

O ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA FUSÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO.

Renato José Casagrande - Mestre em Administração FGV.

RESUMO

Este artigo busca analisar os processo de aquisições e fusões nas organizações educacionais, principalmente os seus impactos na cultura corporativa de cada instituição. Procuramos discutir também essas questões sob o aspecto e estratégias relacionadas ao capital humano e suas implicações neste processo de fusão.

ABSTRACT

This paper analyzes the influence of the acquisition process, of a educational organization (school), in the organizational subcultures represented in this study by two fundamental groups, the teachers and the administrative functionaries. It will be discussed the organizational transformation due the acquisitions, under the approaches of the strategic perspective, the human resources, and also the typology of the acquisitions. Focusing in the sequence, the question of the organizational culture, emphasizing the beliefs, values and interests present in the subcultures of the organizations, so it was possible to perceive how the organizational culture was influenced by the acquisition process.

PALAVRAS CHAVE: Cultura Organizacional; Instituições de Ensino; Educação Privada.

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, o conseqüente aumento da concorrência, a recessão econômica e, com grande ênfase, o avanço tecnológico da informação.

Em função destes fatores, o ambiente vem se transformando numa velocidade crescente, com destaque para o avanço tecnológico da informação, que está alterando costumes, padrões e comportamento das organizações em geral. “As mudanças que já vêm ocorrendo e aquelas possíveis de se anteverem no cenário brasileiro e internacional representam forte estímulo às organizações para repensarem suas estratégias, visando a adaptação à nova realidade de competição ambiental.” (Machado da Silva e Fernandes, 1998, p.47).

Dentre as muitas formas de mudança estratégica este estudo abordará a questão da aquisição de empresas, a qual vem sendo utilizada para o gerenciamento das incertezas no ambiente. Abordará também a influência da aquisição na cultura das organizações. Em um primeiro momento, será apresentado uma discussão teórica sobre o processo de transformação organizacional decorrente de aquisições. Nesta análise se fará uma abordagem da aquisição sob a perspectiva estratégica e a de recursos humanos, e ainda,

sobre a tipologia de aquisição. Na seqüência será abordada a questão da cultura organizacional onde se enfocará o papel das crenças, valores e interesses e a presença de subculturas na organização. E por fim, será analisada a influência que a estratégia da aquisição exerce sobre a cultura organizacional. Neste contexto este trabalho busca analisar essas considerações em uma realidade empírica específica: a aquisição 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 aquisição em subculturas organizacionais representados nesse estudo por ois grupos significativos na organização, os professores e os colaboradores administrativos. Esta aquisição ocorreu no ano de 1998 e ainda está em processo de implementação.

Base Teórico-Empírica

Heráclito já afirmava, 500 anos a .C, que “não se pode pisar duas vezes o mesmo rio, já que as águas continuam constantemente rolando”. Naquela época já se tinha a clara concepção de que vivemos num ambiente de constantes mudanças. A teoria de Bohn conforme explica Morgan (1996) encoraja uma compreensão no sentido de que o mundo é, em si mesmo, nada mais do que um momento dentro de um processo mais fundamental de mudança.

As abordagens tradicionais à teoria das organizações têm sido embasadas pela idéia 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 Aquisições de Empresas

De uma forma geral o enfoque teórico em aquisições se dá em escala e sinergia, em que a junção de duas empresas pode oferecer vantagens estratégicas significativas devido à complementaridade de pontos fortes, competências, posições de mercado, produtos e tecnologia (Nadler e Limpert, 1994). Segundo os autores há duas perspectivas correntes sobre aquisição, as quais eles chamam de perspectiva estratégica e perspectiva de recursos humanos. A perspectiva estratégica está na decisão de adquirir e a escolha do que adquirir, considerando que uma aquisição eficiente, que atenda às expectativas da empresa que a faz, seja composta de uma finalidade estratégica certa, da escolha certa da aquisição e das condições financeiras certas. A perspectiva de recursos humanos refere-se ao “pós-aquisição”, 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 e aquisições está em que as duas perspectivas anteriormente citadas (estratégica e de recursos humanos) freqüentemente 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 recursos humanos muitas vezes o fazem num vazio estratégico.

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

Napier (1989) propõe uma tipologia classificando os processos de fusões e aquisição no tocante ao tipo do processo e de práticas, às políticas de recursos humanos, e resultados do processo. Nos tipos de fusão e aquisição, Napier (1989) identificou três possibilidades: extensão, colaborativa e redesenho. Na extensão, a adquirente procura diversificar sua atuação ou procura o crescimento organizacional. Para tanto, adquire uma organização que, freqüentemente, não possui relação com o seu ramo de atuação. Nesse caso a empresa adquirente deixa a adquirida prosseguir, independente, após a aquisição e pouca ou nenhuma mudança ocorre no gerenciamento. A colaborativa apresenta-se sob duas formas: sinergia e troca. Na sinergia duas organizações juntam-se, combinando benefícios operacionais ou financeiros que beneficiará ambas. Na troca, uma das duas organizações levará vantagem em termos de resultados ou ganhos financeiros. As aquisições do tipo colaborativa geralmente apresentam mudanças em relação ao gerenciamento em ambas as organizações, bem como transferências, remanejamento e dispensa de funcionários. Por fim, o redesenho implica na supremacia de uma organização sobre a outra. Isso ocorre devido aos problemas que a empresa adquirida possa estar passando ou a uma supremacia tecnológica ou gerencial da adquirente. Conseqüentemente, as políticas e práticas da adquirida mudam drasticamente e há troca total ou de grande parte do grupo dirigente.

Para Moraes (1986) muitas fusões ou aquisições tornam-se desastrosas porque as organizações supõem que empresas do mesmo ramo de negócio apresentam os mesmos tipos de problemas. Considerando que cada empresa possui uma identidade específica, Morgan (1996) sustenta que algumas identidades são mais resistentes e duradouras do que outras, e reforça que as identidades das organizações precisam estar sedimentadas para iniciarem transformações mais amplas. Podem, inclusive, estabelecer as bases para a própria destruição. Ou, então, podem criar as condições que lhes permitirão evoluir junto com o ambiente.

Estas posições são compartilhadas por Tortato (1999) que acredita que a aquisição pode ser uma alternativa viável para muitas organizações, entretanto, pode ser também, o início de uma prolongada experiência mal sucedida. Para

Tortato (1999), a possibilidade de integração cultural entre adquirente e adquirida parece ser o critério que deveria ser levado em maior consideração.

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.

Este grande interesse pelo estudo da cultura dá-se principalmente em função de que, com a internacionalização cada vez maior dos negócios, muitas são as provas às quais são submetidas as empresas. Estes desafios são traduzidos tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas quanto no sistema de gestão adotado. Como consequência, observa-se que vários questionamentos foram suscitados no ambiente organizacional: que estratégia tomar: centralização e padronização, descentralização ou preservação? Internamente, as questões fundamentais são: o quê mudar, o quê preservar, como mudar?

É neste contexto que o tema cultura organizacional aparece com muita ênfase no final dos anos 80. Na base deste interesse dá-se a tomada de consciência por parte de teóricos e praticantes, da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão e a crença no fato de a cultura constituir fator de diferenciação das organizações.

Segundo Hatch (1997), a definição de cultura organizacional é o mais difícil entre todos os conceitos organizacionais. O mesmo já foi dito sobre definir cultura na sociedade. A associação íntima da cultura com o progresso social, a civilização e a estética agregou uma impressão de superioridade e elitismo para o seu significado.

Dentre as muitas definições de cultura organizacional existentes, 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”.

Para Fleury e Fleury (1995, p.27), cultura organizacional é “um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação”.

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). Para Morgan (1996) a cultura de uma organização vai muito além de lemas, linguagem evocativa, símbolos, histórias, mitos, cerimônias, rituais. Estes padrões de comportamento decoram a superfície de uma vida organizacional, oferecendo pistas da existência de um significado muito mais profundo e difundido. Para compreender a cultura organizacional é preciso analisar como esse sistema é criado e mantido, seja nos seus aspectos mais banais seja nos seus aspectos mais contundentes.

Mais recentemente o trabalho de Schein (apud, Crainer, 1999, p. 228) identificou três culturas da Administração que ele considera “a chave para o aprendizado organizacional do século XXI”, a cultura operativa (“uma cultura interna baseada no sucesso operacional”), a cultura da engenharia (“criada pelos engenheiros e tecnocratas que impulsionaram as principais tecnologias da organização”) e a cultura executiva formada pelos dirigentes, CEO e seus subordinados imediatos. Como explica Schein: “Tive a idéia de três culturas da Administração de forma inesperada. Eu não as havia considerado dessa maneira anteriormente e creio ser um dos poucos a compreender que sempre aceitamos o ponto de vista dos operadores, notando as outras duas culturas”.

“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.

Quando existem valores semelhantes, as pessoas investem mais energia e, a fixação de prioridades, as tarefas individuais e a coordenação tornam-se mais fáceis e ágeis. Os grupos organizacionais variam em suas habilidades em influenciar e traduzir ou interpretar os seus valores e crenças e os seus interesses nos arranjos organizacionais, conforme conceituam Hinings e Greenwood (1988). Para Machado da Silva e Fonseca (1996) estes dois fatores são cruciais para a formação da cultura de uma organização: os valores/crenças e os interesses. Os primeiros estão ligados a concepções e a tradições fortemente arraigadas entre os membros da organização; os últimos envolvem as relações de poder entre indivíduos e grupos no permanente processo de mudança ou de manutenção do status quo. Pode-se assim considerar valores/crenças e interesses como elementos mediadores no processo de mudança ou de manutenção de padrões de atuação já estabelecidos nessas organizações.

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).

Ressalta-se ainda que em conjunto com os valores/crenças também os interesses atuam como mediadores de adaptação organizacional diante de pressões ambientais, visto que expressam necessidades reais ou potenciais que se vinculam à aquisição ou à manutenção de recursos para o alcance de objetivos de indivíduos ou grupos, a partir de resultados propostos para a organização de forma geral (Hinings e Greenwood, 1988). Assim, devem ser considerados na análise do processo de interpretação da realidade ambiental e na escolha de alternativas de atuação organizacional. Sendo assim, os valores e interesses organizacionais funcionam como limitadores dos processos de mudança.

Para Machado da Silva e Fernandes (1998), as resistências à mudança estão relacionadas com a configuração de valores e interesses que uma organização possui. É neste contexto que o tema cultura organizacional aparece com muita ênfase no final dos anos 80. Na base deste interesse dá-se a tomada de consciência por parte de teóricos e praticantes, da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão e a crença no fato de a cultura constituir fator de diferenciação das organizações.

Segundo Hatch (1997), a definição de cultura organizacional é o mais difícil entre todos os conceitos organizacionais. O mesmo já foi dito sobre definir cultura na sociedade. A associação íntima da cultura com o progresso social, a civilização e a estética agregou uma impressão de superioridade e elitismo para o seu significado. Dentre as muitas definições de cultura organizacional existentes, 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”.

Para Fleury e Fleury (1995, p.27), cultura organizacional é “um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação”.

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). Para Morgan (1996) a cultura de uma organização vai muito além de lemas, linguagem evocativa, símbolos, histórias, mitos, cerimônias, rituais. Estes padrões de comportamento decoram a superfície de uma vida organizacional, oferecendo pistas da existência de um significado muito mais profundo e difundido. Para compreender a cultura organizacional é

preciso analisar como esse sistema é criado e mantido, seja nos seus aspectos mais banais seja nos seus aspectos mais contundentes.

Mais recentemente o trabalho de Schein (apud, Crainer, 1999, p. 228) identificou três culturas da Administração que ele considera “a chave para o aprendizado organizacional do século XXI”, a cultura operativa (“uma cultura interna baseada no sucesso operacional”), a cultura da engenharia (“criada pelos engenheiros e tecnocratas que impulsionaram as principais tecnologias da organização”) e a cultura executiva formada pelos dirigentes, CEO e seus subordinados imediatos.

Como explica Shein: “Tive a idéia de três culturas da Administração de forma inesperada. Eu não as havia considerado dessa maneira anteriormente e creio ser um dos poucos a compreender que sempre aceitamos o ponto de vista dos operadores, notando as outras duas culturas”. “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. Quando existem valores semelhantes, as pessoas investem mais energia e, a fixação de prioridades, as tarefas individuais e a coordenação tornam-se mais fáceis e ágeis. Os grupos organizacionais variam em suas habilidades em influenciar e traduzir ou interpretar os seus valores e crenças e os seus interesses nos arranjos organizacionais, conforme conceituam Hinings e Greenwood (1988).

Para Machado da Silva e Fonseca (1996) estes dois fatores são cruciais para a formação da cultura de uma organização: os valores/crenças e os interesses. Os primeiros estão ligados a concepções e a tradições fortemente arraigadas entre os membros da organização; os últimos envolvem as relações de poder entre indivíduos e grupos no permanente processo de mudança ou de manutenção do status quo. Pode-se assim considerar valores/crenças e interesses como elementos mediadores no processo de mudança ou de manutenção de padrões de atuação já estabelecidos nessas organizações.

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).

Ressalta-se ainda que em conjunto com os valores/crenças também os interesses atuam como mediadores de adaptação organizacional diante de pressões ambientais, visto que expressam necessidades reais ou potenciais que se vinculam à aquisição ou à manutenção de recursos para o alcance de objetivos de indivíduos ou grupos, a partir de resultados propostos para a

organização de forma geral (Hinings e Greenwood, 1988). Assim, devem ser considerados na análise do processo de interpretação da realidade ambiental e na escolha de alternativas de atuação organizacional.

Sendo assim, os valores e interesses organizacionais funcionam como limitadores dos processos de mudança. Para Machado da Silva e Fernandes (1998), as resistências à mudança estão relacionadas com a configuração de valores e interesses que uma organização possui.

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, identificam que a mudança gradual parece ser a mais adequada para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem. "... no processo gradual, à medida que os novos valores são incorporados de forma menos traumática, gerando menos ansiedade, as pessoas predispõem-se mais facilmente a procurar novas alternativas, soluções, a incorporar uma dinâmica da aprendizagem permanente, na vida organizacional." (Fleury e Fleury, 1995, p.29).

A Existência de Subculturas nas Organizações

Segundo Hatch (1997), cultura organizacional vem da idéia de que organizações são manifestações de sistemas de culturas maiores. Uma organização pode ser vista como uma cultura em seu próprio direito, como um jogo de subculturas dentro de uma cultura maior. Os membros de uma organização levantam suposições e acreditam ser realidade e assim exercem influência sobre o que percebem e o que sentem . Da perspectiva destas pessoas o jogo de suposições básicas é a verdade, e o que assumem ou acreditam geralmente não está aberto para discussão. Esta verdade indiscutida penetra todo aspecto da vida cultural.

No ano de 1970, Geert Hofstede examinou esta idéia em relação à influência de culturas nacionais na IBM . Analisando dados de pesquisa observou que os valores de trabalho estão relacionados, mas achou evidência de grandes diferenças culturais nacionais dentro da cultura organizacional da IBM por gerentes de subsidiárias internacionais. (Hatch, 1997)

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 um 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 Aquisições de Empresas na Cultura Organizacional

Para Moraes (1986) a grande quantidade de fusões e aquisições tem chamado a atenção de estudiosos para o impacto que isto tem causado à cultura organizacional, já que cada empresa 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 aquisições acha-se, com freqüência, 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 aquisição, na maioria dos casos a empresa adquirente não leva em consideração as implicações da cultura da organização que foi adquirida e nem

seu ambiente funcional. Em conseqüência observam-se inúmeros problemas internos tais como turnover, absenteísmo e baixa produtividade. A empresa 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 empresa adquirida. (Moraes, 1986) “Sem a necessária pesquisa da cultura organizacional, é improvável que as empresas adquirentes possam fazer intervenções que justifiquem suas decisões de aquisição e levem à realização de suas metas”. (Moraes, 1986, p.139)

Concluindo, o autor identifica que mesmo no caso de aquisições e fusões ocorrerem entre empresas 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 aquisição que serviria para unir as organizações, na expectativa de produzir um efeito sinérgico, em muitos casos tornam-se desastrosas.

Observa-se, então, que mesmo unindo empresas do mesmo ramo há diferenças culturais significativas e, se estas diferenças não forem trabalhadas, com certeza reduzirão o desempenho das organizações. E como estas diferenças poderão impactar no caso de uma aquisição ou fusão? Lewis (1990) nos dá um exemplo de problemas culturais surgidos a partir da formação de alianças estratégicas. Uma aliança, amplamente proclamada, entre a agência de propaganda Young & Rubicam e a financeira Paine Webber, uniu duas firmas de serviços globais sediadas em Nova Iorque. No entanto, ela fracassou, devido a um grande choque de culturas. Um antigo executivo do empreendimento diz: ‘Em propaganda, você está vendendo um relacionamento a longo prazo. Os bancos de investimentos são mais orientados para transações – e isso cria uma diferença fundamental de filosofia, fato que impediu que o empreendimento realizasse tudo aquilo a que se proporia’.

A situação exposta serve como ilustração da necessidade de se avaliar como as questões culturais são envolvidas numa aliança. Segundo Lewis (1990), isso depende basicamente de três parâmetros: a diferença entre as culturas dos parceiros, a extensão da sua interação e a quantidade de incerteza contida na aliança. Observa-se que de várias maneiras a organização procura formas de integração com os indivíduos. Guerreiro Ramos (1981, p.83) afirma: “As tentativas de integração do indivíduo e da organização baseiam-se numa compreensão errônea da natureza da pessoa.”

As organizações insistem que os indivíduos é que devem a ela se adaptar. Nos casos de aquisições de empresa o problema torna-se muito mais grave, visto que os indivíduos são oriundos de outra cultura, onde supostamente estariam adaptados ou em processo de adaptação. Guerreiro Ramos (1981) aponta o fato de que hoje em dia, a missão dos especialistas em teorias da organização não consiste em delimitar a total inclusão das pessoas nos limites das organizações econômicas formais, mas sim definir o escopo de tais organizações na existência humana em geral.

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.

Segundo Tenório (2000, p. 176), geralmente o que acontece no Brasil especificamente para atender a novas exigências tecnológicas é o treinamento funcional dos empregados. “Treinamento que se caracteriza mais por visar a atender às necessidades de sobrevivência do sistema-empresa do que por constituir um processo educacional que estimule o trabalhador a pensar como sujeito social do processo produtivo e não como extensão de equipamento eletrônicos.” Neste estudo específico pode-se ver a tentativa das organizações em capacitar seus integrantes a fim de adaptá-los aos novos processos a serem implantados e não para a mudança de consciência sobre o papel que eles exercem nelas.

Em outra perspectiva há o questionamento no repensar do processo de gestão. Como para Tenório (2000), é a partir do mundo da vida que deve ser definido a forma de gestão. Uma gestão capaz de refletir racionalmente, de usar o potencial social constituído pelo conhecimento e habilidade técnica com as orientações práticas que determinam a sua ação gerencial Metodologia. Para análise do caso foi realizado uma pesquisa descritivo-qualitativa, considerando o período 1998-2000, 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 semi-estruturadas 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. A preocupação maior centrava-se nos processos pedagógicos, desconsiderando ou dando importância menor aos aspectos da gestão organizacional. As exigências dos clientes quanto a padrões de organização, atendimento, comunicação e outras características em geral, eram pequenas. Os paradigmas que serviam de referência para análise e avaliação de uma escola eram quase sempre os padrões das escolas seculares, baseadas principalmente na tradição.

A comparação entre uma ou outra escola na hora de um pai matricular um filho era quase sempre feita com a relação àquela em que ele mesmo havia estudado, baseado nos padrões e referências da sua época. Mesmo com todas as mudanças ocorridas nos últimos 30 anos, foi somente nesta última década que a maioria das organizações deste setor 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 empresas demonstram limitada capacidade de empreender mudanças significativas. Geralmente, adiam-se mudanças profundas, que impliquem na reorientação estratégica da organização.

Este ambiente de estabilidade no setor propiciou o surgimento de novas escolas com propostas educacionais mais atrativas, forçando as escolas tradicionais a adequar currículos, capacitar e desenvolver professores e funcionários, informatizar processos administrativos, acadêmicos e pedagógicos, ampliar e adequar espaços físicos, estabelecer linhas de comunicação eficazes, entre outras ações. Essas ações acresceram os custos de forma substancial. O aumento da competitividade e do número de concorrentes impossibilitava um repasse direto destes novos custos ao preço final do serviço, exigindo uma gestão mais racional de recursos, voltada a resultados.

A partir desta realidade, a formação de grupos educacionais através de aquisições ou fusões de escolas tornou-se uma tendência muito forte. Para Nadler e Limpert (1994) é neste tipo de contexto que as aquisições 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 aquisição por uma 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 funcionários do setor pedagógico (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 diretores e funcionários das respectivas organizações. O processo de aquisição teve início no mês de março de 1998 e foi oficializado no mês de julho do mesmo ano. No período de março a julho a Organização Beta realizou inúmeros estudos financeiros para analisar a viabilidade da aquisição. Após o estudo de viabilidade realizaram-se estudos de mercado, formas de comunicação com os clientes e com a comunidade em geral e plano de expansão física. Para haver uma melhor compreensão da situação será apresentada uma análise separada de cada organização.

Organização Alfa

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, mantinha uma carteira com aproximadamente 1400 alunos. Atuava em todos os segmentos da educação básica: educação infantil, ensino fundamental e ensino médio.

Com a grande competição instalada nos anos 90, 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. No ano de sua venda contava com 814 alunos. A receita era comprometida em mais de 70% com a folha de pagamento, sendo que os níveis médios de comprometimento das escolas concorrentes era de no máximo 50%. Os salários dos funcionários, em geral, situavam-se acima do mercado e a carga horária de trabalho abaixo.

O número de funcionários em relação ao número de alunos também era exagerado, aproximadamente um funcionário para cada 9 alunos, um número bem superior à média das escolas particulares que têm um funcionário para cada 13 ou 14 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, treinamento, 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 técnico de nível médio. É considerada pela concorrência como uma organização arrojada e rápida na implementação de suas estratégias.

A Organização Beta antes do processo de aquisição contava com aproximadamente 1840 alunos e 130 funcionários. Observa-se uma proporcionalidade do número de alunos por funcionário numa razão de 14/1. O gasto com pessoal comprometia menos de 40% da receita, garantindo assim um resultado operacional extremamente positivo (inclusive acima da média do mercado). É importante ressaltar que a organização era administrada com extrema racionalização de recursos.

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, treinamento, autonomia, inovação, crescimento profissional, insegurança, manutenção do status quo,
- em relação aos funcionários: autonomia, crescimento profissional, ceticismo, indiferença.

A Aquisição de Empresas e sua Influência na Cultura Organizacional O contrato de aquisição entre as organizações foi assinado no dia 01 de julho de 1998. Pelo fato de o contrato de aquisição prever a supremacia de uma organização sobre a outra, pode-se comparar ao modelo descrito por Napier (1989) citado anteriormente na base teórica empírica. 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 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. A cláusula contratual que se referia aos funcionários era referente a transferência do passivo trabalhista da organização Alfa para a Beta. Posteriormente foram desenvolvidos planos de treinamento 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 adquirente 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 aquisição 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 dos funcionários, tanto do setor pedagógico como do setor administrativo. Foi informada também a demissão dos três profissionais que ocupavam os cargos de diretor geral, diretor pedagógico e diretor administrativo. Estes cargos passaram a ser ocupados interinamente pelo diretores 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 uma 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 aquisição.

Nos primeiros dias após o anúncio da aquisição, 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 substituídos as supervisões da área administrativa e financeira por profissionais pertencentes ao quadro de pessoal da própria organização Beta. Do quadro de supervisores do setor pedagógico da organização Alfa, foi selecionado um profissional para exercer a função de diretor geral da unidade adquirida.

Segundo os diretores da organização Beta, a estratégia de não demitir nenhum funcionário do setor pedagógico e ainda promover um deles para ocupar o cargo de diretor tinha o objetivo de não causar impacto negativo para os clientes (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 pelos 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 supervisores ou encarregados 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 supervisores, dificultando consideravelmente o trabalho. Alguns funcionários exerciam uma liderança velada evidenciando-se a força da organização informal.

Observa-se ainda nesta situação que cada grupo desenvolveu sua própria linguagem especializada estabelecendo prioridades do negócio. Com isso criou-se um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme, confirmando as observações de Morgan (1996) citadas anteriormente.

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 dirigentes da organização Beta acreditavam que por adquirirem uma 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 aquisição 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 diretores da organização Beta estavam equivocados de certa forma quando acreditaram que os professores na sua maioria estavam a favor da aquisição. 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 clientes aos processos culturais impostos pela nova organização.

Observa-se ainda que a organização Beta enfrenta grandes problemas com relação à adaptação cultural de alunos, professores e funcionários. Mesmo os novos contratados são influenciados pelos antigos funcionários da Organização Alfa. Não há uma definição clara da identidade na nova organização formada. Destacam-se algumas características na nova organização: no setor administrativo o ambiente é de incerteza, medo, temor. Os funcionários, mesmo os novos contratados, sentem-se inseguros, desconfiados. Há muita pressão por resultados mas o ambiente é ainda de indiferença. No setor pedagógico observa-se uma adaptação maior. Os professores reconhecem que melhorou consideravelmente as condições de trabalho. Há uma espécie de "saudosismo", de valorização do passado, de resgate histórico de certos valores que hoje não são identificados. Não se instalou um ambiente de competitividade como o observado na organização Beta antes da aquisição. Os professores procuram se unir para obter mais força e representatividade.

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

- em relação aos professores: qualidade de ensino, treinamento, 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 aquisição, 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 aquisição de empresas na cultura organizacional. Para tanto verificou-se que ainda há pouca preocupação com os interesses dos indivíduos nas organizações. As preocupações restringem-se mais às áreas financeira, mercadológica e administrativa. A área de pessoal é em muitos casos analisada apenas como consequência e problema. Os objetivos, os sonhos, as perspectivas dos indivíduos, 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 empregados 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 aquisição, a do redesenho, é de certa forma traumática para os funcionários 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 venda foi o seu mau desempenho. Já na organização Beta o seu bom desempenho antes da compra, pode ter servido de barreira para a aceitação das mudanças imediatas por parte dos funcionários da organização adquirida. Estes fatores podem influenciar na processos necessários para viabilizar a estratégia. eficácia da estratégia.

Em função do grande número de aquisições 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 aquisição é a avaliação cultural da empresa adquirida. Essa avaliação poderá ajudar na escolha do grupo dirigente, além de orientá-los sobre as características dos membros daquela organização. Estas características permitirão traçar um plano de gestão envolvendo a participação ativa destes membros a fim de que se consiga atingir os objetivos propostos.

Algumas recomendações podem ser aqui deixadas para estudos futuros: a percepção, na ótica do cliente, em relação à nova escola formada, 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 adquiriram ou fundiram-se com outras quando em situações favoráveis para ambas, ou seja, quando as duas estavam em pleno desenvolvimento.

Referências

- BRUYNE, P. et. al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática Metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CRAINER, Stuart, Os revolucionários da administração: um guia indispensável pensadores e suas idéias que criaram e revolucionaram a administração e o mundo dos negócios**. São Paulo. Negócio Editora, 1999.
- FLEURY, A, FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas: 1995.
- GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun., 1995.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro, FGV: 1981.
- HATCH, Mary. **Organization Theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.
- HININGS, C. R. ; GREENWOOD, Royston. **The dynamics of strategic change**. New York: Brasil Blockwell, 1988.
- LEWIS, Jordan D. **Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L; FERNANDES, Bruno H. **Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária**. Revista de Administração de Empresas, v. 38, n. 4, p. 46-56, out/dez. 1998.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L; FONSECA, Valéria Silva. **Complementação Organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica**. In XX Encontro Anual do ANPAD. Angra dos Reis, 1996.
- MORAES, Lucio F. R. **Cultura Organizacional: implicações para a fusão e aquisição de empresas**. Análise & Conjuntura., Belo Horizonte, v. 1, n.3, set/dez., 1986. p. 107-127.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NADLER, David A; LIMPET, Terry.. **Administração da dinâmica das aquisições: como passar com sucesso da decisão à integração**. IN NADLER, David; GERSTEIN, Marc; SHAW, Robert et alii (ed) Arquitetura Organizacional. Rio de Janeiro: Campus: 1994.
- NAPIER, Nancy K. **Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: a review and suggested typology**. Journal of Management Studies, V. 26, n. 3, p. 271-289, 1989.
- SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco. Jassay-Bass, 1985.
- TENÓRIO, Fernando G. **Flexibilização Organizacional, mito ou realidade?**. Rio de Janeiro: FGV: 2000.

TORTATO, Ubiratan. **Implementação de Fusões e Aquisições e Valores do Grupo Dirigente.** (1999: Foz do Iguaçu). Anais, 23^o ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1999.