



Interação de Culturas Organizacionais: Estudo de Caso da Fusão de Dois Hospitais

Domingos Dalmolin, Simone Carra Miorando, Vania Gisele Bessi

RESUMO

Este artigo trata da interação de culturas organizacionais atinentes à fusão de duas instituições hospitalares. O objetivo de sua pesquisa é descobrir se elementos das culturas organizacionais anteriores foram mantidos ou abandonados, se houve a mistura de culturas organizacionais ou se houve formação de uma nova cultura organizacional. Neste sentido, foi efetuado estudo de caso, com a aplicação de entrevistas pessoais. O estudo concluiu que da fusão surgiu uma nova cultura organizacional, com elementos das duas culturas anteriores – porém, com a predominância de uma delas.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Interação; Estudo de Caso.

1 INTRODUÇÃO

Vive-se numa sociedade em que as organizações constituídas exercem relevante influência em seu meio. Por outro lado, as pessoas são agentes importantes nas organizações. Conforme Carvalho (2012), a gestão do capital humano é extremamente focada na utilização das pessoas como fontes de conhecimento e, assim, como ativos essenciais para o sucesso da estratégia organizacional. Tanto as organizações quanto a sociedade se refazem a cada novo momento, se transformam, mudam, evoluem – passam por intensas mudanças e adaptações. Neste sentido, no âmbito das organizações, surgem benefícios e problemas organizacionais, em boa parte oriundos de interações com o meio em que estão inseridas. É o caso de questões econômicas, políticas, sociais e culturais. Outras mudanças decorrem de pretendidas otimizações internas, envolvendo elementos de gestão de recursos internos, em que, inclusive, a cultura organizacional está impregnada.

Mudanças relevantes ocorrem por diferentes motivos, sem que a conotação de mudar tenha necessariamente um enfoque pessimista - talvez haja questionamentos: de onde surgem tais motivos? Pertencem ao nível interno das organizações e/ou advém de um reflexo de natureza externa?

É importante destacar que no mercado competitivo de hoje os valores organizacionais que definem padrões a seguir, vistos como o centro da cultura de uma organização e guias de um comportamento obedecido, decidido e absorvido harmoniosamente no todo, são os que podem servir de ponte com o consumidor ou usuário final, a partir do que este espera de uma organização. Ainda, as crenças de uma organização são consideradas a expressão de tudo aquilo que é verdade, a maneira como as tarefas precisam ser executadas, sendo necessário que haja equilíbrio para evitar discrepância entre o esperado e o praticado.

Então, o relacionamento interpessoal bem resolvido, com boa fluência funcional, é um dos mais importantes (se não o mais importante) fatores de sucesso nas organizações. Majidi (2007) observa que percepções e interpretações de ambiente são afetadas por fatores culturais e que diferentes percepções e interpretações resultam em diferentes decisões e comportamentos, ao mesmo tempo que diferenças culturais afetam os resultados de fusões e aquisições organizacionais. Da mesma ordem, a cultura organizacional bem construída é capaz de atingir satisfatoriamente os resultados que as organizações se propõem atender. Neste mesmo sentido, a cultura organizacional bem construída pode potencializar os resultados para os quais as organizações são constituídas.

Em todas as organizações, de todas as naturezas, a cultura organizacional está



presente. Ela vai sendo construída e consolidada, acompanhando a trajetória de cada instituição. Desta forma, cada cultura organizacional é única para cada organização.

Assim, é sempre um desafio quando, por diferentes motivos, a cultura organizacional passa por mudanças relevantes e, eventualmente, repentinas.

Para o presente estudo há o enfoque especial para fusões em organizações, em que, mesmo que sendo organizações de natureza similar, a integração de culturas costuma apresentar evoluções, no mínimo, interessantes. E, quando acontecem, merecem ser estudadas, levando em consideração também os demais elementos envolvidos, já que, apesar da similaridade, organizações estão situadas em ambientes diferentes, em seus contextos sociais, políticos, psicológicos, tecnológicos, dentre outros.

Neste contexto, em 2011, o Hospital Cristo Redentor e o Hospital Providência, quando ambos atendiam separadamente a população da cidade de Marau (RS) e de todos os demais municípios próximos da região, firmaram acordo histórico de fusão, esta que ocorreu no mesmo ano. Nesta fusão houve a migração física de recursos humanos e tecnológicos, inclusive os equipamentos hospitalares, dos mais elementares aos mais sofisticados, do Hospital Providência para o Hospital Cristo Redentor. Com isso, o atendimento hospitalar, anteriormente dividido entre o Hospital Cristo Redentor e o Hospital Providência, passou a ser executado no Hospital Cristo Redentor. Contudo, conforme referido, com a adição dos recursos humanos e tecnológicos provenientes do Hospital Providência. A instituição única resultante atua, atualmente, com o nome do Hospital Cristo Redentor.

Esta fusão concreta, real, consolidada, enseja base verdadeira para observar de que forma a integração de culturas organizacionais se comportou, este que é o objetivo deste estudo. Pretende-se, assim, entender de que maneira foi conduzido o processo de fusão no âmbito de suas culturas organizacionais: se o mesmo gerou impactos, positivos ou negativos, sobre os colaboradores das duas instituições de origem, avaliando principalmente se houve choque entre as culturas e entre as normas corporativas dos dois grupos (anteriores à fusão), com enfoque à minimização dos impactos negativos, e, do mesmo modo, extrair o máximo de proveito da diversidade na organização. Para Denison (2011), é importante que as organizações tenham claro entendimento de suas próprias culturas desde o começo do processo de fusão ou aquisição, para que o confronto de culturas não seja motivo para insucessos. Além disso, a visão do nível de clareza e alinhamento em relação à cada organização de origem, missão e estratégia, necessidades de clientes e usuários, processos internos, comportamentos e práticas esperadas, permite melhor assentamento (DENISON, 2011).

A pesquisa objetiva avaliar se, em decorrência da fusão, houve a ocorrência de diferentes tipos de cenários possíveis, entre os quais: as duas culturas podem ter sido deixadas para que se desenvolvessem à sua própria maneira; ou uma cultura pode ter dominado a outra; ou pode ter ocorrido a mescla das duas culturas, através da seleção de determinados elementos, para construir uma nova cultura, deixando que novos processos de aprendizagem ocorressem, ou selecionando deliberadamente os (melhores) elementos de cada cultura.

A aplicação da pesquisa utiliza entrevistas pessoais com base em formulário previamente elaborado, aplicadas junto a colaboradores que tenham maior tempo de trabalho nas instituições estudadas, para que se possa obter respostas mais amplas para o tema abordado, com posterior análise e apresentação dos resultados. Apresenta-se embasamento teórico seqüente da apresentação da forma de condução da pesquisa, resultados e considerações finais.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FUSÕES E AQUISIÇÕES

Barros (2003), quando trata da condução de pessoas nos processos de fusão e aquisição, ressalta a importância da participação dos recursos humanos e da inclusão da fase que chama de *due diligence*, fase inicial do processo. O mais comum são dados financeiros, mas é interessante que se possa visualizar outros setores como: marketing e recursos humanos (principalmente), dentre outros.

Segundo Barros et al (2003), as razões para fusões de empresas influenciam de maneira decisiva na escolha de qual estratégia de integração será adotada. Tal estratégia necessária norteará as mudanças que precisam ser feitas. Vale destacar, que essas mudanças estão relacionadas ao choque cultural entre as empresas envolvidas.

Zanelli (2003, p. 9) relata que “os valores afetam nossas decisões e ações. Embora quase sempre não tenhamos plena clareza disto, todas as decisões humanas estão baseadas em valores”.

Sendo assim, o que é importante para uma organização? Se pensado o nível de motivação tendo como base o estado de valores de uma organização, resulta que, quanto mais essa cultura organizacional estiver disseminada, mais força ela tem.

Para Barros (2001), a ausência de consciência das características da cultura da empresa onde estão, é uma das razões dos choques culturais nas fusões, aquisições e parcerias. Preza-se pela franqueza e clareza de informações para obter melhores resultados.

Waack (2000), através de um estudo sobre fusões e aquisições na indústria farmacêutica veterinária, escreve:

a cultura organizacional permeia a empresa e diferenças podem degenerar a colaboração. Por precaução, na maioria das vezes, as organizações pensam mais na área financeira; no entanto, a diversidade cultural entre empresas é um aspecto de fundamental importância para o sucesso de qualquer reestruturação (p.52).

Por meio de pesquisa investigando o impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, Bedani (2012), sugeriu que as organizações interessadas em fomentar a expressão da criatividade entre seus membros devem, necessariamente, priorizar o atendimento das necessidades do elemento humano.

Segundo Zanelli (2010), processos de grupo podem contribuir para aumentar a cooperação e a ajuda mútua entre os indivíduos e compensar os efeitos negativos dos estressores porque dão aos indivíduos um suporte emocional durante os períodos de estresse ou porque dão aos membros do grupo os meios necessários para reduzir os estressores.

Para Hanashiro et al. (2008), gerenciar a diversidade cultural em diferentes organizações significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e de minimizar as desvantagens.

Dubrin (2003) refere que a formação de grupos (heterogêneos) pode aumentar a criatividade, porque um grupo diversificado traz vários pontos de vista para problemas em questão.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

De caráter intangível, a cultura organizacional apresenta-se exigente para ser



compreendida, levando em consideração inúmeros conceitos a ela instituídos. Entender cultura organizacional é uma possibilidade de visitar o que há de mais profundo em determinada organização ou em determinado grupo, no qual ocorre a construção da subjetividade, da simbologia e da significação, onde se estabelecem os parâmetros de valores e comportamentos baseados em pressupostos que se desenvolvem ao longo do tempo. Martin et. al (2004) tratam de conflitos e lutas para domínio intelectual no cenário de culturas organizacionais, que existem, embora submersos. Os mesmos autores tentam amenizar as expressões bélicas, conflitos e lutas que estas múltiplas perspectivas culturais possam representar, passando a referi-las como jogos sem fim.

Essas percepções de cultura passam pelo reconhecimento da interação entre as próprias pessoas, entre as pessoas e a organização onde estão inseridas e entre a organização e seu universo e detém peculiaridades de idéias, como algo que é mantido e preservado em comum ou compartilhado entre os membros do grupo.

Segundo Cavedon (2003), como sistema cultural, a organização apresenta normas, valores, maneiras de pensar que indicam qual a orientação a ser seguida pelos membros da mesma; ao visar uma construção coletiva irá obedecer-se a certa distribuição de papéis, atribuição de postos, hábitos de pensamento e de ação.

A visão de Schein (1984) acrescenta-nos a idéia da cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna.

Conceituando, Schein (2009) cita:

A cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (p. 16).

Freitas (1991) comenta que Schein vai além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente. Freitas (1991) privilegia a força dos pressupostos implícitos, que são tipicamente inconscientes e determinantes do perceber, sentir e pensar dos membros de determinado grupo, que se, analisados para um processo de mudança, atuam como defesa.

Freitas (2007) também traz elementos básicos de uma cultura organizacional: valores, crenças e pressupostos, normas, ritos (rituais e cerimônias), sagas e heróis, histórias, tabus.

Na dinâmica da construção da cultura organizacional a mudança costuma se fazer presente. Para Costa (2010), mudança já virou sinônimo de dinamismo nas organizações. Aparentemente, para um conceito geral, quem não muda, não evolui.

Por outro lado, Costa (2010), assegura que é na rigidez da preservação dos valores e da ideologia central da empresa, ou seja, na gestão da continuidade, que se encontra o principal fator de sucesso para a gestão de mudanças – combinadas, irão garantir a perpetuidade de qualquer negócio.

Para a autora Eboli (2010):

os fatores comuns aos “modelos de gestão de mudanças” compreendem a capacidade interna das organizações em desenvolver visão empreendedora em todos os níveis hierárquicos, competente capacidade de identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar resultados (p. 184).

A integração via mescla cultural, mais comum em processos de fusão, principalmente



quando as empresas têm pesos, tamanhos e forças similares, é caracterizada pela busca de complementaridade de competências e um moderado grau de mudança em ambas as organizações envolvidas na operação; tenta preservar o que cada cultura tem de melhor e o equilíbrio entre as empresas, apenas em termos teóricos, visto que “na prática existirá uma cultura que dominará, de forma ostensiva ou sutil” (BARROS; SOUZA; STEURER, 2003, p. 34).

Barros (2001) divide o encontro de culturas em quatro estágios. No primeiro, as empresas ainda não estão operando conjuntamente, as diferenças ainda não são notadas e, eventualmente, a complexidade do processo pode ser subestimada. No segundo estágio, as diferenças começam a ser percebidas e surgem disparidades de lideranças, símbolos, heróis e rituais, típicos de cada cultura. No terceiro estágio, caracterizado pela ampliação das diferenças, as ações passam a ser criticadas, geram surpresa, ou mesmo admiração, mas nunca passam despercebidas. No quarto estágio e mais crítico, eventualmente o medo de perder a identidade associado a outros fatores, como, por exemplo, a demissão, a ameaça de perder espaço e poder, podem provocar maior resistência à integração cultural.

A propósito da integração de culturas, Schein (2009), refere que quando duas organizações são fundidas, há choque cultural porque é improvável que duas organizações tenham as mesmas culturas. Neste caso, as duas culturas podem ser deixadas para se desenvolverem de sua própria maneira. Outro cenário é que uma cultura domine e, gradualmente, converta os membros da outra cultura. Uma terceira alternativa é a mescla das duas culturas, através da seleção de determinados elementos para construir uma nova cultura, deixando que novos processos de aprendizagem ocorram, ou selecionando deliberadamente os elementos e cada cultura distribuída entre os principais processos organizacionais.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL EM FUSÕES E AQUISIÇÕES

Stahl e Voigt (2003), observam que, quando da ocorrência de fusões e aquisições, nas intervenções em performances, há positivo ou negativo impacto, dependendo da variável sob investigação, da natureza e extensão das diferenças de cultura, da abordagem seguida, e das intervenções escolhidas para gerir diferenças. Efeito moderador ou atenuador de afinidade entre empresas e a dimensão relativa da empresa no desempenho da cultura organizacional foi identificada por Stahl e Voigt (2003) somente para resultados de integração sócio-cultural. Sendo assim, a hipótese de distância cultural é uma explicação para o processo cultural envolvido na integração por ocasião de fusões e aquisições (STAHL; VOIGT, 2003).

Para Bijlsma-Frankema (2006), a confiança mútua apresenta papel relevante, a propósito da gestão de integração de culturas e dos processos de mudanças culturais em situações de fusões e aquisições entre organizações. Por sua vez, a confiança pode ser construída através da busca dos mesmos objetivos, do diálogo, do compartilhamento de normas e do tratamento de desvios detectados (BIJLSMA-FRANKEMA, 2006). Por outro lado, o posicionamento de Pikula (1999) é de que diferenças em culturas organizacionais podem levar a competições entre grupos e gerar atitudes hostis. Para evitar esta situação, Pikula (1999) recomenda mixar os colaboradores em todos os níveis das organizações. Diferenças culturais, rápida ou demorada integração, e outros efeitos identificados, tendem a desenvolver performance positiva se forem administrados adequadamente, observando-se que recentes estudos indicaram a necessidade de distinguir a integração estrutural e a integração social (DAUBER, 2009).

Segundo Denison (2011), a qualidade do processo de integração é uma clara indicação de probabilidade de sucesso, quando fatores culturais são relevantes. Além disso, ao iniciar a operar como entidade única pós-fusão, é importante continuar desenvolvendo e mantendo a cultura que conduz a performance e alinha os colaboradores na organização com as estratégias



desenvolvidas; e mais atividades de desenvolvimento organizacional serão necessárias para realizar satisfatoriamente as fusões ou aquisições (DENISON, 2009).

Considere-se que ambas as organizações de origem possuem únicos e úteis elementos culturais e, melhor do que impor a cultura de uma organização, é integrar ambas as organizações para formar uma cultura organizacional comum contendo os bons elementos que identificam cada uma delas, pois a cultura organizacional forte de uma organização talvez prejudique os esforços para a mudança da cultura organizacional (PIKULA, 1999). De toda forma, para Pikula (1999), o sucesso de fusões e aquisições depende em parte da compatibilidade cultural das duas organizações, sabendo-se que toda fusão envolve algum conflito e turbulência, sendo identificadas reações emocionais durante fusões e estratégias para facilitar a transição devem ser implementadas proativamente.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa concretiza um estudo de caso detalhando a integração de culturas organizacionais, verificada por ocasião da fusão entre as instituições hospitalares referidas nos tópicos anteriores.

Segundo Yin (2015), num estudo de caso, é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas, sendo característica desse método a possibilidade de perceber uma variedade de evidências e de observações.

De acordo com Ludwig (2009, p. 58), “o estudo de caso diz respeito a uma investigação de fenômenos específicos e bem delimitados, sem a preocupação de comparar ou generalizar.”

Para Yin (2015) um estudo de caso analisa um fenômeno contemporâneo em seu contexto no mundo real, particularmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são expressamente evidentes. No projeto e na coleta, deve ser evidenciado como a triangulação de dados ajuda a tratar a condição distintiva, por meio da qual um estudo de caso terá variáveis de interesse (YIN, 2015). Clarificando a triangulação da evidência, a variável de interesse no atual estudo de caso é a identificação da cultura organizacional resultante pós-fusão entre Hospital Providência e Hospital Cristo Redentor. A busca de informações norteadoras ocorreu através de entrevistas estruturadas aplicadas a personagens com atuação nas atividades-fim.

Segundo Ludwig (2009), a entrevista tem por característica básica a relação de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde, o que facilita, sobremaneira, o trabalho do pesquisador. Assim, a entrevista permite captar imediatamente a informação.

Para Kerlinger (1980), algumas vezes, a entrevista é o único meio de se obter a informação necessária para uma pesquisa. Esta tem certas vantagens que os outros métodos não têm. O entrevistador pode, por exemplo, depois de fazer uma pergunta geral, sondar as razões das respostas dadas. Uma das grandes vantagens da entrevista é, então, sua profundidade. De acordo com Malhotra (2006) na entrevista pessoal, um respondente de cada vez é instado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico.

Assim, foi feita opção pela pesquisa qualitativa, através de estudo de caso, com entrevistas com pessoas que estiveram envolvidas em ambas as organizações pesquisadas (anteriores à fusão) e que ainda atuam na organização resultante.

A amostragem adotada é a não probabilística intencional, referida por Costa e Costa (2011), como sendo aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos, em parte, do julgamento do pesquisador.



Para amparar a efetivação da presente pesquisa, foi apresentado um texto breve para a ambientação dos entrevistados ao tema cultura organizacional, bem como foi elaborado roteiro de entrevista único, aplicado a um total de sete entrevistados (Anexo 1).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Candioto (2011) refere que há conhecimento quando o pesquisador é capaz de dispor, selecionar e organizar as informações necessárias para chegar ao seu objetivo, fazendo da informação sua informação, situá-la da sua maneira, produzir uma resposta com base em seu domínio cultural e lingüístico. Segundo Ludwig (2009), para interpretar os dados de uma pesquisa, é imprescindível que o pesquisador utilize teorias específicas para fazer determinados enquadramentos.

As entrevistas foram aplicadas entre os dias cinco e sete de agosto de 2014, pessoalmente, pelos próprios autores, no Hospital Cristo Redentor. Foram validadas sete entrevistas, respondidas por escrito por dois médicos, três profissionais de enfermagem e dois agentes administrativos. Quatro dos entrevistados são originários do Hospital Providência e três do Hospital Cristo Redentor. O tempo médio de trabalho dos entrevistados na instituição, contando, inclusive, o tempo da instituição de origem, é de vinte e quatro anos. Quatro profissionais entrevistados têm curso superior e três profissionais têm formação técnica.

Perguntando sobre como foi e como perceberam a fusão, obteve-se diferentes respostas, entre as quais: “a fusão foi boa, dentro do quadro estabelecido, melhor que o quadro pintado”; “no início um pouco confuso, mas com o passar do tempo, tudo ficou tranquilo”; “um susto”; “inicialmente complicado por ter rotinas, costumes e organização diferentes”; “lamento pelo fechamento de um hospital”; “foi um desafio duas instituições na qual sempre houve uma certa rivalidade”.

As respostas ilustram a colocação de Schein (2009), o qual refere que quando duas organizações são fundidas, há choque cultural porque é improvável que duas organizações tenham as mesmas culturas, ou seja, há divergências de opiniões, existe um “susto”, enfim, existem dois times que não possuem a mesma cultura, se assim pode-se exemplificar.

Para a pergunta indagando se elementos da cultura organizacional do hospital de origem foram mantidos, todos os sete entrevistados responderam que sim, dos quais, três entrevistados indicaram a presença forte destes elementos, e quatro entrevistados indicaram a presença menos intensa destes elementos. Dentre os mantidos, foram citados: a possibilidade de participar em decisões de mudanças a nível administrativo, as capacitações internas para funcionários, rotinas de trabalho, a humanização, a presteza pelo paciente e a satisfação em trabalhar na instituição.

Schein (2009) define muito bem o que representam os elementos da cultura organizacional:

A cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (p. 16).

Assim, três entrevistados (as) relataram presença mais forte de tais verdades, de um padrão considerado válido talvez por estar em seu próprio ambiente de origem, no entanto, quatro entrevistados (as) advindos de outro local citaram esses elementos com menor ênfase.

Contudo, para a interrogação sobre se elementos da cultura organizacional do hospital de origem foram abandonados, dos sete entrevistados, seis responderam afirmativamente. Entre os elementos abandonados foram citados: uma das formas de marcação de cirurgias, a



centralização de decisões somente dos administradores, as jantãs e festas dos funcionários feitas para entrosamento e um nível “menos complicado” de trabalho. Para Stahl e Voigt (2003), se as diferenças de culturas têm impacto positivo ou negativo, depende da performance utilizada, da natureza e extensão das diferenças culturais existentes, da abordagem de integração adotada e das intervenções feitas para administrar as diferenças de culturas. O abandono ocorrido foi de elementos da cultura organizacional originária do Hospital Providência e a manutenção ocorrida foi de elementos do Hospital Cristo Redentor: é sinalizada prevalência pós-fusão da cultura organizacional do último. Tal prevalência é reforçada pelas respostas à indagação feita questionando se uma das culturas organizacionais passou a ser dominante em relação à outra. No entendimento de um dos entrevistados, “por a instituição seguir em andamento com suas rotinas, funcionários estavam acostumados com regras estabelecidas e por ser em número maior os (funcionários) presentes se comparado com os que vieram”.

Ainda, no que diz respeito aos elementos que deixaram de existir e se uma das culturas passou/ou não a ser dominante, Schein (2009) exemplifica, nos remetendo a várias possibilidades: neste caso, as duas culturas podem ser deixadas para se desenvolverem de sua própria maneira; outro cenário é que uma cultura domine e, gradualmente, converta os membros da outra cultura; e uma terceira alternativa é a mescla das duas culturas, através da seleção de determinados elementos para construir uma nova cultura, deixando que novos processos de aprendizagem ocorram, ou selecionando deliberadamente os elementos e cada cultura distribuída entre os principais processos organizacionais.

O questionamento sobre se foi permitido que as duas culturas organizacionais se integrassem espontaneamente à sua própria maneira, teve três respostas positivas, justificando que: “aos poucos o hospital se tornou um só com um pouco de cada organização”; “pelo fato de terem integrado nos diversos setores funcionários dos dois hospitais” e “sim, procurei fazer da maneira da minha própria origem, acredito que esta é que está prevalecendo”. O mesmo questionamento teve três respostas negativas, sob a alegação de que, em alguns setores, foi necessário fazer prevalecer a cultura organizacional do Hospital Cristo Redentor.

Para a pergunta questionando se houve a mescla deliberada de determinados elementos de cada uma das culturas organizacionais, com o que uma terceira cultura foi deliberadamente construída, teve-se, entre as respostas, as seguintes afirmações: “Sim, exatamente isso. Da mescla das duas organizações temos hoje uma organização mais forte”; “a terceira foi construída pela fusão de duas vivências e realidades diferentes, acredito que a terceira para melhor”. Permite-se supor através destas respostas que a integração de culturas foi facilitada pelo que Larentis (2010) chama de cultura interorganizacional. Neste estudo, Larentis (2010, relata a existência de símbolos e significados partilhados por grupos ou indivíduos de organizações diferentes, de forma transitória ou específica a determinadas questões, formando uma cultura interorganizacional. Segundo Larentis (2010), considerando que redes de significações não circulam apenas internamente nas organizações, pode-se supor que existam conjuntos de símbolos e significados compartilhados entre indivíduos ou grupos de organizações diferentes. Percepções a respeito de problemas a serem resolvidos começam a se tornar parecidas entre indivíduos de organizações diferentes, em função da interação com outros indivíduos de organizações diferentes (LARENTIS, 2010). Além disso, resultados e incidentes de relacionamentos entre indivíduos de organizações diferentes servem como aprendizado e, portanto, como fonte para futuras significações (LARENTIS, 2010).

Quanto à permissão de integração das culturas; e complementando a questão de cultura dominante, corrobora-se o conceito de Barros, Souza e Steurer (2003), em que a integração via mescla cultural, mais comum em processos de fusão, principalmente quando as empresas têm pesos, tamanhos e forças similares, é caracterizada pela busca de complementaridade de competências com um moderado grau de mudança em ambas as



organizações envolvidas: tenta-se preservar o que cada cultura tem de melhor e o equilíbrio entre as empresas, apenas em termos teóricos; visto que na prática existirá uma cultura que dominará, de forma ostensiva ou sutil. Entende-se que existe a combinação de fatores de ambos os lados: “da mescla das duas organizações temos hoje uma organização mais forte”.

Para o questionamento aos entrevistados a respeito da possibilidade de identificarem, na atual organização, componentes que eram da cultura organizacional do seu hospital de origem, seis responderam positivamente. Neste sentido, foram citados: a distribuição de quartos, enfermarias aptas, horário das cirurgias, o cuidado com o paciente, atendimento humanizado, trabalho em equipe, vontade de crescer sempre.

O questionamento sobre se os entrevistados conseguiam identificar, na atual organização, componentes de cultura organizacional que não eram do seu hospital de origem teve, igualmente, seis respostas positivas. Foram citados: o trabalho com participação direta do hospital, a maneira de “ver” o cliente de forma diferente, o bom entrosamento.

Para a pergunta sobre como os entrevistados se sentiram passando pelo processo de fusão, teve-se respostas como “foi bom, só cresci com a fusão”; “me senti ameaçado de um certo modo. Aprendi que a troca de experiência deve acontecer sempre, pois assim conseguimos aperfeiçoar detalhes que antes estavam despercebidos. Ajudou muito para a melhoria do serviço”; “não tive dificuldade, foi um bom entrosamento”; “tenso, em cada instituição tem o seu modo de trabalho, suas diferenças”. “nos primeiros anos foi difícil, hoje me sinto mais em casa. Aprendi um sistema diferente. Hoje mais tranqüila, me adaptando melhor ao sistema, rotinas e convívio com as pessoas no geral”; “não sabia como seria na nova instituição”.

Zanelli (2003, p. 9) nos cita que “os valores afetam nossas decisões e ações. Embora quase sempre não tenhamos plena clareza disto, todas as decisões humanas estão baseadas em valores”, nota-se tal posicionamento na avaliação de como foi passar pelo processo de fusão, onde, cada pessoa, através de cada percepção de valor e clareza das situações, se posiciona de determinada maneira.

Assim, a partir da constatação de que: elementos das duas culturas organizacionais foram mantidos, mas outros elementos, embora em menor número, foram abandonados; do entendimento de que há domínio da cultura organizacional originária do Hospital Cristo Redentor, embora tenha sido permitido também que as duas culturas organizacionais se integrassem espontaneamente e tenha havido a mescla deliberada de fatores positivos das duas culturas para formar uma terceira mais forte; considerando que foram identificados, pelos entrevistados, elementos tanto do seu hospital de origem quanto do outro, constata-se que a cultura organizacional do atual Hospital Cristo Redentor, pós-fusão Hospital Providencia e Hospital Cristo Redentor, consiste em: uma combinação espontânea e ao mesmo tempo deliberada de elementos originários do Hospital Providência e do Hospital Cristo Redentor, com predominância de elementos deste último.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste processo de fusão houve, ao mesmo tempo, uma mescla cultural que preservou inúmeras características e ainda adicionou outros valores identificados como válidos e otimizantes nas atividades do dia-a-dia.

Existe uma cultura prevalecente (Cristo Redentor), mas nota-se uma certa flexibilidade para que a partir do início da fusão se possa identificar e extrair o que há de melhor de cada uma das culturas anteriores, levando apenas os pontos fortes e eliminando o que é desnecessário para a formação de uma nova cultura.

De início, como a migração ocorreu para o Hospital Cristo Redentor, a maior parte das pessoas e de sistemas utilizados foi desse hospital, daí a constatação de predominância mais



forte de valores dele.

Atualmente, considera-se que ainda existem processos a melhorar, tendo em vista que em alguns setores foi necessário prevalecer a Cultura do Hospital Cristo Redentor. No entanto, há a percepção de todos em compreender que tudo corre em um rumo certo, pois o choque entre culturas, de certa forma inevitável, possibilita a mescla de aspectos de cultura organizacional de ambos os lados, de forma espontânea, amenizando seus impactos e priorizando a prestação pelos pacientes.

Percebe-se claramente, a força das mais diversas articulações para o bom andamento do processo de fusão; e a cultura organizacional assume o papel principal na forma como os funcionários percebem a mudança da mesma.

O estudo realizado aprofundou-se um pouco mais na questão cultural do Hospital Cristo Redentor pós fusão, constatando perceptível a existência do impacto inicial causado em ambas as culturas; mas cabe destacar que, apesar da percepção de perda de alguns valores por parte dos dois hospitais, deve-se citar a efetiva integração das mesmas, com mudanças e aprimoramento.

Um dos aspectos que mais chamou a atenção foi que, enquanto para os funcionários com origem no Hospital Cristo Redentor, que não saíram de seu local de trabalho, houve maior facilidade na adaptação; ao passo que se percebe que os de origem no Hospital Providência tiveram maiores dificuldades de integração com os novos funcionários, com os novos sistemas - o que demonstra que o tema gestão de conflitos é importante no decorrer do processo de planejamentos da fusão.

O presente estudo de caso se ateve à análise do encontro de diferentes culturas organizacionais.

Contudo, no caso de fusões, especialmente no ramo do atendimento à saúde humana, diferentes elementos são levados em conta, entre os quais elementos do contexto social, tecnológico, administrativo, logística e econômico, dentre outros.

Neste sentido, a fusão histórica ocorrida constitui base rica e concreta para novas pesquisas nos âmbitos dos conceitos citados acima.

REFERÊNCIAS

BARROS, B. T. Encontro das culturas organizacionais. In: BARROS, Betânia Tanure de (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, p. 125-142, 2001.

BARROS, B. T. **Fusões e aquisições no Brasil**: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.

_____ et al. Gestão nos processos de fusões e aquisições. In: BARROS, B. T. **Fusões e aquisições no Brasil**: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.

BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Rev. Adm. Mackenzie**. São Paulo, v.13, n.3, p.150-176, maio/jun. 2012.

BIJLSMA-FRANKEMA, K. On Managing Cultural Integration and Cultural Change Processes in Mergers and Acquisitions. **Journal of European Industrial Training**, v. 25, n. 2/3/4, p. 192-207, 2006.

CANDIOTO, C.; BASTOS, C. L.; CANDIOTO, K. K. **Fundamentos da pesquisa científica**: teoria e prática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.



CARVALHO, F. C. A. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

COSTA, D. **Endomarketing inteligente**: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

COSTA, M. A. F. da; COSTA, M. de F. B. da. **Projeto de Pesquisa**: entenda e faça. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

DAUBER, D. **Mergers and Acquisitions, Integrations and Culture**: What We Have Learned and Failed to Learn in the Past Ten Years. In: IACCM 2009: Cross-Cultural Competence and Management: Knowledge Migration, Communication and Value Change. 2009, Vienna. IACCM 2009. Disponível em: <https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/o/iaccm/Abstracts/2009_26dauber.pdf> Acesso em: 14 out. 2016.

DENISON, D. R.; ADKINS, B.; GUIDROZ, A. M. Managing Cultural Integration in Cross-Border Mergers and Acquisitions. **Advances in Global Leadership**, v. 6, p. 95-115, 2011.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Trad. De James Sunderland Cook e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

EBOLI, M. (Coord.). **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e impacto. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

_____. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson, 2007.

HANASHIRO, D.; TEIXEIRA, M.; ZACCARELLI, L. **Gestão do fator humano**. São Paulo: Saraiva, 2008.

KERLINGER, F. N. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. (Tradução Helena Mendes Rotundo). São Paulo: EPU: Ed. da Universidade de São Paulo, 1980.

LARENTIS, F. **Marketing de Relacionamento e Cultura Organizacional**: Uma Perspectiva Interorganizacional. Porto Alegre: UFRGS, 2010. 197 p. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

LUDWIG, A. C. W. **Fundamentos e práticas de metodologia científica**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MAJIDI, M. Cultural Factors in International Mergers and Acquisitions. **International Journal of Knowledge, Culture and Change Management**, v. 6, n. 7, p. 1-19, 2007.



MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTIN, J.; FROST, P.; O'NEILL, O. A. Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance. **Research Papers Series Stanford Graduate School of Business**, n. 1850. 2004. Disponível em: <<file:///C:/Users/ws/Disserta%C3%A7%C3%A3o/martinfrost.pdf>> Acesso em: 14 out.2016.

PIKULA, D. A. Mergers & Acquisitions: Organizational Culture & HR Issues. **Current Issues Series**, Queen's University. 1999. Disponível em: <<http://irc.queensu.ca/sites/default/files/articles/mergers-and-acquisitions-organizational-culture-and-hr-issues.pdf>> Acesso em: 14 out.2016.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, 1984. Disponível em: <https://blog.itu.dk/SFOL-F2013/files/2013/03/culture_schein.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2014.

_____. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

STAHL, G. K.; VOIGT, A. Meta-Analyses of the Performance Implications of Cultural Differences in Mergers and Acquisitions: Integrating Strategic, Financial and Organizational Perspectives. **INSEAD Faculty & Research Working Paper Series**, n. 2003/99/ABA. 2003. Disponível em: <https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2003/2003-99.pdf> Acesso em: 14 out.2016.

WAACK, R.S. Fusões e aquisições na indústria farmacêutico-veterinária. **Caderno de pesquisas em administração do PPGA/FEA/USP**. São Paulo, v. 7, n. 3, jul/set 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLI, J. C. (Coord.). **Estresse nas organizações de trabalho**: compreensão e intervenção baseadas em evidências. Artmed, 2010.

_____; J. C. **Interação humana e gestão**: uma compreensão introdutória da construção organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2003.



ANEXO 1 – TEXTO DE AMBIENTAÇÃO E FORMULÁRIO DE APLICAÇÃO DE ENTREVISTA

Prezado profissional,

Estamos lhe convidando para participar da presente entrevista sobre o tema cultura organizacional nas instituições. Este estudo, que possui fins exclusivamente acadêmicos, é promovido por um grupo de mestrandos em administração da Faculdade Meridional – IMED, dentro da disciplina Cultura Organizacional.

Este convite está sendo feito considerando a sua vivência com a fusão ocorrida entre os hospitais: Hospital Cristo Redentor e Hospital Providência - estes que possuíam, anteriormente à fusão, suas culturas organizacionais próprias.

Assim, sabe-se que, em todas as organizações, a cultura organizacional está presente. Ela vai sendo construída e consolidada com o tempo, acompanhando a própria trajetória de cada empresa, tornando-se única em cada instituição.

A cultura organizacional apresenta um padrão de suposições básicas que vão sendo compartilhadas à medida que comprovam ser eficazes para resolver problemas - tanto de integração interna quanto de adaptação externa. Assim, este padrão de suposições básicas compartilhadas passa a ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

A cultura organizacional apresenta níveis, a partir de suas estruturas e processos organizacionais visíveis e identificáveis, como a arquitetura do seu ambiente físico, sua linguagem, sua tecnologia, produtos, criações artísticas, seu estilo incorporado no vestuário, suas maneiras de se comunicar, seus mitos e histórias contadas, suas listas explícitas de valores, seus rituais.

Um nível seqüente da cultura organizacional está representado pelas crenças e valores assumidos, algo como “descobrir e adotar a maneira certa de fazer as coisas por aqui”, adotando, assim estratégias, metas e filosofias a partir de justificativas expostas.

O nível mais sutil da cultura organizacional contempla suposições básicas como percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros.

A moldagem da cultura organizacional pode ser diferente, mesmo para organizações similares.

Assim, lhe pedimos para responder as perguntas a seguir:

Qual sua instituição de origem?

() Hospital Cristo Redentor

() Hospital Providência

Há quanto tempo trabalha na instituição, contando, inclusive, o tempo da sua instituição de origem?

Qual é o seu cargo / função?

Qual a sua escolaridade / formação?

Descreva como foi e como percebeu a fusão dos dois hospitais.

Diga se elementos da cultura organizacional do seu hospital de origem foram trazidos ou mantidos, citando, em caso positivo, todos aqueles de que se lembrar.

Diga se elementos da cultura organizacional do seu hospital de origem foram abandonados, citando, neste caso, todos aqueles de que se lembrar.

Diga se uma das culturas passou a ser dominante em relação à outra (em caso positivo, qual delas, por que e quais elementos foram determinantes para estabelecer o domínio?)

Diga se foi permitido que as duas culturas organizacionais se integrassem à sua própria maneira, espontaneamente.

Diga se houve a mescla deliberada de determinados elementos de cada uma das duas culturas organizacionais, com o que uma terceira cultura foi deliberadamente construída.



Você consegue identificar componentes da cultura organizacional do seu hospital de origem que estão presentes atualmente nesta nova instituição? Em caso positivo, quais?

Você consegue identificar componentes da cultura organizacional que não eram do seu hospital de origem e que estão presentes atualmente nesta nova instituição? Em caso positivo, quais?

Como se sentiu passando pelo processo de fusão dos dois hospitais? O que aprendeu com essa experiência?

Há alguma outra consideração que deseja fazer a respeito de cultura organizacional?

Obrigado!