

**Área temática: Gestão de Pessoas**

**Assentimentos e Dissentimentos Vivenciados em um Processo de Comodato de Gestão**

**AUTORAS**

**ISABEL CRISTINA DA SILVA**

Universidade Federal de Lavras - UFLA

isabel.admpuc@yahoo.com.br

**MARÍLIA PAULA DOS REIS TEIXEIRA**

Universidade Federal de Lavras

marilia0203@yahoo.com.br

**Resumo**

O presente estudo teve como objetivo central analisar como ocorreu o processo de comodato de gestão entre duas instituições de ensino, que transformou a comodante que não possuía fins lucrativos em uma organização com fins lucrativos. Assim, realizou-se um resgate histórico das instituições, relatando o porquê e como ocorreu essa negociação, fez-se ainda a análise dos assentimentos e dissentimentos resultantes desse comodato de gestão. Adotou-se como pressuposto de investigação uma ótica interpretativista da cultura organizacional. Saliencia-se que a cultura, na perspectiva dos estudos organizacionais, representa um contexto dentro do qual os acontecimentos sociais, as instituições e os comportamentos podem ser descritos com densidade. Destaca-se que a discussão foi orientada por meio de uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, seguindo o desenho de estudo de caso, utilizando-se como estratégia de investigação a aplicação de entrevistas focalizadas semi-estruturadas, análise documental e a observação participante. Os dados foram tratados por meio de análise de conteúdo e revelam que o corpo funcional da *Alpha* apresentou maiores dissentimentos em detrimento dos assentimentos. Acredita-se que um maior conhecimento acerca da estrutura de valores, crenças e símbolos organizacionais permitiria que as mudanças acontecessem de forma mais tênue, em casos de organizações em processos de comodato de gestão.

**Abstract**

This study aimed to analyze how occurred a lending management between two teaching institutions, which transformed the lessor that didn't have profit purposes in a for-profit organization. For that, an historical rescue of those institutions was made, it was reported why and how this negotiation occurred, an analysis of the nods and dissents resulted of such lending management was done. It was adopted as an assumption research an optical interpretive of the organizational culture. It is highlighted that the culture from the perspective of organizational studies, represents a context within which social events, institutions and behaviors can be described with density. It is noteworthy that the discussion was guided by a qualitative research of descriptive nature, following the case study design, using as a research strategy the implementation of semi-structured focused interviews, document analysis and participant observation. The data were processed by means of content analysis and show that the functional body of Alpha showed bigger dissents at the expense of nods. It is believed that greater knowledge about the structure of values, beliefs and organizational symbols would allow changes to happen in a more tenuous way, in organizations cases in lending management processes.

**Palavras-chave:** Comodato de Gestão. Cultura. Choque.

## 1 Introdução

Os estudos organizacionais sob a ótica cultural têm sua ascendência em conceitos antropológicos e sociológicos, em que se procura, a partir de dimensões simbólicas, coligar e compreender aspectos da realidade institucional (ALLAIRE e FIRSIROTU, 1984). Estima-se que tais abordagens começaram a ganhar ênfase no ambiente das organizações no final dos anos 70 e início da década de 80, uma vez que este campo foi invadido por inúmeros estudos sobre esta temática (HOFSTEDE, 1990; SHEIN, 2001). Desde então, vem crescendo o número pesquisas sobre a cultura organizacional, o que permitiu o desenvolvimento de uma vertente da teoria da organização.

Estes estudos são capazes de demonstrar as crenças, os valores e os significados criados pelos membros de uma organização, como indica Schultz (1995). Dessa forma, tal compreensão tem sido buscada a fim de facilitar a apreensão do processo de criação de significados presentes nas organizações, bem como para analisar acontecimentos que sofrem a interferência ininterrupta dessa cultura e de seus artefatos e símbolos. Conforme apresenta Camison (1998), ao invés de estudar as atividades estruturais orientadas para as metas e resultados, o conceito de cultura enfatiza as concepções teóricas fundamentais que as pessoas consideram em suas atividades sociais e ocupacionais, sendo, pois, de grande relevância no contexto da realidade organizacional.

Todavia, para se perceber a cultura organizacional é cogente o entendimento dos fatores que estão por trás dos comportamentos das pessoas e que enviesam sentimentos e percepções da realidade. Haja vista que, um dos grandes desafios da gestão da cultura diz respeito aos caminhos que devem ser seguidos para a transformação de aspectos culturais indesejados com adaptações a novos padrões vigentes. Cabe destacar que a complexidade, inerente à transformação, não pode ser ignorada, qualquer que seja o caminho escolhido, ela deve ser gerida com extremo cuidado a fim de se evitar conflitos, conforme explicitam Leite, Prieto e Mizumoto (2007).

A partir desses pressupostos e na tentativa de contribuir com os estudos correlacionados ao campo da cultura organizacional é que surgiu a pergunta que direcionou este estudo: **Como ocorreu o processo de comodato de gestão entre duas instituições de ensino, que transformou a comodante que não possuía fins lucrativos em uma organização com fins lucrativos?**

Para tanto, esse objetivo central desmembrou-se em três outros específicos: (a) realizar um resgate histórico das instituições; (b) descrever porque e como ocorreu essa negociação; e (c) analisar assentimentos e dissentimentos resultantes da incorporação desse contrato de comodato de gestão. Por motivo de sigilo a instituição comodante foi denominada *Alpha* e a comodatária *Beta*. Procurando responder ao escopo desse trabalho adotou-se como estratégias a pesquisa documental, entrevistas focalizadas semi-estruturadas e a observação participante.

Desse modo, o presente artigo encontra-se estruturado em seis itens essenciais, sendo o primeiro a presente introdução; o segundo apresenta o quadro teórico utilizado, abordando aspectos conceituais da cultura organizacional, envolvendo a ótica funcionalista e interpretativista, o simbolismo e o choque cultural; o terceiro aborda os procedimentos metodológicos utilizados; o quarto retrata os resultados e discussões; o quinto as contribuições do estudo; e o sexto e último apresenta a bibliografia.

## 2 Fundamentação Teórica

No intuito de apresentar subsídios teóricos para fundamentar o presente estudo, foram abordados conceitos sobre cultura nas organizações, considerando as contribuições da

sociologia e antropologia, aspectos relacionados à ótica funcionalista, à ótica interpretativista, ao simbolismo e aos processos que envolvem transformação cultural, mais especificamente o choque de culturas.

## 2.1 Aspectos conceituais sobre Cultura Organizacional

Atualmente, com a finalidade de buscar melhorias tanto para a academia quanto para o mercado de trabalho, busca-se compreender os aspectos da cultura organizacional. Cabe observar que o estudo da cultura nas organizações é um assunto relativamente recente, que começou a ser investigado na academia, a partir da década de sessenta, fruto de uma evolução do conceito trazido da antropologia, que alcançou o campo das organizações, conforme apregoa Hofstede (1990).

Desse modo, o desenvolvimento da cultura organizacional, como um objeto de estudo amplamente disputado pelas mais diversas áreas disciplinares assume, a partir da década de 1980, contornos teóricos e epistemológicos complexos quanto à forma, ao conteúdo e ao seu próprio sentido ontológico (SCHEIN, 2001; SCHULTZ, 1995; HOFSTEDE, 1990). Tomou impulso importante na década de 90 como objeto específico de produção de conhecimentos científicos (MOTTA e CALDAS, 1997). Fundamentados em diversos (e por vezes contraditórios) quadros teóricos e disciplinares, os estudos sobre a cultura organizacional aumentaram significativamente no âmbito da pesquisa científica (HOFSTEDE, 1980; SPINK, 1997; BERTERO, 1996).

De uma forma ampla, Alvesson e Kärreman (2007) destacam que a cultura pode ser entendida como uma estrutura de significação, um sistema de referência que permite a continuidade da vida. Estes autores, contudo, destacam que a cultura, no âmbito das organizações, pode ser entendida como uma variável dos sistemas de gestão de recursos humanos. Aktouf (1993), todavia, destaca sua aversão a essa interpretação, pois, segundo ele, o conceito de cultura é muito mais amplo do que definem a maioria dos pesquisadores de cultura organizacional. Conforme o referido autor, nem mesmo os autores de áreas muito mais próximas ao conceito nato de cultura, tal como a sociologia e a antropologia, possuem um consenso sobre uma definição completa de cultura e que as definições tipicamente utilizadas pelos pesquisadores como cultura organizacional é, no mínimo, questionável. Entretanto, o autor aceita a existência de uma área da administração que seria voltada para o estudo da cultura organizacional (apesar das sérias restrições ao termo).

De acordo com Geertz (1989), vários conceitos e teorias sobre cultura têm sido apresentados a partir dos pressupostos de diferentes correntes de pensamento, tais como a do evolucionismo, culturalismo, historicismo, funcionalismo, estruturalismo, interpretativismo, dentre outras que tentam, ao seu modo, compreender as instâncias dos aspectos culturais. Contudo, dois desses modelos encontrados na literatura, em especial, podem ajudar a entender a cultura organizacional: o modelo funcionalista, e o modelo interpretativista (SCHULTZ, 1995). Ambos buscam conceituar e interpretar a cultura nas organizações, que são próprias de cada concepção epistemológica, fundadas na Antropologia Cultural.

A cultura organizacional tem sua origem calcada nas idéias da antropologia, semiótica, literatura crítica e estudos da comunicação. Essas vertentes fornecem uma base conceitual sobre cultura, dividindo-se basicamente em três correntes essenciais, a saber: (a) Antropologia Cognitiva – que trata dos conhecimentos compartilhados; (b) Antropologia Simbólica – que compatibiliza significados compartilhados; e (c) Antropologia Estrutural – que apresenta manifestações e expressões dos processos psicológicos compartilhados, suscitando diferentes análises que abarcam pressupostos acerca da cultura, organização e natureza humana (SCHULTZ, 1995; SMIRCICH, 1983; HOFSTEDE, 1980).

Complementando, Schein (2001) enfatiza que a cultura organizacional tem uma grande amplitude, estando presente nas diversas dimensões da organização, de modo a influenciar sua estratégia, ação, objetivos, modo de operação e condicionar o comportamento humano das pessoas envolvidas, em todos os sentidos, desde o modo de se vestir, à forma de agir e pensar.

Conforme salientado por Cameron e Quinn (2006) a cultura não é simplesmente uma característica da organização, mas um fenômeno criado pela liderança que abre novas possibilidades organizacionais. Segundo o mesmo autor, tem-se que o conceito também difere significativamente das noções da estrutura organizacional informal, buscando descobrir o comportamento organizacional, prescrito ou não por orientações formais. Portanto, esse modo cultural de estudar as organizações permite o entendimento dos significados e das crenças que os indivíduos possuem, bem como a relação destes como o comportamento que emitem (SCHULTZ, 1995; SHEIN, 2001).

Portanto, poder-se-á dizer que a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de diferentes crenças e significados, onde distintos grupos de pessoas apresentam diferentes modos de vida, baseados em suas tradições, valores e concepções transmitidas de geração a geração. Pode ainda ser vista como um aglomerado de conhecimentos acumulados e socialmente valorizados, ou como uma realidade multidimensional, composta por uma infinidade de interpretações e juízos de valores, fruto de uma realidade também socialmente construída (SPINK, 1997; GERGEN, 1985).

### 2.1.1 Ótica Funcionalista e Ótica Interpretativista

Conforme verificado na literatura, ainda não existe um modelo amplamente consolidado e difundido para analisar cultura organizacional. Frente a este impasse, Schultz (1995) propõe três diferentes tipologias que auxiliam nos debates sobre cultura, a saber: (i) variável ou metáfora – quando considerada variável implica que ela pode ser mapeada em uma escala de forte ou fraca, eficiente ou ineficiente e sendo uma metáfora, promove uma visão de organizações como formas expressivas, manifestações da consciência humana; (ii) integração, diferenciação e ambigüidade – na integração a cultura organizacional é percebida como uma cola que deixa a organização unida. Na diferenciação, enfatiza-se a falta de consistência entre manifestações culturais e a falta de consenso entre os membros da organização. Já na ambigüidade ou fragmentação enfatiza-se a falta de clareza, a incerteza, a confusão e os significados dúbios que a cultura organizacional oferece para seus membros; (iii) racionalismo, funcionalismo e simbolismo – sob estes parâmetros a cultura pode ser discutida de acordo com várias perspectivas clássicas dentro da teoria organizacional.

A partir dessas concepções, pode-se adentrar com mais veemência nas correntes teóricas que contribuem para o entendimento dos aspectos culturais, mais especificamente a ótica funcionalista e a interpretativista. A abordagem funcionalista focaliza as funções da cultura como mecanismo de sobrevivência das organizações, partindo-se do pressuposto de que a mesma se desenvolve por meio da resolução dos problemas organizacionais, sendo, pois, um padrão de suposições básicas. Utiliza-se o método clínico de análise, por meio de diagnóstico e considera a análise histórica como indispensável no entendimento dos aspectos culturais, como destaca Schultz (1995).

Ainda sob a concepção do referido autor, entender a cultura a partir da abordagem funcionalista requer uma compreensão detalhada das funções que ela exerce na organização. Portanto, esta abordagem oferece uma explicação funcional para a existência da cultura organizacional, de modo que o ponto de partida dessa perspectiva é que as organizações, assim como os organismos vivos, devem desempenhar funções vitais para sobreviver,

superando os problemas e lidando com os entraves ao desenvolvimento. Assim, a cultura organizacional é entendida como produto do processo de aprendizagem coletiva, que perpassa por todos os entes envolvidos, culminando em resultados coletivos de crenças, valores, experiências e perspectivas.

Apesar de convergir com a perspectiva funcionalista, na tentativa de explicar a cultura como fenômeno inerente ao indivíduo, natureza e organização, a corrente interpretativista se difere na forma de concepção da cultura. Para essa abordagem, a gênese da cultura é calcada em aspectos subjetivos, carregados de múltiplas explicações. Na visão de Geertz (1973), a cultura, sob esta ótica, é considerada uma fábrica de significados, com os quais as pessoas interpretam suas experiências e conduzem suas ações. Assim, dentro da lógica interpretativista, o objeto de estudo é o modo como as pessoas entendem e interpretam o que as cercam, bem como suas ações e discursos, por meio da construção de um sistema de significados culturais partilhados (GEERTZ, 1973).

Sob mesmo aspecto Schultz (1995) destaca que a ótica interpretativista compreende a cultura, levando em consideração o conjunto ordenado de símbolos e significados que se tornam comuns dentro de determinado grupo, influenciando incisivamente o comportamento dos indivíduos no âmbito organizacional e nas instâncias da vida social. Complementando essa temática, Geertz (1997) chama a atenção para a necessidade de compreensão dos meios semióticos, por meio dos quais as pessoas se definem no íterim de sua cultura. Para ele, este conceito semiótico e não mentalista de cultura é fundamental na construção da perspectiva interpretativista. Contudo, pode-se dizer que esta ótica percebe a questão da compreensão dos padrões culturais, organizados a partir de símbolos sociais, que se manifestam nos comportamentos individuais como um atributo fundamental para a compreensão da cultura organizacional.

Enfim, ambas as perspectivas ajudam no entendimento da cultura organizacional, porém, não conseguem esgotar o arcabouço teórico que está por trás da idéia de cultura, dificultando, assim, um entendimento único. Ademais, a cultura organizacional é complexa por natureza, mas isso não deve pormenorizar a sua importância e influência nos processos organizacionais. Portanto, deve ser analisada, interpretada e considerada quando se pretende tomar decisões estratégicas, compreender processos diversos, movimentos e transformações aos quais as organizações estão sujeitas.

## 2.2 Símbolos – Artefato Cultural

Dentre os elementos centrais da cultura, podem ser citados: o mito (ALVERSSON; KARREMAN, 2007) e o simbolismo (PEREIRA; CARRIERI, 2005). Nesse sentido, Smith (1968, *apud* AKTOUF, 1993, p. 53) destaca que “os mitos são sem dúvidas, necessários [...] à organização das relações entre indivíduos. Na medida em que servem para construir categorias nas quais as culturas se enraízam, eles lançam ao mesmo tempo, as bases dos significados e da comunicação. Por meio deles a ordem da cultura e a ordem da sociedade se encontram intimamente associadas, sem, entretanto, que uma seja reflexo da outra”.

Quando ao simbolismo, este está relacionado aos símbolos, que são as coisas ou signos capazes de realizar uma aproximação com o que é sagrado na cultura – relacionando-se com um dos conceitos de Grint (2010) - (AKTOUF, 1993). Conforme Freitas (2009), o valor simbólico é, muitas vezes, nas organizações, tão importante quanto ao capital econômico, podendo ser, assim, tão disputado como tal. Nessa discussão, Schultz (1995) propõe que o início do simbolismo pode ser atribuído como uma reação à perspectiva funcionalista. Para o autor, a construção social da cultura organizacional é, em grande parte, derivada da criação coletiva de significados, símbolos e signos. Assim, a perspectiva simbólica procura

interpretar, ler ou decifrar o discurso simbólico com o qual a experiência se torna significativa, assumindo uma articulação humana que define e cria seu próprio reconhecimento realístico, como destaca Ahrens e Mollona (2007).

Na perspectiva de Geertz (1997) é necessário buscar o entendimento dos significados e dos símbolos emitidos pelos seres humanos, principalmente quando se propõe analisar a cultura organizacional. Para ele, os símbolos são criados internamente por cada indivíduo e são repletos de significados subjetivos, podendo ser provenientes de expectativas, sonhos, conhecimentos, experiências e outros aspectos. Os símbolos podem ainda ser entendidos como gestos, ações, comportamentos, e outros artefatos que dizem mais a respeito das coisas do que eles mesmos (SCHULTZ, 1995; GEERTZ, 1973).

Nesse aspecto, a contribuição de Schneider (1968) consiste em dar ênfase ao sistema de símbolos e significados na compreensão da cultura organizacional. O autor reitera que o foco dessa compreensão é a análise dos símbolos em sua essência. Ademais, para melhor ilustrar a relação entre a cultura e os símbolos cabe valer-se das pressuposições de White (1978) que demonstra que todo comportamento humano se origina no uso de símbolos, uma vez que o exercício da faculdade de simbolização torna possível a sua perpetuação. Ainda segundo o autor, o comportamento humano é um comportamento simbólico.

No trabalho de Schultz (1995) esses símbolos que caracterizam a cultura são classificados em três blocos: (i) *símbolos físicos* – constituem os objetos e pertences; (ii) *símbolos comportamentais* – relacionados às crenças, valores, rituais; e (iii) *símbolos verbais* – são o contexto histórico, sagas e mitos, envolvendo perspectivas simbólicas inter-relacionadas por padrões de interpretação ou redes de significados. Ainda sobre a égide do referido autor, essas instâncias de significados, juntamente com o *ethos* e visão de mundo dos indivíduos, descrevem a visão cognitiva e a moral que os indivíduos de uma organização respeitam, valorizam e aderem, esculpindo a imagem da organização.

Conforme verificado na literatura, ainda não existe um modelo amplamente consolidado e difundido para analisar cultura organizacional. Frente a este impasse autores como Aktouf (1993), Pereira e Carrieri (2005), Alvesson e Karreman (2007), Freitas (2009) e Keith Grint (2009) tentam, cada qual ao seu modo, demonstrar perspectivas para ajudar no entendimento da cultura e seus artefatos e símbolos. Aktouf (1993) trouxe uma abordagem mais crítica e conceitual acerca dessa temática, ele afirma que existe uma predominância nos estudos organizacionais sobre cultura de base funcionalista de entendimento da cultura organizacional. Alvesson e Karreman (2007) tentaram articular que a gestão de recursos humanos (GRH) é fundamental para a administração da cultura, que conforme eles, cria sentidos compartilhados para sustentar a ordem normativa da empresa, estando intimamente relacionada à cultura organizacional. Freitas (2009) contribui à medida que traz um novo conceito o de mobilidade como novo capital simbólico, enfatizando que esse deve ser um aspecto relevante, uma vez que relaciona-se com aspectos culturais, sendo uma nova necessidade social e organizacional.

Os assuntos tratados por tais autores, de fato contribuem para aprimorar discursos sobre cultura e símbolos nas organizações, bem como fornecem novas perspectivas para entendimento dos fatores que influenciam o comportamento dos indivíduos. Conforme Ahrens e Mollona (2007), ao se analisar a cultura de determinada organização, aspectos como a disposição logística da empresa, estrutura de hierarquização, vestimentas das pessoas que a compõem, gestos, tom de voz, falas, objetos e uma infinidade de outros aspectos permitem a interpretação simbólica da cultura desse ambiente. Um conjunto de significados implícitos e explícitos também facilita essa compreensão (SCHULTZ, 1995). Daí a importância do simbolismo nos estudos de cultura organizacional.

Portanto, pode-se perceber que a perspectiva simbólica focaliza-se na criação ativa de significados na organização e nas formas com as quais esses significados são expressados por

meio dos símbolos, de forma cíclica. De fato, esse entendimento permite uma visão mais sucinta da cultura organizacional, uma vez que o conjunto de significados molda o comportamento dos indivíduos (SCHNEIDER, 1968).

### 2.3 Choque Cultural

Autores como Schein (2004) defendem que as culturas advêm basicamente de três fontes essenciais: a) as crenças, os valores e os pressupostos dos fundadores; b) o aprendizado coletivo dos integrantes da organização e c) novas crenças, valores e pressupostos trazidos por outros líderes e membros, quando ocorrem movimentos de mudança e choque entre culturas.

Camison (1998) afirma que a mudança cultural normalmente é necessária para que se promova uma cultura organizacional positiva, compatível com o objetivo de manter a melhoria contínua. Por sua vez, Kotter (1999) enfatiza que esse processo de transformação organizacional exige certos cuidados no que diz respeito à dificuldade de retirar as pessoas de suas zonas de conforto. É necessário ainda, segundo este autor, estar atento aos seguintes aspectos: papel ativo de apoio do chefe da organização durante o processo, para estabelecer clareza de comunicação; eliminação de gargalos à estrutura organizacional, mantendo-se coerência entre discurso e prática; e ancoragem das mudanças na cultura organizacional por meio da remoção de obstáculos.

Compactuando com os pressupostos de Kotter (1999), Cartwright e Cooper (1993) assinalam que em processos de mudanças, principalmente em casos de choque cultural, observa-se a conseqüente necessidade de aculturação, visto que tal processo repercute em impactos na saúde psicológica, no bem-estar e no comportamento do indivíduo. Caria (2006) enfatiza que essas mudanças podem repercutir em sintomas de tensão, desorientação, rejeição, ansiedade, decepção, indignação e outros sentimentos pejorativos, que caracterizam, segundo ela, o choque cultural. Para a referida autora, o choque entre culturas provoca mais aspectos negativos que positivos, caso este não seja devidamente gerido. Destaca ainda que o choque destrutura traços característicos da personalidade dos indivíduos, uma vez que esses estão suscetíveis a adaptar-se a novos contextos.

Conforme Becker (2004, p. 194), elementos culturais podem surgir como obstáculos a fusões e aquisições resultando em choques entre culturas, visto que “valores e crenças, muitas vezes antagônicos, são confrontados no processo de consolidação das formas de atuar, sentir e pensar dos indivíduos com relação ao ambiente externo e interno”. Desse modo, é necessário entender os valores e as crenças que envolvem os indivíduos para se tentar amenizar os efeitos negativos dos choques entre diferentes culturas organizacionais.

## 3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa classifica-se quanto à natureza dos dados como qualitativa, especificamente enquadra-se na tipologia de estudo de caso, um método de pesquisa considerado adequado para o desenvolvimento de uma investigação qualitativa, pois esse tipo de abordagem procura trabalhar com cenários sociais bastante específicos (ALENCAR, 1999).

Trata-se de uma abordagem descritiva, uma vez que busca contextualizar e descrever os aspectos do objeto de estudo. Como instrumento de coleta de dados foram utilizados o método “entrevista focalizada” (*focused-interview*), a pesquisa documental e a observação participante. A entrevista focalizada possui as seguintes características: a) está centrado em tópicos dispostos em um roteiro semi-estruturado de entrevista; b) esses tópicos não assumem

a forma de questões estruturadas; c) não há nenhuma restrição ao aprofundamento dos tópicos por meio de questões que emergem durante a realização da entrevista (ALENCAR e GOMES, 1998, p.110).

O universo pesquisado consistiu no corpo funcional da instituição *Alpha* que era composto por 39 colaboradores. Destes, foram entrevistados 24 que se mostraram mais acessíveis à realização da entrevista. Portanto, foram utilizados critérios não-probabilísticos de amostragem por acessibilidade e conveniência. Destaca-se que o grupo de entrevistados foi composto por pessoas de todos os setores da instituição *Alpha*, desde setores de apoio, departamento administrativo e professores.

Para ilustrar o procedimento metodológico adotado segue a Figura 1 que esquematiza os passos seguidos.

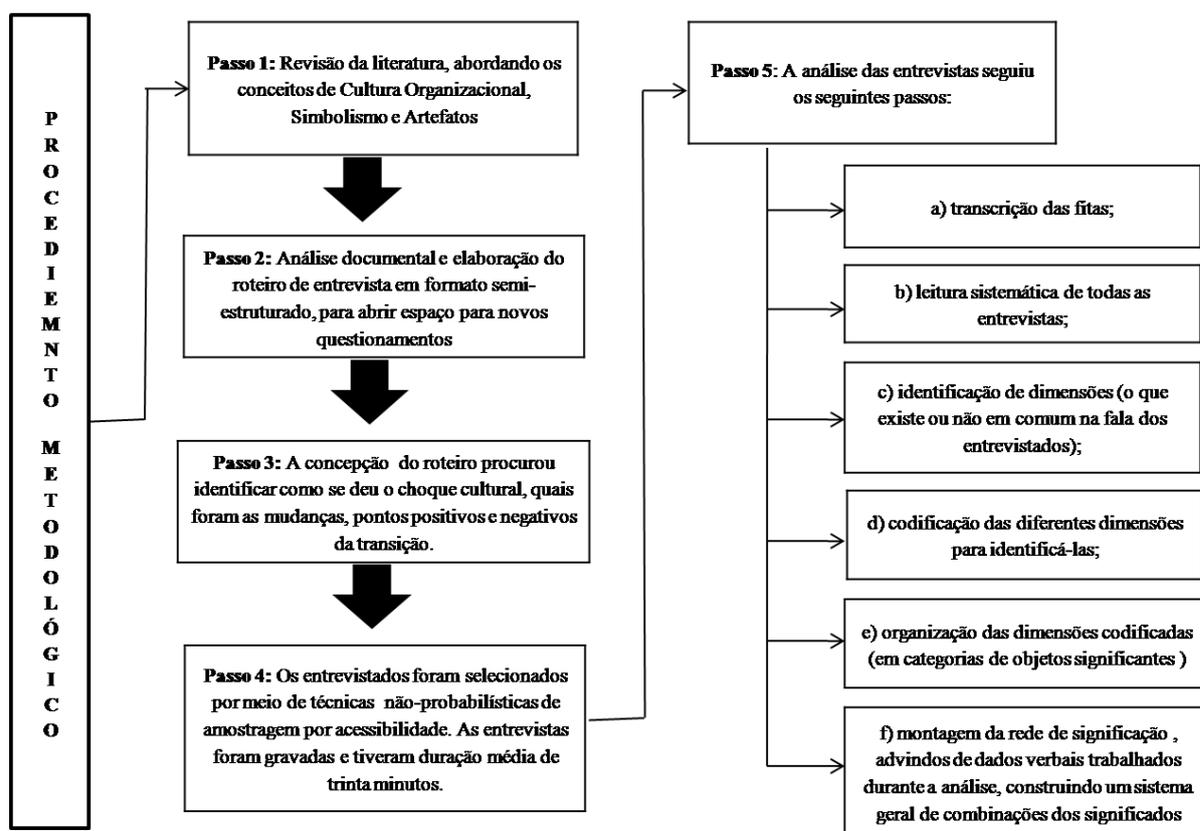


Figura 1: Passos Utilizados nos Procedimentos Metodológicos.

Fonte: Os autores, adaptado de Strauss e Corbin (1990), Alencar e Gomes (1998) e Kluth (2000).

Destaca-se que a análise das entrevistas seguiu os passos sugeridos por Kluth (2000), procurando, com o máximo de cientificidade, apurar informações precisas e consistentes sobre o objeto de estudo. Ademais, os dados foram formalizados esquematicamente e interpretados por meio da técnica de análise de conteúdo. No que tange ao mecanismo de análise documental, esse se deu por meio do levantamento de dados secundários junto às instituições de ensino, para fornecer dados históricos das organizações, tais como: estatuto social, livro de ata, relatórios de gestão, demonstrações financeiras oficiais, informativos, boletins, entre outros.

Importante mencionar que trata-se de um estudo que envolveu observação participante, uma vez que um dos pesquisadores foi membro do grupo observado durante todo o processo de mudança. De acordo com Yin (2001) na observação participante o pesquisador assume funções dentro do grupo estudado. Para o referido autor, esta técnica de pesquisa

delimita todo um esforço para a coleta de evidências, não tendo, pois, a finalidade de transformação da realidade.

## 4 Resultados e discussões

A partir dos dados coletados foi possível compreender como ocorreu o comodato de gestão entre as instituições, bem como conhecer os assentimentos e dissentimentos dos resultantes desse processo. Para tanto, buscou-se contextualizar historicamente ambas as instituições, para melhor entender o processo de mudança e os impactos desse no corpo funcional de *Alpha*. Salienta-se que os resultados foram coletados e analisados partindo-se dos pressupostos de uma ótica mais interpretativista, assim como foi proposto por Schultz (1995), Geertz (1997).

### 4.1 Histórico e Caracterização das Instituições

Este item se destina à apresentação das características e especificidades das duas instituições de ensino, a Instituição Alpha e a Instituição Beta, como se segue:

#### 4.1.1 Instituição Alpha

A organização de ensino técnico, aqui denominada *Alpha*, foi criada como uma sociedade civil sem fins lucrativos. Fundada em 1948, teve o início de suas atividades apenas em fevereiro de 1949, por meio da atividade de ensino técnico em contabilidade e Ensino Normal com habilitação em magistério.

Esta organização foi reconhecida como sociedade civil de utilidade pública nas esferas municipal e estadual. Com o advento da Lei 9394/1996 a mesma diversificou seus cursos, e em 2009, havia em sua carteira oito cursos técnicos diferentes, o que gerou a formação de 19 turmas, com cerca de 570 estudantes no total. Toda esta estrutura de ensino empregava diretamente cerca de 39 pessoas, dentre os profissionais da área de secretaria, pedagógica, professores e limpeza. O valor das prestações sempre era calculado de forma que apenas cobrisse os custos inerentes de cada curso, com poucas sobras para reinvestimentos. Dessa forma, uma vez que as mensalidades eram mais baratas, os estudantes mais carentes poderiam também ter acesso ao ensino técnico.

Adotando estes pressupostos de mensalidades mais acessíveis, *Alpha* cumpria o seu papel de formar profissionais, dado que pautava-se nessa filosofia da atuação das organizações sem fins lucrativos. Entretanto, a partir do acúmulo da inadimplência no pagamento das mensalidades de muitos estudantes a *Alpha* teve dificuldades em quitar alguns empréstimos, encontrando-se em uma situação de gargalo financeiro.

#### 4.1.2 Instituição Beta

A instituição *Beta* é um instituto de ensino superior que foi constituído por meio de sociedade limitada em 1992. Desde então, vem ganhando espaço no mercado em função da adoção de estratégias de diversificação de seus cursos, tendo em vista que iniciou as suas atividades com apenas 2 cursos de graduação e atualmente possui 5. São oferecidas graduações em Administração, Ciências Contábeis, Direito, Educação Física e Enfermagem. Este conjunto de cursos envolve um total de 21 turmas, além da geração de aproximadamente

60 empregos diretos, departamentalizados em setores de recursos humanos, financeiro, contabilidade, pedagógico, corpo docente, segurança e apoio. No intuito de ampliar ainda mais sua estrutura física e seu mix de cursos, a *Beta* buscou estabelecer parcerias com outras instituições do mesmo ramo de atividade, a fim de prover maiores ganhos em termos de participação no mercado, solidificação de seu nome e credibilidade da qualidade de ensino.

#### 4.2 O Contrato de Comodato de Gestão

O conselho administrativo de *Alpha*, bem como seu diretor financeiro, não estavam mais dispostos a administrar a situação de gargalo financeiro em que a instituição se encontrava no momento. Assim, foi feita uma procuração para que o presidente do conselho pudesse firmar parcerias com demais entidades do setor educacional. Houve várias tentativas de compor parceiros, desde uma negociação com uma rede de formação de aprendizagem comercial famosa no país até a utilização do prédio por parte de uma escola federal. Entretanto, estas propostas foram negadas após algumas fases de negociação, já que não se chegava a um acordo entre as partes.

Após estas tentativas, surgiu a proposta, por parte da instituição *Beta*, de um contrato de comodato de gestão. O Código Civil (2002) estabelece que o contrato de comodato é uma espécie de empréstimo gratuito de coisas não fungíveis. Cabe observar que o contrato de comodato de gestão, celebrado entre *Alpha* e *Beta*, estabelece que a comodatária (*Beta*) tem o direito de administrar a comodante (*Alpha*) por dez anos, assumindo todos os seus ativos e passivos. Contudo, além deste contrato, foi assinado ainda um segundo em que consta a doação do prédio de *Alpha*, após dez anos, se *Beta* não quebrar nenhuma cláusula do primeiro contrato.

A propósito, tem-se que a instituição *Alpha* foi criada pelos seus fundadores para ser uma organização sem fins lucrativos, mas tornou-se, na prática, com fins lucrativos visto que, *Beta* pode distribuir seus lucros entre seus sócios, não revertendo mais as sobras apenas para benefício próprio de *Alpha*, características de instituições sem fins lucrativos.

#### 4.3 O Impacto do Choque entre as Culturas: Assentimentos e Dissentimentos

A análise de conteúdo das entrevistas permitiu entender a percepção que o corpo funcional da *Alpha* teve em relação ao processo de transição. No início das tentativas de parcerias, percebeu-se que para os entrevistados, de um modo geral, essas não foram transparentes, uma vez que apenas o diretor financeiro bem como o conselho administrativo é que estavam a par de tais tentativas. Assim como demonstra os entrevistados:

*... nós só fomos comunicados que poderia acontecer parcerias com outras instituições depois que a primeira parceria não deu certo. Porque até então, tudo estava normal para nós e as coisas lá em cima acontecendo sem que a gente fosse informado. Considero que isso foi errado (E. 7).*

*... pra mim, não mudou muito não, porque a gente aqui sempre fica sabendo das coisas depois que já aconteceu. Mas acho que essas parcerias eram algo muito sério, porque aqui dentro trabalham muitas pessoas que sustentam a sua família e poderiam ter ficado desempregadas numa dessas. Até eu mesma fiquei preocupada quando fiquei sabendo que tava acontecendo alguma coisa (E. 17).*

*Todo o processo de transição foi feito sem que ninguém soubesse, tudo que o corpo docente e funcionários em geral ficaram sabendo foram através de rumores que muitas vezes partiam até mesmo de alunos (E. 10).*

Conforme relato dos entrevistados, a falta de clareza no estabelecimento de tentativas de parcerias repercutiu em sentimentos de tensão e medo em relação aos resultados que poderiam derivar de tais negociações. Assim como mencionado pelos respondentes e ilustrado aqui pelo entrevistado E. 17 houve um grande receio em relação à perspectiva de desemprego, pois com a falta de informações do processo surgiram vários rumores acerca deste assunto, o que provocou um clima organizacional conflitante entre o corpo funcional e seu diretor. Eis o que diz os entrevistados:

*Durante os horários de café esse [a tentativa de negociação] era o assunto mais discutido. Nós ficávamos perguntando um ao outro o que estava acontecendo, e o nosso maior medo era ser mandado embora. Isso fazia a gente ter uma certa raiva do diretor, porque ele tinha convívio diário com a gente e sabia da importância desse trabalho pra nós, e mesmo assim ele não nos informou das negociações, não disse nada a respeito... o nosso emprego estava sendo leiloado. Outra coisa é que a gente sempre teve uma relação muito boa com Ele, mas esse fato gerou na gente sentimentos de incerteza afetando o nosso trabalho (E. 9).*

*Nossa eu chorei demais quando fiquei sabendo que a escola ia acabar, chorei por vários dias... é verdade. Até o meu esposo e filhos ficaram preocupados. Mudei até com eles (E. 2).*

Por meio do testemunho de E. 2, pode-se notar que tamanha foi a repercussão deste processo que se externalizou para as instâncias de sua vida pessoal, ocasionando também aparente sofrimento em sua família. Esses períodos de mudanças podem ser aqui denominados de choque cultural, uma vez que desencadearam sentimentos de sofrimento, tensão, mal-estar e desorientação, que como proposto por Caria (2006) caracterizam o choque entre culturas.

Decorrido esse processo inicial de tentativas frustradas de negociações, a instituição *Beta* surgiu como uma opção de parceria viável para *Alpha*. A partir desse momento, discussões entre ambas as instituições ficaram mais frequentes, entretanto, ao contrário das primeiras tentativas de negociações, o corpo funcional estava, em partes, ciente dessa tentativa de parceria. Após algumas reuniões foi firmado o contrato de comodato de gestão entre as partes, que atribuía à *Beta* a responsabilidade de gerir todas as atividades da *Alpha*. A formalização da parceria repercutiu em dissentimentos que provocaram tensão, medo, insegurança e negação do processo por parte do corpo funcional:

*Foi um momento de tristeza muito grande para todos que trabalham aqui. No início ninguém estava entendendo nada... a gente ficou um pouco perdido, com medo, inseguro do que poderia acontecer, né, e também não podíamos fazer nada. De uma hora pra outra nossa rotina mudou, entende? Ficou todo mundo perdido, no fundo no fundo, estávamos todos receosos e não querendo que isso acontecesse (E.14).*

*No momento da transição meu trabalho foi bastante afetado porque eu já não tinha motivação para ir trabalhar, o clima estava muito tenso, ninguém sabia o que poderia acontecer... o nosso medo foi de demissão, porque muitos contam com esse emprego para sobreviver (E. 10).*

*Acredito que no início nosso medo era de acabar os cursos técnicos e serem colocados apenas cursos superiores. Eu acho que no fundo a gente não sabe de tudo o que aconteceu, pra mim eles apenas revelaram algumas coisas deste acordo e isso deixou o clima da escola bem tenso.. eu me senti enganado (E. 3).*

Fazendo uma analogia do discurso dos entrevistados com as tipologias propostas por Schultz (1995) que auxiliam a compreensão da cultura organizacional, é possível identificar

fatores relacionados à ambigüidade que ocasiona a falta de clareza e confusão de significados, impostos pelo choque cultural. Foram várias as percepções assentidas e dissentidas provenientes desse choque cultural, pois assim como demonstra os respondentes, essa transformação mudou uma parte da rotina da organização, afetando os valores, os sentidos, os símbolos, os hábitos e a própria cultura organizacional. Os costumes foram modificados, o trabalho ressignificado e os objetivos organizacionais revistos:

*... o quadro de professores até o momento continua o mesmo, ninguém foi mandado embora. Foram dispensados alguns funcionários como o contador, tesoureiro, e alguns funcionários que não tinham muito uma função definida, acho que seis pessoas foram demitidas (E. 20).*

*Antes eu tinha uma função, agora tenho outra. Não gostei da mudança, antes o que eu fazia tinha mais a ver com a minha formação agora faço serviço de secretaria, parece que abaixou me status... ah, mas fazer o que né, tantos foram mandados embora... pelo menos estou aqui ainda, (risos) mas sabe que eu nem sei se isso foi bom ou ruim (E. 18).*

*Os coordenadores estão muito perdidos, não sabem se são ou não coordenadores. Foram cortado os estágios de alguns cursos (E. 11).*

Conforme verificado nos depoimentos, os símbolos das pessoas envolvidas foram alterados em função do choque cultural que o corpo funcional de *Alpha* sofreu ao ter que incorporar os artefatos inerentes de *Beta*. A partir da alteração das rotinas, do *status* e do trabalho em si verificou-se que os símbolos oriundos da relação entre a organização e seu corpo funcional foram modificados. As mudanças destes símbolos são mais uma das evidências que permitiram a identificação do choque entre as culturas, percebido também no relato de E. 21:

*Estão querendo nos uniformizar, tem horas que eu acho bom e tem horas que acho que vai nos padronizar. A hora do intervalo era ótima mas cortaram os biscoitos e bolos, agora só café preto e tá muito triste. Eu era feliz e não sabia (risos). A nova administração também quer colocar um ponto eletrônico (E, 21).*

Houve várias mudanças nas rotinas de trabalho e uma tentativa de padronização. Um dos símbolos fortemente ressignificado foi o lanche, pois percebeu-se que os entrevistados entenderam que a não concessão dos bolos e biscoitos foi, de certa forma, uma desvalorização desse momento, considerado por eles de descontração, e que agora é visto com nostalgia de um tempo que já se foi.

Percebeu-se também uma tendência nítida de atribuir a essa transição dissentimentos por parte dos entrevistados, pouco foi relatado sobre assentimentos. Assim, pode-se inferir que na concepção dos colaboradores da *Alpha*, o choque cultural ou processo de transição, como foi também denominado, repercutiu em aspectos mais negativos que positivos. Alguns respondentes relatam suas opiniões acerca da aprovação ou reprovação do contrato de comodato de gestão:

*A única mudança que percebi que foi bastante significativa para todos os funcionários é o pagamento em dia, coisa que não acontecia com a administração anterior. E estão trazendo algumas melhorias para os alunos como, por exemplo, a melhora da biblioteca. Também está melhorando para os professores, viu? Colocaram dois computadores com internet na sala dos professores, tá tudo mais profissional (E. 12).*

*O que me deixou mais triste foi ver a nossa escola que tem um preço mais acessível e que é um patrimônio de nossa cidade se tornar uma empresa qualquer, que só visa lucro essa escola era do povo, não tinha dono. Agora as coisas mudaram, as mensalidades tem dono (E. 4).*

*Acredito que a instituição chegou no ponto que chegou por falta de administração. Poderia ser uma solução para não ter mudado a administração da escola, a contratação de contadores externos para se fazer uma avaliação real da situação para ver se conseguiria sobreviver sem ter sido feita essa transição, foi uma grande perda pra cidade (E. 15).*

*Pra mim foi a melhor solução, a empresa pra se manter tem que visar lucros... se não vem outra que tem dinheiro pra ter melhores laboratórios e leva os nossos alunos (E. 12).*

Contudo, foi possível observar que os entrevistados perceberam que a *Alpha*, a partir do contrato de comodato de gestão, adentrou-se em uma nova lógica, a de fins lucrativos, que provocou mais dissentimentos que assentimentos. Com relação aos poucos assentimentos, cabe destacar que houve menções de associação positivas referentes a *Beta*, no que tange a um maior profissionalismo e a implementação de melhorias.

## 5 Considerações Finais

O presente trabalho buscou investigar como ocorreu o processo de comodato de gestão entre as instituições *Alpha* e *Beta*. Tal análise procurou identificar os impactos sofridos no decorrer deste processo de transição, salientando os assentimentos e dissentimentos do corpo funcional em relação a esse contrato que foi firmado. Cabe mencionar, que este trabalho foi orientado partindo-se de pressupostos de uma ótica mais interpretativista do entendimento da cultura organizacional, assim como foi proposto por Schultz (1995) e Geertz (1997).

Como resultado, percebeu-se que o corpo funcional da *Alpha* apresentou maiores dissentimentos em detrimento dos assentimentos, que pouco foram relatados, acerca da mudança sofrida. Na prática, essa transformação tornou a instituição *Alpha* em organização com fins lucrativos, afetando o conjunto de símbolos e significados dos membros envolvidos.

Dentre os dissentimentos, prevaleceu a problemática de medo em relação à perspectiva de desemprego, anteriormente frente ao processo de negociação e agora frente às modificações da nova gestão. Revelou-se também que o processo transição foi tumultuado em virtude das dificuldades de consenso entre o corpo funcional e a administração da instituição *Alpha*, que era vigente antes do contrato do comodato de gestão.

Destaca-se que a execução desse contrato também comprometeu o clima organizacional gerando insatisfações quanto à realização do trabalho, desmotivação, sentimento de faltas de clareza quanto ao processo, insegurança e mudança dos símbolos que teciam a cultura organizacional da *Alpha* antes do processo de transição. No que tange aos assentimentos pode-se observar que alguns entrevistados destacaram como pontos positivos o seu recebimento de seu salário em dia, as melhorias da estrutura das organizações em termos recursos bem como a aprovação da nova lógica de funcionamento da *Alpha* pautada em fins lucrativos. Esta aprovação justifica-se pela percepção de alguns dos membros tinham de que a instituição necessitava de fato dessa mudança para conseguir sobreviver no mercado. No entanto, alguns dos entrevistados acreditavam que essa transição poderia ser evitada se a administração anterior fosse mais eficiente.

A partir desse estudo, pode-se dizer que as mudanças que envolvem choque entre culturas poderiam ser melhor geridas adotando-se a transparência das informações,

mecanismos de comunicação eficientes para permitir clareza no processo, procurando evitar possíveis dissentimentos. Acredita-se que um maior conhecimento acerca da estrutura de valores, crenças e símbolos organizacionais permitiria que as mudanças acontecessem de forma mais tênue, em casos de organizações sujeitas a processos de comodato de gestão, fusões e aquisições.

### Referências Bibliográficas

AHRENS, T.; MOLLONA, M. Organisational control as cultural practice - A shop floor ethnography of a Sheffield steel mill. **Accounting, Organizations and Society**, 32(4-5), 305-31, 2007.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J-F. (Org.) **O indivíduo nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

ALENCAR, E.; GOMES, M. A. O. **Metodologia de pesquisa social e diagnóstico participativo**. Lavras, MG: UFLA/FAEPE, 1998.

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras, MG: UFLA, 1999.

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. E. (1984). Theories of organizational culture. **Organization Studies**, v.5, n.3, p.193-226.

ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm. **Organization Science**, 18(4), p. 711-723, 2007.

BECKER, G. V. O papel da gestão de pessoas em processos de fusões e aquisições de empresas (pp. 190-207). In C. BITENCOURT, A. (Orgs.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: Diniz, M. H. **Código Civil Anotado**, São Paulo: Saraiva, 2002.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework** (rev. ed.). Reading, MA: Addison-Wesley, 2006.

CAMISON, C. Total quality management and cultural change: a model of organizational development. **International Journal of Technology Management**, v. 16, n. 4, 1998.

CARIA, M. Politiques de l'enseignement supérieur et communication scientifique interculturelle dans les universités. Le cas d'étudiants-chercheurs latino-américains en France, **VIII Colloque International**, Etat, culture et communication, Echirrolles, 29 et 30 septembre 2006, Actes sur cédérom, 2006.

CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. The role of culture compatibility in successful organizational marriage, **Academy of Management Executive**, Vol. 7 No.2, pp.57-70, 1993.

FREITAS, M. E. F. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejam nomades? *O&S*, Salvador, v. 16, n. 49, Abr/Jun., 2009, p. 247-264.

GEERTZ, C. *The interpretation of cultures: selected essays* New York: Basic Books, p.476, 1973.

\_\_\_\_\_. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1989.

\_\_\_\_\_. **O saber local: novos ensaios de antropologia interpretativa**. Petrópolis: Vozes, 1997;

GERGEN, K. J. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1978.

\_\_\_\_\_. The social constructionist movement in modern psychology. *American Psychologist*. 40, 266-75, 1985.

GRINT, K. The Sacred in Leadership: Separation, Sacrifice and Silence. *Organization Studies*, 2010, v. 31, n. 89, originally published online Nov 12, 2009.

HOFSTEDE, G.; GEERTZ, C. **Measuring organizational culture: a qualitative and quantitative International differences in work-related values**. Beverly Hills, Sage, 1980.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286 -316, 1990.

KLUTH, V. S. A rede de significados: imanência e transcendência: a rede de significação. In: Bicudo, B. **Fenomenologia – confrontos e avanços**. São Paulo, Cortez, 2000.

KOTTER, J. P. Liderando a Mudança – Por que fracassam as tentativas de transformação. In: **Harvard Business Review**. Mudança. Rio de Janeiro: Editora Campus, p. 9 – 26, 1999.

PEREIRA, D. C.; CARRIERI, A. P. Movimentos de desterritorialização e reterritorialização na transformação nas organizações. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, art13, Jan/Jul 2005.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

\_\_\_\_\_. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Editora José Olympio: Rio de Janeiro, 2001.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership** (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHNEIDER, D. M. **American Kinship: a cultural account**. Prentice Hall. Englewood Cliffs, 1968.

SCHULTZ, M. **On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding**. Walter Gruyter, New York. Cap. 1, 2, 3, 4, 5 e 6, 1995.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3) p. 339-358, 1983.

SPINK, M. J.; MEDRADO, B. Produção de sentido no cotidiano: Uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. Spink, P. (Org.), **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano** (pp. 41-61). São Paulo: Cortez, 1999.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**. Thousand Lage Daks: Lage Publications, 1990. 267 p.

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

WHITE, L. A. **O Conceito de Sistemas Culturais - Como Compreender Tribos e Nações** - Tradução de Áurea Weissenberg - Zahar Ed. - Rio de Janeiro – Brasil, 1978.