

O ESTUDO DA FUSÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO CONSIDERANDO O IMPACTO NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Renato José Casagrande

Josemary Morastoni

Resumo

Este artigo busca analisar os processos de fusões nas organizações educacionais, principalmente os seus impactos na cultura organizacional de cada instituição. Procuramos discutir também essas questões sob o aspecto e estratégias relacionadas aos profissionais e suas implicações neste processo de fusão.

Palavras Chave: Cultura Organizacional; Instituições de Ensino; Educação.

INTRODUÇÃO

A pressão pelo aumento da produtividade como fator da própria sobrevivência da organização em ambientes competitivos tem sido uma constante mundial nos últimos anos. Diversos fatores têm contribuído para isto. Entre outros pode-se citar, a globalização de mercados, a recessão econômica e, com grande ênfase, o avanço tecnológico da informação.

Como resposta às exigências de competitividade as organizações estão repensando suas estratégias visando à adaptação à nova realidade. Observa-se que a base técnica de produção fordista, que dominou o ciclo de crescimento das economias capitalistas, vem sendo substituída por um processo de trabalho resultante de um novo paradigma tecnológico, tendo como principal característica, a flexibilidade. “Esse movimento, embora não seja novo, apresenta novas características baseadas nas transformações tecnológicas e nas novas formas de organização e gestão do trabalho.” (KUENZER, ACÁCIA Z, 2000, MACHADO DA SILVA E FERNANDES, 1998).

Pode-se afirmar que, no Brasil, foi com a promulgação da Constituição de 1988 que as políticas educacionais passaram a ser demarcadas por importantes mudanças, destacando-se sobremaneira as de ordem legal / institucional. Nesse período, emergia o debate sobre o papel da nova escola de forma considerável, desafiando o modelo vigente até então. Reforça-se o fato de que as escolas tinham reserva de mercado, eram protegidas da competição pela tradição e espírito de lealdade, construídos ao longo do tempo e tinham condições de sobreviver tranquilamente, sem mudar seus padrões de funcionamento (DOURADO, 2000; LÜCK, 2000b).

Dentre as muitas formas de mudança estratégica este estudo abordará a influência da

cultura das organizações na fusão de instituições de ensino, com enfoque no papel das crenças, valores e interesses e a presença de subculturas na organização. Também será analisada a influência que a estratégia da fusão exerce sobre a cultura organizacional. Neste contexto este trabalho busca analisar essas considerações em uma realidade empírica específica: a fusão de uma organização educacional (escola) sem fins lucrativos e de cunho confessional por outra organização do mesmo setor, com fins lucrativos, e a influência dessa fusão em subculturas organizacionais representados nesse estudo por dois grupos significativos na organização, os professores e os colaboradores administrativos.

Base Teórico-Empírica

As abordagens tradicionais à teoria das organizações têm sido embasadas pela ideia de que a mudança se origina no ambiente. Neste contexto, para Morgan (1996) a organização é um sistema aberto e em constante interação com o ambiente, transformando entradas em saídas como meio de criar condições necessárias à sua sobrevivência. Mudanças no ambiente são consideradas como desafios aos quais a organização precisa responder, havendo na teoria administrativa uma ampla discussão sobre quais fatores que influenciam a sobrevivência. Em diversas teorias como, por exemplo, a sistêmica e a contingencial, há uma concordância em que os principais problemas enfrentados nas organizações modernas originam-se das mudanças ambientais.

O Estudo de Fusões de Organizações

De uma forma geral o enfoque teórico em fusões se dá em escala e sinergia, em que a junção de duas instituições pode oferecer vantagens estratégicas significativas devido à complementaridade de pontos fortes, competências, posições de mercado, produtos e tecnologia (NADLER E LIMPET, 1994). Segundo os autores há duas perspectivas correntes sobre fusão, as quais eles chamam de perspectiva estratégica e perspectiva de gestão de pessoas. A perspectiva estratégica está na decisão de que tipo de fusão realizar, considerando que uma fusão eficiente, que atenda às expectativas da instituição que a faz, seja composta de uma finalidade estratégica certa, da escolha certa da fusão e das condições financeiras certas. A perspectiva de gestão de pessoas refere-se ao “pós-fusão”, concentrando-se no impacto causado nas pessoas, nas possíveis reações, no casamento de culturas distintas e, possivelmente incompatíveis.

Uma das dificuldades cruciais na implementação das fusões está em que as duas perspectivas anteriormente citadas (estratégica e de gestão de pessoas) frequentemente não estão acopladas e isso acarreta em uma lacuna teórica e prática. Essa lacuna aparece quando os que escrevem sobre questões estratégicas pouco se detêm sobre os problemas da integração e os que escrevem sobre as questões de gestão de pessoas muitas vezes o fazem num vazio estratégico.

Como solução, Nadler e Lempert (1994) sugerem uma terceira perspectiva: a perspectiva da dinâmica organizacional. Esta se ocupa da ligação entre as preocupações estratégicas e os reflexos na gestão de pessoas. Concentra-se no intervalo entre a concretização da transação de fusão e o processo de integração, visando determinar o tipo de integração necessário e adequado ao contexto estratégico da fusão. O estado de transição é visto como o fator crucial ao sucesso da fusão.

O Estudo da Cultura Organizacional

A abordagem aos aspectos culturais vem assumindo importante papel na teoria e na pesquisa organizacional, em função principalmente de se entender a influência de aspectos subjetivos da vida em sociedade sobre os processos organizacionais e administrativos. Os valores, componentes chaves da cultura organizacional, podem ser considerados a essência que orienta a vida da organização.

Esta pesquisa, mesmo sendo realizado em instituições educacionais, tem como referência teórica o estudo da cultura nas organizações em geral. As escolas são organizações, que se diferenciam de outras muitas vezes, conforme afirma Libâneo (2005), pela ênfase na interação entre as pessoas para a promoção da formação humana. Ele define a organização escolar como “unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais” (LIBÂNEO, 2005, p. 316).

É necessário antes de discutirmos a influência na cultura na fusão das instituições educacionais, entendermos o conceito de cultura nas organizações em geral. Dentre as muitas definições de cultura organizacional existente, destacamos a desenvolvida por Schein (1985, p.6):

“A cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Nóvoa (1999) e Fleury e Fleury (1995) acrescentam ainda que a cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais que contribuem na construção da identidade organizacional. Ela é composta por vários elementos que condicionam a configuração interna das organizações e as interações com a comunidade.

A cultura organizacional é, na perspectiva do presente estudo, fenômeno que se refere à criação e recriação da realidade por parte das pessoas na organização, na medida em que estabelecem contatos pessoais e desencadeiam trocas simbólicas buscando interpretar o contexto com que lidam. (MORGAN, 1996).

“Membros de determinado grupo social compartilham formas de pensar e comportamentos semelhantes. Tal como na sociedade, cada organização possui sua própria cultura, o que denominamos “cultura organizacional” representando a estrutura analítica dos entendimentos, críticas, valores e suposições adotados pelos membros desta organização.” (MORAES, 1986, p.135).

Muitas são as evidências de que os valores comuns têm um papel extremamente relevante no desempenho do grupo.

Os interesses devem também ser levados em consideração como fatores intervenientes na dinâmica de adaptação organizacional. Sendo assim, o estudo de valores/crenças e de interesses em relação ao tipo de adaptação organizacional justifica de certa forma o fato de se obter diferentes respostas organizacionais perante contextos ambientais aparentemente similares. (MACHADO DA SILVA E FONSECA, 1996).

Sendo assim, há de se considerar que a bagagem cultural dos indivíduos contribui para a definição da cultura da organização que fazem parte, significando que os valores, as crenças, manifestações verbais e não verbais, imagens da realidade e, por fim, os modos de agir dos indivíduos e sua subjetividade são elementos que compõem a cultura organizacional. (LIBÂNEO, 2005; SILVA, 2000)

Segundo Fleury e Fleury (1995) transformações culturais são possíveis, mas não é algo que ocorre facilmente, nem é algo que possa ser manipulado ou gerenciado. As pessoas desenvolvem inúmeros mecanismos de defesa para negar a existência de uma nova situação, de um novo problema.

A mudança nos padrões culturais da organização pode acontecer de duas maneiras:

- a maneira revolucionária: neste caso, os novos valores a serem incorporados à organização são antagônicos aos anteriores, gerando um processo radical de destruição dos elementos

simbólicos, de redefinição completa das práticas organizacionais.

- a mudança gradual, quando os novos valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas existentes para a solução de problemas.

Este conflito entre o que se deve preservar do passado e incorporar do presente, observando os valores da antiga e da nova organização deve ocorrer de forma lenta e gradual, pois não é suficiente um grupo resolver implantar novos padrões simbólicos para que isto aconteça. Este processo de incorporação caracteriza-se por uma luta entre os que procuram manter ou preservar a cultura existente e os que pretendem implantar outros valores.

Segundo Fleury e Fleury (1995), quando um problema novo não consegue ser resolvido pelos procedimentos habituais, geram-se frustrações e ansiedade nas pessoas. Se as pessoas não estiverem interessadas em aprender como lidar com esta nova situação, pois isto é percebido como algo contrário aos padrões vigentes, a tendência é tentar ignorar a existência do problema. Ao se varrerem para debaixo do tapete os problemas desconhecidos, evita-se a ansiedade de procurar novas soluções.

E por fim, é importante, ainda, destacar que as inovações correm o risco de não acontecerem ou tornarem-se ineficazes, se não for rediscutida a cultura organizacional das escolas. Este, segundo Pazeto (2000), é o principal desafio que se impõe hoje à gestão da escola. No entanto, para Alonso (1988), a ação dos gestores escolares atualmente não está voltada para esse desafio e, sim, apenas para recursos materiais, para pessoal escolar em geral, corpo discente e a estrutura total da escola, incluindo a formal e a informal. E voltar-se para esse desafio, não se trata apenas de querer. Assim:

“É necessário ter em mente que uma cultura não é mudada apenas por desejo, faz-se necessário o alargamento da consciência e da competência técnica para tanto. É importante reconhecer que mesmo que as pessoas desejem participar da formulação e construção dos destinos de uma unidade social, não querem aceitar, rapidamente, o ônus de fazê-lo, daí porque, após manifestarem esse interesse, demonstram por meio de comportamentos evasivos resistência ao envolvimento nas ações necessárias à mudança desejada” (LÜCK et al., 1998, p.18).

Portanto, é necessário rápido entendimento de que professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais e comunidade, não apenas fazem parte do ambiente cultural, mas têm responsabilidade na sua construção, interagindo com a escola, redefinindo seu papel e garantindo seus resultados (LÜCK, 2000a).

Nas organizações em geral existem padrões distintos de cultura e subcultura. Algumas podem se ver como uma família que trabalha em conjunto. Outras se consideram “as melhores”, outras podem ser fragmentadas, divididas, apresentando diferentes realidades por grupo, tendo diferentes aspirações a respeito daquilo que a organização deveria ser. Todavia, para muitas organizações as divisões são muito reais, resultando em um conjunto de subculturas profissionais que têm grande dificuldade de se comunicar umas com as outras. Há situações em que cada grupo desenvolve sua própria linguagem especializada estabelecendo prioridades do negócio. Com isso há uma criação de mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme. Numa organização, por exemplo, um departamento pode concordar com um tipo de filosofia contrário a outro departamento de uma mesma organização. (MORGAN, 1996). Ainda segundo Morgan (1996), as subculturas podem ainda surgir em função dos membros da organização terem lealdades divididas. Encontramos pessoas comprometidas e pessoas não comprometidas com a organização em que trabalham. As pessoas podem desenvolver práticas subculturais específicas, até mesmo como forma de acrescentar sentido às suas vidas. A Influência das Fusões de Instituições na Cultura Organizacional

Para Moraes (1986) a grande quantidade de fusões tem chamado a atenção de estudiosos para o impacto que isto tem causado à cultura organizacional, já que cada instituição possui seu “estilo próprio” de administração de pessoal e operações e o que se observa, em muitos casos, é que os “estilos” não se misturam rapidamente. O sucesso ou o fracasso das fusões ou fusões acha-se, com frequência, indissolúvelmente ligado ao conceito de “cultura organizacional”.

A solução bem sucedida de qualquer mudança organizacional está em bem entender a cultura de uma organização em relação com seu ambiente. No entanto muitas organizações limitam-se a estudos de viabilidade levando em conta apenas os aspectos financeiros e contábeis. Quando ocorre uma fusão, na maioria dos casos a instituição adquirente não leva em consideração as implicações da cultura da organização que foi adquirida e nem seu ambiente funcional. Em consequência observam-se inúmeros problemas internos tais como *turnover*, absenteísmo e baixa produtividade. A instituição matriz ou principal muitas vezes tende a impor sua própria cultura, sem muita consideração pela interdependência dos três sistemas, cultura organizacional e ambiente funcional, da instituição adquirida. (MORAES, 1986) “Sem a necessária pesquisa da cultura organizacional, é improvável que as instituições adquirentes possam fazer intervenções que justifiquem suas decisões de fusão e levem à

realização de suas metas”. (MORAES, 1986, p.139)

Concluindo, o autor identifica que mesmo no caso de fusões ocorrerem entre instituições do mesmo setor, os problemas culturais se intensificam. Isto porque se fazem suposições de que as organizações que pertencem à mesma indústria apresentam os mesmos tipos de problemas. Por conseguinte, a fusão ou fusão que serviria para unir as organizações, na expectativa de produzir um efeito sinérgico, em muitos casos tornam-se desastrosas.

Durante o processo de mudança, os padrões culturais são legitimados em função do grau de congruência com os interesses dos membros da organização, pelo que estas novas práticas organizacionais podem ser aceitas ou rejeitadas na medida em que os interesses e os valores dos membros estejam convergentes, e dependendo do grau de importância que estes membros lhes atribuem. (MORGAN, 1996)

Segundo Guerreiro Ramos (1981) as pessoas poderão inclusive aprender a seguir um comportamento normativo exigido pela organização, mas sempre será uma incógnita o que ela realmente pensa do processo e da organização e, consciente ou inconscientemente, a pessoa pode trabalhar contra a organização, não se esforçando e por fim acabando por prejudicá-la em não concordar com os valores ou com o sistema. As organizações procuram através de programas específicos de treinamento adequar os indivíduos às suas realidades.

Para análise do caso foi realizado uma pesquisa descritivo-qualitativa, considerando um período de dois anos, em que se buscou realizar uma análise organizacional a partir do estudo de grupos de funcionários do setor pedagógico (professores) e funcionários do setor administrativo, pois representam subculturas com características bastante distintas dentro das organizações de ensino.

De acordo com Godoy (1995, p.25): “o estudo de caso tem-se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder como e porquê certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto de vida real.” A importância do estudo de caso é reforçada também por Bruyne et al. (1991), quando afirma que o estudo de caso “reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação”.

Os dados e as informações sobre as duas organizações em estudo foram obtidos de documentos, como: registros acadêmicos, cadastros de funcionários, atas de reuniões e relatórios administrativos. E também a partir de observação e entrevistas semiestruturadas com professores, funcionários administrativos e diretores.

Descrição e Análise da Situação em Estudo

Em relação ao setor educacional privado, observa-se que, praticamente, até a década de 90 o conceito de uma boa escola estava muito ligado à tradição. No entanto, em função das grandes mudanças ocorridas nos últimos anos, grande parte organizações educacionais passou a implementar mudanças estratégicas, precisando se adaptar e romper com antigos paradigmas.

Pesquisas recentes demonstram que, por maiores que se revelem as transformações ambientais, as instituições demonstram limitada capacidade de empreender mudanças significativas. Geralmente, adiam-se mudanças profundas, que impliquem na reorientação estratégica da organização.

A partir desta realidade, a formação de grupos educacionais por meio de fusões de escolas tornou-se uma tendência muito forte. Para Nadler e Limpert (1994) é neste tipo de contexto que as fusões surgem justamente como uma das formas de enfrentar os desafios gerados pelas mudanças na economia, tecnologia, concorrência, regulamentação e padrões de propriedade.

O estudo proposto é sobre a influência na cultura de uma organização educacional, chamada de Alfa a partir de sua fusão por outra organização, chamada Beta. Trata-se de duas organizações de ensino com culturas organizacionais bastante distintas. A organização Alfa era de cunho confessional, enquanto a organização Beta tinha fins lucrativos. Para análise do caso, foram estudados os professores e funcionários do setor administrativo em separado pois representam subculturas com características bastante distintas dentro das organizações de ensino.

Os dados e as informações contidas neste trabalho foram retirados dos documentos e registros das duas organizações estudadas e, também, a partir de conversas e entrevistas com gestores, professores e funcionários das respectivas organizações. O processo estruturado de fusão teve uma duração de quatro meses. Esse processo foi implantado depois que a Beta realizou inúmeros estudos para analisar a viabilidade da fusão. Após o estudo de viabilidade realizaram-se estudos de mercado, formas de comunicação com os pais e alunos e com a comunidade em geral e plano estratégico da instituição. Para haver uma melhor compreensão da situação será apresentada uma análise separada de cada organização.

A organização Alfa foi fundada em 1963. Até o início da década de 90 teve ótimo conceito junto à comunidade como instituição de cunho confessional que oferecia uma formação completa aos educandos. Era considerada uma escola de boa qualidade e de preço acessível. Ao atingir sua plenitude, aproximadamente na metade da década de 80, tinha mais de 1400 alunos matriculados. Atuava em todos os segmentos da educação básica: educação infantil, ensino fundamental e ensino médio.

Com a grande competição nas últimas décadas, não conseguiu manter o conceito de escola de primeiro nível, reduzindo significativamente o número de alunos. Nos últimos três anos de sua existência apresentou um prejuízo significativo, o que tornou o negócio totalmente inviável. Nos últimos anos de sua existência contava com cerca de 800 alunos.

A estrutura organizacional era do tipo linear, a autoridade estava centrada nos cargos de direção. Um dos principais problemas identificados na cultura da antiga organização era o excesso de paternalismo, resultando praticamente na inexistência de *turnover*, fato que de início poderia parecer positivo mas que numa análise um pouco mais profunda demonstrou ser mais prejudicial que benéfico. Através das entrevistas com os dois grupos de estudo identificaram-se algumas características culturais na organização Alfa: paternalismo, acomodação, lealdade, ambiente de confiança, reatividade à mudanças, valorização de procedimentos, ênfase na eficiência.

Na análise das crenças, valores e interesses das subculturas da organização Alfa observou-se:

- em relação aos professores: qualidade de ensino, formação continuada, experiência, segurança, companheirismo, seriedade, tradição, espiritualidade, padrões morais rígidos, manutenção do status quo.
- em relação aos funcionários: dependência, segurança em relação ao futuro, estabilidade, experiência, manutenção do emprego, burocracia, ambiente familiar.

Organização Beta

A organização Beta foi fundada em 1973. Iniciou suas atividades como escola de informática e somente em 1990 passou a ofertar educação infantil, ensino fundamental e ensino médio.

A Organização Beta antes do processo de fusão contava com aproximadamente 1840 alunos, cerca de 1000 alunos a mais que a instituição Alfa. A estrutura da organização era

linear, hierárquica, priorizando os cargos, carreiras, e principalmente a autoridade formal. O ambiente de muitas mudanças, principalmente na estrutura de pessoal, gerava um alto índice de *turnover*. Os funcionários eram avaliados e posteriormente premiados ou punidos em função desta avaliação.

Observou-se as seguintes características culturais na organização Beta: trabalho sobre pressão, imaturidade, gestão voltada a resultados – ênfase na eficácia, ambiente agressivo e competitivo, insegurança, ceticismo e incredulidade em relação aos dirigentes.

Na análise dos valores, crenças e interesses da organização Beta observou-se:

- em relação aos professores: qualidade de ensino, formação continuada, autonomia, inovação, crescimento profissional, insegurança, manutenção do status quo,
- em relação aos funcionários: autonomia, crescimento profissional, ceticismo, indiferença.

A Fusão de Instituições e sua Influência na Cultura Organizacional

Nesse tipo de fusão observou-se que houve uma supremacia de uma organização sobre a outra. O modelo mais apropriado que explica esta transação é o do tipo redesenho, neste modelo as políticas e práticas da adquirida mudam drasticamente e há troca total ou de grande parte do grupo.

Observou-se a ausência de preocupação com a adaptação cultural dos professores e funcionários da organização Alfa no período de planejamento e efetivação da transação. A preocupação maior ficou com estudos financeiros, adaptação de processos administrativos e pedagógicos e planejamento de marketing. Não havia no contrato, nem nos relatórios de transferência, cláusula ou previsão de ação em relação à manutenção de profissionais ou suas adequações à nova cultura da organização. Posteriormente foram desenvolvidos planos de desenvolvimento de pessoal, no que tange aos aspectos técnicos, principalmente para a implantação de novos processos administrativos e pedagógicos e a transformação de processos manuais em processos informatizados. Conforme citado anteriormente, segundo Tenório (2000), no Brasil a preocupação das organizações restringe-se em treinar funcionários a nível funcional quando na realidade o adequado seria educá-los com o objetivo de estimular a pensar como sujeito social do processo produtivo.

O enfoque da Organização Beta era de reduzir drasticamente os custos, a fim de viabilizar a escola em no máximo dois anos. Isto geraria um corte substancial na estrutura de pessoal, além de implantação de novos processos administrativos. Segundo as informações coletadas, a influência da fusão foi sentida já no início do processo, onde os diretores

mantenedores da organização Alfa convocaram todos os professores e funcionários para uma reunião. Os mesmos foram surpreendidos de forma abrupta com o comunicado de que a partir daquela data faziam parte do quadro funcional da organização Beta.

Logo após a comunicação ter sido feita observou-se uma reação negativa por parte da equipe pedagógica, professores e funcionários administrativos. Foi informada também a demissão dos três profissionais que compunham a equipe gestora. Estes cargos passaram a ser ocupados interinamente por gestores da organização Beta. Os funcionários em seus depoimentos informaram que de início houve uma grande reatividade à mudança em função de se sentirem traídos pela organização Alfa, principalmente pelo fato de não terem sido consultados ou mesmo informados, anteriormente sobre a real situação em que se encontrava a organização. Deixaram claro o fato de não aceitarem a situação de “terem sido negociados” e agora pertencerem a outra organização sem poderem optar. “Como fomos surpreendidos com a notícia e vocês já oficializaram tudo, nada mais podemos fazer a não ser aplaudir a bela transação comercial a que fomos submetidos”, este depoimento foi dado por um professor da organização Alfa no dia da reunião em que foi comunicada a fusão.

Nos primeiros dias após o anúncio da fusão, a organização Beta demitiu cerca de 20% do quadro de pessoal do setor administrativo. No total foram demitidos vinte e dois funcionários, a maioria em funções operacionais e alguns em funções táticas. Estrategicamente, foram mantidas todas as supervisões que exerciam funções táticas no setor pedagógico e substituídas as supervisões da área administrativa e financeira por profissionais pertencentes ao quadro de pessoal da própria organização Beta. Do quadro da equipe pedagógica da organização Alfa, foi selecionado um profissional para exercer a função de diretor geral da nova unidade, agora fundida.

Segundo os gestores da organização Beta, a estratégia de não demitir nenhum professor e nenhum membro da equipe pedagógica e ainda promover um deles para ocupar o cargo de diretor tinha o objetivo de não causar impacto negativo para os pais e alunos, além de procurar promover um ambiente de tranquilidade para a implementação de ações que se faziam necessárias para dar início ao processo de consolidação entre as duas organizações. Conforme citado em Fleury e Fleury (1995), constatou-se que mesmo em organizações de pequeno porte como é esta, há a existência de subculturas. Os comportamentos adotados pela equipe pedagógica, professores e pelos funcionários do setor administrativo foram antagônicos. Enquanto os professores procuravam de todas as formas se adequar à nova cultura mostrando flexibilidade, dinamismo e motivação, os funcionários do setor administrativo se opunham às propostas de mudança. Foram resistentes à implantação de

novos processos, principalmente à substituição de processos manuais por processos informatizados. Confirmando as afirmações dos autores, os funcionários procuravam resolver os novos problemas pelos procedimentos habituais e ao não atingirem sucesso caíam em frustração. Rejeitavam toda e qualquer ordem vinda de gestores que não fossem do seu próprio grupo. A estratégia utilizada pelos funcionários para se manter nos cargos era a de não repassar informações aos novos gestores, dificultando consideravelmente o trabalho. Alguns funcionários exerciam uma liderança velada evidenciando-se a força da organização informal.

De acordo com as afirmações de Fleury e Fleury (1995) descritas na base teórica empírica, logo nos primeiros dias observou-se que as crenças, os símbolos e até mesmo os costumes praticados numa organização eram contraditórios dos praticados pela outra. Conforme definido por Schein (1985) os componentes básicos na constituição de uma cultura organizacional eram diferentes pois haviam sido criados e inventados pelo próprio grupo e agora precisavam se submeter a novos pressupostos criados por um outro grupo. Os gestores da organização Beta acreditavam que por provocarem a fusão com outra organização do mesmo setor encontrariam um ambiente muito semelhante, fato este citado, anteriormente, na abordagem de Moraes (1986) quando conclui que os administradores fazem suposições de que as organizações de mesmo ramo apresentam os mesmos problemas, mas que há diferenças culturais significativas entre elas.

Decorridos dois anos do processo de fusão observou-se que cerca de 70% dos funcionários do setor administrativo haviam sido desligados. Os motivos alegados foram, principalmente, o de corte de estrutura e a não adaptabilidade à cultura da nova organização. No setor pedagógico, em função da otimização de turmas e, conseqüentemente, a redução do número de aulas também houve demissão de professores. Houve ainda muitos casos de demissão voluntária por parte de professores e funcionários alegando também a não adaptação à nova cultura organizacional. Aqui observa-se que os gestores da organização Beta estavam equivocados de certa forma quando acreditaram que os professores na sua maioria estavam a favor da fusão. Conforme constata Guerreiro Ramos (1981) o indivíduo pode aprender e seguir um comportamento normativo exigido pela organização, mas sempre será uma incógnita o que realmente ele pensa do processo e da organização.

Neste caso estudado, verificou-se que com o decorrer do tempo, muitos professores eram contrários à nova empregadora e na época manifestaram-se totalmente a favor dando apoio irrestrito ao processo de mudança. Quando desligavam-se da organização por diferentes motivos, alguns acabavam por confirmar a real não aceitação da transação a que foram submetidos. A meta da Organização Beta era de um crescimento de 23% em no máximo dois

anos, após este período, constatou-se um decréscimo de 22%. Os motivos alegados na sua maioria foram relacionados a não adaptação dos pais e alunos aos processos culturais impostos pela nova organização.

Observa-se ainda que a organização Beta enfrentou grandes problemas com relação à adaptação cultural de alunos, professores e funcionários. Mesmo os novos contratados passaram a ser influenciados pelos antigos funcionários da Organização Alfa. Não houve uma definição clara da identidade na nova organização formada. Destacavam-se algumas características na nova organização: no setor administrativo o ambiente era de incerteza, medo, temor. Os funcionários, mesmo os novos contratados, sentiam-se inseguros, desconfiados. Havia muita pressão por resultados, mas o ambiente era ainda de indiferença. No setor pedagógico observou-se uma adaptação maior. Os professores reconheciam que melhorou consideravelmente as condições de trabalho. Havia uma espécie de “saudosismo”, de valorização do passado, de resgate histórico de certos valores que não foram mais identificados.

Na análise dos valores, crenças e interesses da organização Beta após a fusão observou-se:

- em relação aos professores: qualidade de ensino, formação continuada, experiência, inovação, insegurança, companheirismo, seriedade, tradição, espiritualidade, padrões morais rígidos, manutenção do status quo.
- em relação aos funcionários: dependência, insegurança em relação ao futuro, estabilidade, inovação, manutenção do emprego, burocracia, Analisando a situação em relação aos professores identificou-se que alguns valores da organização Alfa passaram a fazer parte da nova organização. No entanto ainda mantêm-se forte as crenças, os valores e os interesses observados antes da fusão, como por exemplo: a tradição, a espiritualidade e os padrões morais rígidos.

Quanto aos funcionários, constatou-se que os valores praticados pela organização Beta, quase em sua maioria, fazem parte do quadro observado hoje na organização Alfa, com exceção da autonomia. Esta explicação pode ser dada em função da grande substituição de funcionários deste setor, descaracterizando a cultura anterior.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste artigo foi identificar a influência da fusão de instituições na cultura organizacional. Para tanto se verificou que ainda há pouca preocupação com os interesses das

peças nas organizações. As preocupações restringem-se mais às áreas financeira, mercadológica e administrativa. A área de gestão de pessoas é em muitos casos analisada apenas como consequência e problema. Os objetivos, os sonhos, as perspectivas das pessoas, membros ativos de uma organização, são excluídos do processo. Subestima-se a capacidade que estes têm de entendê-lo.

Em função disso, observou-se que muitos desacertos são cometidos e as reações adotadas pelos trabalhadores são geralmente consideradas como sabotagem ao projeto ou as metas da organização. No entanto a preocupação com a cultura, com o estudo das crenças, dos interesses e dos valores das pessoas que trabalham e fazem parte da organização parecem ser preponderantes para se atingir o sucesso na implementação de estratégias como esta que foi o objeto deste estudo. Observou-se ainda que a tipologia adotada para a fusão, a do redesenho, é de certa forma traumática para as pessoas da organização.

Outro fato que os resultados mostram, é que neste processo de fusão de culturas, bem como na configuração do tipo de reação dos membros, o desempenho corrente da organização pode influenciar o processo. No caso da Organização Alfa o fator de ter sido fundida foi o seu mau desempenho. Já na organização Beta o seu bom desempenho antes da fusão, pode ter servido de barreira para a aceitação das mudanças imediatas por parte da equipe pedagógica, professores e funcionários da organização Alfa. Estes fatores podem influenciar nos processos necessários para viabilizar a estratégia das organizações.

Em função do grande número de fusões que estão ocorrendo no Brasil, é de fundamental importância a observância quanto aos aspectos culturais das organizações. Entende-se que uma das primeiras ações a serem implementadas no processo de fusão é a avaliação cultural das instituições envolvidas. Essa avaliação poderá ajudar na escolha dos gestores, além de orientá-los sobre os aspectos referentes aos profissionais daquela organização. Estas características permitirão traçar um plano de gestão envolvendo a participação ativa desses profissionais a fim de que se consiga atingir os objetivos propostos.

Algumas recomendações podem ser aqui deixadas para estudos futuros: a percepção, na ótica dos pais e alunos, em relação à nova escola formada após a fusão, visto que o aluno convive diariamente nela, fazendo parte da cultura da organização e interagindo com esta de forma ativa. Recomenda-se também o estudo comparativo de organizações que se fundiram com outras quando em situações favoráveis para ambas, ou seja, quando as duas estavam em pleno desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. Rio de Janeiro: Bertrand, 1988.
- BRUYNE, P. et. al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática Metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- DOURADO, L.F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da Educação no Brasil. In: FERREIRA, N.S.C. (Org.). **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 77-95.
- FLEURY, A, FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas: 1995.
- GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro, FGV: 1981.
- GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de administração de Instituições. São Paulo: FGV, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun., 1995.
- KUENZER, A.Z. As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão. In: FERREIRA, N.S.C. (org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2000. p. 33-56.
- LIBÂNEO, J.C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.
- LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, Consed, Unicef, 1998.
- _____. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, v.17, n.72, p.11-30, fev/jun. 2000. (a)
- _____. **O desenvolvimento de redes escolares**. *Gestão em Rede*. Brasília, n.23, p.18-21, 2000. (b)
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. **Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária**. Revista de Administração de Instituições, v. 38, n. 4, p. 46-56, out/dez. 1998.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L; FONSECA, V.S. **Complementação Organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica**. In XX Encontro Anual do ANPAD. Angra dos Reis, 1996.
- MORAES, L. F. R. **Cultura Organizacional: implicações para a fusão e fusão de instituições**. *Análise & Conjuntura*, Belo Horizonte, v. 1, n.3, set/dez., 1986. p. 107-127.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996. NADLER, D. A; LIMPET, T. **Administração da dinâmica das fusões: como passar com sucesso da decisão à integração**. in NADLER, D.; GERSTEIN, M.; SHAW, R. et al. *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NÓVOA, A. Para uma análise das instituições escolares. In: NÓVOA, A. (Coordenação). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1999. p. 13-43.
- PAZETO, A.E. Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 163-166, fev/jun. 2000.
- SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco. Jasssey- Bass, 1985.
- SILVA, J.M. **A autonomia da escola pública: A re-humanização da escola**. Campinas – SP: Papirus, 2000.