



O EFEITO DAS FUSÕES E AQUISIÇÕES NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIORES

SUSANA NUNES TAULÉ PIÑOL
JAMILLE OLIVEIRA CARVALHO

Resumo

Uma fusão estratégica que proclama alavancar o melhor de duas empresas e promete melhores oportunidades de crescimento, oculta no âmago do discurso os percalços inerentes a estas grandes e rápidas transformações. Na busca pelo retorno financeiro favorável à ótica dos acionistas é subjugada a ótica do colaborador cujo comportamento afeta o desempenho das empresas. Este contra-senso é a base desta pesquisa que investiga o olhar dos colaboradores de duas instituições anteriormente concorrentes que passaram a operar sob uma mesma bandeira. A importância deste estudo está na profundidade dos relatos e nas metáforas desvendadas pelo olhar das pessoas que passaram por esta transição e que optaram por permanecer na organização. Para coleta de dados foi utilizada a técnica de construção de desenhos adotada inclusive em pesquisas qualitativas. Os resultados retratam o olhar dos colaboradores que atravessaram um intenso processo de transformação organizacional.

Palavras-chave: comportamento organizacional; fusões e aquisições; instituições de ensino.

Introdução

A compreensão do comportamento individual e dos grupos em situação de trabalho constitui o campo de estudo do comportamento organizacional. Diferentemente da tecnologia, das finanças e da comercialização, a administração das empresas tem deixado claro que o elemento humano se caracteriza como fator preponderante na facilitação ou no comprometimento da chegada aos objetivos organizacionais.

Pesquisas que buscam investigar como as pessoas vivem e resolvem seus problemas dentro do seu contexto de trabalho assumem um caráter peculiar, principalmente quando a mudança ambiental se apresenta. Questões relacionadas com lideranças e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e dimensionamento de trabalho, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações, permeiam sobremaneira as atividades de gestão quando a instituição atravessa um processo de transição oriundo de fusões e aquisições.

De acordo com Davis e Newstrom (1997, p. 5 - 7), o Comportamento Organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações. Para os autores, o comportamento humano nas organizações é bastante imprevisível. Isso ocorre porque ele nasce de necessidades humanas profundamente arraigadas e dos sistemas de valores. Todavia ele pode ser parcialmente compreendido em termos dos pressupostos das ciências do comportamento, da administração e outras disciplinas. No caso específico deste estudo, diante da fusão de duas Instituições de Ensino Superiores Particulares, anteriormente concorrentes e adquiridas por uma terceira instituição, busca-se retratar como se configura o olhar de seus atuais colaboradores que participaram de todo o processo de transição. Como objetivos específicos pretende-se:

1. Retratar a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente anterior a aquisição e fusão;
2. Retratar a percepção dos colaboradores em relação ao processo de aglutinação
3. Retratar a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente posterior a aquisição e fusão

Este estudo é importante porque permite uma maior compreensão dos sentimentos dos colaboradores diante de um processo de intensa mudança, sua relevância é ampliada porque retrata o olhar pós transição, onde já foi possível, a priori, depurar anseios e angústias inerentes ao momento de mudança. Trata-se, portanto de um olhar mais refletido, amadurecido, relacionado, repensado, em outras palavras, passível de análise científica.

Comportamento nas organizações

A organização pode ser compreendida como um sistema planejado cuja estrutura é organizada para que os ativos humanos possam desempenhar, individualmente ou em equipes, com eficácia suas atividades. Concomitantemente este conjunto de pessoas requer uma

individualidade nas ações de pensar, agir e sentir. Suas relações interpessoais se sobressaem como outro fator que afeta os resultados da organização. Para Maximiano (2000), os elementos da organização informal são como a parte invisível de um iceberg, bem maior que a parte visível dos elementos da organização formal.

De maneira quase imperceptiva, os grupos informais surgem pela identificação de valores e objetivos parecidos e de objetivos comuns. Tanto indivíduo se enxerga como membro de um determinado grupo, como também os demais integrantes o enxergam da mesma forma, atribuindo-lhe uma identidade social: a amiga do chefe, o enturmado, o da turma que se isola. (MAXIMIANO, 2000).

A satisfação ou frustração de um indivíduo ou grupo em relação ao seu trabalho pode gerar atitudes de cooperação ou sentimentos de indiferença e até de hostilidade para com a administração ou a organização. Visto que as pessoas constituem o princípio essencial da dinâmica organizacional é essencial compreender os aspectos que envolvem este contexto.

Comportamento Organizacional é um campo de estudos que tem como propósito, melhorar a eficácia organizacional. Consiste no estudo sistemático do comportamento humano focando ações e atitudes dos indivíduos, grupos no ambiente das organizações, no intuito de alcançar produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade e promover a cidadania organizacional. Ele estuda três determinantes do comportamento das organizações: indivíduos, grupos e estrutura. Pode – se dizer que o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho dessas empresas. (ROBBINS, 2002, p. 6).

As organizações diferem umas das outras quanto à qualidade do comportamento organizacional que desenvolvem. Essas diferenças são substancialmente causadas pelos diferentes modelos de comportamento organizacional que dominam o pensamento administrativo em cada organização. Assim como as organizações diferem umas das outras, também sua prática pode variar: o departamento de produção pode trabalhar dentro de um modelo protetor enquanto que o modelo de apoio esteja sendo tentado pelo departamento de pesquisa.

O modelo que um gerente sustenta habitualmente começa com certas suposições sobre pessoas e leva a determinadas interpretações dos acontecimentos. As práticas dos gerentes individuais podem diferir do modelo que prevalece na organização por causa das suas preferências individuais ou condições diferentes dos seus departamentos. O importante é que nenhum modelo de comportamento organizacional é suficiente para descrever tudo aquilo que acontece numa organização, mas pode ajudar a distinguir uma forma de viver da outra (ROBBINS, 2002, 145).

Quanto mais benéfico for para a organização o comportamento, maiores são as chances de gerar comprometimento. Para Cerqueira (2005, p. 18), no Brasil, devido ao sistema cultural brasileiro, o comprometimento está intimamente ligado ao interesse individual, à forma como a auto-estima da pessoa está sendo desenvolvida. Com a auto-estima estável ou positiva, o colaborador terá maior probabilidade de voltar-se ao comprometimento. Para Robbins (2000, p. 325), o comprometimento com a organização é um estado no qual um funcionário se identifica com determinada organização e suas metas e deseja continuar a ser seu membro.

Fusões e aquisições no ensino superior

As estratégias de recombinação de empresas, segundo Mintzberg et al (2006, p. 120-121), “são esforços para recombinar diferentes empresas de alguma forma, até o limite de reconhecer várias empresas em uma só”. Abordada por Porter como estratégia horizontal

fenômeno estudado pelo autor nos anos 60 e 70 junto a onda de diversificação pela qual passaram as empresas norte-americanas, as organizações, sob este prisma, passam a ser elementos de um portfólio que podem ser comprados ou vendidos, ou no máximo cultivado e colhidos. No contexto brasileiro alguns fatos numericamente quantificados colaboraram para a configuração de um cenário similar no segmento educacional voltado ao Ensino Superior.

Nos últimos anos da década de 90, das quase 300 mil vagas criadas na graduação brasileira, 87% surgiu nas faculdades e nos centros universitários privados segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep. Estes dados remeteram a um forte acirramento da concorrência no segmento de Ensino Superior Privado, entre as soluções para obter melhores resultados as Instituições Educacionais começaram a traçar o caminho já seguido por bancos e grandes empresas: a racionalização de recursos e a otimização de resultados preconizados pelas incorporações.

Em 2001 as vagas ociosas representavam 31% das vagas ofertadas pelas instituições particulares de ensino superior. Este percentual é crescente considerando 20% em 1998 e 28% em 2000, segundo dados do Inep. O decréscimo está no número de estudantes do ensino médio brasileiro que em 2003 foi de 2,1 milhões de formandos e em 2007, de apenas 1,7 milhões. Com menos estudantes e vagas sobrando, iniciou-se em muitas instituições a competição de preços, com redução constante das mensalidades, principal fonte de receitas.

Desde este período as uniões de forças promovidas pelas fusões e aquisições passaram a ser uma constante no segmento educacional ganhando maior força no ano de 2007 e se consolidando no ano de 2009. Segundo Iwasso (2009) as empresas de consultoria deste segmento apontaram no primeiro semestre de 2009 três transações comerciais desta espécie no setor, ao passo que em 2008 durante o mesmo período foram 33 fusões e incorporações. Em um panorama de concentração, as estimativas apontam que em alguns anos os 20 maiores grupos educacionais serão responsáveis por 70% das matrículas

A pretensão destas ações é operar uma combinação de duas ou mais empresas numa única entidade econômica ou coordenar sob a direção de uma delas. Inerente a este processo está a transformação estrutural. Para Feldman e Spratt (2000, p. XIV), as grandes mudanças organizacionais podem levar a grandes perdas. As aquisições nunca são livres de risco, a integração nunca é tranqüila e as expectativas sempre excedem os ganhos reais.

Segundo Matias e Passin (2001), as oportunidades decorrentes das fusões quanto à redução de custos só ocorrem se a empresa conjugada operar de forma mais eficiente do que ocorria antes da fusão. Alguns ganhos podem demorar a aparecer e talvez nem apareçam se a reestruturação demorar a ser concluída. Os custos administrativos, os índices baixos de rentabilidade e até mesmo prejuízos podem vir acompanhados da falta de sinergia se a reestruturação não for rápida e eficiente.

Chiavenato e Sapiro (2009, p. 188), por sua vez, avaliam que a diversificação não é nem boa e nem ruim. Sua explicação deve-se “ao impulso dado por fatores sociais e institucionais peculiares, sobretudo o desenvolvimento de mercado de capitais, em que montar e desmontar grandes operações eram tarefas fáceis e rápidas de ganhar dinheiro”.

A tendência à diversificação reflete a construção do império gerencial, facultada pela facilidade peculiar de fusões e aquisições nos mercados financeiros. A diversificação é um desenvolvimento lógico que garante o uso racional e eficiente dos recursos propiciando economias de escala. Na verdade, ela é o resultado de decisões estratégicas racionais. Na prática, o que leva à diversificação é o compartilhamento da confiança na economia de custo. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009, p. 188)

Para quem observa só a superfície de uma cultura organizacional, o que aparece como

funcionamento harmônico pode, segundo Mariotti (1999, p. 76), em muitos casos ser o resultado da ocultação de conflitos. Nestes casos não há intenção de inovar, as empresas funcionam de modo repetitivo se limitando a apenas repetir os procedimentos anteriormente padronizados, há um conservadorismo e uma alta resistência a mudança. Para o autor, a busca pela diferença e a saída da repetição, pelo contrário, podem sinergizar uma organização tornando-a capaz de produzir em vez de simplesmente reproduzir. O gerenciamento de conflitos e o redirecionamento da energia e da criatividade são fundamentais neste processo, evoluindo para culturas flexíveis e de baixa resistência a mudança

Contudo, em um contexto de fusão, quando os custos são mais altos que o planejado e a empresa enfrenta um desempenho decepcionante, os gerentes recebem ordens para fazer cortes nos custos dos recursos humanos ou no número de funcionários. O corte geralmente é feito sem relação com a estratégia de crescimento ou sem relação com o impacto nas práticas operacionais chave. Desmotivados para atender clientes, cobrar contas a receber, terminar projetos e manter registros atualizados, os colaboradores que sabem que só ficarão na empresa durante o período de transição após o acordo, estão compreensivelmente mais interessados em encontrar novos empregos do que executar suas tarefas. (FELDMAN e SPRATT, 2000, p. 26).

Apesar das divergentes opiniões um aspecto observado por Tweed (1998, p. 165) parece fundamental, considerando-se o foco estratégico e os resultados pretendidos, levar em conta a percepção dos funcionários só é menos importante do que manter contato com a percepção do consumidor.

O relacionamento com o cliente é um reflexo do relacionamento entre funcionários. Se eles demonstram entusiasmo pelo trabalho e pela empresa, passarão o mesmo entusiasmo ao consumidor. Se, por outro lado, estão sempre zangados e insatisfeitos com a empresa, também levarão isso ao consumidor. (TWEED, 1998, p.165)

A bibliografia vigente elucida ainda mais a necessidade de se apurar o que de fato permeia a percepção dos colaboradores nestes contextos de intensa mudança. Sob esta ótica foi fundamentada a problemática desta pesquisa.

METODOLOGIA

Neste estudo de caso exploratório, dentro da abordagem qualitativa, optou-se pela técnica construção de desenhos. Para Vergara (2004), “esta técnica visa estimular a manifestação de dimensões emocionais, psicológicas e políticas, pouco privilegiadas por técnicas de cunho racional”. O principal motivo do emprego desta técnica é ir além das palavras, enfatizando também a emoção. Aaron Ben-Zev (apud ZALTMAN, 2003, p. 70) relata que “a parceria emoção-razão é em si um argumento para a adoção de métodos de pesquisa que permitam o afloramento tanto da razão quanto da emoção e que reflitam sua coexistência e influência recíproca”.

Nas imagens as relações sintagmáticas são espaciais e não temporais. A construção de desenhos motiva os entrevistados a utilizarem metáforas, estas, por sua vez trazem à tona pensamentos e sentimentos ainda que inconscientes. As experiências inconscientes são trazidas para o nível da consciência e em seguida transmitidas aos outros. (INGRAM apud ZALTMAN, 2003, p.68).

O processo de análise semiológica que consiste na dissecação seguida pela articulação, ou pela reconstrução da imagem semantizada, seguido de uma validação comunicativa por entrevistas em profundidade, é o processo mais indicado pelos estudiosos e, portanto, o escolhido para este estudo. Para tanto, sistematizou-se a construção de desenho com entrevista individual não estruturada. A semiologia pode ser combinada com alguma forma de coleta interativa dos dados, tal como a entrevista, e o trabalho do entrevistador será focar a atenção

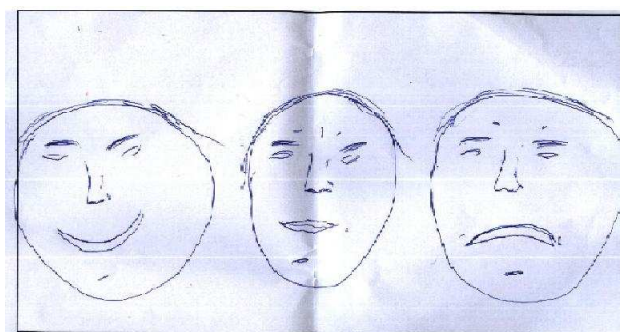
dos participantes no material, sem conduzir suas respostas.

Para a construção de desenho foi solicitado aos participantes que em uma folha em branco, contendo apenas as instruções, estes desenharem uma imagem sem texto que refletisse seus sentimentos em relação aos contextos antes, durante e pós processo de aquisição e fusão. Os participantes tiveram o prazo de uma semana para individualmente elaborarem seus desenhos. Neste momento, observando-se a definição de Vergara (2004, p. 176), a coleta pode ser definida como não-estruturada porque, embora o foco fosse uma temática, cada sujeito teve a liberdade para escolher o que desenhar.

Após a construção dos desenhos, na ocasião da entrevista em profundidade individual, sucederam-se duas etapas de coleta. Inicialmente foi solicitado ao participante que registrasse no verso da folha do desenho de cinco a dez palavras ou frases que poderiam ser associadas ao próprio desenho. Em seguida procedeu-se a etapa de gravação da entrevista em profundidade onde cada participante emitiu seu depoimento acerca do significado do desenho. Em todas as etapas foi garantido o anonimato dos participantes.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Uma gama de informações coletadas junto aos entrevistados foram processadas para a análise e discussão dos resultados. A análise das imagens procedeu-se em dois planos, um mais genérico, envolvendo a categorização das frases e/ou palavras relacionadas às imagens elaboradas pelos colaboradores, e outro mais específico relacionando metáforas empregadas nas imagens, significado e trechos dos depoimentos. A ilustração 1, apresenta algumas das imagens desenvolvidas livremente por colagens e desenhos pelos colaboradores.



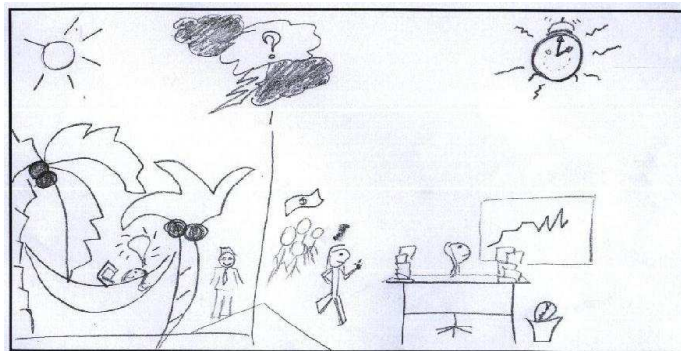


Ilustração 1: Algumas imagens produzidas pelos colaboradores
Fonte: Dados primários

Em seguida é apresentado o quadro de categorização das palavras e frases listadas pelos participantes do estudo:

Antes	Durante	Depois
Companheirismo	Dúvidas	Individualismo
Liberdade	Nebuloso	Prisão
Criatividade	Expectativas	Subjugado
Novo		Decepção
Conhecimento		Ótimas expectativas
Crescimento		Um caminho diferente
Construção		

Ilustração 2: Quadro de categoria de análise
Fonte: Dados Primários

No plano mais específico de análise, considerando as metáforas encontradas na totalidade das imagens elaboradas pelos entrevistados, seguindo o panorama antes-durante-pós processo de transição foram apurados os respectivos significados, reforçados pelo depoimento das entrevistas em profundidade. Neste primeiro momento são apresentados os dados relacionados ao período anterior a fusão, onde os colaboradores consideraram vivenciados nas instituições de origem.

Desenho	Significado	Frequência	Depoimento
	<p>Empolgação, união, expectativa e criatividade em prol da comunidade local e acadêmica</p>	<p>4</p>	<p>Antes era muita expectativa, [...] era um olhar para o futuro, de como construir este projeto [...] com muita vontade de muita qualidade [...] que fizesse um diferencial na cidade, que fizesse um diferencial para os alunos, [...] afinal de contas era uma instituição pequena. Este olhar para o futuro com muito otimismo, com muita esperança, com muita alegria, com muita paixão.</p> <p>Antes era possível ser mais criativo por que se tinha mais tempo para isto, novas idéias brotavam e os resultados eram ótimos para a sociedade e para os alunos.</p> <p>Para mim foi tudo novo [...] um desenvolvimento novo, tanto pessoal como profissional.</p> <p>Antes, como uma empresa familiar, era tudo mais próximo, mais centralizado, as pessoas se falavam mais, havia companheirismo.</p> <p>Nós éramos um grupo muito coeso, muito apaixonado, desde o gestor até os colegas, [...] então tinha muita força, muita energia nesta construção de um projeto novo.</p>

Ilustração 3: Metáforas e depoimentos relacionados ao período anterior a fusão
Fonte: Dados primários

A Ilustração 4 apresenta os sentimentos experimentados pelos colaboradores durante o processo de transição. As metáforas ilustradas completam os depoimentos relatados.


Desenho	Significado	Frequência	Depoimento
	<p>Dúvidas em Relação ao Futuro</p>	<p>4</p>	<p>Quando nós fomos vendidos, e eu acho que a palavra é bem esta “nós fomos vendidos” a sensação foi igual a de como se vende uma fazenda “de porteira fechada”, você vende com tudo. E num primeiro momento, eu pelo menos me senti com um grande ponto de interrogação. Um ponto de interrogação, uma expectativa desta nova empresa que está comprando a faculdade. Como é que seria isto? E num primeiro momento desta transição eu olhei para isto com grande otimismo achando que nós tínhamos ganhado. Eles eram maiores então tinham um pouco mais em termos de conhecimento já estavam na educação há uns 21 anos, então que poderiam contribuir bastante com a gente que ainda era um grupo muito novo.</p> <p>O momento de transição foi algo nebuloso, a dúvida sempre pairou pelo ar, pelo menos para mim. Não que as pessoas que estavam coordenando a transição não fossem claras, é apenas uma questão de sentimento. O que é dito de melhorias se concretizará na prática? É tudo tão maravilhoso assim? Diferente é. Mas maravilhoso é também?</p> <p>[...] Depois a expectativa positiva acabou se transformando mais em uma expectativa de receio, medo do que vai acontecer.</p> <p>Houve muitas dúvidas e eu coloquei uma balança, porque você não pode pesar nem tanto para o bem e nem para o mal. Eu coloquei uma balança equilibrada porque você só vai descobrir depois de tudo acontecer. E a dúvida: entre o mal e o bem, qual que vai ser?</p>

Ilustração 4: Metáforas e depoimentos relacionados ao período de aglutinação – “Durante a Fusão”
Fonte : Dados primários

Em relação a situação de dúvidas e incertezas dos colaboradores presentes no período “Durante a Fusão”, Feldman e Spratt (2000), reforçam que a comunicação deve atuar como um estabilizador, mantendo as pessoas concentradas e cheias de energia, e não confusas e perplexas. Quando acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e investidores perdem tempo com preocupações e imaginando coisas deixam de ocupar este tempo produzindo, comprando, fornecendo ou investindo.

Efetuar uma grande aquisição é uma corrida contra o tempo. Os executivos descobrem que estão atrasados, mesmo antes de iniciá-la. Tudo se torna prioridade. Decisões sobre a forma mais eficiente de utilização dos recursos humanos, que levam anos, devem ser tomadas em dias. Há centenas de perguntas e apenas algumas respostas vagas. Ninguém está fazendo seu trabalho com eficiência. Os clientes não estão recebendo atenção. A produtividade está despencando. O caos está se alastrando como fogo na mata. (FELDMAN e SPRATT, 2000, p. XIV)

Para Falchi (2010), a fusão gera expectativas, estas se estendem aos seus colaboradores. A insegurança em relação ao emprego é automática e a sensação de injustiça pode brotar quando o colaborador percebe que todo o trabalho feito da melhor forma possível pode ter sido em vão. A fusão pode colocar em risco o planejamento de vida dos colaboradores.

Papéis e inter-relações complexas são esclarecidos com o tempo, inclusive sutilmente, sem atender necessariamente o quadro organizacional. Enquanto este diz respeito a autoridade, status, poder e delimitação de território, àquele refere-se ao fluxo de informações e a maneira pela qual às decisões são tomadas. (FELDMAN e SPRATT, 2000) Com o tempo, segundo as informações coletadas, os colaboradores foram reduzindo a estranheza em relação a nova organização que se estabelece e vão redescobrimo seus papéis.

No período posterior à fusão, apresentado na Ilustração 5, percebe-se o início de uma reavaliação mais crítica do contexto que se configurou. Com esta maior criticidade, os colaboradores se permitem ponderar a harmonização entre seus objetivos pessoais e os objetivos organizacionais.





Desenho	Significado	Frequência	Depoimento
	Sentimento de Decepção	3	<p>[...] O modelo acadêmico, em um primeiro momento apaixonou, até que a gente foi vendo no dia-a-dia que esse modelo não funciona, não acontece.</p> <p>A gente foi conhecendo como funciona a organização, que de organização não tem nada, ela é desorganizada, não respeita as pessoas, ela não respeita as idéias das pessoas, ela não ouve. [...] as idéias são boas mas na hora de colocar as idéias em ação elas não funcionam.</p>
 	Sentimento de Isolamento e de Inutilidade da Competência Adquirida	4	<p>Hoje o sol radiante virou um relógio, há muito pouco tempo para fazer tudo, o tempo destinado à criação virou tempo destinado a operação.</p> <p>As pessoas recebem ordem, recebem mando, recebem meta e tem que cumprir[...] estou falando no caso de liderança, de chefia e dos alunos também. Não tem espaço para falar, ou você faz ou você procura um outro caminho.</p> <p>Hoje eu estou assim, com a minha cabeça enterrada, eu não tenho que pensar, questionar, eu não tenho que ter boas idéias, eu não tenho que pensar em melhorias, eu tenho que receber as ordens que vem da alta direção.</p> <p>Eu não vejo o isolamento como algo positivo.</p> <p>Agora o que há é o individualismo, cada um por si e Deus por todos. Antigamente as pessoas se ajudavam mais, era mais fácil de se relacionar, hoje isto não existe mais.</p>
	Algo há de Bom	2	<p>Hoje se tem uma noção melhor dos resultados, ou pelo menos mais quantificada, mas a angústia e a sobrecarga de trabalho não dá espaço para soluções criativas e para interagir com os demais setores.</p> <p>Após a transição você constata que era feliz e não sabia (risos) mas a verdade é que tudo na vida tem coisas boas e tem coisas ruins. As sistemáticas de acompanhamento e o foco em resultados pelo menos agora existem, estas são as vantagens de um grande grupo que precisa de controle.</p> <p>Para mim foi um caminho diferente porque é uma instituição diferente. E eu me senti bem, não vi uma mudança muito drástica. Algo assim que prejudicou alguém [...], para mim foi bom. [...] Eu ainda acho que tem mais caminho para frente [...] é o momento, pode ser que eu saia, pode ser que eu fique, mas por enquanto eu gosto do que eu faço.</p>

Ilustração 5: Metáforas e depoimentos relacionados ao período posterior a fusão

Fonte: Dados primários

Santos et al (2008) relata que quanto a cultura os colaboradores tentam difundir cada um a sua cultura e desta tentativa advêm conflitos e sofrimentos. Por não obter informações

necessárias para desempenhar suas tarefas os colaboradores se vêem como um incompetente em casos de falhas. A falta de reconhecimento de seu trabalho conduz o trabalhador ao desânimo e a decepção, sentindo que todo o seu desempenho não foi o bastante ele acaba ficando desmotivado. Esta situação instável leva-o a insegurança em relação ao seu emprego.

CONCLUSÕES

O processo de fusão da instituição estudada apontou que anteriormente a fusão os colaboradores das instituições de origem percebiam um ambiente em que os colaboradores mantinham um processo de crescimento profissional no tocante a empolgação e a criatividade no exercício de suas funções pautado em um estimulante relacionamento interpessoal. Durante o processo de fusão muitas dúvidas se apresentaram prevalecendo expectativas neutras a otimizistas em relação a empresa compradora. Passado o processo de fusão, a decepção bem como a inutilidade das competências adquiridas anteriormente foram sentimentos experimentados pelos colaboradores que também passaram a se sentir mais isolados na realização de suas atividades, embora alguns aspectos positivos tenham sido pontuados.

É importante frisar que o olhar apresentado por este estudo refere-se a um retrato posterior a fusão considerando um período de dois anos, e que os mesmos indivíduos poderiam apresentar olhares diferentes se a coleta fosse efetivada em outros momentos: antes, durante ou um prazo maior após a fusão. Apesar desta consideração os resultados deste estudo refletem a turbulência deste processo e sinaliza que há um vasto campo para os gestores se aprimorarem no contexto de fusões e aquisições, principalmente em relação aos aspectos que interferem no comportamento organizacional. Os resultados reforçam as colocações feitas por Feldman e Spratt (2000)

No começo tudo parece bom – uma fusão estratégica que alavanca o melhor de duas empresas e promete novas oportunidades e crescimento [...] É tudo uma ilusão. Os executivos de toda parte, mas particularmente aqueles que estão nas maiores corporações e instituições do mundo, tendem a buscar sua autopromoção. Eles parecem acreditar que basta anunciar sua decisão em alto e bom som, defender de um modo convincente o valor do negócio e fazer um apelo à força de trabalho para que “confie” que qualquer inconveniência ou incerteza será passageira e irrelevante, dentro do quadro geral. A implementação é só um detalhe e o valor para o acionista está próximo. Este é um raciocínio simplesmente ilusório. (FELDMAN e SPRATT, 2000, p. 10)

Entretanto é possível identificar no período posterior a fusão que o impacto que aflige os colaboradores apresenta intensidades diferentes de acordo com os cargos e as atividades a eles relacionadas, aspecto que pode ser melhor explorado em outros estudos. O conhecimento mais aprofundado deste contexto tão presente nas grandes corporações brasileiras permitirá uma melhor adequação dos processos de gestão, afim de reverter situações desfavoráveis ao desempenho organizacional considerado em sua totalidade, e não tão somente nos resultados financeiros destas contingências.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações, da intenção aos resultados. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FALCHI, G. Fusão empresarial. In: Hera Brasil: gestão de capital humano e projetos de qualidade de vida. Disponível em: [HTTP://www.financialweb.com.br/voce_informa/interna.asp?cod=11796](http://www.financialweb.com.br/voce_informa/interna.asp?cod=11796). Acesso em 23/06/2010.

FELDMAN, M.; SPRATT, M.F. **Cinco sapos em um tronco**: decisão versus ação. São Paulo: Makron Books, 2000.

IWASSO, S. Crise freia fusões e aquisições no ensino superior. In: **Agência Estado**. URL://www.andes.org.br Disponível em: 27/04/2009.

MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem**: educação continuada e a empresa do futuro. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATIAS, A.B.; PASIN, R.M. A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições. **Revista da Administração**. São Paulo v. 36, n.1, p. 5-13, jan/mar 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SANTOS, R.M.; OLIVETTI, E.T.; SASSAKI, A.H. A relação do sofrimento nos processos de fusões e aquisições de empresas, 2008. In: **ETIC – Encontro de Iniciação Científica**. V.3, n.3, 2007. Disponível em: <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewfile/1418/1354>. Acesso em 22/06/2010.

TWEED, S.C. **Foco estratégico**: vantagem competitiva. São Paulo: Editora Gente, 1998.

ZALTMAN, G. **Afinal, o que os clientes querem?** O que os consumidores não contam e os concorrentes não sabem. Rio de Janeiro: Campus, 2006.