perguntas que serão necessárias para comparar a teoria com a prática. Fique a vontade de fazer comentários e considerações sobre o assunto do trabalho que você acha pertinente e que não apareceu nesse roteiro.

1. Comente o processo de integração, desde as necessidades encontradas na época, motivos pelos quais o Conselho Diretor nomeou um novo Reitor para liderar a integração das duas instituições, as negociações, ajustes dos funcionários.
2. Quais pessoas foram responsáveis pela integração? Quais foram seus papéis nesse trabalho?
3. Supondo que houve um planejamento da integração, comente-o sob o enfoque nas pessoas, sejam eles colaboradores, fornecedores, alunos e pais de alunos e parceiros.
4. Como foi a comunicação da integração para os funcionários? Ela visava transparecer de forma segura a integração? Ela foi falha? Onde?
5. Como foi a reação das pessoas?
6. Foi criado um comitê que se responsabilizasse por todo o processo de integração?
7. Quais foram os obstáculos encontrados?
8. Quais foram os critérios utilizados para definir que pessoas deveriam permanecer na empresa ou não?
9. Comente a reação dos colaboradores em relação à chegada de novos funcionários, vindos de outros estados para apoiar a integração.

ANEXO II

QUESTIONÁRIO - IPA

O seguinte questionário servirá como dado para o Trabalho de Conclusão de Curso de Cauê Machado, estagiário da Instituição e aluno da UFRGS. O questionário foi extraído do livro “Deuses da Administração” de Charles Handy e serve para analisar a cultura organizacional de uma empresa. Serão feitos dois questionários: o primeiro analisando a cultura organizacional do IPA, ainda antes da Integração com o Americano; já o segundo servirá para conhecer aspectos que mudaram, depois da integração das duas Instituições. Para evitar respostas tendenciosas, os questionários serão feitos em dias distintos. Por último, serão feitas outras perguntas de minha autoria, para verificar o contexto em que você vivenciou. Fique tranquilo, o questionário não será divulgado individualmente, somente o resultado final da pesquisa.

Sendo assim, assinale os números de 1 a 4 para cada alternativa de acordo com o que você acha que foi típico do IPA naquela época, ou o que considera o mais próximo da forma como você o percebia (“1” representa o menos correto, “2” em segundo, “3” em terceiro e “4” o mais correto).

Lembre-se, responda as seguintes perguntas em relação à época do IPA enquanto colégio ainda antes da integração.

1 – Para a sua empresa, um bom patrão:

- ____É forte, decidido e firme, porém justo. Ele (ou ela) é protetor, generoso e tolerante com os colaboradores leais.
- ____É impessoal e correto, evitando a autoridade em vantagem própria. Ele ou ela exige dos colaboradores apenas aquilo que é exigido pelos outros gerentes.
- ____Age de maneira igual com todos quando a questão é referente à tarefa a ser realizada. Ele (ou ela) usa sua autoridade para que a tarefa seja concluída.
- ____Preocupa-se com as necessidades e com os valores das pessoas, oferecendo oportunidades de trabalho satisfatórias e estimuladoras de crescimento aos colaboradores.

2 – Para a sua empresa, um bom colaborador:

- ____Trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é cheio de recursos e digno de confiança.
- ____É responsável e confiável, cumpre com os deveres e as responsabilidades da tarefa e evita ações que surpreenda ou embaraça seu superior.
- ____Motiva-se para cumprir com o melhor de si para a tarefa e está aberto a idéias e sugestões. Apesar disto, está pronto a ceder a liderança a outros quando eles demonstram ter maiores conhecimentos ou habilidades.

- _____ Está interessado no seu desenvolvimento e está aberto a aprender e receber ajuda. Também respeita as necessidades e os valores dos outros e está pronto a ajudá-los e a contribuir para o desenvolvimento de seus colegas.
- 3 – Um bom colaborador da Empresa coloca em primeiro lugar:
- _____ As exigências pessoais de seu superior.
 - _____ Os deveres, as responsabilidades, os requisitos de sua função e os padrões comuns de comportamento pessoal.
 - _____ Os requisitos da tarefa quanto às habilidades, capacidade, energia e recursos materiais.
 - _____ As necessidades pessoais das pessoas.
- 4 – As pessoas que vão bem na Empresa:
- _____ São politicamente conscientes, gostam de assumir riscos e operar por conta própria.
 - _____ São responsáveis, com um forte senso de lealdade para com a Empresa.
 - _____ São tecnicamente competentes e eficientes, fortemente comprometidas com a execução da tarefa.
 - _____ São eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, fortemente comprometidas com o crescimento e o desenvolvimento dos talentos individuais.
- 5 – A Empresa trata o colaborador:
- _____ Como uma pessoa de confiança, cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que dirigem a Empresa.
 - _____ Como se o seu tempo e energia estivessem disponíveis através de um contrato, com riscos e responsabilidades de ambas as partes.
 - _____ Como um companheiro de trabalho que dedicou suas habilidades e capacidades à causa comum.
 - _____ Como uma pessoa interessante e talentosa por seus próprios méritos.
- 6 – As pessoas são controladas e influenciadas pelo(a) :
- _____ Uso pessoal de recompensas, punições ou carisma.
 - _____ Uso pessoal de poder econômico e político para fazer cumprir procedimentos e padrões de desempenho.
 - _____ Comunicação e discussão de requisitos da tarefa levando à ação adequada, motivada pelo compromisso pessoal em atingir a meta.
 - _____ Interesse interior e prazer nas atividades a serem feitas; e/ou preocupação e cuidados com as necessidades das outras pessoas envolvidas.
- 7 – É correto que uma pessoa controle as atividades de outro:
- _____ Se ela tiver mais poder e influência na empresa.

- ____ Se a sua função determina que ela é responsável por dirigir a outra.
- ____ Se ela possuir mais conhecimentos relativos à tarefa por fazer.
- ____ Se ela é aceita por aqueles que controla.

8 – As tarefas são atribuídas de acordo com :

- ____ As necessidades e os critérios pessoais daqueles que dirigem a Empresa.
- ____ O organograma, que divide formalmente funções e responsabilidades dentro da Empresa.
- ____ Os requisitos da tarefa a ser realizada.
- ____ Os desejos e as necessidades pessoais de aprendizado e crescimento de cada colaborador da Empresa.

9 – Dentro da Empresa, a Competição:

- ____ É por poder e vantagens pessoais.
- ____ É por uma posição de alto status dentro da Empresa (um cargo de gerente, por exemplo).
- ____ É pela excelência da contribuição para a realização da tarefa.
- ____ É em atenção às próprias necessidades pessoais.

QUESTÕES EXTRAS:

1. Desde quando você trabalha na Instituição?
2. Por quais cargos e setores você já passou durante esse período?
3. Comente situações que você vivenciou e que demonstre a maneira de gerenciar, da organização e das lideranças?
4. Você se considera uma pessoa religiosa? Acha que de alguma forma a instituição influencia na sua religiosidade?

ANEXO III

