

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

REBECA ALVES CHU

HIBRIDIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E CULTURAL:

O caso da integração pós-aquisição de uma escola de negócios a uma universidade no Brasil

SÃO PAULO

2013

REBECA ALVES CHU

HIBRIDIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E CULTURAL:

O caso da integração pós-aquisição de uma escola de negócios a uma universidade no Brasil

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Estudos Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Thomaz Wood Jr.

SÃO PAULO

2013

Chu, Rebeca Alves.

Hibridização organizacional e cultural: o caso da integração pós-aquisição de uma escola de negócios a uma universidade no Brasil / Rebeca Alves Chu. - 2013.

119 f.

Orientador: Thomaz Wood Junior.

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Cultura organizacional. 2. Multiculturalismo. 3. Comportamento organizacional - Estudos interculturais. 4. Empresas - Estudos interculturais. I. Wood Junior, Thomaz. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.01::008

REBECA ALVES CHU

HIBRIDIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E CULTURAL:

O caso da integração pós-aquisição de uma escola de negócios a uma universidade no Brasil

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Estudos organizacionais

Data da aprovação:

Banca examinadora:

Prof. Dr. Thomaz Wood Jr. (Orientador)
FGV – EAESP

Prof^a. Dr^a. Maria Ester de Freitas
FGV – EAESP

Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero
FGV – EAESP

Prof. Dr. Edgard de Assis Carvalho
PUC-SP

Prof. Dr. Eduardo Davel
UFBA

Para Gustavo
(in memoriam)

AGRADECIMENTOS

A realização desse projeto foi algo ao mesmo tempo individual e coletivo. O esforço individual parece ter sido mais evidente. O coletivo, às vezes, nem tanto. Por isso, dedico as próximas linhas a todos aqueles que fizeram com que ele se concretizasse e que forneceram seu tempo, sua atenção, seu comprometimento e seu amor.

Este projeto não teria sido possível sem a participação, fundamental, de Armando Dalcolletto. Sem você, nada disso seria possível. Obrigada pela confiança em meu trabalho, pela amizade e pelo carinho.

Este projeto não teria os mesmos contornos se não fosse a dedicação de outro colega e amigo, José Mauro Gonzales. Agradeço imensamente as inúmeras vezes que conversamos, a interação afetuosa, sua disponibilização e seu interesse genuíno, que tantas vezes me impulsionou.

Outros participantes foram fundamentais, cada qual com suas particularidades e em momentos distintos. Agradeço a atenção, dedicação e as contribuições de Fernando Marques, Regiane Pontes, Ricardo Arikawa, Marcia Sampaio e Gil Cardoso. Há ainda participantes “misteriosos” que, em função do anonimato da pesquisa, não serão nomeados claramente, mas aos quais fico muito agradecida. A todos os professores e gestores que participaram da pesquisa, originariamente da escola de negócios ou da universidade, muito obrigada. Os relatos desinteressados, mas interessados na contribuição científica deste estudo, foram muito preciosos.

A realização deste projeto envolveu muitos amigos. Alguns de contornos acadêmicos, outros de contornos múltiplos. Todos eles compartilharam as angústias e pequenas conquistas fornecendo doses de inspiração, incentivo, humor e significado. Agradeço ao Marcio Novelli, à Tatiana Iwai, ao Ricardo Reisen e ao Brivaldo Marinho. Em especial, agradeço a amizade, o interesse, o carinho e o suporte de meu grande amigo Mauricio Serafim, distante, mas incrivelmente presente. Poucos sabem trocar como você. À Sandra Cruz, agradeço com meu coração. Suas intervenções foram precisas e em momentos delicados. Contar com sua energia e carinho durante o processo foi precioso e, em alguns momentos, imprescindível. Obrigada por ter estado sempre por perto.

A vida arquitetou para que eu encontrasse Humberto Mariotti e Cristina Zauhy alguns anos atrás. Nossa amizade tem sido regeneradora e multiforme. Os incentivos à conclusão desse projeto são ínfimos perto do que nossa interação produziu em mim. O “modo tese” parece ter chegado a um fim que anuncia um novo começo. Obrigada por tudo.

Este projeto envolveu pesquisadores de destaque no Brasil. Agradeço profundamente ao meu orientador, Thomaz Wood Jr. Suas intervenções foram essenciais, construtivas, tecnicamente precisas e fundamentais para meu desenvolvimento como pesquisadora. Obrigada pela confiança em meu trabalho. Obrigada, também, pelos “momentos no divã”, que trouxeram maior conscientização do processo e de tudo o que ele envolve. Agradeço, também, a Carlos Osmar Bertero pelas valiosas contribuições para o nascimento deste estudo no processo de qualificação. À Maria Ester de Freitas, obrigada com meu coração pelas orientações na qualificação deste projeto e por, misteriosa e inexplicavelmente, impulsionar-me a realizar um trabalho que forçasse o limite de minhas capacidades.

A busca pela complexidade e a realização deste projeto me levaram ao encontro de Edgard de Assis Carvalho. Seus cursos foram minha maior dose de inspiração ao longo do ano de 2012. Obrigada pela generosidade e por fazer com que me sentisse parte.

Participaram deste projeto simplesmente perguntando ou fornecendo suporte e compreensão, meus pais e irmãos. Agradeço especialmente à minha mãe, Isa Fernandes, pelo interesse durante todo processo e pela torcida. A meu pai, Chu Shao Yong, pelo apoio em todos os momentos, pelo afeto, pelo acolhimento nas situações de maior aflição e por sua fonte inesgotável de motivação para continuar sempre.

Ao longo deste projeto, todos esses participantes foram essenciais e formaram o coletivo, a rede de interações e o sustentáculo para que esse empreendimento tomasse uma forma. A interação mais próxima e constante, no entanto, foi a de meu companheiro André Coutinho. Minhas renúncias foram as suas e minhas conquistas são as suas. Obrigada por compreender e, acima de tudo, por persistir. Obrigada por respeitar minhas verdades e por permitir que eu aprendesse que o inverso de uma verdade profunda pode ser outra verdade profunda. Nossa interação me transforma enquanto me forma. Sua vida na minha vida é meu presente mais precioso.

Esse projeto me fez sentir que a vida e todos os seus projetos só valem a pena se compartilhados. Obrigada a todos que compartilharam.

*“A poesia está guardada nas palavras – é tudo que eu sei.
Meu fado é o de não saber quase tudo.
Sobre o nada tenho profundidades.
Não tenho conexões com a realidade.
Poderoso para mim não é aquele que descobre ouro.
Para mim poderoso é aquele que descobre as
insignificâncias (do mundo e as nossas) [...]”.*

Manoel de Barros

*“Se eu fosse um escritor, e morto, como ficaria satisfeito se a
minha vida, graças ao esforço de um biógrafo cordial e isento,
fosse reduzida a poucos detalhes, a poucas preferências,
inflexões, digamos: a ‘biografemas’ cuja distinção e mobilidade
pudessem viajar além das fronteiras de todo destino e vir a
tocar, como átomos de Epícuro, algum corpo futuro, destinado
à mesma dispersão”.*

Roland Barthes

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha do tempo do período estudado	45
Figura 2 – Ciclos da Formarium.....	79
Figura 3 – Ciclos da Edukati	81
Figura 4 – Relações da hibridização.....	92
Figura 5 – Dinâmicas da hibridização	93
Figura 6 – Hibridização dialética e dialógica.....	97
Figura 7 – Ambivalência organizacional e cultural na Edukati após a integração com a Internacionati	99
Figura 8 – Ambivalência organizacional e cultural na Formarium após a integração com a Edukati.....	100
Figura 9 – Modelo da dinâmica das polaridades	103
Figura 10 – Dinâmica entre ser academia e ser negócio	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Visões sobre culturas nacionais.....	21
Quadro 2 – Rede de conceitos relacionados à hibridização cultural	32
Quadro 3 – Cultura da Formarium no período 1995 a 2007	46
Quadro 4 – Síntese da integração nos aspectos organizacionais	67
Quadro 5 – Síntese da integração nos aspectos culturais	72
Quadro 6 – Hibridizações organizacionais (Parte I).....	84
Quadro 6 – Hibridizações organizacionais (Parte II)	85
Quadro 6 – Hibridizações organizacionais (Parte III).....	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados Formarium.....	42
Tabela 2 – Perfil dos entrevistados Edukati	43

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	16
2.1 GLOBALIZAÇÃO COMO HIBRIDIZAÇÃO.....	16
2.2 SOBRE A NATUREZA DAS CULTURAS.....	18
2.2.1 <i>Para além da visão sistêmica</i>	19
2.2.2 <i>Cultura como dinâmica e paradoxo</i>	20
2.3 HIBRIDIZAÇÃO NOS ESTUDOS CULTURAIS.....	22
2.3.1 <i>Termos e suas distinções fundamentais</i>	22
2.3.2 <i>Hibridização: autores, práticas e situações</i>	24
2.3.3 <i>Princípios ontológicos da hibridização e da condição híbrida</i>	29
2.3.4 <i>A rede de conceitos</i>	31
2.4 HIBRIDIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	33
2.4.1 <i>Termos e sua utilização</i>	33
2.4.2 <i>Perspectivas para a análise da cultura organizacional</i>	36
3. MÉTODO.....	38
3.1 PARADIGMA E ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	38
3.2 COLETA DOS DADOS.....	39
3.2.1 <i>Métodos para coleta</i>	39
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	43
4. APRESENTAÇÃO DO CASO.....	45
4.1 DETALHAMENTO CRONOLÓGICO.....	45
4.2 MOMENTO I – O CONTEXTO PRÉ-INTEGRAÇÃO.....	46
4.3 MOMENTO II – O ANO PERDIDO.....	50
4.4 MOMENTO III – OS ANOS DOURADOS.....	52
4.5 MOMENTO IV – CONSOLIDAÇÃO DA INTEGRAÇÃO.....	54
4.5.1 <i>Aspectos organizacionais</i>	55
4.5.2 <i>Aspectos culturais</i>	68
4.5.3 <i>O futuro</i>	73
5. DISCUSSÃO.....	75
5.1 CICLOS ORGANIZACIONAIS E CULTURAIS.....	75
5.1.1 <i>Ciclos da Formarium</i>	76
5.1.2 <i>Ciclos da Edukati</i>	79
5.2 HIBRIDIZAÇÕES ORGANIZACIONAIS.....	81
5.2.1 <i>Hibridização nas dimensões organizacionais</i>	87
5.2.2 <i>Relações da hibridização</i>	90
5.2.3 <i>Dinâmicas da hibridização</i>	92
5.2.4 <i>Tipos de hibridização</i>	96
5.3 AMBIVALÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E CULTURAIS.....	98
5.3.1 <i>Ambivalência na integração da Edukati à Internacionati</i>	98
5.3.2 <i>Ambivalência na integração da Formarium à Edukati</i>	100
5.3.3 <i>Dinâmica das polaridades: para lidar com a ambivalência</i>	101
6. CONCLUSÃO.....	105

6.1 SÍNTESE E CONCLUSÕES	105
6.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS	107
6.3 LIMITAÇÕES E FUTUROS ESTUDOS	108
7. REFERÊNCIAS	110
ANEXO.....	117

RESUMO

O fenômeno da hibridização tem sido estudado em diversos campos do conhecimento, tais como a Economia, as Ciências Sociais, as Ciências Políticas e os Estudos Culturais. No campo dos Estudos Culturais, o hibridismo e a hibridização têm sido utilizados para analisar as culturas e as interações culturais. No campo dos Estudos Organizacionais, as pesquisas sobre hibridismo e hibridização tratam o tema de maneira ainda superficial. Este estudo teve como objetivo analisar a hibridização como fenômeno organizacional e cultural. Foi realizado um estudo de caso sobre o processo de integração pós-aquisição de uma escola de negócios a uma universidade, ambas no Brasil. Este estudo procurou compreender a origem da hibridização, as dimensões organizacionais e culturais nas quais a ela se manifestou, as dinâmicas que gerou, e os impactos para as análises organizacionais e culturais e para a prática gerencial. O estudo de caso conduzido teve caráter qualitativo e exploratório, e se fundamentou em 41 entrevistas com integrantes de ambas as instituições. Os resultados mostraram que: primeiro, as instituições estudadas assumiram formas organizacionais e culturais que variaram entre mais ou menos homogêneas ao longo de suas histórias e durante o processo de integração; segundo, que a condição híbrida pareceu ser um estado (organizacional e cultural) constante que, no entanto, variou de formas mais conflituosas a mais amigáveis no decorrer da interação; terceiro, que ocorreram dois tipos de hibridização, a dialética e a dialógica; e quarto, que a condição híbrida parece ser a possibilidade de superação das dicotomias que surgem.

PALAVRAS-CHAVE

Hibridização cultural; heterogeneidade cultural; diferenças culturais; ambivalências culturais; paradoxos culturais; organizações híbridas.

ABSTRACT

The phenomenon of hybridization has been studied across multiple fields of knowledge as the Economy, the Social Sciences, the Political Sciences and the Cultural Studies. Regarding the field of Cultural Studies, hybridism and hybridizations have been broadly utilized to address cultures and cultural encounters. The field of Organizational Studies, however, still investigates hybridism and hybridizations in a superficial way. The objective of this research was to analyze hybridization as an organizational and cultural phenomenon. A case study was conducted to investigate the integration process of a business school, after its acquisition, to an university, both in Brazil. The focus of this research was on the origins of hybridization, on which organizational and cultural dimension it occurred, the dynamics it revealed and the impacts it had on organizational and cultural analysis. The case study conducted had a qualitative orientation, an exploratory approach and was based on 41 interviews with representatives from both institutions. Preliminary results indicated that: first, both institutions varied along their particular history and during the post-acquisition process from more or less homogeneous forms; second, the hybrid condition seemed to be a steady state, that varied, however, among more conflictive or more agreeable modes of interaction; third, two types of hybridization occurred, the dialectical and the dialogical ones and fourth, the hybrid condition seems to be the possibility to overcome the cultural and organizational dichotomies that emerged in the case.

KEY-WORDS

Cultural hybridization; cultural heterogeneity; cultural differences; cultural ambivalence, cultural paradoxes; hybrid organizations.

1. INTRODUÇÃO

Duas visões existem a respeito da globalização e de seus impactos nas culturas. A primeira é a de que ela gera convergências e homogeneidade por meio da disseminação de valores, práticas e conhecimento do mundo dito central, dos países desenvolvidos para o mundo dito periférico e em desenvolvimento (SCHNEIDER e BARSOUX, 2003; PIETERSE, 2009). A segunda é a de que ela gera, também, heterogeneidade, desigualdade, incerteza e ambiguidade. Um fenômeno que tem sido utilizado para compreender esse processo de heterogeneidade nas culturas é o da hibridização (PIETERSE, 1994; 2000; GUPTA e WANG, 2004).

A hibridização tem sido analisada em diversas esferas – como a econômica, a política, a social e a cultural (BURKE, 2003; PIETERSE, 2009) – e traduz a convivência simultânea e justaposta de elementos antagônicos e de origens distintas. Especificamente na esfera cultural (sentido amplo de cultura), diversos têm sido os objetos de análise da hibridização. Entre eles os artefatos (p. ex. arquitetura, textos, romances), as práticas (p. ex. religiões, música e linguagem) e os povos (encontros e trocas). Neste último caso, ela se manifesta nas mesclas, contradições, antagonismos e ambiguidades resultantes do encontro entre culturas, principalmente promovido pela globalização (BURKE, 2003; CANCLINI, 2003; FRENKEL, 2008; OZKAZANC-PAN, 2009). No campo dos estudos culturais, a hibridização e sua rede de conceitos têm sido utilizadas por estudiosos como Bhabha (1984, 1994) para caracterizar as relações coloniais e suas assimetrias de poder, por Canclini (1981, 2003, 2008) para problematizar mesclas culturais urbanas principalmente na América Latina e em grandes centros urbanos internacionais, e por Ang (1997, 2003) para discutir as mesclas culturais entre Oriente e Ocidente e para problematizar ambos os conceitos (de Oriente e Ocidente) e a possibilidade de convivência na diferença. Também foi recentemente utilizada por Bauman (2012) para caracterizar as culturas na pós-modernidade.

No campo de estudo das organizações, a hibridização é analisada nas justaposições de elementos de origens, tipologias e manifestações distintas e antagônicas. Neste caso, os estudos se dividem entre aqueles que versam sobre a convivência de formas e lógicas antagônicas (FOREMAN e WHETTEN, 2002; BATILLANA e DORADO, 2010), aqueles que tratam de práticas gerenciais híbridas (MORAES e ZILBER, 2004; BOLDEN e KIRK,

2009; LIVINGSTON e LUSIN, 2009) e aqueles que estudam a hibridização cultural em multinacionais ou decorrentes de processos de fusão e aquisição (OUCHI e JAEGER, 1978; SCHWEIZER, 2005; TANURE e CANÇADO, 2005).

Os estudos sobre hibridização nas organizações permanecem, no entanto, em um nível de observação ainda bastante superficial e amplo. Uma análise extensiva desses trabalhos nos estudos organizacionais permitiu visualizar algumas lacunas no campo que funcionam, ao mesmo tempo, como justificativas para estudos que venham a explorar com mais profundidade o tema neste campo. As lacunas detectadas foram:

Primeiro, a hibridização (na forma de justaposições de opostos como formas organizacionais, culturas, situações, lógicas, práticas e elementos antagônicos) é um fenômeno pouco explorado nos estudos organizacionais. Segundo, os trabalhos que tratam do tema utilizam os termos “híbrido”, “hibridez”, “hibridismo” ou “hibridização” somente para nomear ou representar algum tipo de justaposição de opostos, seja ela de formas, lógicas, práticas, instituições ou culturas. Terceiro, esses trabalhos, portanto, não aprofundam a condição híbrida de fato, não exploram o que ela significa. Quarto, os trabalhos não especificam os elementos ou dimensões culturais ou organizacionais em que a hibridização se manifesta. Quinto, eles não especificam se e como a hibridização gera (ou não) tensões, conflitos, ambiguidades e dinâmicas e como eles são ou podem ser tratados. Sexto, os estudos existentes, principalmente aqueles que mencionavam a hibridização em fusões e aquisições, representam a situação híbrida a partir do encontro de oposições culturais clássicas, como aquelas propostas nos esquemas de Hofstede (CALDERÓN, 2001; TANURE, 2005) ou de HOUSE *et al.* (2004). Sétimo, a revisão dos trabalhos no campo permitiu verificar que há um distanciamento notável entre a noção de hibridização discutida e tratada nos estudos culturais e aquela utilizada nos estudos organizacionais (mais profundamente nos primeiros e ainda superficialmente no segundo).

Este estudo buscou explorar as lacunas acima citadas. O estudo de caso realizado tratou de investigar as hibridizações (como fenômeno organizacional e cultural) que ocorreram na situação em que uma escola de negócios foi adquirida por uma universidade, ambas no Brasil.

O objetivo geral do presente estudo foi explorar como a hibridização organizacional e cultural se manifestou no processo de integração pós-aquisição da escola de negócios, aqui

denominada Formarium, à universidade, que neste projeto recebeu o nome de Edukati. O objetivo geral se desdobrou nos seguintes objetivos específicos:

- Investigar os fenômenos que deram origem à hibridização organizacional e cultural. Foram considerados para isso elementos como eventos, situações, ações e decisões que pudessem ter desencadeado hibridizações organizacionais e culturais.
- Mapear os elementos organizacionais e culturais nos quais a hibridização se manifestou. Foram considerados elementos manifestos, como artefatos físicos, modelos, processos e práticas, e elementos mais subjacentes, como comportamentos, sentimentos e valores.
- Mapear as dinâmicas que as hibridizações geraram, buscando identificar as tensões, as confrontações, os paradoxos e as ambivalências produzidas pela hibridização, suas implicações, e como eles se resolveram (ou não). O intuito foi identificar manifestações do caráter dinâmico das hibridizações, em ambas as instituições, decorrentes do processo de integração.
- Indicar as implicações da hibridização organizacional e cultural para as análises organizacionais e culturais, e para a prática gerencial. Buscou-se investigar como as dinâmicas que a hibridização gera podem ser absorvidas e tratadas (ou não) pela prática gerencial, assim como o que pode ser feito para se conviver com a elas.

O restante deste estudo se estrutura da seguinte maneira: o Capítulo 2 apresenta o referencial teórico para o estudo; o Capítulo 3 trata do método utilizado para a realização do caso; o Capítulo 4 descreve o estudo de caso realizado; o Capítulo 5 traz algumas discussões que o estudo permitiu à luz das teorias utilizadas e o Capítulo 6 encerra o trabalho apontando suas contribuições.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Este capítulo inicia-se com o debate sobre os impactos da globalização nas culturas e sobre os efeitos que ela apresenta nas formações e encontros culturais e organizacionais contemporâneos. Em seguida, o espaço de discussão se abre para a natureza das culturas: são apresentadas diferentes formas de se pensar a natureza das culturas, evidenciando-se aquela que faz mais sentido no contexto pós-moderno. A hibridização como tema central deste estudo é debatida, a partir de diversos aspectos, na seção que se segue. Primeiro, ela é tratada nos estudos culturais e em seguida, no estudo das organizações. No primeiro caso, são apresentados os processos de hibridização e a condição híbrida, seus termos e conceitos correlatos, assim como seus princípios ontológicos. No segundo, são trabalhados dois temas: a forma como a hibridização e seus termos correlatos são utilizados para análise organizacional e algumas perspectivas para análise cultural nas organizações.

2.1 Globalização como hibridização

Estudos sobre a globalização e seus efeitos revelam que ela pode ser vista como um fenômeno promotor de homogeneização de modelos, práticas, comportamentos, atitudes e valores entre sociedades e culturas nas suas mais diversas esferas. Indubitavelmente, ela permitiu a disseminação de um conjunto de valores tradicionalmente ocidentais e norte-americanos (como progresso, eficiência, previsibilidade, controle, orientação a resultados, por exemplo) entre nações de diversas partes do mundo, que os adotaram em busca de maior competitividade mundial. A adoção desses valores promoveu maior homogeneidade a elas no que diz respeito a tecnologias, produtividade industrial e desempenho organizacional, por exemplo (ENGLAND e LEE, 1974; PASCALE e MAGUIRE, 1980; SCHNEIDER e BARSOUX, 2003).

A globalização, no entanto, não é vista somente dessa maneira, ela pode ser compreendida também como promotora de heterogeneização (PIETERSE, 1994; GUPTA e WANG, 2004; FANG, 2006). Em verdade, a globalização é vista como hibridização, por exemplo, para Pieterse (2009). E, assim como ela, um fenômeno multidimensional e plural (PIETERSE, 2009). Também como a globalização, ela vem sendo descrita como um processo social que se desdobra em diversas esferas da sociedade, como a social, a política, a artística, a religiosa, a

urbana, a cultural, a tecnológica, a comercial, a institucional e a organizacional (PIETERSE, 2009). Embora aconteça nessas diversas esferas, a hibridização tem sido mais fortemente estudada em suas manifestações sociais, urbanas e culturais, principalmente por Peter Burke (2003), Nestor Canclini (1999, 2003, 2008), Homi Bhabha (1994) e Ien Ang (1997, 2003). A globalização como hibridização é vista como um processo que gera heterogeneidade e pluralidade de formas nos variados âmbitos da vida nas sociedades.

A globalização como hibridização também é estudada na esfera institucional e organizacional, embora ainda de maneira mais tímida (PIETERSE, 2009). Nesse caso, o debate se centra hoje na reflexão sobre se a globalização torna as organizações mais similares ou mais distintas. Ou seja, se a globalização é uma força promotora de homogeneização ou heterogeneização organizacional. Isso implica debater a forma como as organizações lidam com a necessidade de atuar de forma global e local ao mesmo tempo. Os estudos indicam a existência de quatro alternativas para lidar com a globalização e com o paradoxo de ser ao mesmo tempo global e local (GUPTA e WANG, 2004).

A primeira é a perspectiva convergente. Segundo ela, o comportamento das organizações nas diversas sociedades ou culturas é similar, pois as pessoas, em qualquer sociedade, abraçam os mesmos valores com relação ao trabalho e ao negócio. Essa perspectiva postula a existência de valores, práticas, comportamentos, ferramentas e modelos organizacionais válidos universalmente (GUPTA e WANG, 2004; LEUNG *et al.*, 2005). A segunda perspectiva, a divergente, surge como contraposição à primeira. Sugere que o mundo é parcialmente globalizado, pois há fortes manifestações de oposição à globalização principalmente por países que são explorados, desestabilizados e enfraquecidos em função dela. Essa perspectiva sugere que as culturas nacionais são a força dominante na modelagem de valores, crenças e atitudes dentro de uma nação ou sociedade, e que esses valores representam barreiras à convergência (GUPTA e WANG, 2004). A terceira perspectiva, a integradora, sugere uma combinação das melhores características do global com as melhores do local. Propõe que as culturas ou sociedades desenvolvam uma perspectiva híbrida, estabelecendo um meio-termo entre a cultura local e as forças da globalização. A resultante seria uma mistura que permitiria a convivência de lógicas contrastantes e o aprendizado intercultural e entre sociedades. Essa perspectiva, no entanto, embora permita a combinação do global com o local, vê as culturas ou sociedades como estáticas (GUPTA e WANG, 2004). A quarta perspectiva, a transvergente, é a que fornece uma dimensão dinâmica à interação entre o global e o local. Ela

trata da forma como os encontros culturais ou entre sociedades proporcionados pela globalização podem potencializar e desencadear transformações e aprendizado. É a perspectiva que envolve recombinações, reinterpretações, reaplicações, redescobertas e ressignificações de elementos preexistentes. É a perspectiva, portanto, que remete a transformações como forma de lidar com a globalização, admitindo enriquecimento mútuo entre culturas e sociedades em seus processos de interação (GUPTA e WANG, 2004).

A globalização parece ser um fenômeno que pode gerar união (homogeneidade) ou hibridização (heterogeneidade), ou ainda algumas opções intermediárias (de acordo com as perspectivas apresentadas) nem tão homogêneas, nem tão heterogêneas. Mais do que homogeneização ou heterogeneização, o debate sobre os impactos da globalização parece ter se transferido agora para o entendimento de globalização como hibridização (em diversos graus e possibilidades). E isso não somente nas sociedades ou culturas, mas também nas organizações (PIETERSE, 2009). Lidar com a globalização hoje, parece ser lidar com a hibridização, nas culturas (como sociedade) e também nas organizações.

2.2 Sobre a natureza das culturas

A visão sistêmica de cultura é algo que parece não ser mais suficiente para explicar as culturas hoje. Há uma série de características das culturas como sistemas que perderam seu poder explicativo para as complexidades das culturas e dos encontros culturais contemporâneos (BHABHA, 1994; MORIN, 2002; ANG, 2003; HALL, 2006; BAUMAN, 2012;). Elas começam a ser explicadas por meio de uma visão que desafia sua natureza sistêmica e que propõe serem elas algo mais complexo e dinâmico, e menos delimitado e preciso. A seguir, são discutidos dois tópicos. O primeiro expõe em que consistem a visão sistêmica e a visão desafiadora, e o segundo, a forma como a visão desafiadora funciona, por quais motivos ela é mais aderente às formas e encontros culturais contemporâneos, e como ela pode ser denominada.

2.2.1 Para além da visão sistêmica

A discussão sobre a natureza das culturas (no sentido de sociedade) gira em torno de dois discursos fundamentais. O primeiro é a visão de cultura como coesão e o segundo, como criação. Para o primeiro, elas são todos internamente coesos, suportados por normas, padrões e tradições, que buscam manter a ordem e o funcionamento do sistema. Corresponde à visão sistêmica. Neste caso, as fronteiras são bem definidas, e é claro o que está dentro e o que está fora. Para fazer parte faz-se necessário um processo de aculturação. A cultura é algo que se mantém e que pode ser administrado e gerenciado por meio do ensino, da instrução e da coerção. Esse discurso reflete o projeto moderno de agregar manifestações culturais locais ou grupais em todos homogêneos e supostamente supralocais (BAUMAN, 2012).

O segundo discurso vê as culturas como todos heterogêneos; elas não são puras, mas intrinsecamente híbridas. A cultura seria uma estrutura que se mantém por meio de uma força de movimentação constante, funcionando como uma matriz de permutações perenes e como algo inconcluso e jamais definitivo. Ela seria algo que muda constantemente por meio de seu esforço de ordenação, um projeto criativo e para sempre inacabado. É a visão de cultura como criação e corresponde a uma noção que desafia a visão sistêmica (BAUMAN, 2012).

O primeiro discurso parece não ser mais suficiente para explicar a natureza das culturas hoje. A perspectiva que ganha força atualmente é a de cultura como criação, como um todo intrinsecamente heterogêneo e híbrido (BAUMAN, 2012). Os encontros (entre culturas em todas as suas expressões, inclusive organizacionais) promovidos pela globalização se dariam então entre todos originariamente heterogêneos e híbridos, e com fronteiras não mais delimitadas, mas porosas. Essa porosidade permitiria fertilizações e polinizações mútuas, formando zonas de interpenetração e sobreposição. Nessas zonas é que diferenças importantes poderiam conviver, formando hibridizações (BHABHA, 1994; MORIN, 2002; ANG, 2003; BAUMAN, 2012).

A visão de cultura como criação e como algo intrinsecamente híbrido relativiza algumas noções importantes sobre a natureza das culturas. Primeiro, desestabiliza a ideia de pureza cultural (BURKE, 2003; CANCLINI, 2003; HALL, 2006; OZKAZANC-PAN, 2009), que deriva o conceito operativo de cultura, que por sua vez funciona como base, por exemplo,

para esquemas comparativos. Segundo, relativiza a ideia de identidade cultural. Em geral, as culturas são absolutizadas, e são rejeitadas, por exemplo, as maneiras heterodoxas de falar a língua, fazer música ou interpretar tradições (CANCLINI, 2003). Não seria mais possível falar em identidade cultural como um conjunto de traços fixos nem afirmá-la como a essência de uma nação (CANCLINI, 2003; HALL, 2006; FRENKEL, 2008). As identidades nacionais seriam fragmentadas e múltiplas, desafiando a noção moderna e essencialista do conceito. As identidades híbridas não são fixas, estáveis e delimitadas, mas fluidas, dinâmicas e em formação (CANCLINI, 2003). Em terceiro lugar, a visão de cultura como criação desestabiliza a ideia de territorialidade associada às nações. Na visão moderna, culturas nacionais são algo essencialmente territorial e de limites precisos. A visão de cultura como criação baseia-se na ideia de cultura como processo de aprendizagem translocal e que envolve um sentido global de território (PIETERSE, 1994; HALL, 2006).

O projeto moderno de cultura parece fornecer sinais de anacronismo, sugerindo a necessidade de um olhar mais pós-moderno de cultura como um projeto inacabado, ininterrupto, paradoxal, ambíguo e em constante transformação (CANCLINI, 2003; HALL, 2003; BAUMAN, 2012).

2.2.2 Cultura como dinâmica e paradoxo

Tradicionalmente as culturas têm sido comparadas a partir de estudos classificatórios e esquemas comparativos que se tornaram referência para tais análises, como os trabalhos de Hofstede (1997, 2001), House *et al.* (2004) e Trompenaars (1994). Esses estudos se tornaram populares nos últimos tempos e contribuíram para a disseminação da visão tradicional, sistêmica e essencialista de cultura.

Esse modo de ver as culturas, de esquematizá-las e compará-las, no entanto, como muitos estudos indicam (MCSWEENEY, 2002; SODERBERG e HOLDEN, 2002; FANG, 2006;), parece não ser o mais apropriado (ou exclusivo) hoje para se compreender os impactos da globalização nas culturas (como sociedade e nas organizações), pois parte da suposição de que elas podem ser polarizadas e analisadas em função de categorias dicotômicas mutuamente excludentes – por exemplo, as culturas são coletivistas ou individualistas, ou orientadas a

valores femininos ou masculinos, como sugerido por Hofstede (1997, 2001) e House *et al.* (2004).

A concepção dinâmica e paradoxal está se desenvolvendo e ganhando espaço nas discussões mais recentes sobre o tema também nos estudos culturais comparativos. Os estudos mais recentes começam a conceber a cultura como algo fluido, heterogêneo e elástico, com foco nas ambiguidades, paradoxos e contradições, portanto como algo apolar e dinâmico (SODERBERG e HOLDEN, 2002; CLEGG, 2002; LEUNG *et al.*, 2005; FANG, 2006). O Quadro 1, a seguir, sistematiza essas duas visões a partir de alguns atributos distintivos.

Quadro 1 – Visões sobre culturas nacionais

	Visão Tradicional e Sistêmica	Visão Dinâmica e Paradoxal
Natureza da cultura	Entidade estática, bem definida, homogênea, delimitada, estável e internamente consistente em termos de valores e comportamentos.	Entidade fluida, transparente, heterogênea, elástica e móvel.
Foco das análises	Foco nas diferenças. Culturas são diferentes e podem ser medidas, indexadas e distinguidas.	Foco nas ambiguidades, contradições, paradoxos e dicotomias.
Resultante das interações culturais	Conflitos, colisões e má comunicação.	Novas formas organizacionais e culturais. Sobreposições e convivência de elementos opostos, influências mútuas.
Ideia de cultura	Estado-nação e como cultura única.	Padrões de significado e interpretação compartilhados. Coexistência de múltiplas culturas, paradoxos e ambiguidades.
Paradigma	Paradigma bipolar (visão simplificada da complexidade cultural, valores estáveis e persistentes no tempo, e mudanças culturais difíceis)	Paradigma dialético (a complexidade natural das culturas, valores constantemente recriados e negociados por meio das interações sociais, polaridades coexistentes)
Visão sintética	Visão bipolar comparativa, estática, determinista e essencialista. Cultura como unidade estática.	Visão apolar de cultura. Visão dinâmica, de algo em constante transformação e negociação. Cultura como unidade dinâmica.

Fonte: Autora, inspirada em Soderberg e Holden (2002), Leung *et al.* (2005) e Fang (2006).

A visão dinâmica e paradoxal das culturas reforça os seguintes aspectos: primeiro, as culturas nacionais contêm diversidade e multiplicidade de culturas em seu interior, não são entidades coesas e bem delimitadas; segundo, as ambiguidades, os paradoxos e as dicotomias são inerentes às culturas e devem ser aceitos, explorados e compreendidos; terceiro, os encontros entre culturas não resultam somente em conflitos, mas sim numa grande diversidade de formas muitas vezes antagônicas, mas complementares; quarto, as culturas nacionais devem ser entendidas como algo fluido, em constante transformação; e quinto, as culturas não

possuem uma essência única e permanente, mas sim um conjunto de valores constantemente renegociado e recriado.

A visão tradicional e sistêmica de cultura e dos encontros culturais, portanto, é válida, foi e continua sendo largamente utilizada para estudos comparativos, mas parece ser insuficiente para explicar e compreender os encontros culturais contemporâneos. Ela parece estar sendo gradualmente complementada com a visão dinâmica e paradoxal, que parece dar maior abertura e vazão à compreensão da complexidade das culturas e encontros culturais hoje (CLEGG, 2002; FANG, 2006).

2.3 Hibridização nos estudos culturais

Nesta seção, são apresentados alguns aspectos fundamentais da hibridização cultural e da condição híbrida. Os trechos a seguir mostram como ela é utilizada nos estudos culturais por autores como Homi Bhabha, Ien Ang, Nestor Canclini e Peter Burke, por exemplo, para problematizar encontros culturais e a própria natureza das culturas e suas fronteiras, a partir do ponto de vista de cultura num sentido bastante amplo. A seção começa explicando as diferenças entre diversos termos relacionados à hibridização. Em seguida, comenta alguns dos principais autores que tratam da hibridização nos estudos culturais com o objetivo de indicar os múltiplos objetos, situações e práticas analisados à luz do conceito de hibridização e da condição híbrida. Depois disso, são expostos os princípios ontológicos da condição híbrida, e a discussão se encerra com a rede de conceitos relacionados à hibridização.

2.3.1 Termos e suas distinções fundamentais

Os termos “híbrido”, “hibridez”, “hibridismo” e “hibridização” são utilizados nos estudos culturais para representar diversas situações, condições e encontros, produzindo reflexões importantes no campo. Em sua origem, os termos derivam da biologia, mas foram emprestados a outros campos de conhecimento, como os estudos culturais e organizacionais, para iluminar fenômenos ainda pouco explorados. No entanto, embora tenham ganhado

campos de aplicação, sua utilização parece ser ainda um tanto arbitrária e nebulosa, carecendo das delimitações necessárias a um emprego adequado e preciso. Por esse motivo, o trecho a seguir é uma tentativa de delimitação dos termos por meio da apresentação de suas características distintivas.

O termo “híbrido” tem sua origem na biologia (CANCLINI, 2003), representa o resultado da hibridização e possui como elemento central a ideia de heterogeneidade. Heterogeneidade na biologia se refere à heterozigosidade que é, em sua essência, variabilidade que, por sua vez, designa a capacidade de adaptação a novas circunstâncias. Isso significa que, quanto mais heterogêneos os pais (diferentes entre si, mas homogêneos em si), mais heterogênea a cria e maior sua capacidade de adaptação. Essa maior capacidade de adaptação se traduz em maior vigor e maior resistência para a sobrevivência e perpetuação do elemento no meio. A discussão sobre heterogeneidade leva a um binômio importante, a questão da pureza e impureza. Puro, neste caso, significa mais homogêneo e com menos variação interna. Impuro, em contraposição, significa mais heterogêneo e com mais variação interna. Pode-se pensar então que as formas biológicas variam entre mais ou menos puras ou impuras, entre mais ou menos heterogêneas ou homogêneas. E, por esse motivo, a ideia de formas verdadeiramente puras (mesmo dentro da biologia) é algo difícil (STROSS, 1999).

Nos estudos culturais, o termo “híbrido” representa filhos de pais de diferentes países ou condições diversas (STEUER, 2006), designa material cuja existência está nos interstícios, sem identidade e de condição evanescente, material em constante transformação, indeterminado, que se formaliza por meio de processos de hibridização e elemento que pertence a diversas áreas ou categorias ao mesmo tempo, parecendo não poder ter uma identidade permanente (BEVERLY *et al.*, 1995; STROSS, 1999). Além disso, o termo “híbrido” pode representar transgressão quando classifica como privilegiada a situação de migrantes e exilados que vivem entre fronteiras (FRELLO, 2007).

Enquanto o termo “híbrido” é utilizado para representar o resultado da hibridização, o conceito de “hibridez” está associado a um estado e a uma qualidade. Nos estudos culturais, tem sido aplicado para compreender os estranhamentos e as diferenças culturais nas nações e naquele que é híbrido (o migrante, o exilado). Também tem sido empregado para designar os estranhamentos do homem com relação a seu tempo e seu lugar (CANCLINI, 2003).

O conceito de “hibridismo” – embora existam autores que não façam distinção entre hibridismo e hibridização, como Burke (2003, p. 51) – tem sido utilizado para caracterizar encontros e interações entre culturas e suas consequências, principalmente dentro dos estudos pós-coloniais e críticos. É utilizado, na análise dos processos coloniais, para problematizar as relações de poder entre centro e periferia, e desestabilizar relações hierárquicas e de autoridade entre culturas. Especificamente nos trabalhos de Bhabha, é utilizado para problematizar o conceito de cultura (como nação), enfatizando sua visão antiessencialista e desnaturalizante (contrapondo a noção de que culturas do dito terceiro mundo são coesas, holísticas e um todo homogêneo). Nos trabalhos de Bhabha, o hibridismo caracteriza o espaço entre culturas que ele denominou “terceiro espaço” (BHABHA, 1994; FRENKEL, 2008).

O termo “hibridização”, por sua vez, está relacionado a processos e não a um estado ou a um resultado, como hibridez e híbrido. Vem sendo empregado em diversas esferas, como a econômica, a política, a social e a cultural (BURKE, 2003; PIETERSE, 2009). Especificamente na esfera cultural, o termo “hibridização” cultural tem sido utilizado, principalmente desde o final do século XX, para analisar processos culturais em um sentido amplo (no sentido de sociedade ou nação). Particularmente para tratar dos povos (ou nações), o termo tem sido utilizado para analisar processos culturais e descrever encontros interétnicos que envolvem o binômio colonização-descolonização e o espaço de cruzamentos entre fronteiras. Além desses aspectos mais amplos, a hibridização também representa formas de interação intercultural que combinam e justapõem produtos e tecnologias de diferentes épocas ou tradições. Sinteticamente, hibridização cultural diz respeito a processos socioculturais nos quais estruturas e práticas discretas que existiam de forma separada se recombinaem para gerar novas estruturas, objetos e práticas (CANCLINI, 2003).

2.3.2 Hibridização: autores, práticas e situações

A hibridização tem sido estudada como um fenômeno multidimensional e como um processo social (como a globalização) que se manifesta em diversas esferas da vida nas sociedades, como a econômica, a social, a política, a religiosa, a cultural e a organizacional (CANCLINI, 1999; BURKE, 2003; PIETERSE, 2009). Ela pode se manifestar numa grande variedade de situações e práticas, como, por exemplo, nas grandes metrópoles e nas misturas étnicas que

agregam, no comércio e nas relações internacionais, nos processos de comunicação e tecnológicos, nas organizações (mistura de organizações de setores distintos, nas multinacionais), na vida e nas crenças religiosas, nas expressões culturais e artísticas mescladas, na gastronomia, na música, na literatura e nos esportes (BURKE, 2003; CANCLINI, 2003; PIETERSE, 2009). Por isso, tem sido objeto de estudo de teóricos de diversas disciplinas, como a antropologia, a geografia, a literatura, a história da arte, história da música ou a religião, indicando envolver, também, um debate multidisciplinar (PIETERSE, 2009).

No campo dos estudos culturais, uma série de autores tratou do tema; no entanto, alguns deles se destacaram e seus pensamentos tornaram-se referencial fundamental para os trabalhos sobre o assunto. Cada um desenvolveu estudos em linhas específicas e para olhar objetos, práticas, processos e situações diferentes e particulares, embora a hibridização e a condição híbrida tenham sido a lente comum que os uniu. Entre esses autores fundamentais, estão Nestor Canclini, Ien Ang, Homi Bhabha e Peter Burke. O conceito de hibridização e de condição híbrida utilizados neste estudo referenciam, principalmente, a obra desses pensadores. A seguir é apresentado um panorama geral de seus trabalhos, objetos de estudo e principais contribuições.

Canclini trabalha as hibridizações principalmente nos grandes centros urbanos. Suas análises exploram cidades como Los Angeles e a Cidade do México, e outras menos centrais, mas interessantes do ponto de vista da hibridização, como Tijuana, por exemplo (CANCLINI, 1995, 2003, 2008). Ele comenta como esses grandes centros são compostos por misturas étnicas e culturais que, ao mesmo tempo que se imbricam, mantêm sua individualidade. Seus trabalhos focam as cidades latino-americanas, o latino, a latinidade e as misturas que as cidades contêm e nas quais estão contidas. Ao refletir sobre as misturas entre latinos e norte-americanos, por exemplo, ele cita as 250 estações de rádio em castelhano nos EUA, as mais de 150 publicações nessa língua no país, e reforça o grande interesse pela música e pela literatura latinas nos EUA especificamente e no mundo (CANCLINI, 2003). Comenta como a cidade de Tijuana se tornou um laboratório para a pós-modernidade e um “modelo” de desintegração social e política no México. A cidade sintetiza processos contemporâneos desafiadores para as ciências sociais. Em Tijuana, há, por exemplo, pessoas que atravessam todos os dias as fronteiras para trabalhar nos EUA, fenômeno que permite a reelaboração da ideia de fronteira e da relação entre centro e periferia (CANCLINI, 2008).

Além das reflexões sobre as misturas étnicas nas cidades, os trabalhos de Canclini focam a hibridização em museus (mistura de tipos artísticos), monumentos (abertos e que interagem com diversos públicos), bibliotecas, expressões artísticas como o grafite e o cartaz, sistemas arquitetônicos que misturam estilos e manifestações sociais e políticas. Segundo ele, uma diversidade de hibridizações acontece na música, por exemplo, quando cantores populares se juntam a outros de estilos diferentes para apresentações conjuntas, quando os compositores compõem misturando estilos (a exemplo de Astor Piazzolla, que misturou o tango com o *jazz*, e Caetano Veloso e Chico Buarque, quando utilizaram a poesia concreta e as tradições afro-brasileiras em seus trabalhos), ou quando videocliques contêm o que ele denominou mistura intergêneros, mesclando música, imagem e texto em suas produções (CANCLINI, 2003).

Canclini comenta que muitas vezes é difícil separar a cultura dita erudita da popular, ou a cultura latina (na realidade, hispânica ou hispano-americana) da americana, por exemplo, enfatizando como as culturas e suas expressões se misturam e se interpenetram de forma que os limites entre uma e outra se turvam.

Os trabalhos do autor analisam dois processos fundamentais: cultura como algo que deixa de ser territorial e aquilo que ele chamou de “transnacionalização dos mercados simbólicos” (expressões artísticas como arquitetura, filmes, música, monumentos, espaços urbanos, entre outros, que deixam de ser algo exclusivo de uma nação para se tornarem algo que se imbrica, mistura e se interpenetra culturalmente), e as migrações e misturas étnicas (CANCLINI, 2008). Ele chama a hibridização de metáfora e de processo social que podem ser trasladados para as humanidades e ciências sociais para ajudar a explicar fenômenos inexplicados. Comenta que a hibridização possui sujeitos individuais ou coletivos, e não pode ser explicada por uma única disciplina (CANCLINI, 1995).

O trabalho de Burke (2003) sobre hibridização concentrou-se na variedade de situações e objetos hibridizados, assim como na variedade de conceitos a ela relacionados. Em sua visão, os processos de hibridização podem ocorrer em diversas esferas, como a econômica, a social e a política e cultural, mas seu trabalho diz respeito à hibridização cultural. Ele define cultura num sentido amplo, considerando atitudes, mentalidades e valores, e suas concretizações em práticas, processos e artefatos. Deixa claro que, embora a hibridização ocorra em outras esferas, ele estuda sua ocorrência nos diversos domínios da cultura.

Burke (2003) analisa hibridizações na religião, por exemplo, nas missões europeias na Ásia, África e América, situação em que se reconhece que os convertidos não somente abandonaram suas religiões tradicionais pelo cristianismo, mas fizeram uma espécie de síntese religiosa. Outro exemplo religioso foram os primórdios do cristianismo no Japão, quando os convertidos incorporaram símbolos cristãos à simbologia da religião tradicional, produzindo um híbrido. As hibridizações na arquitetura também têm destaque em suas análises. Ele cita diversos casos de igrejas, por exemplo, na Espanha, onde foram misturados elementos renascentistas italianos com detalhes hindus, islâmicos ou incas. Cita também igrejas na Ucrânia que unem estilos de artesãos italianos, alemães e armênios, criando um estilo misto. Além da religião e da arquitetura, Burke (2003) analisa hibridizações na literatura, comentando que as traduções, por exemplo, são casos típicos de híbridos, pois a procura do “efeito equivalente” acarreta a introdução de palavras ou ideias que não existem na cultura original. Na música, ele explora misturas que ocorreram, por exemplo, na situação em que a Ásia serviu de inspiração para compositores clássicos ocidentais, como Claude Debussy, que se identificou com as práticas musicais da Indonésia (Java e Bali), ou quando George Harrison se interessou por Ravi Shankar, criando o “raga-rock”. Ele comenta também outras formações musicais híbridas, como o *jazz* (união do *blues*, de tradições musicais afro-americanas e europeias), a *salsa* (mistura de algo que se originou em Cuba, foi influenciado pelo *jazz* e pela música de Porto Rico) e o *reggae* (combinação de elementos britânicos, africanos e norte-americanos).

Dentro ainda das análises do que ele chamou de hibridizações nas culturas, Burke (2003) reflete sobre as misturas na linguagem, nos esportes, em instituições culturais (como o Carnaval brasileiro, que incorporou a tradição dos cortejos e carros alegóricos da Florença e da Nuremberg do século XV) e nas cidades. Neste último caso, ele discorre sobre os grandes centros urbanos como um importante local de troca, em que grupos diferentes podem criar espaço para entendimentos mútuos.

Uma das principais contribuições de Burke (2003) para o entendimento das hibridizações foi o estudo da rede de conceitos atrelados a ela. Ele faz um trabalho extenso de diferenciação da rede de conceitos que a envolve (como o sincretismo, a apropriação, os empréstimos, as assimilações e a crioulização), explicando suas diferenças, nuances e aplicações.

Ien Ang (1997, 2003) trabalha o impacto da globalização nas migrações, nas misturas culturais e nas questões identitárias. Seus trabalhos questionam a hegemonia ocidental europeia e tratam daqueles que foram excluídos dessas estruturas. Recentemente, sua pesquisa tem se concentrado na relação entre o Ocidente e a Ásia, mais especificamente na questão da diáspora chinesa. Suas reflexões se concentram na ideia de que ser chinês hoje é algo que vai além das fronteiras geográficas do país, pois há o que ela chamou de capital simbólico relacionado a ser e se sentir chinês que transcende as fronteiras físicas. Ela trata as diásporas como comunidades imaginadas, desterritorializadas, mas vinculadas simbolicamente. Seus trabalhos destacam a profunda importância do conceito de diferença (cultural, social e étnica principalmente) e da possibilidade de convivência nas diferenças, ideia que se consolida na condição híbrida e nas hibridizações. Para ela, a condição híbrida é a possibilidade de convivência das diferenças, e nas diferenças e ambiguidades.

Homi Bhabha (1984; 1994) é um dos autores mais referenciados quando o tema é hibridização. Seu trabalho se concentra nos estudos pós-coloniais, na relação colonizador-colonizado e mais precisamente na desconstrução dos modelos que representaram ambas as figuras e sua relação. Ele argumenta que as representações de Oriente e Ocidente, de colonizadores e colonizados, por exemplo, contêm ambições políticas, sendo essas instâncias sempre diametralmente diferentes. Para ele, uma delas é geralmente representada como mais poderosa, mais central ou desenvolvida do que a outra, que, invariavelmente, é tida como subalterna, a se desenvolver e marginal. Para Bhabha (1984, 1994), a história colonial se construiu com base num discurso que representou nações e etnias a partir de dicotomias hierarquicamente organizadas (centro *versus* periferia, desenvolvido *versus* selvagem, entre outras) a fim de justificar a dominância de algumas delas. Em seus trabalhos, ele procura descentrar os tradicionais centros a partir da desconstrução dessas dicotomias. Suas reflexões buscam revertê-las retirando a autoridade e o poder de suas posições de privilégio. Bhabha (1984; 1994) mostra como a relação colonizador/colonizado é ambivalente (o colonizador não quer colonizar totalmente, nem o colonizado se deixa colonizar integralmente), como surge o que ele chama de comportamento mimético (no sentido de camuflagem) e como o poder e a autoridade devem, por isso, ser relativizados no discurso colonial. Para ele, as nações e etnias, e suas interações, não podem ser classificadas como dicotômicas. Ele sugere que elas acontecem num espaço mais igualitário, de mútuas influências e no qual as diferenças convivem. Chamou esse espaço de terceiro espaço, que, em sua obra, significa um estado de hibridização.

A hibridização foi e é utilizada por diversos autores para representar uma grande variedade de situações, práticas, processos e objetos numa diversidade grande de campos de conhecimento e também dentro dos estudos culturais. Em geral, as hibridizações dizem respeito a encontros. Encontros de fenômenos, movimentos, lógicas, situações, posições, elementos, nações, culturas, estilos, instituições, organizações, estados, objetos, práticas ou indivíduos, por exemplo, de origens distintas, portanto, de alguma maneira muito diferentes, mas que em algum momento histórico e por motivos variados se aproximam. Essa aproximação revela muitas diferenças, que no projeto moderno foram dicotomizadas, gerando hierarquizações e a impossibilidade de convivência. A hibridização representa, nesse tipo de encontro, para todos os campos e disciplinas que com ela trabalham (inclusive os estudos culturais e organizacionais), a possibilidade de conviver na diferença e na ambiguidade.

2.3.3 Princípios ontológicos da hibridização e da condição híbrida

A condição híbrida e as hibridizações culturais são estados, no primeiro caso, e processos, no segundo, que contêm em si alguns pressupostos ontológicos. Esses pressupostos são as noções que os fundamentam e que precisam estar claras para o exato entendimento de tal condição e tais processos. Este trecho teórico se desdobra do anterior e detalha as noções de diferenças, oposições binárias (ou binarismos), ambivalências, e diálogo e síntese culturais.

A noção de diferença cultural é fundamental para o entendimento das hibridizações e da condição híbrida. A hibridização é o processo ou a condição que permite que as diferenças sejam articuladas e que, justapostas e em estado de tensão, possam conviver numa relação menos hierarquizada (ANG, 1997, 2003; BHABHA, 1994). Essa convivência não implica, no entanto, pacificidade. A hibridização e a condição híbrida são em sua maioria conflituosas e tensas, mas abrem espaço para negociações, para o diálogo e para a criação de alianças em função de afinidades situacionais (CANCLINI, 2008).

As diferenças em geral são retratadas por meio de oposições binárias (ou binarismos) que refletem algum grau de assimetria de poder, como os pares colonizador *versus* colonizado, comprador *versus* comprado, centro *versus* periferia ou erudito *versus* popular (BHABHA, 1994; ANG, 1997, 2003). A hibridização e a condição híbrida constituem formas de suavizar

e dissolver esses binarismos. Elas representam um desafio à ordenação de mundo binária e de oposições simples (CANCLINI, 2003, p. xxxiii), abrindo espaço para a convivência (mesmo que tensa) das oposições. Essa convivência, por sua vez, conduz ao caráter ambivalente de tais processos (ANG, 1997).

O termo ambivalência surgiu na psicanálise e designava a situação em que se deseja uma coisa e seu oposto ao mesmo tempo (BHABHA, 1994). Essa coisa pode ser uma ação, uma pessoa, um objeto. Significa também sentir atração e repulsa simultânea por eles (ASHCROFT *et al.*, 1998). Bhabha (1984, 1994), por exemplo, adaptou o termo para os estudos culturais, mais especificamente para a relação entre colonizador e colonizado. Ela seria ambivalente para o colonizado, pois ele seria ao mesmo tempo complacente com a situação e resistente a ela. A relação seria também ambivalente para o colonizador, pois ele ao mesmo tempo que explora o colonizado também o protege e fornece cuidados. A relação seria ambivalente, também, porque nenhuma das figuras quer a mimetização total. O colonizado mimetiza até certo ponto, mas além desse ponto debocha do colonizador. O colonizador quer a mimetização, mas limitada, pois a mimetização total pode ameaçar sua dominância.

As ambivalências geram paradoxos (BAUMAN, 2012), e o caráter paradoxal das culturas é hoje seu principal desafio. Paradoxos são posições opostas, contrárias, igualmente fortes, que resistem de igual maneira à refutação e que só podem ser aceitas ou rejeitadas em conjunto (CLEGG *et al.*, 2002; LUSCHER e LEWIS, 2008; JOHNSTON e SELSKY, 2009; ANDRIOPOULOS e LEWIS, 2009; SMITH e LEWIS, 2011; BAUMAN, 2012). E que, portanto, constituem um dilema. Um jogo de forças e tensões que não se resolvem. Na hibridização, as diferenças que geraram ambivalências e paradoxos permanecem não resolvidas, e convivem em constante tensão, fazendo da negociação e do diálogo práticas fundamentais.

A convivência de opostos e de paradoxos faz do modo dialógico a condição por excelência da hibridização (CANCLINI, 2003). Esse modo considera diferenças e semelhanças numa simultaneidade aparentemente impossível, funcionando sob a lógica do E (“*Both/And*”), de inclusão, e não do Ou-Ou (“*Either/Or*”), de exclusão (ANG, 1997). Embora o modo dialógico seja condição por excelência, alguns autores falam em hibridização “feliz”. Esta representaria a síntese hegeliana, uma condição mais pacificada, em que diferenças, opostos e paradoxos podem ser absorvidos numa nova cultura (ou forma) consensual.

2.3.4 A rede de conceitos

A hibridização cultural está relacionada a uma rede de conceitos. Todos eles designam formas particulares de hibridização mais ou menos clássicas (CANCLINI, p. xxiv e xxix, 2003, 2008) e enfatizam aspectos particulares dos encontros culturais. A relação a seguir é uma síntese desses conceitos realizada principalmente por meio dos trabalhos de Kapchan e Strong (1999), Burke (2003), Canclini (2003, 2008) e Stockhammer (2012), sendo Burke e Canclini os autores centrais. O Quadro 2 os condensa e os distingue em função da perspectiva que eles assumem frente às relações de poder entre as culturas (grau de dominância e/ou submissão existente), à ênfase dada ao agente humano no processo (maior ou menor) e ao tipo de interação cultural resultante (substituição ou acréscimo).

A constatação da multiplicidade de conceitos é importante, pois: (i) relembra a pluralidade de maneiras de descrever, compreender e analisar interações culturais e suas consequências; (ii) indica que a hibridização cultural é um fenômeno complexo que envolve diferentes graus de relações de poder e de agência humana; e (iii) permite imaginar um *continuum* de hibridização cultural a partir de dois polos: um deles representando a imposição da adoção cultural pela parte hegemônica e a aceitação submissa da cultura subjugada e que perpetua a desigualdade de poder e a inexpressividade do agente humano, e o outro representando processos de hibridização que remetem à subversão do domínio cultural e a uma relação menos desigual entre as culturas (PIETERSE, 1994).

Quadro 2 – Rede de conceitos relacionados à hibridização cultural

Conceito	Descrição sintética	Tipo de interação cultural	Relação de poder entre culturas	Ênfase no agente humano
Imitação	Diz respeito a seguir modelos estrangeiros na vida diária local (BURKE, 2003). Também traduz o termo <i>mimetismo</i> , cunhado por Bhabha no contexto dos encontros coloniais, para problematizar relações de dominação por meio das quais o colonizador tenta transformar o colonizado à sua imagem (BHABHA, 1994; OZKAZANC-PAN, 2009).	Substituição	Dominância/ Submissão	Menor
Apropriação	Relaciona-se à “domesticação” ou “digestão” de “coisas” estrangeiras. O conceito de antropofagia é uma variante. A questão debatida neste caso é a dificuldade de se compreender a lógica para a seleção de alguns itens e rejeição de outros (para apropriação). É um termo que dá ênfase ao agente humano e à criatividade (BURKE, 2003; STOCKHAMMER, 2012).	Substituição	Dominância/ Submissão	Maior
Aculturação ou Assimilação	Parte do pressuposto da existência de culturas dominantes e culturas subordinadas. Reflete processo em que a cultura subordinada adota características da dominante, e parece trazer a ideia de modificação completa (BURKE, 2003; STOCKHAMMER, 2012).	Substituição	Dominância/ Submissão	Menor
Transculturização	Enfatiza a ideia de reciprocidade, de aculturação de mão dupla, sugerindo uma relação menos desigual entre as culturas (BURKE, 2003; STOCKHAMMER, 2012).	Substituição	Mais igualitária	Menor
Acomodação, Diálogo ou Negociação	Representa a existência concomitante de sistemas de crenças complementares. Dá ênfase ao agente humano e à criatividade. Também enfatiza a visão “de baixo para cima” e as iniciativas tanto da cultura “convertida” quanto daquela que quer converter. Traz consciência da multiplicidade e da fluidez das identidades (BURKE, 2003; STOCKHAMMER, 2012).	Acréscimo	Mais igualitária	Maior
Sincretismo	Surge na tentativa de abraçar, harmonizar ou conciliar diferentes religiões. Refere-se à combinação de práticas religiosas tradicionais e à adoção concomitante de práticas distintas (p. ex., budismo, cristianismo e práticas <i>new age</i> ou práticas como vodu) (KAPCHAN e STRONG, 1999; BURKE, 2003). Diz respeito, mais amplamente, a misturas simultâneas de diversos sistemas de crenças (p. ex., remédios indígenas e orientais) (CANCLINI, 2003). Envolve uma mistura deliberada e parece excluir o agente individual (BURKE, 2003, p. 47; STOCKHAMMER, 2012).	Acréscimo	Mais igualitária	Menor
Mestiçagem	Reflete as misturas (biológicas e culturais) coloniais principalmente nas nações do dito Novo Mundo (p. ex., mistura de portugueses, espanhóis, ingleses e franceses com indígenas americanos e escravos trasladados da África (CANCLINI, 2003; BURKE, 2003 citando GILBERTO FREYRE).	Acréscimo	Mais igualitária	Menor
Tradução cultural	Sugere que compreender uma cultura é algo análogo ao processo de traduzir. Significa traduzir algo para termos familiares recorrendo a esquemas culturais próprios/locais. Enfatiza estratégias e táticas para domesticar o estrangeiro, sugerindo a consciência do agente na transformação, assim como seu papel ativo no processo. Dá ênfase ao agente humano (BURKE, 2003).	Acréscimo	Mais igualitária	Maior
Crioulização	Em sentido estrito, significa língua e cultura criadas por variações a partir da língua básica e de outros idiomas no contexto do tráfico de escravos (p. ex., mistura do francês na América do Norte, no Caribe e no oceano Índico, e do português na África, no Caribe e na Ásia) (KAPCHAN e STRONG, 1999; CANCLINI, 2003). Refere-se, em sentido mais amplo, à emergência de novas formas culturais a partir de misturas de antigas formas. Culturas crioulas podem “juntar as coisas de novas maneiras”. Pouca ênfase se dá aos agentes humanos (BURKE, 2003; STOCKHAMMER, 2012).	Acréscimo	Mais igualitária	Menor

Fonte: Autora, com base na literatura referenciada.

2.4 Hibridização nas organizações

Esta seção se divide em dois temas fundamentais. O primeiro trata das formas como a hibridização e seus termos correlatos são utilizados na análise das organizações. Neste caso, processos de hibridização e a condição híbrida são utilizados para representar diversas associações, situações e fenômenos. O segundo tema fundamental diz respeito às formas de análise da cultura organizacional. Assim como nos estudos culturais, a natureza das culturas nas organizações tem sido vista hoje como algo intrinsecamente híbrido, fluido e em constante transformação.

2.4.1 Termos e sua utilização

Assim como nos estudos culturais, no campo dos estudos organizacionais os termos “híbrido”, “hibridez”, “hibridismo” e “hibridização” têm sido utilizados para referenciar situações, formas, práticas e manifestações de misturas de elementos antagônicos justapostos, mas sem um aprofundamento sobre o que de fato as hibridizações e a condição híbrida significam nas organizações. A revisão da literatura sobre o tema indica que os estudos existentes no campo podem ser sintetizados em cinco grupos temáticos.

O primeiro deles trata da existência de organizações ou “formas organizacionais híbridas”. Os estudos se referem, por exemplo, às formas que surgiram na União Soviética após a Perestróika, como as cooperativas, as firmas de *leasing*, empresas com capital aberto e *joint ventures* (BIM *et al.*, 1993). Essas organizações são tidas como formas híbridas, pois mesclam elementos da abertura econômica do país e outros da antiga gestão estatal. Organizações que derivam da associação entre Estado, mercado e terceiro setor também são denominadas formas organizacionais híbridas, pois são formadas a partir da interseção dessas três formas, isto é, vivem com atributos de mais de um setor (ROCHA DE MOURA e FERNANDES, 2009; SCHEMEL, 2013). As formas organizacionais híbridas são tratadas também no caso dos *franchisings* (SHANE, 1996) e de organizações que contêm identidades múltiplas (ALBERT e WHETTEN, 1985; ALBERT e ADAMS, 2002).

O segundo grupo também se refere a organizações híbridas, mas atribui essa caracterização à convivência de lógicas antagônicas de funcionamento, como lógica desenvolvimentista *versus* financeira (BATILLANA e DORADO, 2010), normativa (tradição, símbolos, internalização de ideologias e altruísmo, como igrejas e família) *versus* utilitária (racionalidade econômica, rentabilidade e autointeresse) (FOREMAN e WHETTEN, 2002), de desenvolvimento social e econômico *versus* lucratividade aos acionistas (KOPPEL, 2001); e lógicas distintas na produção de conhecimento, como a convivência de lógica voltada para o mercado *versus* a voltada para o desenvolvimento humano (ROCHA *et al.*, 2008).

O terceiro grupo trata de práticas de gestão híbridas. Práticas híbridas no campo da liderança é o tema que se sobressai. Neste caso os estudos abordam principalmente a necessidade de retorno aos valores locais. A hibridização em práticas de liderança foi estudada na Índia, e a sugestão é que os valores locais de liderança convivem com os valores ocidentais, mas são, por vezes, mais fortes (KAKAR *et al.*, 2002). Também se discutiu a ideia de retorno aos valores locais relativamente ao continente africano. Expôs-se a necessidade de uma “renascença africana” nas práticas de liderança e a dificuldade atual de se encontrar uma “voz autêntica” centrada nos valores desse continente (BOLDEN e KIRK, 2009). Foram abordados também os estereótipos nas práticas de liderança e na gestão africanas, tendo como inspiração teórica os trabalhos pós-coloniais (NKOMO, 2011). Foram discutidos modelos de liderança construídos a partir de diversas abordagens, como, por exemplo, aqueles que levam em conta uma mistura de perspectivas como a complexidade, a visão de liderança autêntica e a psicologia positiva (LIVINGSTON e LUSIN, 2009). A hibridização em práticas também foi estudada (i) nas práticas e na função de RH em geral (OLIVER e MONTGOMERY, 2000) e nas práticas de RH de multinacionais sul-africanas na Tanzânia, destacando-se a necessidade de incorporação de elementos locais, como o Ubuntu e a Indaba, para a performance e sobrevivência organizacional (NEWENHAM-KAHINDI, 2009); (ii) no caso em que as estratégias de Porter (foco em produto, custo ou diferenciação) convivem simultaneamente nas organizações (MORAES e ZILBER, 2004); e (iii) na convivência de práticas de gestão tradicionais e modernas em organização no Ceará (TEIXEIRA *et al.*, 2009).

O quarto tema trata da hibridização cultural formada nas multinacionais. Esses casos apontam que as subsidiárias de uma determinada companhia em um país que não o seu de origem desenvolvem culturas organizacionais híbridas. O que se forma são mesclas, como no caso em que a subsidiária de um empresa japonesa nos EUA desenvolveu um modelo não puro

japonês. Nesse caso, ela mesclou elementos da cultura japonesa (relacionamento de longo prazo, decisão consensual, responsabilidade coletiva, avaliações e promoções mais lentas, controle informal e implícito, carreira não especializada e preocupação holística) com elementos da cultura americana (relacionamentos de curto prazo, decisão e responsabilidade individuais, avaliações e promoções rápidas, controle formalizado e explícito, trajetória de carreira especializada, preocupação segmentada) e criou o “Tipo Z” de cultura organizacional, o tipo denominado híbrido (OUCHI e JAEGER, 1978). Outro caso, ainda relacionado a empresas japonesas nos EUA, trata mais especificamente da formação de identidades culturais híbridas nas subsidiárias envolvidas (VOISEY, 2010). A hibridização cultural em multinacionais também foi analisada em subsidiárias de empresas brasileiras no exterior. Nesse caso, para compreender as mesclas da cultura brasileira com a cultura local foram utilizadas as seguintes dimensões: orientação ao empregado *versus* trabalho, orientação a processos *versus* resultado, tendência relacional ou mais isolacionista nas relações, igualitarismo *versus* hierarquização, paroquialismo *versus* profissionalismo, formalismo *versus* informalidade, impessoalidade *versus* importância das relações e orientação a privilégios ou eficiência (HILAL, 2006).

Os estudos que tratam da hibridização cultural a partir de fusões e aquisições constituem o quinto grupo de trabalhos. A maior parte deles destaca a importância da integração cultural como fator elementar para o sucesso da junção das organizações, partindo do pressuposto de que conflitos e diferenças devem ser evitados (ZHU e HUANG, 2007). Além da importância da integração cultural (WEBER *et al.*, 1996), esses estudos invariavelmente versam sobre as razões para se efetuarem fusões e aquisições, as tipologias existentes, os tipos de interação (ou não) resultantes, os motivos para seu sucesso ou fracasso (TANURE, 2003), o passo a passo para uma integração de sucesso (BRAHY, 2006) e os resultados típicos de um processo como esse. Quase todos são unânimes a respeito da necessidade de evitar as colisões e os choques culturais (PEKALA, 2001). Para tratar da hibridização cultural nesse caso, os estudos realizados utilizaram diferentes dimensões culturais (em sua maioria, pares dicotômicos), entre as quais: (i) paternalismo *versus* transparência, autoritarismo *versus* consenso, sem risco *versus* com risco conservador, centralizada *versus* descentralizada, obediência *versus* debate, fidelidade *versus* lealdade, orientação a pessoas *versus* tarefas e variações dessas dimensões, como nos casos ABN AMRO e Real, Itaú e BFB, Belgo e Bekaert, Rhodia Sílica Systems Brasil e Venesil, Thyssen Sur e Voith Siemens, como analisado por Tanure (2003) e Tanure e Cançado (2005); e (ii) estrutura, recursos, políticas administrativas, estilos, processo

decisório, emoções e status, como tratado por Calderón (2001). Embora a visão de diferenças culturais como nociva seja predominante, elas também são vistas como fonte de aprendizado, criatividade e vantagem competitiva (STAHL e VOIGT, 2008).

Embora a literatura que utiliza a hibridização e seus termos correlatos no estudo das organizações não seja tão restrita, os processos de hibridização e a condição híbrida não são explorados em sua essência ou em profundidade. Eles são utilizados somente para dar nome à junção e à justaposição decorrentes de elementos ou situações de origens ou categorias distintas. Mais rara ainda é a indicação de esquemas ou modelos, mesmo que emergentes, para o estudo das hibridizações formadas nos encontros culturais. O trabalho de Wood (2010), porém, é uma exceção. O autor propõe um esquema inicial para a representação de organizações híbridas que se constitui a partir da noção de saliência cultural. Sua proposta é que diferentes graus de saliência entre culturas podem resultar nas seguintes relações entre elas: a dominação ou repressão e seu inverso (quando o grau de saliência de uma cultura frente a outra é evidente e maior, sendo uma delas dominante e a outra submissa), multiplicidade ou conflito (quando ambas as culturas possuem alta saliência e não é possível identificar a dominância, ou há briga por ela) e convivência amigável (quando o grau de saliência de ambas é baixo). O esquema é promissor, mas ainda não possui evidências empíricas.

2.4.2 Perspectivas para a análise da cultura organizacional

Martin (1992) apresenta três perspectivas para a análise cultural. A primeira delas, denominada integradora, vê as manifestações culturais como coerentes, pressupõe que todos os membros da organização compartilham um consenso sobre ela e a cultura é vista como um espaço onde as coisas são claras, não há ambiguidades. A consistência é um elemento fundamental tanto entre valores (denominada ideológica) quanto entre valores e práticas (consistência de ação), e entre valores e conteúdos simbólicos (como *layouts*, histórias, mitos, rituais, denominada consistência simbólica). O modelo de cultura organizacional de Schein (1984,1992) é um exemplo dessa perspectiva (parte de pressupostos e valores compartilhados e de coerência nas manifestações). É uma perspectiva que mascara os conflitos e interesses.

A segunda, denominada diferenciadora, tem como foco as dicotomias culturais (binômios como individualismo *versus* coletivismo, funcionários da gestão *versus* operários, aqueles que pensam *versus* aqueles que executam) para definir subculturas. Postula que as manifestações culturais são inconsistentes (há inconsistência de ação, simbólica e ideológica) e que a consistência só é encontrada dentro das subculturas que, por sua vez, conflitam umas com as outras. Essa perspectiva reconhece as diferenças de poder, os interesses pessoais e a existência de conflitos.

A terceira é a perspectiva da fragmentação. O centro dessa abordagem é a ambiguidade. Traduz a visão de que cultura organizacional pode ser algo consistente e algo inconsistente. Há consenso e dissenso em função dos temas e contextos em discussão. Explora a complexidade das manifestações culturais e admite a justaposição de símbolos, indivíduos, temas, práticas e ações. Trabalha com conceitos como diversidade étnica, religiosa, social e educacional que criam uma organização mais caracterizada pela distância do que pela proximidade, obscuridade do que clareza, desordem do que ordem e incerteza do que previsibilidade. As manifestações da cultura são multifacetadas admitindo múltiplas interpretações (não somente dicotômicas). Há, portanto, ambiguidade simbólica, ideológica e nas ações.

É uma perspectiva que não se apoia em dicotomias, pois elas, em seu uso para distinguir subculturas, como na perspectiva diferenciadora, em geral embutem assimetria de poder e status entre os polos. As dicotomias também não são tidas como a melhor opção para se analisarem as culturas neste caso, pois não consideram as similaridades no meio das polaridades. Por esse motivo, essa perspectiva acredita que as oposições binárias não consideram a diversidade e a complexidade cultural em seu todo (não consideram, por exemplo, as variações dentro das subculturas). Uma condição central para essa perspectiva, por fim, é a aceitação de paradoxos e das tensões entre opostos que não se resolvem.

3. MÉTODO

Este capítulo detalha o método utilizado no estudo. Primeiro, indica o paradigma e a estratégia da pesquisa. Em seguida, detalha o procedimento de coleta dos dados, do acesso ao objeto e às especificidades relativas aos instrumentos e procedimentos de coleta. Ao final, trata da análise dos dados, especificando o processo efetuado e expondo as estruturas de categorias temáticas resultantes dessa análise.

3.1 Paradigma e estratégia de pesquisa

Em função de seu objeto de estudo, este trabalho se caracteriza como exploratório, qualitativo e de cunho construtivista. Parte do pressuposto de que a realidade é algo socialmente construído, de que a relação sujeito-objeto é algo “íntimo” (não havendo fronteiras claras entre eles) e de que cada contexto social cria um mundo único e singular a ser estudado (MARSHALL e ROSSMAN, 1999; DENZIN e LINCOLN, 2000; LINCOLN e GUBA, 2000).

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso. Ela foi adequada aos objetivos deste trabalho, pois: *primeiro*, é estratégia indicada para investigação empírica de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto na vida real; *segundo*, constitui estratégia indicada para fenômenos pouco explorados sobre os quais se possui compreensão limitada, como a hibridização; *terceiro*, visa dar vazão àquilo que é particular, único e específico. Sua proposta não é a generalização e a universalização, mas a compreensão aprofundada do fenômeno objeto de estudo; *quarto*, é usada para compreender situações em profundidade, como a forma como a hibridização se manifesta nas organizações; *quinto*, busca desenvolver conceitos e compreender padrões que emergem dos dados; *sexto*, permite processos de análise criativos e intuitivos, enfatizando a descoberta, a interpretação e o processo criativo, como a emergência de novos *insights* ou ideias (STAKE, 2000; GODOI *et al.*, 2006).

O tipo de estudo de caso realizado foi uma combinação de *descritivo* com *interpretativo*. Ele é do tipo descritivo, pois trata de um fenômeno pouco estudado, busca relatar seu objeto de

maneira detalhada e profunda, e seu intuito é constituir base para futuros trabalhos e até mesmo para posterior formulação de teoria. Mas é também interpretativo, pois buscou encontrar padrões nos dados, desenvolver categorias conceituais para ilustrar suposições teóricas e até mesmo desenvolver esquemas teóricos (de alcance limitado), como, por exemplo, conjuntos integrados dos conceitos e do relacionamento entre eles (STAKE, 2000; GODOI *et al.*, 2006).

3.2 Coleta dos dados

A coleta de dados baseou-se nas orientações de Maxwell (1996), Marshall e Rossman (1999), Denzin e Lincoln (2000) e Creswell (2009), e é detalhada a seguir.

O acesso da pesquisadora ao conteúdo do processo de integração foi o aspecto fundamental para a realização do estudo. A pesquisa foi apoiada pelas principais lideranças das instituições, o que garantiu o acesso aos principais *stakeholders* do processo (muitos dos entrevistados perguntaram, ao serem contatados, qual o respaldo que a pesquisa possuía da direção das instituições). O apoio concedido traduziu-se em credibilidade e qualidade dos relatos. O fato de a pesquisadora possuir vínculo de trabalho com as instituições foi visto como intensificador do acesso e da confiança, não somente com a direção das escolas, mas também perante os entrevistados. No entanto, embora o acesso tenha sido grande e facilitado, é preciso registrar que não foi absoluto ou irrestrito (em função de necessidade de confidencialidade de algumas informações e receios pessoais relacionados ao anonimato), como comentado por Maxwell (1996).

3.2.1 Métodos para coleta

Este estudo adotou a abordagem multimétodos para a coleta dos dados em campo, como sugeriram Maxwell (1996), Marshall e Rossman (1999) e Creswell (2009). Ambas as instituições estudadas possuíam uma história repleta de eventos marcantes, de registros documentais, e uma grande diversidade de *stakeholders*. Em função dessa complexidade

cultural e institucional, optou-se pela coleta via documentos e registros históricos, observações, análise de artefatos físicos e entrevistas em profundidade.

Para ambas as instituições, foram analisados documentos referentes às suas histórias, documentos de circulação externa, como, por exemplo, programas e brochuras de cursos, documentos relativos ao marketing institucional e para produtos e apresentações internas. Tanto a Formarium quanto a Edukati possuíam livros escritos por seus fundadores (com diferentes enfoques e recortes) relatando como as escolas se constituíram, seus valores, propósitos, dificuldades e principais momentos, que foram devidamente analisados para a descrição deste caso.

A pesquisadora participou de eventos como reuniões de professores, aulas e palestras na Formarium, no período pré-aquisição (ano de 2007), em que atuou como docente e diretora de cursos executivos da instituição (2008), e dos mesmos eventos na Formarium e Edukati durante o processo de integração (2008 a 2012), em que permaneceu atuando como docente. Foram, portanto, cinco anos e meio de observação participante não intencional (de 2007 ao primeiro semestre de 2012) e seis meses de observação participante e não participante intencional para o caso (segundo semestre de 2012).

Ambas as escolas possuem diversos *campi* escolares. Foram visitados todos os *campi* da Formarium (4 unidades) e a maior parte dos *campi* da Edukati (5 de 7 unidades). Foram visitadas as escolas de Negócios, de Artes, Arquitetura, Design & Moda, de Ciências da Saúde e de Comunicação da Edukati, totalizando 4 de 8 escolas do grupo. Foram visitados diversos espaços em todos os *campi* e escolas, inclusive (mas não esgotando) salas de aulas, salas das coordenação, salas dos professores, salas de estudo, bibliotecas, laboratórios, espaços para lazer (como academias e espaços para refeições) e auditórios.

Foram realizadas entrevistas em profundidade, semiestruturadas, com *stakeholders* da Formarium e da Edukati. Houve uma pequena variação nas questões em função do cargo ou do vínculo do entrevistado com a instituição (diretor, coordenador, professor, funcionário ou aluno), e em função da instituição à qual o funcionário pertencia originalmente (Formarium ou Edukati). As entrevistas foram feitas em ambientes diversos, desde salas isoladas dentro das escolas (para garantir privacidade e liberdade nos relatos) até locais como cafés, restaurantes ou outros lugares de trabalho dos entrevistados. A duração dos relatos foi de

1h15 em média. Duas entrevistas não puderam ser gravadas. Todas as entrevistas gravadas foram transcritas.

A definição da amostra teve caráter intencional (MAXWELL, 1996; MARSHALL e ROSSMAN, 1999 e CRESWELL, 2009). Procurou-se entrevistar representantes de todos os públicos das escolas, buscando ao mesmo tempo homogeneidade (pessoas envolvidas de alguma maneira com a integração) e heterogeneidade (dentro do grupo de envolvidos, diversas perspectivas e vivências em função dos diferentes papéis, cargos e histórias). A amostra foi intencional, baseada nos seguintes critérios: (i) *tempo de casa* (buscaram-se indivíduos que viveram diferentes momentos históricos em ambas as instituições, portanto, com vínculos de distintas durações); (ii) diversas *posições e cargos* em ambas as instituições (foram entrevistados coordenadores e diretores, funcionários das principais áreas das escolas e professores de diversas disciplinas). Buscaram-se também indivíduos de ambos os *gêneros* com o intuito de diluir qualquer possibilidade de viés em função dessa categoria.

Foram realizadas 41 entrevistas. Dessas, 22 com integrantes originários da Formarium e 19 com originários da Edukati. O número total de entrevistas não foi definido previamente, mas se deu em função da recorrência dos conteúdos dos relatos. Primeiramente, foram abordados representantes da Formarium, pela facilidade de acesso. Decidiu-se entrevistar em primeiro lugar o grupo de liderança da escola, em função da importância de seu papel no processo, como sugerido por Corley e Gioia (2004). Em seguida, professores da Formarium, que foram escolhidos segundo os critérios: (i) proximidade com a escola (alguns professores eram mais centrais, outros mais periféricos); (ii) intensidade com que vivenciou o processo de integração (alguns professores participaram mais, outros menos); intensidade com que foi afetado pelo processo de integração; (iii) proximidade com a pesquisadora (para estimular relatos mais verdadeiros em função da confiança); (iv) disponibilidade para o encontro (alguns professores tinham agenda mais flexível, facilitando a interação). Em seguida, começaram a ser abordados os representantes da Edukati. Buscaram-se dois tipos de integrantes: (i) professores e coordenadores da escola de Negócios da Edukati que atuavam (ou haviam atuado) também na Formarium (para aumentar poder de comparação das instituições e culturas) e (ii) professores e coordenadores de outras escolas dentro da Edukati (para obter percepções sobre a Edukati como instituição e cultura individualmente).

A Formarium possui um núcleo pequeno de gestores, e de professores que são ao mesmo tempo gestores. Por esse motivo, os campos de atuação desses indivíduos foi suprimido para garantia de anonimato. Foram entrevistados 8 gestores, sendo que 3 acumulavam cargos de docentes simultaneamente, 10 professores de diversas 11 áreas, 1 ex-reitor, 2 dos fundadores da escola e 1 aluno. Todos os entrevistados, com exceção do ex-reitor e de 2 dos fundadores, ainda estavam vinculados à escola quando as entrevistas ocorreram. O restante possuía vínculos que variaram de 2 a 14 anos, com vínculo médio de 6 anos. Cinco dos 22 entrevistados possuíam mais de 10 anos de vínculo. A divisão entre gêneros foi razoavelmente equilibrada, sendo 9 mulheres e 12 homens, de áreas de atuação variadas. A Tabela 1, a seguir, sintetiza essas informações:

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados Formarium

Entrevistado	Cargo	Duração do vínculo	Instituição	Gênero	Campo em que atua
EF01	Gestor e Professor	7 anos	Formarium	M	N/D
EF02	Gestor	6 anos	Formarium	F	N/D
EF03	Gestor e Professor	13 anos	Formarium	M	N/D
EF04	Gestor	3 anos	Formarium	M	N/D
EF05	Ex-reitor	1 ano	Formarium	M	N/D
EF06	Gestor e Professor	2 anos	Formarium	F	N/D
EF07	Gestor	4 anos	Formarium	F	N/D
EF08	Professor	4 anos	Formarium	M	Recursos humanos
EF09	Gestor	2 anos	Formarium	F	N/D
EF10	Gestor	14 anos	Formarium	M	Tecnologia da Informação
EF11	Professor	5 anos	Formarium	M	Sustentabilidade
EF12	Professor	7 anos	Formarium	F	Liderança
EF13	Professor	2 anos	Formarium	F	Complexidade
EF14	Fundador	16 anos	Formarium	M	N/D
EF15	Professor	2 anos	Formarium	M	Tecnologia da Informação
EF16	Professor	4 anos	Formarium	M	Liderança
EF17	Professor	11 anos	Formarium	F	Cultura
EF18	Fundador	12 anos	Formarium	M	N/D
EF19	Professor	7 anos	Formarium	F	Recursos Humanos
EF20	Professor	7 anos	Formarium	M	Complexidade
EF21	Professor	3 anos	Formarium	F	Cultura
EF22	Aluno	2 anos	Formarium	M	Marketing

No caso da Edukati, foram entrevistados 13 gestores; desses, 7 acumulavam adicionalmente a docência e 5 eram também alunos no período em que as entrevistas foram realizadas. Aqueles que eram exclusivamente gestores (6 deles) possuíam cargos e funções que abrangiam a universidade inteira. Os 7 integrantes que acumulavam também a docência, eram professores na graduação da escola de Negócios da Edukati e pós-graduação da Formarium. Seis da totalidade dos entrevistados eram exclusivamente professores de cursos de graduação e/ou pós-graduação em Negócios (eram professores da Edukati que começaram a dar aula nos cursos da Formarium). A amostra abrangeu indivíduos com vínculos que variaram entre 1 e

38 anos, com média de 10,5 anos. Buscou-se com isso relatos que abrangessem a história da universidade em toda sua amplitude e profundidade assim como o processo de integração especificamente. Com relação ao gênero, a amostra também esteve equilibrada, com 8 mulheres e 11 homens, de variados campos de atuação. A Tabela 2, a seguir, sintetiza as informações sobre a amostra.

Tabela 2 – Perfil dos entrevistados Edukati

Entrevistado	Cargo	Duração do vínculo	Instituição	Gênero	Campo em que atua
EE01	Gestor e Professor	10 anos	Edukati	M	Sustentabilidade
EE02	Professor	10 anos	Edukati	M	Projetos
EE03	Professor	13 anos	Edukati	F	Recursos Humanos
EE04	Gestor e Aluno	03 anos	Edukati	F	Vendas
EE05	Professor	03 anos	Edukati	M	Marketing
EE06	Professor	13 anos	Edukati	F	Comunicação
EE07	Gestor e Aluno	13 anos	Edukati	M	Comercial
EE08	Professor	03 anos	Edukati	M	Marketing
EE09	Gestor e Professor	13 anos	Edukati	F	Marketing
EE10	Gestor e Professor	38 anos	Edukati	M	Tecnologia
EE11	Gestor e Professor	20 anos	Edukati	M	Direito internacional
EE12	Gestor e Aluno	02 anos	Edukati	F	Vendas
EE13	Gestor e Professor	12 anos	Edukati	M	Negócios internacionais
EE14	Gestor e Aluno	01 ano	Edukati	F	Responsabilidade social
EE15	Gestor e Aluno	02 anos	Edukati	M	Pesquisa de mercado
EE16	Gestor	06 anos	Edukati	M	Captação de alunos
EE17	Professor	06 anos	Edukati	F	Carreiras
EE18	Gestor e Professor	11 anos	Edukati	F	Finanças
EE19	Gestor e Professor	20 anos	Edukati	M	Comunicação

3.3 Análise dos dados

A técnica utilizada para análise das entrevistas foi a análise categorial temática, umas das técnicas da análise de conteúdo, como proposto por Bardin (1977), Godoi *et al.* (2006) e Franco (2005). O processo de análise aconteceu em três etapas.

Etapa I - Identificação dos macrotemas ou momentos históricos pelos quais a Formarium passou, antes e depois da aquisição pela Edukati. A partir da análise dos documentos coletados e das primeiras entrevistas com gestores da Formarium puderam ser delineados os principais momentos do estudo. Os momentos puderam ser definidos em: Momento I (período anterior à aquisição, denominado Pré-integração), Momento II (ano de 2008, denominado Ano Perdido), Momento III (anos de 2009/2010 e primeiro semestre de 2011, denominado

Anos Dourados) e Momento IV (do segundo semestre de 2011 ao segundo de 2012, quando a integração se consolidou de fato).

Etapa II – Identificação das unidades de semânticas. Após a identificação dos principais momentos históricos, deu-se início ao tratamento dos dados obtidos nas entrevistas. A partir de todos os textos transcritos das entrevistas, foram identificadas unidades semânticas, que, como comentado por Bardin (1977), Franco (2005) e Godoi *et al.* (2006), são trechos dos relatos (em geral frases ou conjunto de frases) que possuem ou formam uma unidade de sentido.

Etapa III – Agrupamento das unidades semânticas. A partir da identificação das unidades semânticas, elas foram agrupadas em temas. Para cada momento histórico diversos temas puderam ser identificados, como, por exemplo, a integração do ambiente físico de ambas as instituições, aspectos relacionados à liderança, à integração das áreas e processos, a integração do portfólio de produtos e das logomarcas, aspectos culturais e assim por diante. A maior parte dos temas esteve presente, com diferentes nuances, ao longo de todos os momentos históricos, com exceção do Momento I (pré-integração) que apresentou as histórias das instituições antes da aquisição da Formarium pela Edukati.

A análise dos dados aconteceu concomitantemente ao processo de coleta, visando abrir espaços para eventuais ajustes em tal processo, em função dos dados já obtidos. A análise concomitante à coleta permitiu a investigação e o aprofundamento de aspectos considerados relevantes ao entendimento do objeto de estudo.

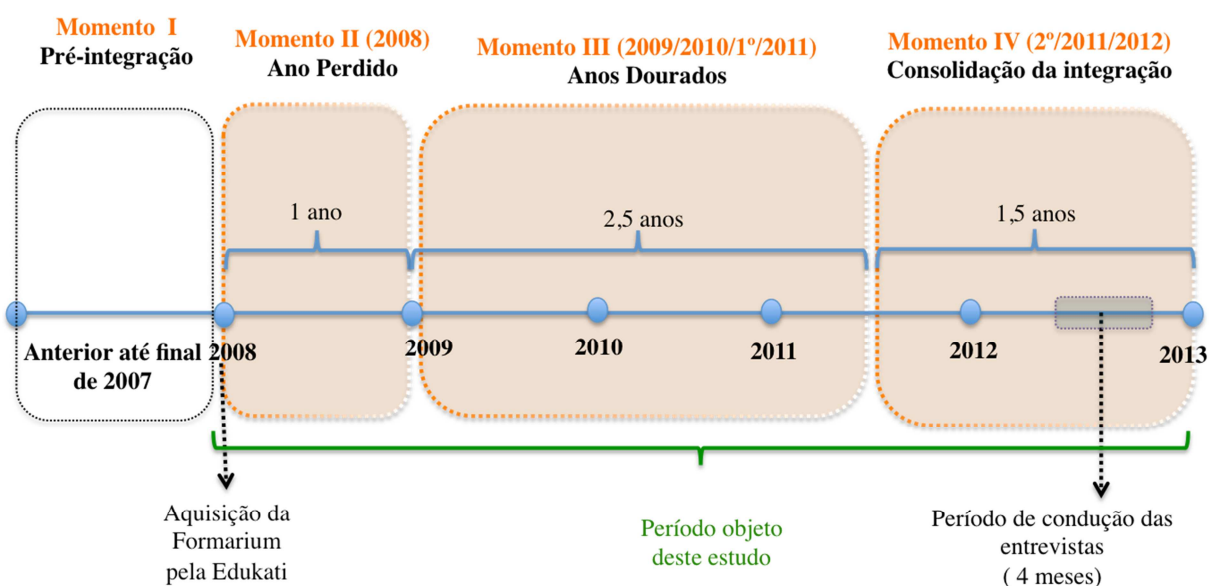
4. APRESENTAÇÃO DO CASO

Este capítulo apresenta o estudo de caso realizado. Primeiro, é apresentado um detalhamento cronológico que especifica os quatro momentos que caracterizam este estudo. Em seguida, cada momento é detalhado. O Momento I descreve sinteticamente as instituições estudadas e os contextos pelos quais passaram até a aquisição da Formarium pela Edukati; e os Momentos II, III e IV relatam o processo de integração pós-aquisição.

4.1 Detalhamento cronológico

Por meio da Figura 1, a seguir, é possível visualizar cronologicamente os períodos aos quais este estudo se refere. Eles serão apresentados em quatro momentos. O Momento I diz respeito ao contexto que ambas as instituições viveram até a aquisição da Formarium pela Edukati, no final de 2007. O Momento II descreve o ano de 2008, o primeiro da integração após a aquisição e que foi denominado Ano Perdido. O Momento III aborda os chamados Anos Dourados, que abrangem o período de 2009 ao primeiro semestre de 2011; e o Momento IV, denominado Consolidação da Integração, descreve o aprofundamento da integração entre as instituições, do segundo semestre de 2011 ao segundo semestre de 2012.

Figura 1 – Linha do tempo do período estudado



4.2 Momento I – O contexto pré-integração

Antes de a Formarium ser adquirida pela Edukati, ela viveu uma história de sucesso e de dificuldades ao mesmo tempo. Foi fundada em 1995 como uma escola de pós-graduação de pequeno porte na área de Negócios no Brasil. Nesse período, foi considerada pioneira no oferecimento de cursos totalmente em inglês, por meio dos quais se destacou no mercado brasileiro, ganhando notoriedade e prestígio no nicho em que atuava. Desenvolveu-se a partir do conceito de escola “*boutique*”, com poucos professores muito capacitados, alunos em posições de destaque nas organizações, estrutura operacional enxuta e direção dos sócios. A imagem que criou ao longo do tempo foi a de uma escola de elite. Os primeiros cinco anos foram uma época de bonança: os cursos cresceram, a demanda aumentou e a escola oferecia conteúdos de qualidade. Sua reputação se alastrava via boca a boca de ex-alunos e a concorrência para seus produtos ainda não era intensa. Por volta dos anos 2000, a escola se consolidou como um *player* importante no mercado de educação brasileiro. Sua cultura nesse período funcionou de maneira geral com poucas variações, e esteve atrelada a alguns valores fundamentais, indicados no Quadro 3, abaixo:

Quadro 3 – Cultura da Formarium no período 1995 a 2007

Valor	Descrição
Exclusividade	Curso é para poucos.
Status	Curso é para altos executivos e pessoas de impacto no mercado, mesmo quando expandiu o portfólio, a ideia é que não fossem executivos juniores.
Pragmatismo	Professores são executivos com carreiras de impacto no mercado e que sabem o que deve ser feito.
Luxo	As instalações possuem infraestrutura de ponta e acabamento fino; esse aspecto também aparece nas comemorações sofisticadas de finais de curso.
Arte	Um dos sócios também é artista e esse caráter impregna os documentos e ações internas, as propostas e conteúdo dos cursos, o logo da escola, o ambiente da escola repleto de quadros de sua autoria.
Liderança	Seu <i>slogan</i> foi por muito tempo a formação de líderes, reforçando a dedicação ao aspecto humano no ambiente organizacional.
Relações próximas	Proximidade entre os principais públicos: direção, coordenação e professores
Agilidade na tomada de decisão e processos caseiros	Não há sofisticação nas operações e sistemas, por isso as decisões são tomadas rapidamente.
Informalidade	Nas relações e processos.
Internacionalização	Escola desenvolve sólidas parcerias com escolas estrangeiras.
Pioneirismo	Primeiro curso de pós-graduação em Negócios em inglês no Brasil.

No ano 2001, no entanto, o cenário econômico e político no Brasil sofreu uma importante transformação. Luiz Inácio Lula da Silva ganhou as eleições para a Presidência do país, o que trouxe instabilidade político-econômica ao Brasil (em função de seu ineditismo), abalando o mercado de educação. Empresas começaram a cortar investimentos em treinamento e executivos reduziram os recursos destinados a capacitação e formação. A Formarium permaneceu lutando para se estabelecer em seu nicho específico. No entanto, essa transformação tornou seus cursos muito caros, e a demanda por eles se reduziu. Essa reversão no cenário econômico acirra as divergências e conflitos entre os sócios, que geram ambiguidades na tomada de decisão e gestão, e os problemas financeiros da escola começam a se avolumar. Paralelamente, a concorrência no mercado de educação aumenta, e a Formarium se vê obrigada a expandir seu portfólio de cursos. Em 2007, a situação político-econômica no Brasil se acalma, mas a escola havia acumulado uma situação financeira negativa e pouco sustentável a longo prazo. Nesse ponto de sua história, os negócios da Formarium e sua sobrevivência estavam ameaçados, e as incertezas com relação a seu futuro haviam se tornado um fator que não poderia mais ser evitado.

Paralelamente, a Edukati vivia uma história bastante diferente. Fundada em 1982 no Brasil como uma faculdade, foi uma instituição pioneira na formação superior em Turismo e que oferecia também cursos de Comunicação Social, Secretariado Executivo Bilíngue e Administração de Empresas. Durante a década de 1990, a faculdade se desenvolveu e se projetou no mercado nacional lançando outros cursos de nível superior, como Negócios da Moda, Pedagogia, Farmácia e Design Digital, além de cursos de extensão em Negócios. Nesse período, ela também se expandiu, inaugurando novos *campi* em regiões industriais importantes da cidade de São Paulo. Um dos marcos fundamentais na história da Edukati nesse período foi sua transformação em universidade. Até hoje esse processo é lembrado como um projeto fundamental, desafiador, mas também como grande motivo de orgulho.

Durante os anos 2000, a universidade deu prosseguimento à sua expansão: lançou outros cursos, como o curso superior pioneiro em Aviação Civil (único em São Paulo, na época) e inaugurou outros *campi* em regiões importantes da cidade. O acontecimento marcante desse período, no entanto, foi a aquisição da Edukati pela Internacionati do Brasil, no ano de 2005. Essa aquisição tornou a Internacionati proprietária de 49% da Edukati e trouxe mudanças operacionais e estratégicas significativas, assim como transformações culturais importantes.

Durante as décadas de 1990 e 2000, a Edukati se constituiu e se estabeleceu no mercado brasileiro como uma universidade voltada a cursos de caráter inovador (como Moda, Design e Gastronomia), embora oferecesse também cursos ditos tradicionais (como Negócios e Engenharia). Ao longo dessas duas décadas, os cursos inovadores se tornaram motivo de orgulho para a universidade, além de referência no mercado para esses temas. Os cursos tradicionais se tornaram bem conceituados, porém não a ponto de competir com os correspondentes em instituições de primeira linha.

Até a aquisição pela Internacionati, a Edukati funcionou culturalmente como uma organização familiar, de relações pessoais próximas, de rápida tomada de decisão, voltada para a inovação e a criação. Sua cultura se desenvolveu em torno do líder e fundador da universidade. Ele foi um líder visionário, e tornou-se bastante admirado e até mesmo cultuado. Sua presença e atuação parecem ter sido indissociáveis da história da Edukati e de todas as suas conquistas.

No ano de 2005 a Edukati foi adquirida pela Internacionati e passou a integrar uma rede internacional de escolas. No Brasil, a Internacionati atua a partir de 11 instituições e mais de 40 *campi* localizados em 8 estados brasileiros e faz parte da *International Universities*, uma rede internacional de escolas de ensino superior de grande atuação mundial (65 instituições, em 29 países, com 750 mil alunos). A rede internacional tem como sócio um grande fundo de investimentos americano cujas metas e objetivos para o Brasil são consideravelmente agressivos. O objetivo da Internacionati é expandir seus negócios no país. Seus valores são fortemente atrelados ao crescimento do negócio e à rentabilidade. As modificações que ela trouxe para a Edukati estiveram revestidas da intenção de torná-la um negócio mais rentável, como todas as escolas de rede. E isso começou a ser feito da seguinte maneira.

A Internacionati introduziu modificações fundamentais no jeito de ser e de fazer negócios da Edukati. Com a aquisição, a Edukati pôde fortalecer seu caráter internacional. Isso se manifestou principalmente na intensificação do intercâmbio de professores e alunos da universidade para outras unidades da rede em todo mundo e no aumento da oportunidade de treinamentos internacionais aos professores. A gestão da universidade também foi impactada, e os gestores começaram a responder para chefes em outros países. A Internacionati investiu em novas escolas (Ciências Médicas, Medicina, Odontologia, Veterinária, por exemplo), cursos (como bacharelado em Estética e Podologia) e *campi*. Com a Internacionati os processos da Edukati foram redefinidos e estruturados. Foi algo importante, pois gerou a

profissionalização e padronização dos serviços, que, embora positivos, parecem ter enrijecido o sistema, engessando decisões e deteriorando relações com públicos importantes, como professores e alunos. A orientação para resultados foi outro fator enfatizado. Os diretores de escolas, coordenadores, além do pessoal de gestão da universidade (RH, Marketing e Comercial, Finanças), passaram a ter metas operacionais e financeiras e a serem cobrados por isso. Para intensificar os esforços de vendas, foi criado um forte departamento comercial com uma área exclusiva para o relacionamento com alunos do terceiro grau das escolas secundárias, desenvolvida nos moldes das “escolas alimentadoras” ou “*feeder schools*” existentes nas unidades da rede no México. Esse departamento começou a mapear as escolas com maior probabilidade de retorno (novos alunos matriculados) e a oferecer orientação de carreira aos potenciais alunos (como palestras, fóruns de educação, bate-papos com os pais, visitas guiadas pelas instalações da universidade) para desenvolver um relacionamento mais próximo. Seu trabalho foi fundamental para o crescimento da universidade e para torná-la mais competitiva.

A aquisição pela Internacionati significou também o afastamento parcial do fundador da universidade das tarefas de gestão, que foram deslocadas para CEOs indicados pela Internacionati. Alguns CEOs se alternaram na gestão desde então, gerando um sentimento de constante mudança na liderança. Os períodos de gestão se tornaram mais curtos e marcados por cortes de custos e busca de resultados, revelando a ênfase no imediato e no curto prazo. O fundador da Edukati continua atuante, mas focado nos aspectos acadêmicos.

A chegada de executivos do mercado para liderar a universidade consolidou a profissionalização da gestão e representou a transição da Edukati de empresa familiar para um negócio de caráter mais profissional. Embora a profissionalização tenha sido a partir de então um dos direcionadores mais importantes, a preocupação com a qualidade acadêmica não foi deixada para trás. Pelo contrário, a Edukati permaneceu fortemente orientada para os aspectos acadêmicos. Mais do que nunca, o rigor com relação aos conteúdos dos cursos, à metodologia empregada, à didática, aos procedimentos acadêmicos e à formação do professor tem sido um dos valores fundamentais da universidade.

Com a Internacionati, o “jeito de ser” Edukati não se extinguiu, mas se misturou aos novos valores, mais relacionados a “ser um negócio”. Culturalmente, embora ela ainda seja vista como lugar muito agradável para se trabalhar, as interações se dispersaram em função da

fragmentação dos *campi*, e as pessoas se percebem mais afastadas. Alguns eventos culturais do período “família” foram suprimidos ou tomaram outra forma, mas parecem fazer falta hoje.

Em meados do ano de 2007, quando os primeiros contatos entre a Formarium e a Edukati se iniciaram, a situação era: a Formarium estava numa situação econômico-financeira difícil, com passivos grandes, muitos empréstimos bancários e desequilíbrios profundos em suas contas. Sua operação estava em cheque. A Edukati estava em processo de transformação profunda em função das intervenções da Internacionati. Nesse momento, representantes da Edukati procuraram a Formarium e mostraram interesse em adquiri-la. Paralelamente ao início das conversações e negociações, a Formarium contratou uma assessoria para reorganizar a gestão da escola e buscar resultados financeiros. Com a orientação dessa assessoria, a escola implementou uma série de medidas para racionalizar custos e simplificar a estrutura, e o ano de 2007 acabou sendo um período de reformulações e de intensa reestruturação organizacional.

Ao final de 2007, a Formarium foi adquirida pela Edukati, e iniciou seu processo de integração no início de 2008. Para a Formarium, a aquisição fez muito sentido, principalmente para repassar os empréstimos e tentar controlar o desequilíbrio em suas contas. Para a Edukati, a aquisição significou trazer uma escola com *expertise* em Negócios e que refletisse tradição e legitimidade nessa área.

4.3 Momento II – O Ano Perdido

Em meados de 2008, a sede da Formarium foi transferida para um prédio instalado dentro de um dos *campi* da Edukati. Dentro dele, ela se estabeleceu em dois andares que se tornaram exclusivamente seus e que foram remodelados estruturalmente para atender seus alunos: as salas, antes em formato tradicional, foram transformadas em anfiteatros, assim como todo o seu *layout* interno foi revestido de nova identidade (poltronas confortáveis e na cor azulada, projetores e quadro e lousa sofisticados). Foram construídas salas de estudo nesses dois andares, e dois dos seis elevadores do prédio tornam-se exclusivos dos alunos da Formarium: “Percebeu-se que não dá pra manter a Formarium numa estrutura muito parecida com a

graduação, porque não preciso contar os n problemas que a gente está tendo, elevador, sala de aula, reclamação, aqui foi o inferno astral”, comentou um entrevistado. Alunos de pós-graduação da Formarium possuíam um perfil executivo e exigiam exclusividade e diferenciação. Não foi um momento fácil, principalmente para aqueles que estavam com cursos em andamento nesse período. Os principais problemas estiveram relacionados às instalações físicas e ao diploma que os alunos receberiam ao final do curso. Muitas salas não funcionavam perfeitamente (projeção, lousa, som, entre outros recursos), assim como alguns elementos de suporte, como o acesso à internet. As dúvidas com relação às chancelas que os diplomas teriam foi outro ponto de tensão. Como a Edukati possuía menor status na educação em Negócios, a sua eventual chancela nos diplomas emitidos pela Formarium foi mal recebida pelos alunos da escola. Como a integração era recente, não havia uma resposta definitiva sobre isso, o que gerou ansiedade e insatisfação.

Um novo líder foi trazido para conduzir a Formarium nesse período. Ele pareceu bem-intencionado nas mudanças que pretendeu realizar, mas seu comportamento não agradou aos principais líderes da escola: “A forma como ele chegou foi ruim”, um entrevistado comentou, “ele chegou soberbo, de nariz empinado, não compartilhou as decisões e não conseguiu fazer com que as pessoas cooperassem com seus planos e estratégias”. Ele parece não ter tido aderência à escola, e seu comportamento suscitou grande rejeição em públicos fundamentais: “Nós éramos coadjuvantes ali, a gente podia ajudar para que a novela fosse um sucesso, se tivesse tido um líder forte desde o início...”, comentou outro entrevistado. A falta de harmonia com os líderes da Formarium e a incapacidade de desenvolver aliados gerou tensões e conflitos, lutas por poder e formação de alianças políticas que acabaram por isolá-lo do restante da equipe. Com o passar do tempo, ele parece ter compreendido que um comportamento “autoritário”, “inflexível” e impositivo não era a maneira mais adequada para conseguir aliados e tentou ser mais flexível, no entanto a rejeição a ele já havia se consolidado.

Operacionalmente, durante esse ano, começou a ocorrer a integração das áreas administrativas, e os departamentos e processos administrativo-financeiros, jurídicos e de recursos humanos passaram a ser administrados pela Edukati. As operações acadêmica e comercial permaneceram geridas pela Formarium. Nesse período, houve um embate político forte sobre a integração ou não das logomarcas, e isso intensificou as lutas políticas: “A

ambiguidade era a marca desse período, como misturar [a Formarium] com a marca Edukati?”, comentou um entrevistado, indicando a tensão embutida nessa discussão.

No decorrer do ano, os conflitos no corpo diretivo se intensificaram e geraram um ambiente de trabalho tenso e agressivo, as lutas políticas e pelo poder se exacerbaram e a comunicação entre as pessoas acabou se deturpando. Os resultados financeiros, por sua vez, foram fracos e se tornaram outro aspecto preocupante no período. Foi um momento de grande impasse político e de poucos resultados efetivos. No início do ano de 2009, o executivo líder da Formarium foi retirado da posição de comando, e o processo de integração iniciou um novo momento.

Durante o ano de 2008, não houve coesão cultural. Pelo contrário, a escola esteve fragmentada, permeada por conflitos nas relações e por lutas pelo poder, voltada aos seus embates internos e totalmente difusa com relação a objetivos, propósitos, produtos, estratégias e ações a serem tomadas. Foi um ano de estagnação em termos de resultados e de sentimento de frustração e perda de tempo. Um dos entrevistados sintetizou o que sentiu no período: “2008 foi um ano perdido. Foi um ano que não havia consenso sobre nada, produto, marketing, como divulgar. Queriam fazer logo a integração, mostrar pro mundo que Formarium e Edukati eram uma coisa só. Foi um ano horroroso em termos de vendas e de tudo”, ele concluiu.

4.4 Momento III – Os Anos Dourados

No início de 2009, um novo líder foi trazido para comandar a Formarium e sua integração com a Edukati. O estilo de liderança que adotou foi colaborativo, comunicativo, envolveu ouvir pessoas e negociar as propostas: “Ele ficou um mês só entendendo o negócio, nunca impôs nada, era muito respeitoso, ele ficava três horas discutindo e só saía de lá depois de um consenso”, disseram alguns entrevistados. Seu estilo de trabalho foi muito bem recebido. Ele tornou-se admirado e respeitado: “Ele era um sujeito muito inteligente, respeitoso, um *gentleman*, nos deu desafios”, relataram eles. Com a confiança da equipe e um ambiente de trabalho harmonioso, ele conseguiu desenvolver projetos importantes: “Havia harmonia entre gestores, em termos de objetivos e visão e uma liderança respeitada”, comentou um dos

entrevistados. Ele reformou o portfólio de cursos e criou um tipo de produto que se tornou a “vaca leiteira” da instituição e que até hoje possui destaque na mente e lembrança dos entrevistados: “Ele criou os [cursos simples] que são um sucesso”, comentou um deles. Embora tenha havido muita negociação para que fossem criados, esses cursos tornaram-se referência no mercado no segmento em que atuam: “Esse nome ninguém topava, mas hoje a gente criou uma marca com esse produto”, reforçou outro entrevistado. “A gestão do [nome do líder] foi muito bem-sucedida, até hoje isso aqui [os cursos simples] é o carro-chefe, sustenta...”, disse outro. Durante esse período, o portfólio da Formarium se fortaleceu, mas permaneceu separado daquele da escola de Negócios da Edukati.

Durante os anos de 2009, 2010 e primeiro semestre de 2011, a área administrativo-financeira e operacional permaneceu sendo operada pela Edukati, a comercial pela Formarium e a área de marketing voltou para o domínio da escola, que passou a desenvolver campanhas específicas por produtos – e somente produtos Formarium –, separando-os da logomarca Edukati. A visão era de que “Tudo que aparecia para o público tinha que estar com a Formarium, e isso funcionou muito bem”, relatou um entrevistado. O novo líder possuía força política perante a Edukati e a Internacionati, e conseguiu manter as logomarcas separadas na divulgação para o mercado. Isso pareceu ser uma necessidade tanto dos públicos Formarium quanto da Edukati. Alguns entrevistados comentaram: “Todo mundo queria que tivesse um posicionamento bastante separado”. Com essa separação, as instituições eram percebidas de maneira muito distinta, e “Os *stakeholders* percebiam que a Formarium era uma unidade diferente nesse todo e isso era muito bom”, avaliou outro.

Estruturalmente, a gestão das escolas de Negócios foi mantida separada. Nesse período, a Formarium continuou sendo uma escola de pós-graduação em Negócios, gerida independentemente (com exceção das operações administrativas) da escola de Negócios da Edukati, com foco em graduação. Intuitivamente, as escolas de Negócios deveriam se juntar sob todos os aspectos, pois a princípio não faria sentido manter duas escolas com os mesmos propósitos e produtos. Seria uma duplicidade desnecessária, embora uma tivesse foco em pós-graduação e outra em graduação em Negócios. Essa integração, no entanto, não foi algo claro nesse momento, e isso suscitou instabilidades e questionamentos acerca do futuro das escolas. Os *stakeholders* da Formarium parecem ter tido a expectativa de que ela se tornasse a escola de Negócios de graduação e pós-graduação em Negócios da Edukati, conforme comentário de um deles: “A gente ficou sabendo que o [líder da Formarium] não seria responsável pela

graduação num anúncio. Até então ele era o chefe, aí na hora anunciam que ele não é o chefe [continuava líder só da Formarium], aí eu me senti *what the hell is happening?* Espera aí, parem tudo, que eu quero descer...”.

Apesar das incertezas com relação à integração ou não das escolas de Negócios, todos os *stakeholders* perceberam nesse período maior coerência nas ações e firmeza nas decisões: “A escola tomou uma forma que foi boa. Sem dúvida, do tempo em que eu estou aqui, foi um período muito legal. Eu senti a escola mais produtiva”, disse um entrevistado. Foram anos de harmonia na gestão, na liderança, de aproximação entre os públicos e de resultados financeiros: “Os anos de 2009, 2010 e primeiro semestre de 2011 foram anos de reestruturação, lançamento de novos produtos, renovação dos cursos, marketing e comercial estava aqui, estrutura fazia sentido... Tinha mais harmonia entre os gestores em termos de objetivos e visão e tinha uma liderança clara e respeitada”, comentou outro. Em termos de desempenho, a escola nunca antes em sua história havia gerado os resultados que apresentou nesse período. Como colocou outro entrevistado: “O ápice da escola em termos de desempenho comercial, em termos de produtividade interna foi primeiro semestre de 2011, que foi resultado de todo trabalho de alinhamento de objetivo que o [nome do líder] fez”. O sentimento durante esses anos foi de renascimento e regeneração.

4.5 Momento IV – Consolidação da Integração

O período de Consolidação da Integração representou o aprofundamento da integração entre as instituições, sem, no entanto, que isso tenha significado uma fusão total. A consolidação significou aqui uma estabilização do processo de integração e não sua finalização. Foi possível verificar esse aprofundamento da integração em diversas dimensões organizacionais e culturais. Primeiro será apresentada a consolidação nos aspectos organizacionais, e em seguida nos culturais. Ao final, serão apresentadas as especulações sobre o futuro da integração.

4.5.1 Aspectos organizacionais

Durante o ano perdido e os anos dourados, a integração havia se iniciado, mas ainda de maneira leve. Algumas dimensões mais operacionais e administrativas da Formarium começaram a se operadas pela Edukati, mas outras dimensões mais estratégicas permaneciam geridas pela Formarium ou estavam indefinidas. Foi a partir do segundo semestre de 2011 que a integração se intensificou e ganhou contornos mais definidos. O líder que conduziu os anos dourados não estava mais presente, mas a Formarium continuava com uma liderança acadêmica forte, respeitada, admirada, originária de seus tempos mais antigos e que conduziu a escola a partir de então.

A questão da integração ou não das escolas de negócio começou a ganhar contornos mais precisos a partir desse período, pois antes o sentimento predominante era: “Tinha aquela dúvida, a gente [Edukati] tem pós-graduação [em Negócios] aqui, os caras estão vindo, como vai ser?”, lembrou um dos entrevistados. Com o passar do tempo, ficou claro que a Formarium seria a escola de pós-graduação em Negócios e que a escola de Negócios da Edukati permaneceria focada na graduação. Essa separação pareceu ter se consolidado em função de dois motivos principais.

O primeiro está relacionado ao fato de que o foco da escola de Negócios da Edukati sempre havia sido a graduação. Um dos entrevistados enfatizou: “A pós-graduação era muito pouca na Edukati [como um todo], ela nunca foi uma escola de grandes voos em pós-graduação”. E esse aspecto foi reforçado com aquisição pela Internacionati: “O foco da Edukati e da Internacionati é na graduação, eles não vão dar muita bola pra pós-graduação, seja Edukati ou Formarium. Noventa por cento da grana que vem é graduação...”, complementou ele. O portfólio de pós-graduação da escola de Negócios da Edukati não era tão sofisticado como os cursos da Formarium e se destinava a um público mais júnior e no começo da carreira profissional. Foi, de certa maneira, um processo natural que a Formarium assumisse a liderança nos cursos para o público mais sênior e nos estágios mais desenvolvidos da carreira profissional.

O segundo motivo pareceu ter sido o fato de a Formarium ter sido adquirida no momento que a escola de Negócios Edukati ainda se estruturava enquanto tal, e por esse motivo apresentava

algumas fragilidades operacionais: “A escola de Negócios da Edukati tinha desafios muito grandes porque são cursos de massa. Então é muito difícil que o mercado perceba um diferencial num curso de massa como é administração e marketing, diferente de gastronomia, que tem um diferencial muito evidente”, comentou um entrevistado. Embora fosse uma escola com gestão participativa, com professores integrados e dedicados, fortemente orientada a metas e altamente preocupada com a qualidade de seus cursos, ela ainda estava em processo de construção e de definição de sua identidade. Isso forneceu um caráter de indefinição dentro da própria escola, o que parece ter dificultado sua capacidade de absorver mudanças adicionais vindas de uma possível integração de fato com a Formarium. Como comentou outro entrevistado: “A escola de Negócios da Edukati está bem estruturada, tem corpo docente bom, um diretor muito presente, preocupado com a qualidade, mas ainda está um pouco perdida em termos de estrutura. A estrutura da escola de Negócios está sendo montada agora, ela não está pronta ainda”.

Na tentativa de aproximar as escolas, alguns projetos comuns foram desenhados neste período. Foram criados comitês de membros de ambas as escolas, que desenharam possibilidades de atuação conjunta. Uma delas foi a opção de alunos da Formarium auxiliarem alunos da graduação Edukati em projetos específicos, atuando, por exemplo, como *coaches* desses alunos. Outra possibilidade desenhada foi a atuação conjunta de professores da Formarium e da Edukati em disciplinas compartilhadas nos cursos de graduação, que, ao final, forneceria uma certificação da Formarium. Um terceiro projeto foi a realização de treinamentos ministrados por professores da Formarium para gestores e professores da Edukati sobre temas relacionados à gestão. Com exceção desse último projeto, as duas primeiras iniciativas parecem não ter sido realizadas de fato, embora tenham sido concebidas com vontade e intensidade de ambas as partes.

Embora razoavelmente bem integrada à Edukati no que diz respeito a processos (administrativo-financeiros, gestão de pessoas, marketing, logomarcas), a Formarium não se integrou à escola de Negócios da Edukati nos quesitos liderança e estratégia do negócio. Um dos entrevistados deixou claro que em sua percepção as escolas atuavam separadamente, principalmente na questão da liderança: “Hoje, nada de ‘escola de Negócios da Edukati é Formarium’, uma tem um diretor e outra tem outro. Essa situação tende a permanecer como está”, disse ele. A situação é complexa, pois há uma separação clara, mas não completa: “Ao final, a escola de Negócios da Edukati tem uma pós-graduação que é tocada pela Formarium e

a graduação, que é tocada pela própria Edukati”, completou ele. São duas escolas e uma escola ao mesmo tempo. Existe sim uma “integração leve”, mas “no dia a dia é como se fossem cursos e gestões distintas”, finalizou.

Com relação ao aspecto liderança, a integração se estabilizou num situação de mistura e separação ao mesmo tempo. Cada instituição permaneceu com um diretor acadêmico e um corpo de coordenadores específico, mas ambos se reportavam a um líder da Internacionati. As rotinas de planejamento, as estratégias de atuação com relação a públicos e produtos, no entanto, foram mantidas separadas. Houve um pequeno número de coordenadores da escola de Negócios da Edukati que começou a liderar cursos da Formarium, mas esse aspecto não se expandiu, ficando restrito a um ou outro profissional. Então, houve certa interpenetração na liderança, mas de maneira geral elas se mantiveram separadas.

A semi-integração na liderança resolveu-se, dessa maneira, muito em função de aspectos como poder e política. Um dos entrevistados, que conhecia a parte gerencial da Formarium, comentou: “A Formarium é agora a escola de pós-graduação em Negócios da Edukati, e isso foi outra grande briga de egos. A proposta inicial, se você pegar o plano estratégico que foi feito, é a de que a Formarium fosse a escola de Negócios da Edukati, incluindo a graduação, só que a briga lá foi tanto, ah você quer? Então você fica com esse pedaço, esse sou eu ainda...”. Sobre isso, outro entrevistado disse: “Aquela [estratégia] era isso, pressupunha inclusive ter uma sede exclusiva. Fazia sentido, só que as coisas vão sendo mudadas. Aí chega uma hora que as coisas mudam tanto que, que Frankenstein é esse que a gente está agora?”. Os conflitos políticos e relacionados a poder parecem ter sido relevantes e podem estar vinculados a outros aspectos mais sutis e anteriores como as próprias razões para a compra e características da escola. Alguns entrevistados disseram que a Formarium foi comprada “por capricho da liderança na época”, que ela era uma escola de “pouco impacto financeiro”, “o irmão rico que só daria despesa” ou “que ela não se sustentava financeiramente”. Um deles disse ainda: “Se fosse para a Formarium estar sozinha, acho que seria difícil, não tinha tanto aluno assim, tinha muita despesa. Quando custa um aluguel aqui?”.

Um dos aspectos organizacionais importantes e que também foi tratado na integração foi a junção do quadro docente. O início da possível mistura aconteceu de maneira relativamente organizada. Gestores de ambas as instituições se reuniram e analisaram os grupos de docentes: “Nós sentamos e falamos, vamos fazer uma integração das listas de professores?”

Olha, aqui tem esse cara bom e tal... A partir daí começou uma troca...”, explicou um entrevistado.

Se a intenção era fazer de modo organizado, com o tempo, o que aconteceu, no entanto, foi uma realocação orgânica dos docentes. A Formarium possuía nesse período três grupos básicos de cursos: (a) cursos *premium* para executivos seniores com muita experiência no mercado, (b) cursos intermediários especializados para a média gerência e (c) cursos mais simples para executivos no início da carreira e com pouca experiência profissional. Os cursos mais simples (tipo c) passaram a ser ministrados predominantemente por professores da escola de Negócios da Edukati, e aqueles para públicos mais seniores (tipo a e b) passaram a ser quase que exclusivos de professores originalmente Formarium. Essa acomodação foi um processo amigável e dialogado, como colocou um entrevistado: “A ideia a principio foi assim, para os [tipo de curso simples] a gente tem esses professores que eram da pós da Edukati e vamos aproveitá-los. Nunca foi nada imposto essa questão de integração do corpo docente, foi sendo conversado”. Aparentemente, a absorção de professores Edukati nos cursos da Formarium estabilizou-se nesse ponto, embora a ideia de uma troca mais intensa estivesse presente, como comentou outro entrevistado: “Se a gente tem um curso [tipo simples] que podemos oferecer para um professor da Formarium, a gente vai e oferece, e se tem um professor da Edukati que se destaca no [curso tipo simples] por que não chamá-lo para dar aula nos [cursos tipo intermediários e *premium*]?”, comentou ele. Essas trocas mais intensas, no entanto, não parecem ter de fato acontecido. Outro entrevistado disse: “O que ainda permanece exclusivo da Formarium são os cursos *premium*. São professores antigos... principalmente o [curso mais *premium*], ele não tem nada a ver com a Edukati”.

Muitos professores da escola de Negócios Edukati foram convidados a ministrar cursos na Formarium. A maioria deles aceitou, e encarou o convite como um desafio e oportunidade de sofisticação de seus currículos. Um deles explicou o que sentiu: “Nossa, os caras compraram a pós-graduação, Formarium. Em termos de nome, é infinitamente maior do que a pós-graduação da Edukati. Vai agregar muito. A primeira coisa que as pessoas queriam saber na Edukati é: quando vou dar aula lá? Quero fazer meu nome e currículo com o nome Formarium. E aí, quando vai acontecer?”. De modo contrário, a maior parte dos professores da Formarium convidados para ministrar cursos na escola de Negócios da Edukati não aceitou o convite. Muitos atuavam como executivos e não podiam se dedicar à academia em tempo integral (como havia sido proposto). Outros não acharam atraente a remuneração. Sobre isso,

um entrevistado disse: “Quando houve a integração, organizou-se um novo plano de carreira, uma nova forma de pagar. Eles [professores da Formarium] surtaram! Porque imagine se um professor que ganhavam x poderia ganhar x menos algo”. Ainda sobre esse aspecto, outro entrevistado falou: “Teve um dos professores que foi mal-educado. Não foi nem descortês, foi mal-educado, grosso. Disse que não trabalhava por aquele preço, que não estava interessado, e que esse processo não ia dar certo, e que eu esperasse que ia ver que tudo ia voltar como era antes”. Outro grupo de professores da Formarium não achou interessante se associar à logomarca Edukati. Sobre isso, um dos entrevistados comentou: “O que pega em termos de imagem para ex-professores da Formarium é que eles agora são professores da Edukati”. Um dos entrevistados que esteve em contato com os professores comentou, indignado: “Sempre tem quem queira trabalhar pra gente, tem vontade de dar aula na escola, não está preocupado se é 150, 160, não está com essas frescuras”. O intercâmbio que ocorreu entre os docentes representou uma mistura do quadro, mas, como observou um dos entrevistados, houve uma mistura que não se misturou de fato: “Hoje, os professores estão misturados, estamos chamando isso de integrado, mas não é integrado. A gente só fez isso aqui, mas não chacoalhou, a água continua água e o óleo, óleo. Pegamos a lista de professores e fizemos assim, falamos, ah, vamos ficar com os bons daqui e os bons dali. Sem preconceito? Mais ou menos”.

A integração das áreas e processos foi um aspecto fundamental na consolidação da integração. Representou uma forte interpenetração organizacional ao mesmo tempo que permitiu às instituições e principalmente à Formarium manterem aspectos processuais na forma como eram conduzidos originalmente. A consolidação da integração na área comercial se iniciou com o deslocamento físico da área comercial da Formarium para o prédio administrativo da Edukati. Ela foi instalada dentro da área comercial da Edukati, mas ocupou uma área exclusiva para seus vendedores. Ela estava no mesmo ambiente físico, mas em um local separado. Estava junto, mas não se misturou efetivamente. As estruturas de vendas da Edukati e da Formarium divergiam significativamente, e talvez por esse motivo a fusão física das equipes não fazia sentido. A primeira era uma “máquina de vendas”, uma estrutura grande e dirigida para vendas de massa. Um entrevistado que conhecia a estrutura de vendas da Edukati comentou: “Nossos processos sempre foram massificados, é uma máquina de vendas, por mais que seja uma instituição de ensino”. A segunda era quase artesanal nesse quesito, e possuía uma equipe enxuta, dirigida para um processo de vendas personalizado.

Os vendedores da Formarium a princípio não receberam bem o fato de se juntarem à equipe de vendas da Edukati. Eles se viam como “consultores de vendas”, e a equipe da Edukati era de fato um *call center*. Isso significou, para os “consultores”, uma posição de menor status. Essa resistência foi relatada por um dos entrevistados: “Quando passou pra Edukati, a equipe comercial da Formarium se assustou. Eles eram consultores de relacionamento, aí agora eles foram pra uma área de telemarketing, então há uma mudança, e isso ‘magoou’...”. Alguns vendedores se adaptaram ao novo modelo, outros sentiram que a mudança não valia a pena e se desligaram da escola. O que parece que muitos deles pensaram foi: “Eu batalhei tanto pra ser consultor da Formarium e agora eles me vêm com uma proposta pra ser operador de telemarketing de novo?”, elucidou outro. No entanto, com o passar do tempo, a equipe compreendeu a nova situação e pareceu ter assumido a dupla identidade. Comentando esse processo de transformação, um dos entrevistados disse: “Hoje, que eles [equipe de vendas Formarium] já dominam o processo, sabem a situação em que se encontram, são consultores Formarium, nada mudou no salário deles, na forma deles trabalharem, sinto que estão mais seguros com isso. Sabem o lugar deles, o que eles representam, e não perderam a identidade Formarium”.

Os processos de venda da Formarium foram todos ajustados àqueles que já existiam na Edukati. Num primeiro momento da consolidação, a tentativa foi massificar os processos de venda da Formarium, extinguindo a venda personalizada. Isso foi difícil e doloroso. Um dos envolvidos descreveu esse momento: “Senti que nesse começo teve uma grande dificuldade da Formarium aceitar esses processos. Rejeição, discussão, teve o caso de um vendedor que gritou comigo no meio do andar, foi um aprendizado”. Mas a unificação dos processos de venda era vista como fundamental: “Precisava ter um único sistema, uma única forma de venda”, foi outro comentário. O fato de a Formarium ter atuado sempre de maneira personalizada e caseira nas vendas acentuou a dificuldade e aceitação da transformação: “O sistema era caseiro, eles tinham muita liberdade e independência, mas nenhum controle”, por isso, “quando veio a cobrança do sistema e processual, eu senti que teve aquela resistência”, disse um dos entrevistados que participou dessa integração. No entanto, após um determinado período, a decisão foi suspensa. Constatou-se que a personalização era parte fundamental do processo de tomada de decisão dos potenciais alunos da Formarium. Sobre esse aspecto, um entrevistado falou: “Vimos que os resultados foram pífios, da Formarium e Edukati. Alguma coisa estava errada. E aí percebemos que não adiantava usar os mesmos processos de vendas, porque o público é diferente, processo é diferente, cada um tem seu tempo, então mantivemos

a equipe [da Formarium] trabalhando de forma consultiva [termo que representa venda personalizada]”.

Não só o atendimento era diferente, mas o perfil do vendedor deveria ser distinto: “Os atendentes da Formarium precisavam ser bilíngues, na Edukati, não. Começamos a perceber que tinham suas particularidades e não daria pra massificar, como a gente fez com o [curso tipo simples] da Edukati”, comentou um entrevistado. Parece que, ao final, as equipes e processos de vendas se ajustaram de alguma forma, mas, como relatou outro entrevistado, nem tanto assim: “À totalidade de Edukati eles [equipe de vendas Formarium] já foram integrados, mas algumas coisinhas ficam separadas, mas acho que nem vai integrar mais. No cantinho, tem os consultores Formarium, e aqui nessa baía, tem atendimento Edukati”.

Com relação às outras áreas, como administrativa, financeira, legal, área de marketing e gestão de pessoas, houve uma integração de fato, e essas atividades passaram integralmente a ser exercidas pela Edukati. Com exceção da área financeira, as demais integrações não exerceram impacto nem excessivamente positivo nem excessivamente negativo nos públicos da escola. Os processos de pagamento, no entanto, causaram muitas insatisfações, principalmente para alunos e professores. A padronização e massificação dos processos de pagamento, embora fizessem sentido para lidar com uma grande massa de alunos, como é o caso da Edukati, não faziam sentido para a Formarium. Além disso, esse tipo de processo apresentava falhas consideradas inaceitáveis para esses públicos. Um entrevistado relatou: “O maior deles [problemas] é o financeiro e o acesso ao *blackboard*. Porque se não paga, não tem acesso. A pendência financeira é da escola e não do aluno. Essa é a maior insatisfação”. Também demonstrando evidente desapontamento com esses processos, outro entrevistado disse: “Boleto é o inferno do capeta. Todo mês dá pau. Eu não consigo pagar a mensalidade, e estão querendo me cobrar juros, porque eles não geram boleto”.

Outros processos se modificaram consideravelmente com a integração. A seleção dos alunos na Formarium era um processo ágil, composto de prova de matemática, inglês e entrevistas individuais para todos os cursos. Com a consolidação, as provas e entrevistas deixaram de existir para todos os cursos, com exceção dos cursos *premium* e intermediários: “São poucas coisas que a gente ainda mantém no estilo Formarium. O que nós mantivemos [para alguns cursos como os *premium* e intermediários] é: tem que ter entrevista, carta de recomendação e teste”, relatou um entrevistado. As diferenças no processo de seleção existiam em função das

diferenças de público. Para o público sênior da Formarium, a seleção era quase caso a caso, e na Edukati, a seleção era padronizada e massificada. Um entrevistado disse: “Teve toda uma mudança de sistema pra poder atender, porque na Edukati não tinha processo seletivo como era feito na Formarium, com entrevista, prova e tal, só tinha análise de currículo. Ao final, o processo massificado de seleção prevaleceu mesmo para alunos Formarium, com exceção da seleção para os cursos *premium*”.

Os processos acadêmicos apresentaram duas facetas: a do atendimento a alunos e professores, e o processamento de fato, os “trâmites” dentro das escolas. Os trâmites da Formarium foram padronizados, tanto para alunos quanto para professores (por exemplo, o professor passou a fazer a chamada manualmente, e na Formarium era eletrônica; modelos dos planos de aula passaram a ser Edukati, e os processos como requisição de documentos e procedimentos acadêmicos por parte dos alunos tornaram-se aqueles da Edukati). Mas o atendimento acadêmico para os alunos da Formarium permaneceu pessoal, com funcionários exclusivos em todos os *campi*. Com relação ao sistema de acesso a documentos eletrônicos, prevaleceu o sistema Edukati.

Embora as áreas e processos como um todo tenham se misturado (uns mais, outros menos), e isso tenha causado tensões e mudanças importantes no modo de ser da antiga Formarium, a percepção geral é de que isso foi positivo: “Antes, tinha que pegar informação em vários lugares, e depois, no ano seguinte, tinha que pegar tudo de novo porque não tinha onde pegar, tinha que buscar em vários lugares. Com a entrada da Edukati, vai melhorar lá na frente, eu acho, só que não tem flexibilidade nenhuma”, disse um entrevistado. Ainda sobre os aspectos positivos, outro deles disse: “Em termos de metodologia, construção de processos, organização, é preciso que a instituição [Formarium] se organize, e a desorganização é sintomatizada no discurso, nas normas, na forma de fazer, em tudo. A organização pode ajudar a Formarium a se consolidar mais”.

O momento de consolidação da integração gerou a necessidade de rever as possibilidades de atuação conjunta (ou não) no que dizia respeito aos cursos que as escolas ofereciam para que, no conjunto, eles pudessem fazer sentido. Para avaliar os portfólios de pós-graduação, foram montadas equipes com integrantes de ambas as escolas. Com relação aos cursos do tipo *premium* e mais sofisticados da Formarium, a análise revelou que eles de fato não tinham correspondentes na escola de Negócios Edukati. Para esse tipo de curso, a decisão tomada foi

sua manutenção sem alterações ou adaptações. A Formarium continuou oferecendo esse curso da forma como sempre havia feito.

Havia outra categoria de cursos da Formarium (categoria intermediária), localizada, no entanto, entre a *premium* e a mais simples, que tinha correspondentes próximos na Edukati. Para essa, a decisão foi manter os cursos da Formarium e eliminar os da Edukati, como explicou um entrevistado: “Com relação aos [cursos intermediários], a Formarium tinha um portfólio e a Edukati tinha outro. Os dois vendiam. Então ficou um só, seguindo os padrões da Formarium”. A escolha aconteceu provavelmente porque os cursos intermediários ainda eram entendidos como mais sofisticados e, por esse motivo, estavam mais alinhados ao perfil da Formarium, que havia sido adquirida para trazer status e tradição a essa categoria de curso. Um entrevistado comentou: “O que ainda permanece exclusivo da Formarium são [cursos *premium* e os intermediários]. Eles não têm nada a ver com a Edukati”.

A categoria de cursos mais simples da Formarium (para o público mais júnior) também tinha correspondentes próximos na Edukati. Nesse caso, no entanto, foi feito um desmembramento de cada curso de cada instituição nessa categoria e foram criados novos cursos com essa tipologia, que passou a conter elementos de ambas as instituições. Um entrevistado explicou esse processo: “O que houve foi uma reformulação do portfólio da pós-graduação da Edukati, incluindo nesse portfólio os produtos da Formarium, com a cara da Formarium. Na verdade, nós pegamos o portfólio Formarium e levamos pra dentro da Edukati, só pra dentro da pós-graduação em Negócios. Não foi 100% só Formarium nem 100% só Edukati”. Essa foi uma cocriação bem-sucedida, pois os novos cursos tiveram muito sucesso, e permanecem como carro-chefe no portfólio atual da pós-graduação (que hoje possui logomarca Formarium). O entrevistado comenta ainda que o que houve mesmo foi a criação de cursos que não eram nem totalmente iguais aos da Formarium nem da Edukati, mas uma combinação nova de ambos: “Pegamos coisas boas que tinham lá e coisas boas que tinham aqui. Alguns cursos saíram, outros foram criados. É sempre um terceiro produto, nunca é o que existia lá ou aqui, mesmo os que já existiam foram reformulados, todos são novos. Não prevaleceu nem o que tinha lá nem o que tinha aqui”.

Um dos efeitos colaterais dessas ações, no entanto, foi a perda de alunos de pós-graduação da Edukati. Para eles, o perfil e conteúdo desses novos cursos não fazia tanto sentido. Um entrevistado disse: “Tenho dúvida sobre se esse modelo foi aquele preferido. Porque eles não

conseguem atrair muitos alunos que a gente tinha aqui [na Edukati]”. Outra explicação para a redução na demanda por esse tipo de curso da Edukati estaria relacionada à maior exigência na seleção, que eles impunham: “Percebemos que o público da Edukati procurava um curso que não fosse tão burocrático como era na Formarium, com entrevista e realização dos testes de matemática e lógica”, disse um entrevistado. Nesse período, e a partir da constatação dessa lacuna, a Edukati lançou cursos com sua logomarca para cobrir essa demanda, mas, para efeitos práticos, as escolas começaram a concorrer entre si nessa categoria de produto.

Outro efeito colateral da reavaliação do portfólio foi a redução, também, da demanda dos cursos *premium* da Formarium. Com a integração, eles pareceram ter perdido a força e a personalidade, e a percepção foi de que precisavam de uma regeneração. Alguns entrevistados disseram: “Os [cursos *premium*] precisam de um resgate. O cara precisa passar no horário de aula, o aluno de graduação, e olhar, babar e falar , ‘aqui é a sala do [curso *premium*]? O que que é o [curso *premium*]? É o [curso *premium*] para os executivos, olha, só tem diretor aqui””.

A consolidação da integração dos portfólios de cursos gerou, para a Formarium, um grupo misto de produtos. Os cursos *premium* e os intermediários permaneceram com sua identidade e conteúdo, mas a categoria mais simples tornou-se completamente outra, a partir da mistura de conteúdos e identidade Edukati.

A junção das logomarcas foi uma questão delicada durante todo o processo de integração. Os públicos das escolas (professores, alunos, coordenadores de ambas as instituições) não viam a associação como algo benéfico, principalmente para a Formarium, pois o posicionamento das marcas no mercado era algo distinto. A logomarca da Formarium remetia a uma escola de primeira linha, de status, refinada e para público A. A da Edukati remetia a uma organização que se relacionava principalmente com públicos B e C. Os comentários a esse respeito expressaram forte desaprovação da junção das logomarcas, alegando a impossibilidade de combinar elementos tão antagônicos: “Seria como misturar batata frita com doce de leite”, exemplificou um entrevistado. “Não é que eles não são legais, mas como é que vai funcionar essa química? Uma coisa não combina com a outra”, complementou. “Não dá, o conceito de uma com o conceito de outra”, disse outro. O que todos visualizavam com essa junção era uma “perda para a escola de mais nome”, nesse caso a Formarium. Um entrevistado comentou: “Essa junção foi prejudicial à Formarium, porque antes ela era vista como um curso *boutique*, e na hora que você põe atrelado a uma escola média e não de alto nível, como

a Edukati, ela ajudou a puxar a Formarium pra baixo em termos de imagem, tanto que o pessoal fica meio desconfiado, a Formarium não é mais a Formarium, agora é Formarium com Edukati”.

O modelo ideal descrito por muitos para a integração entre Formarium e Edukati teria sido a associação das atividades operacionais e administrativas, mas a separação na gestão e apresentação ao mercado (inclusive separação da gestão das logomarcas). No entanto, após anos de embates entre posições opostas a respeito da junção ou não das logomarcas, e embora a maior parte das opiniões tenha sido contrária à junção, elas foram definitivamente associadas a partir do segundo semestre de 2011.

Desde sua aquisição, a Formarium foi fisicamente alocada dentro dos *campi* da Edukati. Estar dentro, no entanto, não significou uma fusão física. Sua mudança para o espaço da Edukati implicou, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de sua própria identidade visual. A Formarium precisava comunicar a distinção, uma escola sofisticada e de elite, afinal seu público-alvo eram executivos exigentes com as instalações e aparência da escola. Um dos entrevistados relatou a construção da identidade visual: “Quando a gente estava vendo a expansão para o [um dos *campi* Edukati], as salas de aula que estavam sendo planejadas lá [para a Formarium] eram todas salas padrão graduação, cadeiras de braço... Quando a arquiteta mostrou a planta, só tinha projeto com padrão Edukati. Aí questionamos, cadê as salas padrão Formarium? A gente sempre teve que brigar pra manter algumas coisas”.

Dentro dos *campi* Edukati, a Formarium se estabeleceu em andares exclusivamente seus, com móveis específicos e mais finos, com salas mais equipadas estruturalmente, com uma identidade visual mais suave e sofisticada, com elevadores distintos (identificados com cores do logo da escola, exclusivos para seus alunos em alguns *campi*) e com máquinas de café que estão lá para servir exclusivamente os alunos Formarium. Um dos entrevistados disse: “No mesmo prédio, no mesmo espaço físico, há uma disposição para atender a Formarium e outra diferente para atender Edukati. A Formarium está dentro e fora ao mesmo tempo. Está sozinha e é parte”.

As centrais de atendimento aos alunos da Edukati em alguns *campi*, por exemplo, foram modificadas para atender alunos Formarium: eles possuem uma área exclusiva e não precisam pegar a tradicional fila que os alunos da graduação enfrentam. Foi criada uma “célula” de

atendimento só para eles. Ao chegar, o aluno Formarium é atendido imediatamente. Um dos relatos a esse respeito foi: “O posto separado lá na central de atendimento é a maior prova de que realmente está ali no sangue, é diferente o público”.

O Quadro 4 faz uma síntese da integração em seus aspectos organizacionais. Aponta também o status em cada item, que pode variar entre união (o quanto os itens organizacionais se fundiram), separação (o quanto se mantiveram distintos uns dos outros) ou união e separação (o quanto parte de um item se unificou e parte se manteve distinta).

Quadro 4 – Síntese da integração nos aspectos organizacionais

Dimensão Organizacional	Item organizacional e status após a integração
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Separação das escolas de Negócios na liderança e gestão (separação). • Mistura das escolas de Negócios nas dimensões cursos e corpo docente (união). • Criação de tentativas de ações conjuntas e intervenções mútuas (união).
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Cada escola possui um diretor diferente com grupos de coordenadores distintos (separação). • Há professores da Edukati coordenando cursos e atividades Formarium (união). • Ambos os diretores respondem a um mesmo líder da Internacionati (união).
Quadro docente	<ul style="list-style-type: none"> • Maior parte dos professores permaneceu ministrando aulas na organização de origem (separação). • Um ou outro professor da Formarium começou a dar aulas na graduação da Edukati (união). • Há uma parcela de professores da Edukati que passou a dar aula na Formarium e que transita em ambas as escolas (união). • Conteúdos ministrados por professores são os mesmos em ambas as escolas (professor não muda conteúdo, leva de uma escola para outra) (união).
Áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Comercial (área comercial da Formarium está dentro da comercial da Edukati em uma área distinta e reservada) (separação e união). • Administrativa (prevaleceram os processos das áreas de RH, jurídica e financeira da Edukati) (união). • Marketing (prevaleceram as abordagens e métodos Edukati) (união). • Acadêmica (parte remete à Formarium – atendimento; e parte, à Edukati – processos) (separação e união).
Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas (processo de venda tornou-se parte individualizado – contato inicial – e parte massificado – restante da venda) (separação e união). • Seleção de alunos (prevaleceu Edukati, embora haja elementos (entrevistas, provas) Formarium para seleção nos cursos <i>premium</i> e intermediário) (separação e união). • Seleção de professores – cada escola manteve seu processo original (separação). • Pagamento (prevaleceram processos da Edukati) (união). • Atendimento a alunos (há atendimento Formarium para seus alunos e atendimento Edukati para seus alunos) (separação). • Acesso ao sistema intranet (<i>blackboard</i>) (prevaleceu o sistema Edukati) (união).
Portfólio de cursos	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos como os <i>premium</i> e os intermediários da Formarium permanecem inalterados (separação). • Há cursos intermediários chancelados pela Edukati e que podem concorrer com os intermediários da Formarium (separação). • A tipologia de cursos mais simples foi recriada e relançada a partir da integração de elementos dos cursos Formarium e Edukati (união).
Logomarca	<ul style="list-style-type: none"> • Logomarcas foram definitivamente unificadas embora, no início da integração tenha havido muita resistência por parte da Formarium (união).
Ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> • A Formarium foi trazida para dentro da Edukati em diversos <i>campi</i>, mas seu espaço físico é delimitado, possui identidade visual própria (separação e união). • Algumas áreas são destinadas somente a alunos Formarium, assim como determinados aspectos da infraestrutura, como elevadores, máquinas de café e materiais (separação). • Dentro de centros de atendimento aos alunos, a Formarium possui células individualizadas (separação e união).

4.5.2 Aspectos culturais

Com a consolidação da integração, diferenças culturais entre Formarium e Edukati tornaram-se evidentes. A seguir, são expostas as principais características culturais da Formarium e da Edukati, como e se elas se misturaram ao longo da integração e, ao final, uma síntese distinguindo os aspectos culturais que se unificaram e aqueles que se mantiveram separados.

A partir da intensificação da integração, algumas diferenças no modo de ser, funcionar e fazer as coisas tornam-se claras. A Formarium foi descrita como uma escola que trabalhava muito sua imagem, interna e externamente. Muitos daqueles que já a conheciam por seu nome no mercado, e que com a integração vieram a conhecê-la mais de perto, comentaram como a imagem que faziam da escola era de algo muito maior, mais belo, glorioso e pomposo: “Quando entrou a Formarium, tem um ano, ano e meio, aí começou-se a ver que ela era linda por fora... sabe aquele ditado, por fora linda viola, por dentro pão bolorento? Descobriu-se que ela estava muito bagunçada”. A escola pareceu ter gerido muito bem sua marca e imagem, e ter conquistando status elevado no mercado de educação em Negócios. Esse envoltório imagético de beleza e brilho, no entanto, pareceu ter tido como contraponto um processo de tomada de decisão vagaroso: “Lá às vezes se toma decisão, mas a ação não acontece. O jeito é mais tranquilo, menos orientado a resultados”, comentou um entrevistado, ao conhecer a Formarium mais de perto. Ele disse também: “A cultura lá é de empurrar com a barriga” e “Não resolve, a não ser na última hora”.

A Formarium foi descrita também como uma instituição muito orientada ao aluno no sentido de servi-lo, reforçando seu status de aluno-cliente. Um dos comentários foi: “Ele [o aluno da Formarium] era tratado como sendo cliente, um cliente a ser mantido, era uma empresa voltada ao marketing nesse sentido”. Em função desse tipo de orientação, o aluno da Formarium foi percebido como alguém mimado e petulante: “Ele chora, faz birra por causa de qualquer coisa, e aí é muito difícil trabalhar com esses alunos. Tudo eles reclamam, mandam carta pra coordenação...”, disse um entrevistado. Sobre o fato de os alunos serem tratados como clientes, outro entrevistado disse em seguida: “Eles eram petulantes. ‘Eu atendo celular porque sou homem de negócios, executivo, e preciso atender o celular’. Não tinha aquela coisa, mas aqui você não vai atender o celular...”. Na percepção de alguns entrevistados, o status de aluno-cliente deixa o professor numa situação delicada: “Eles pensam que o

professor é empregado deles. Professor é professor, não é empregado”, exemplificou um deles. “E isso gera problema com as faltas, eles não se conformam que recebem faltas quando eles viajam ou quando estão em reunião. Como não vai receber falta? Você está numa faculdade, numa pós-graduação...”, comentou outro. Um entrevistado, indignado com essa característica do aluno da Formarium, disse o que faz em sala de aula nessas circunstâncias: “Quando ele [o aluno] tem essa postura, eu faço uma repreensão. Estou em sala de aula, aqui quem manda sou eu”. Esse tipo de comportamento do aluno da Formarium foi algo que se destacou na percepção de professores da Edukati, mas na Formarium esse comportamento não pareceu ser entendido como ultrajante. A importância do status é grande no mundo executivo. E isso se reflete no comportamento do aluno e do professor. Na Formarium, isso pareceu ser natural: “Nós estamos numa escola de Negócios, antes de mais nada quem busca [esse tipo de curso de Negócios] são pessoas não que querem entender de astrofísica e dos princípios quânticos da vida pelo entendimento disso em si, eles querem prosperar na carreira. Isso é lícito e ético”, comentou um entrevistado. A exibição de status e a aura de prosperidade fazem parte desse mundo. E, às vezes, mais do que fazer parte, elas parecem necessárias e importantes fornecedoras de credibilidade ao curso. O brilho e a prosperidade que a escola exala, neste mundo, parecem ser, se não desejados, ao menos aceitos pelos alunos. Um dos entrevistados comentou: “O que o aluno quer ver? O status dos professores que estão lá”, explicou ele. E complementou: “O aluno quer ouvir um professor que se deu bem na vida”. Outro entrevistado disse: “Aluno não quer ter aula com um cara que está ruim das pernas, como o Zé Ruela, faz parte da coisa”. Por isso, todos os comportamentos e símbolos de status são plenamente aceitáveis: “Você vai ter aula e vê seu professor chegando num fusquinha todo sujo, caindo aos pedaços. Você vai ter aula e vê teu professor chegando de Mercedes. O que esses dois ícones tem a ver com o conteúdo da mente deste homem que vai te ensinar alguma coisa?”, enfatizou ele.

A maior parte dos professores da Formarium são executivos ativos, e por esse motivo não são exclusivamente acadêmicos. Em função disso, passam menos tempo na escola e acabam por não desenvolver vínculos tão profundos (com a instituição e entre eles) quanto os professores dedicados exclusivamente à academia. O perfil que possuem é o de professor executivo e não de professor acadêmico. Essa distinção ficou clara quando a Formarium foi adquirida: “Uma coisa é você ser um cara de empresa que vem pra uma palestra ou um módulo de quatro aulas. Outra coisa é você se tornar um professor. Professor não é palestrante”, expressou um dos entrevistados, deixando clara a distinção entre os comportamentos. Sobre o vínculo que

desenvolviam com a instituição, outro deles comentou, com certa restrição: “O professor da Formarium entra, dá sua aula e vai embora”. O perfil mais executivo, no entanto, é defendido pelo professor da Formarium: “Essa história de querer mestrado e doutorado, isso não vai adiantar nada, ninguém aqui tem”, disse um deles. As visões por vezes pareceram um pouco dicotômicas, como se um perfil excluísse definitivamente o outro, e uma convivência não fosse possível. Outro entrevistado também expressou sua desaprovação ao perfil mais executivo: “Porque o aluno, sendo de Negócios ou não, quando ele vem pra universidade, ele quer uma coisa de universidade, sala de aula, quer professor que chama atenção, que faz chamada, professor que é *showman*, e que o cara que é de Negócios não faz, eles são frios, são secos”.

A Edukati, por sua vez, foi descrita como uma organização muito orientada para processos e resultados: “Ela não é uma empresa voltada para marketing, mas para resultados financeiros”, reforçou um entrevistado. Embora ágil nas decisões gerenciais, processualmente ela ainda é vagarosa, como indicou outro comentário: “Dentro da Edukati tem SLA [sigla de qualidade nos processos], então tudo vai demorar muito mais. Tem processos, tempo”. Essa orientação, embora positiva, pareceu deslocar a atenção necessária a outros elementos, como a relação com professores e alunos: “Tem que andar conforme essas regras que são regras, aquele equilíbrio difícil, não sei até que ponto você tem que apertar e seguir as regras, e com isso você ir contra um bom relacionamento com os alunos...”, comentou um entrevistado. Outro, também explicando o mesmo fenômeno, relatou: “Imagina que você [aluno] atrasou tantos dias e teu nome vai pro Serasa...”. A relação com professores também pareceu se desgastar em função disso: “É uma empresa que as pessoas são muito cobradas, os professores, inclusive em termos de horário, mesmo que a aula termine mais cedo eles são obrigados a assinar o ponto”, disse um entrevistado com um ar de desabafo. Sobre o ponto, outro deles explicou: “Tenho que assinar, e se a aula terminar 5 minutos mais cedo, tenho que ficar na sala dos professores esperando eles colocarem o ponto pra eu assinar”. Embora a orientação para processos e resultados seja vista como positiva, ela pareceu excessiva em algumas situações.

A preocupação com a qualidade acadêmica na Edukati foi algo bastante presente nos relatos. Ela se tornou até mesmo exagerada, disseram alguns: “Agora está mais formalizado ainda, então eles ficaram mais obsessivos. Por exemplo, todo início de semestre você tem que definir plano de ensino, plano de aula, dar bibliografia, tudo muito obsessivamente organizado”,

comentou um entrevistado. A universidade tem a dimensão acadêmica como um de seus pilares fundamentais: “A Edukati organiza todo discurso dela, não importa em qual nível, se graduação, se pós-graduação, sustentado numa lógica do discurso acadêmico”, disse outro.

Como a maior parte dos alunos da Edukati é de graduação, o aluno foi descrito como alguém ainda muito interessado em conhecimento por si só e entusiasmado com a vida acadêmica. E que, em sua maioria, não começou a carreira profissional. Um dos entrevistados refletiu sobre a diferença entre alunos de pós-graduação e de graduação, e disse: “Você tem uma população de adultos jovens de 25-35 anos, você tem uma cabeça. De repente, você pega pessoal de 17-18 anos [maioria dos alunos Edukati], é uma alegria na vida, eles querem saber porque querem saber. Estão se lixando se vão ganhar mais ou menos dinheiro, dinheiro ainda não passou a ser o centro da sua vida. Por outro lado, o pessoal da pós-graduação está preso no dinheiro. Vem fazer um *network* muito bem-feito e vem pra ver se consegue mudar de emprego e ter outro melhor”. A relação do aluno com a universidade pareceu ser afetiva. Um dos entrevistados relatou a forma carinhosa com que eles interagem com professores: “Eles são hiperatenciosos. Você vai lá: ‘ela é tão linda, a professora...’, se fala mal das professoras, eles te matam. Protegem...Você pega as avaliações, você vê declarações de amor. Acho o máximo””, disse ele sobre o comportamento dos alunos.

No decorrer da consolidação da integração, os aspectos da cultura da Formarium se misturaram parcialmente com os aspectos culturais da Edukati, como indica o Quadro 5, a seguir.

Quadro 5 – Síntese da integração nos aspectos culturais

DIMENSÃO CULTURAL	FORMARIUM	EDUKATI	FORMARIUM APÓS INTEGRAÇÃO COM EDUKATI
Orientação às relações ou a processos e resultados	Orientação à imagem, à relação entre as pessoas.	Orientação a processos e resultados.	Mais orientada ainda à sua imagem e às relações, mas integrou orientação a resultados (unificação e separação).
Tomada de decisão	Lenta e vagarosa.	Ágil nas decisões, mas lenta para processá-las em função da rigidez nos processos.	Manteve seu ritmo mais vagaroso, mas incorporou alguma agilidade em processos específicos (unificação e separação).
Estilo da relação da instituição com o aluno	Escola e professores “servem” o aluno-cliente. Relação é próxima.	Relação mais funcional. Aluno é somente mais um dos públicos. Relação por vezes prejudicada em função da rigidez nos processos.	Manteve “servidão” ao aluno-cliente (separação).
Estilo da relação da escola com os professores	Próxima, pessoal, de confiança.	Mais impessoal, professor sente-se cobrado e controlado.	Manteve a relação de proximidade (separação).
Comportamento do aluno	Exigente, formal, tradicional, sério, rígido, mimado, de questionamento dos professores, quer respostas.	Informal, descontraído, diversificado, afetuoso, de proximidade com professores, quer perguntas.	Manteve o comportamento original (separação).
Comportamento do professor	Pouco vínculo com a escola, orientação ao status, valoriza experiência prática nos negócios.	Vínculo mais forte com a instituição, orientado a conteúdo, valoriza conhecimento e desempenho acadêmico.	Ainda mais orientado a negócios, mas tem incorporado a necessidade de desenvolvimento acadêmico (unificação e separação).
Orientação a ser academia ou a ser negócio	Mais orientada a ser negócio.	Orientada a ambos.	Mais orientada a ser negócio, mas incorporou os aspectos acadêmicos (unificação e separação).
Orientação à qualidade ou a quantidade	Mais orientada à qualidade.	Mais orientada à quantidade (grande quantidade de alunos, resultados e processos) e menos à qualidade.	Manteve a maior orientação à qualidade do que à quantidade (separação).
Clima	Clima rígido, de pós-graduação, executivo.	Clima descontraído, de graduação, acadêmico.	Manteve clima mais formal e de pós-graduação (separação).

4.5.3 O futuro

Atualmente, a Formarium é a escola de pós-graduação em Negócios da Edukati. A escola de graduação em Negócios permanece Edukati, e fora do domínio da Formarium. A relação entre elas se estabeleceu, por enquanto, como algo que está junto e separado ao mesmo tempo. Algumas migrações, como a de professores, permanecem, mas as intervenções mútuas diminuíram em intensidade e quantidade. A integração com a escola de Negócios parece estar num estado estacionário. Esse aparente impasse é creditado muitas vezes às tensões existentes entre elas.

A origem dessa tensão pode estar vinculada à forma como a Formarium foi introduzida ao grupo. Ela é vista ainda hoje como o filho bastardo que “só traz trabalho, e não gera riqueza, não dá dinheiro”, disse um entrevistado. “É o filhinho que eles não queriam”, comentou outro, porque “não traz grandes benefícios”. O próprio sentido da aquisição foi questionado. A Formarium ganhou em termos de processos e suporte financeiro, mas perdeu em termos de prestígio de sua logomarca e status. A Edukati ganhou uma escola de prestígio, mas muito pouco em termos de resultado. O motivo da compra, assim como sua estratégia, não parece claro para muitos. Após quatro anos da aquisição, um entrevistado ainda diz: “O sentido de sua [da Formarium] presença, assim como sua contribuição ao sistema, ainda não está claro”. As tensões existentes apresentam também um caráter político e de poder muito forte: “Há muito conflito, briga de egos, acho que isso atrapalha”, comentou ele.

É difícil visualizar também como a integração com a Edukati como um todo evoluirá. Aos olhos de alguns entrevistados, a Formarium se vê ainda como uma escola muito diferenciada das outras escolas da universidade, assumindo uma postura muito elitista, narcísica e autocentrada: “Não posso ter uma situação de senhor/escravo. Tem que ter uma situação de igualdade, há opções, mas é preciso deixar o ego de lado, até para iniciativas multidisciplinares. Poxa, vamos ganhar dinheiro. Qual nosso objetivo? Nós queremos ficar parte ainda na torre do castelo ou queremos ir pro burgo?”, comentou um entrevistado. A intenção foi dizer que a Formarium não se misturou e não se mistura com as outras escolas da Edukati, e essa posição pode ter desgastado a integração e sua possível intensificação no futuro. A gestão do processo de integração de ambas as partes parece ter sido deficiente e pouco planejada: “Infelizmente não tem uma gestão da mudança como deveria, um

acompanhamento e alinhamento da estratégia, sendo revisado, vamos todos de mãos dadas...”, explicou um entrevistado. O caso parece ser ambíguo. O impasse na integração com a escola de Negócios e com a universidade parece estacionário levando a acreditar que a integração parece ser algo que não se resolverá: “Não tem solução, acho que cada vez mais a Formarium vai sofrer, a não ser que se encontre uma solução mágica, que não estou visualizando hoje”, disse outro entrevistado. “Não vejo uma relação, não vejo uma integração de verdade. Deveria haver... acho que isso vai ocorrer muito gradativamente”, comentou outro. Por outro lado, há também o sentimento de que as trocas e intervenções mútuas podem ser intensificadas, gerando ganhos de diversas naturezas e intensidades para ambas as escolas e para a universidade também: “A integração poderia dar grandes lucros pras duas partes, aumentaria a visibilidade, ajudaria. Daria mais visibilidade pra Formarium e pegaria os talentos...”, explicou um dos entrevistados, entusiasmado com possibilidades futuras e positivo com relação a elas. Há a possibilidade de intensificação das relações e da integração entre as instituições, e de trocas ricas num universo conjunto, plural e diverso. Mas há resistência e interesse de ambas as partes ao mesmo tempo, paradoxalmente.

5. DISCUSSÃO

O debate a respeito dos resultados obtidos e das reflexões que suscitaram será exposto a seguir. Três grandes blocos compõem este capítulo: primeiro, a discussão sobre ciclos organizacionais e culturais pelos quais as instituições estudadas passaram; segundo, desdobramentos da hibridização nos seus aspectos organizacionais e culturais; e terceiro, a discussão sobre o caráter ambivalente das instituições antes e depois da integração. As discussões neste capítulo consideram aspectos organizacionais (estrutura, liderança, processos, áreas, produtos, ambiente físico, por exemplo) e culturais (como valores, comportamentos, estilos de gestão, tomada de decisão e formas de pensar e agir) durante as análises para ambas as instituições e para o processo de integração, pois a hibridização foi estudada, neste caso, como fenômeno organizacional e cultural.

Muitos dos conceitos relacionados à hibridização cultural e à condição híbrida apresentados nos fundamentos teóricos serão adaptados dos estudos culturais para análises e discussões, também, das hibridizações em dimensões culturais e organizacionais. A primeira razão para isso decorre do fato de a hibridização ser um conceito multidisciplinar, estudado em diversos campos de conhecimento para analisar uma ampla gama de fenômenos, objetos, situações e elementos, inclusive organizacionais (PIETERSE, 2009; BURKE, 2003). A segunda, do fato de que os estudos sobre hibridização nas organizações não aprofundam a condição híbrida. Essa é a intenção das análises a seguir.

5.1 Ciclos organizacionais e culturais

Ao longo de sua história, as instituições têm seus elementos organizacionais e culturais transformados em função de seu próprio desenvolvimento ou de outras situações, como por exemplo, a de uma aquisição, que injetam modificações estruturais em suas formas de ser. Esta seção busca mostrar como a Formarium e a Edukati passaram por diversas transformações organizacionais e culturais que configuraram formas distintas e mais ou menos heterogêneas (ou homogêneas) ao longo de suas histórias. Essas formas, numa perspectiva de longo prazo, podem ser compreendidas como ciclos organizacionais e culturais

cada qual mais ou menos coeso, homogêneo e integrado. Primeiro são apresentados os ciclos para a Formarium, antes e depois da aquisição e integração à Edukati. Os ciclos da Edukati não são objeto primordial da discussão neste trabalho, mas são comentados com o intuito de indicar que no momento em que a Formarium começou a integrar a Edukati, esta última se encontrava, ela mesma, vivendo seu processo de integração à Internacionati. Esta seção discute o transcorrer desses ciclos, tendo como inspiração os trabalhos de Martin (1992), Stross (1999) e a noção de cultura como algo em constante movimento, como comentado por Bauman (2012).

5.1.1 Ciclos da Formarium

Ao longo da trajetória descrita no capítulo anterior, a Formarium passou por diversas formas organizacionais e culturais. Durante os anos pré-aquisição, embora a escola tenha passado por algumas dificuldades e conflitos, sua organização e cultura podem ser descritas como relativamente coesas, homogêneas e integradas: as pessoas concordavam com os valores básicos de sua forma de ser e compartilhavam esses valores, os pressupostos, a missão e os propósitos da escola. Ela era vista como um todo coerente, que funcionava bem e harmonicamente. Nesse período, a escola se apresentou como um todo mais integrado do que desintegrado, mais coeso do que fragmentado e mais homogêneo do que heterogêneo.

No entanto, a partir da aquisição pela Edukati, a Formarium começou a ganhar outra forma. Logo após a venda, o dia a dia foi marcado por conflitos internos: as lideranças não se entendiam, formaram-se subgrupos e subculturas, a comunicação entre os públicos se complicou, houve a percepção de muita instabilidade com relação ao futuro, e surgiram diversos conflitos relativos a poder e interesses. As desavenças entre as lideranças, principalmente entre o novo líder e os antigos líderes da Formarium, impediram ações consistentes com relação a produtos, e o crescimento esperado da escola não aconteceu. Não houve consistência ideológica (aquilo que as lideranças desejavam) e nas ações (cada subgrupo manifestou objetivos diferentes com relação à gestão da escola), a cultura se desintegrou e a organização se tornou politicamente muito tensa. Os modos de pensar e agir eram diferentes, e não foi possível o desenvolvimento de alianças produtivas para que a

escola se tornasse uma unidade organizacional e cultural. A Formarium assumiu uma forma mais diferenciada (nos termos de MARTIN, 1992), não havia consistência cultural ou organizacional, e a unidade foi impossível. Foi possível detectar nesse período, também, o início de fragmentação: houve justaposições na liderança (líderes da Formarium e da escola de Negócios da Edukati foram colocados hierarquicamente lado a lado, mas cada um separadamente gerindo uma escola), nas áreas (as duplicações de áreas permaneceram, com exceção da administrativa e de marketing), nos processos (administrativos foram dominados pela Edukati, o restante permaneceu com a Formarium), nas logomarcas (que se uniram) e no ambiente físico. Algumas ações como aquelas relacionadas ao portfólio de produtos pareceram erráticas e aleatórias. Houve consenso sobre alguns itens (a escola devia crescer), mas quase nenhum sobre o modo como ela deveria realizar isso. Houve consenso e dissenso ao mesmo tempo, dependendo do item em questão.

Em função desse impasse e da improdutividade da escola, outro líder é instituído no início de 2009. Dessa vez, no entanto, a aderência desse líder às lideranças antigas da Formarium foi imediata. A harmonia imperou, as relações eram saudáveis e harmoniosas, havia respeito de ambas as partes, e unicidade ideológica (as lideranças concordavam nos seus valores e planos) e nas ações. Os resultados foram os melhores em todos os tempos, e a harmonia voltou a se instaurar. A organização e a cultura estavam novamente mais integradas e homogêneas.

No segundo semestre de 2011, a integração começou a ganhar contornos mais definidos. Algumas dimensões organizacionais estavam mais unidas do que separadas, havendo domínio de alguma instituição (como no caso dos processos e áreas, dominados pela Edukati), e outras se equilibravam (como liderança, professores, portfólio de cursos e ambiente físico). No entanto, embora os contornos tivessem se tornado mais definidos nesse período, ainda não havia consenso sobre se essa seria a forma que perduraria. O que se pode dizer é que as dimensões organizacionais se hibridizaram e continham elementos de ambas as origens. Havia muito dissenso ainda sobre o futuro e sobre a forma que a integração como um todo tomaria. Seu caráter indefinido e inacabado pareceu perene. Houve uma multiplicidade de interpretações a respeito do objetivo da compra da Formarium e de sua inclusão nos sistema Edukati. Havia uma variedade de especulações a esse respeito (a Formarium foi comprada “para evitar bancarrota”, “para competir com outras escolas”, “por capricho de quem comprou”) e de racionalizações *a posteriori* (a Formarium “não poderia sobreviver sozinha, sem uma universidade, em função da nova lei do MEC”, “para trazer prestígio à escola de

Negócios da Edukati”, “porque a Edukati é inovadora” e “precisava de uma escola de tradição para os cursos em Negócios ganharem solidez e mais legitimidade”). As significações eram múltiplas e contextuais, adaptadas a necessidades específicas e locais. Não havia uma fusão de fato: as escolas de graduação e pós-graduação em Negócios continuavam separadas, embora em tese devessem constituir uma escola de Negócios única; as lideranças eram distintas, mas respondiam à mesma instituição (à Internacionati, portanto estavam unidas e separadas ao mesmo tempo); alguns professores transitavam em ambas as escolas e possuíam duplo pertencimento; alguns cursos possuíam conteúdos originários de ambas as escolas; e as instalações físicas da Formarium foram deslocadas para dentro da Edukati, mas não se misturaram completamente. As escolas se interpenetravam, estavam dentro e fora uma da outra ao mesmo tempo. Os limites e as fronteiras, em grande parte das dimensões organizacionais e culturais, no entanto, não eram claros, e os elementos permaneciam numa zona intermediária, num terceiro espaço (como referido por BHABHA, 1994). Existiam interpenetrações e justaposições, mas não havia fusão integral ou total. A cultura e aspectos organizacionais da Formarium nesse período de consolidação estavam fragmentados, híbridos e em transformação.

A Figura 2, a seguir, apresenta os ciclos da Formarium representados pelas esferas preenchidas. Ela indica como, no decorrer de sua história, tanto no momento anterior à aquisição, quanto durante o processo de integração, a Formarium passou por formas mais integradas e coesas (Momento I e III), diferenciadas (parte do Momento II) e fragmentadas (parte do Momento II e Momento IV). A linha tracejada aponta a sequência dos ciclos.

Figura 2 – Ciclos da Formarium

Período	Perspectiva cultural (predominante ou suprimida)		
	Integradora	Diferenciadora	Fragmentada
Momento I – Pré integração (1995 a 2007)	Predominante	Suprimida	Suprimida
Momento II – Ano Perdido (2008)	Suprimida	Predominante	Suprimida
	Suprimida	Suprimida	Predominante
Momento III – Anos Dourados (2009/2010 e 1º/2011)	Predominante	Suprimida	Suprimida
Momento IV – Consolidação da Integração (2º/2011 a e 2º/2012)	Suprimida	Suprimida	Predominante

Fonte: Autora, inspirada em Martin (1992) e Stross (1999).

5.1.2 Ciclos da Edukati

A Edukati, em suas primeiras décadas até a compra pela Internacionati, foi uma instituição organizacional e culturalmente até certo ponto homogênea e integrada (conforme MARTIN, 1992). Os valores eram compartilhados, grande parte das decisões circundavam seu líder principal, havia consenso sobre o que a universidade era e como ela deveria se posicionar no mercado, sobre os principais valores e sobre sua identidade. Havia consistência ideológica (valores eram compartilhados), nas ações (aquilo que era feito, lançamento de cursos inovadores, por exemplo, estava alinhado ao valor inovação e pioneirismo) e simbólica (sua infraestrutura refletia a inovação, como a aquisição de *campi* inovadores, a exemplo do *campus* que era uma antiga fábrica). As relações eram próximas, harmoniosas, e o sentimento era de pertencer a uma grande família. A cultura revelou-se algo que tendeu mais para a homogeneidade do que para a heterogeneidade nesse período, podendo ser caracterizada como relativamente integrada.

Essa coesão e integração, no entanto, se transformaram com a chegada da Internacionati. A rede internacional trouxe valores bastante específicos, relacionados a crescimento econômico-financeiro e a internacionalização. A partir desse contato, deu-se início a uma nova configuração cultural e organizacional. A universidade antes predominantemente familiar e

orientada às pessoas começou a dar lugar a uma instituição fortemente orientada a processos e resultados. O caráter familiar começou a perder espaço para o lado empresarial. A gestão, que antes era menos sofisticada, começou a se profissionalizar. A escola agora não possuía um reitor, mas um CEO, e o chamado *C-level* começou a se estruturar. Isso gerou incertezas, pois a Edukati possuía um DNA acadêmico forte e alguns públicos chegaram a duvidar que um CEO e uma equipe de executivos vindos de outro mercado pudessem entender tão profundamente de educação. Deu-se início a um embate entre o caráter acadêmico da universidade (tão necessário e defendido) e o caráter de negócio (universidade passa a ser vista como um negócio que precisa gerar resultados), e esse embate suscitou o embate entre qualidade (cursos, conteúdo acadêmico, qualidade do aluno, por exemplo) e quantidade (a universidade precisa crescer, aumentar a quantidade de alunos, remunerar bons professores e gerar lucro). A organização e a cultura nesse período de primeiro contato com a Internacionati tomaram brevemente a forma diferenciadora para em seguida iniciar e sustentar um estado fragmentado, contendo conflitos e tensões potencializados pela existência de dicotomias e embates organizacionais e culturais. Ao longo desses três anos, no entanto, as dicotomias se apaziguaram e a Edukati começou a perceber que elas não desapareceriam, mas que deveriam ser gerenciadas em conjunto. Ao final desse primeiro período de contato com a Internacionati, a cultura assumiu sua ambiguidade e sua forma fragmentada (como comentado por MARTIN, 1992).

No início de 2008, a Edukati deu início à integração da Formarium em meio a seu próprio processo de integração com a Internacionati. Deu-se início uma integração dentro de outra. No caso da Edukati, sua fragmentação organizacional e cultural deveu-se à sua integração à Internacionati e não à integração da Formarium. No caso da Formarium, sua fragmentação cultural se deveu exclusivamente à sua integração com a Edukati. A Figura 3, a seguir, ilustra os ciclos pelos quais a Edukati passou, indicando como antes da integração com a Internacionati, ela se mostrava mais coesa organizacional e culturalmente, passando em seguida, logo após a aquisição pela Internacionati por um período de diferenciação, para se estabilizar no estado de fragmentação organizacional e cultural a partir daí.

Figura 3 – Ciclos da Edukati

Período	Perspectiva cultural (predominante ou suprimida)		
	Integradora	Diferenciadora	Fragmentada
Pré-aquisição pela Internacionati (1995 a 2007)	Predominante	Suprimida	Suprimida
Integração com a Internacionati (2005 a 2007)	Suprimida	Predominante	Suprimida
	Suprimida	Suprimida	Predominante
Integração da Formarium (2008 a 2012)	Suprimida	Suprimida	Predominante

Fonte: Autora, inspirada em Martin (1992) e Stross (1999).

As transformações organizacionais e culturais pelas quais tanto a Formarium quanto a Edukati passaram no decorrer de suas histórias e nos processos de integração (Formarium com Edukati e Edukati com Internacionati e depois com Formarium) pareceram ser movimentações inerentes a todo organismo vivo e às culturas como um caso específico. Os encontros organizacionais e culturais não parecem ser encontros entre totalidades puras, mas entre todos pouco ordenados ou estáveis, heterogêneos, de contornos maleáveis e em constante transformação: um encontro entre misturas, como comentado por Bauman (2012).

5.2 Hibridizações organizacionais

O Quadro 4 – Síntese da integração nos aspectos organizacionais – apresenta as dimensões e elementos organizacionais nos quais as hibridizações aconteceram. A partir desse quadro, foi possível desenvolver o Quadro 6 – Hibridizações organizacionais –, que contém análises dos processos de hibridização gerados pela integração e que serão expostas ao longo desta seção. Elas foram realizadas levando-se em consideração os seguintes critérios:

Primeiro, o tipo de interação entre as culturas. O modelo relacional para organizações híbridas sugerido por Wood (2010) propõe relacionamentos com diferentes graus de saliência de uma organização (ou suas dimensões) em comparação com a outra (ou suas dimensões) e que resultam em interações de diferentes graus de poder entre elas. Neste estudo foi possível

distinguir dois momentos no encontro entre as culturas: uma relação inicial (imediatamente após o encontro) e outra final (que diz respeito à consolidação da integração). As interações entre as culturas podem ser, segundo o modelo de Wood (2010): convivência amigável (baixa saliência das duas culturas), dominação e repressão (uma das culturas apresenta alta saliência em detrimento de outra) e multiplicidade ou conflito (ambas as culturas apresentam alta saliência).

Segundo, o conceito de hibridização envolvido. Os encontros culturais podem assumir diversas configurações híbridas também em função das relações de poder entre as culturas. Canclini (2003, p. xxix) comenta como os múltiplos conceitos relacionados à hibridização (como acomodação, sincretismo e fusão, por exemplo) são formas particulares de hibridização mais ou menos clássicas. Essas formas são utilizadas nos trabalhos de Burke (2003) para tratar de hibridizações nas mais variadas áreas (arquitetura, artes em geral, religião, literatura e música, por exemplo) e objetos e práticas (textos, produções literárias, peças musicas, cerâmicas e práticas religiosas, por exemplo). Elas serão empregadas aqui para tratar de dimensões organizacionais e indicar como elas se hibridizaram. As formas de hibridização consideradas aqui são:

- Acomodação (para designar itens em justaposição, lado a lado, sem muita interação, quando há um encaixe).
- Diálogo (para designar mais conversa e interação entre as partes para se chegar à situação de justaposição).
- Mestiçagem (para designar algum tipo de interalimentação entre as culturas ou dimensões organizacionais, promovendo mais interpenetração).
- Sincretismo (para indicar que aquilo que se juntou era muito diferente em sua origem).
- Assimilação (para designar uma transformação intensa e por vezes completa, como uma fusão).
- Crioulização (para designar a emergência de formas novas a partir de formas antigas em novos contextos).

Terceiro, a natureza da hibridização, que pode assumir duas possibilidades: a hibridização orgânica (misturas não intencionais, resultantes da evolução das culturas, muitas vezes empréstimos, apropriações miméticas, invenções naturais) e a intencional (utilização

consciente de contrastes e oposições em movimento antitético, pontos de vista que não se misturam, mas que são colocados um frente ao outro, propositalmente) (ACKERMAN, 2012).

Puderam ser realizados quatro tipos de análise. A primeira é uma análise sobre a hibridização em diversas dimensões organizacionais e que foi denominada “Hibridização nas dimensões organizacionais”; a segunda, uma sugestão de relações entre os tipos de interação entre culturas e a rede de conceitos de hibridização e que foi denominada “Relações da hibridização”; a terceira, uma apresentação de possíveis dinâmicas da hibridização e que assim foi denominada; e a quarta, uma proposição de tipologias de hibridização que foi denominada “Tipos de hibridização”.

Quadro 6 – Híbridizações organizacionais (Parte I)

DIMENSÃO ORGANIZACIONAL	ITEM ORGANIZACIONAL	Interação inicial	Interação final (momentânea)	Conceito de hibridização envolvido	Natureza da hibridização
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Separação das escolas de Negócios nas dimensões liderança, estratégia e gestão • Mistura das escolas de Negócios nas dimensões cursos e corpo docente • Criação de tentativas de ações conjuntas e intervenções mútuas 	Multiplicidade e conflito	Convivência amigável	Acomodação	Intencional
Liderança	• Cada escola (Formarium e Escola de Negócios Edukati) possui um diretor diferente com grupos de coordenadores distintos.	Multiplicidade e conflito	Convivência amigável	Acomodação	Intencional
	• Há professores Edukati coordenando cursos e atividades na Formarium	Multiplicidade ou conflito	Convivência amigável	Acomodação	Intencional
	• Ambos os diretores das escolas de Negócios respondem a um mesmo líder da Internacionati	Multiplicidade e conflito	Convivência amigável	Sincretismo	Intencional
Quadro docente	• Maior parte dos professores de ambas as escolas permaneceu ministrando aulas na organização de origem	Dominação Edukati ou Formarium	Convivência amigável	Acomodação	Orgânica
	• Um ou outro professor da Formarium começou a dar aulas na graduação da Edukati	Multiplicidade e conflito	Convivência amigável	Acomodação	Orgânica
	• Há uma parcela de professores Edukati que passou a dar aula na Formarium e que transita em ambas as escolas	Multiplicidade e conflito	Convivência amigável	Mestiçagem	Orgânica
	• O conteúdo ministrado pelos professores é o mesmo em ambas as escolas (professor não muda conteúdo, leva de uma escola para outra)	Convivência amigável	Convivência amigável	Mestiçagem	Orgânica
Áreas	• Comercial – área comercial da Formarium está dentro da comercial da Edukati em um espaço distinto e reservado	Dominação Edukati	Dominação Edukati e convivência amigável	Assimilação e Diálogo	Intencional
	• Administrativo – prevaleceram os processos das áreas de RH, jurídica e financeira da Edukati	Dominação Edukati	Dominação Edukati	Assimilação	Orgânica
	• Marketing – prevaleceram as abordagens e métodos Edukati	Multiplicidade e conflito	Dominação Edukati	Assimilação	Orgânica
	• Acadêmica – parte remete à Formarium – atendimento – e parte à Edukati – processos internos	Multiplicidade e conflito	Convivência amigável	Diálogo	Intencional

Quadro 6 – Hibridizações organizacionais (Parte II)

DIMENSÃO ORGANIZACIONAL	ITEM ORGANIZACIONAL	Interação inicial	Interação final (momentânea)	Conceito de hibridização envolvido	Natureza da hibridização
Processos	<ul style="list-style-type: none"> Vendas – processo de venda tornou-se em parte individualizado – contato inicial – e em parte massificado – restante da venda 	Multiplicidade e conflito	Convivência amigável e Dominância Formarium	Acomodação e Assimilação	Intencional
	<ul style="list-style-type: none"> Seleção de alunos – prevaleceram processos Edukati, embora haja elementos (entrevistas, provas) Formarium para seleção nos cursos <i>premium</i> e intermediários 	Dominância Edukati	Dominância Edukati e Convivência amigável	Assimilação e Diálogo	Intencional
	<ul style="list-style-type: none"> Pagamento – prevaleceram processos da Edukati 	Dominância Edukati	Dominância Edukati	Assimilação	Orgânica
	<ul style="list-style-type: none"> Seleção de professores - prevalece processo da Formarium na Formarium e Edukati na Edukati 	Dominância Edukati	Dominância Formarium e Dominância Edukati	Acomodação	Intencional
	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento a alunos –há atendimento Formarium para seus alunos e atendimento Edukati para seus alunos 	Dominância Edukati	Convivência amigável	Acomodação e Diálogo	Intencional
	<ul style="list-style-type: none"> Acesso ao sistema intranet (<i>blackboard</i>) (prevaleceu o sistema Edukati) 	Multiplicidade e conflito	Dominância Edukati	Assimilação	Orgânica
Portfólio de cursos	<ul style="list-style-type: none"> Cursos como os <i>premium</i> e os intermediários da Formarium que permanecem inalterados 	Dominância Formarium	Convivência amigável	Acomodação	Intencional
	<ul style="list-style-type: none"> Há cursos cancelados pela Edukati e que podem concorrer com cursos da Formarium 	Dominância Edukati	Convivência amigável	Acomodação	Intencional
	<ul style="list-style-type: none"> A tipologia de cursos mais simples foi recriada e relançada a partir da integração de elementos dos cursos Formarium e Edukati 	Convivência amigável	Convivência amigável	Crioulização	Intencional
Logomarca	<ul style="list-style-type: none"> Logomarcas foram definitivamente unificadas, embora no início da integração tenha havido muita resistência por parte da Formarium 	Multiplicidade e conflito	Convivência amigável	Sincretismo	Intencional

Quadro 6 – Hibridizações organizacionais (Parte III)

DIMENSÃO ORGANIZACIONAL	ITEM ORGANIZACIONAL	Interação inicial	Interação final (momentânea)	Conceito de hibridização envolvido	Natureza da hibridização
Ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> A Formarium foi trazida para dentro da Edukati em diversos <i>campi</i>, mas seu espaço físico é delimitado, possui identidade visual específica 	Dominância Edukati	Convivência amigável	Sincretismo	Intencional
	<ul style="list-style-type: none"> Algumas áreas são destinadas somente a alunos Formarium, assim como determinados aspectos da infraestrutura, como salas, <i>hall</i>, espaços de convivência, elevadores 	Dominância Formarium	Convivência amigável	Sincretismo	Intencional
	<ul style="list-style-type: none"> Dentro de centros de atendimento aos alunos, a Formarium possui células individualizadas 	Dominância Edukati	Convivência amigável	Sincretismo	Intencional

5.2.1 Hibridização nas dimensões organizacionais

Esta análise baseia-se nas formas de hibridização comentadas por Kapchan e Strong (1999), Canclini (2003) e Stockhammer (2012), nos trabalhos e concepções de hibridização desenvolvidos por Burke (2003) e no modelo para organizações híbridas apresentado por Wood (2010). Ela indica que a hibridização pode ocorrer em dimensões organizacionais diversas e de maneiras distintas. A seguir comenta-se como ela ocorreu nas dimensões organizacionais estudadas.

No início da integração da Formarium houve, entre ela e a escola de Negócios da Edukati, certa tensão. A interação começou em um estado de multiplicidade e certo conflito. Não ficou claro no início se as escolas se fundiriam, e como isso se daria, caso ocorresse. Para o público da Formarium, o que ocorreria seria a união das escolas, mas para o público da Edukati, a percepção não era essa. Houve tentativas de aproximação e de intervenções mútuas, mas foram realizadas parcialmente. Após certo período de incerteza, tornou-se clara a decisão: embora ambas atuassem no campo de Negócios, elas não deveriam se unificar. Os públicos e o posicionamento das marcas eram muito diferentes. Uma possível união poderia ser prejudicial a ambas. O que aconteceu foi a mistura parcial de aspectos como portfólio de cursos e intercâmbio de docentes. Mas a liderança, a gestão e aspectos estratégicos mantiveram-se separados. Em função desse desenlace, a relação entre as escolas se acomodou em uma convivência amigável. A hibridização que ocorreu foi intencional.

A dimensão da liderança praticamente se moveu de uma situação inicial de muitos conflitos, tensões, inseguranças e luta pelo poder para uma situação de convivência amigável. Com o passar do tempo, as áreas de dominância ficaram claras, e houve uma acomodação organizacional. Cada escola de Negócios possuiria sua liderança, mas ambas responderiam para um líder comum (da Internacionati), configurando uma situação sincrética. As lideranças funcionariam como entidades justapostas. Elas conviveriam, mas não se misturariam de fato. A natureza da hibridização foi intencional.

Inicialmente houve muitas dúvidas e resistência por parte dos professores da Formarium com relação à integração do quadro docente, mas ao longo da interação isso acabou se acomodando. A maior parte dos professores permaneceu em sua instituição de origem (acomodação) e em pleno domínio de seu território, mas alguns integrantes transitaram e permaneceram transitando em ambos os mundos (mestiçagem). Esses que transitaram misturaram-se à nova cultura e deram início a trocas e misturas de materiais, referenciais e métodos. A natureza da hibridização foi primordialmente orgânica.

A dimensão das áreas funcionais teve predomínio e dominância de uma das instituições, a Edukati, com algumas nuances importantes. A área comercial da Formarium foi alocada fisicamente dentro das instalações Edukati, mas num espaço específico para ela. Estava junto, mas separada ao mesmo tempo. Houve dominância da Edukati, mas ao mesmo tempo convivência amigável. Na área comercial houve assimilação e diálogo. A área administrativa foi dominada pela Edukati, configurando uma assimilação total. Dentro da área de marketing inicialmente se deflagrou uma situação tensa, e a área passou por situações diversas e comandos alternados entre as instituições. Ao final, prevaleceu a dominância Edukati, e o marketing da Formarium passa inteiramente ao comando Edukati por meio de assimilação completa. A área acadêmica permaneceu sobreposta por um longo período. Hoje o atendimento tornou-se misto (alunos podem escolher se dirigir ao atendimento Edukati massificado ou se relacionar com atendentes Formarium pessoalmente), mas os processos acadêmicos em sua maioria permaneceram sob o domínio da Edukati. A situação passou de conflituosa para algo amigável por meio de uma estratégia de diálogo. A natureza da hibridização foi intencional.

Os processos comerciais da Edukati prevaleceram e dominaram a interação, porém também ficou evidente que alguma diferenciação precisou ser mantida em função das diferenças de público das escolas. Ambas as instituições entenderam essa questão, e os processos de venda permanecem algo ao mesmo tempo junto e separado; aderiu-se, mas não completamente. Houve fusão parcial, acomodação e assimilação. A natureza da hibridização para esse item foi intencional. O processo de seleção de alunos inicial da Formarium não sobreviveu integralmente, mas partes do processo seletivo para os cursos *premium* e intermediários foram mantidas (manutenção das provas de inglês e matemática, e entrevistas). A interação moveu-se de dominância Edukati para dominância e convivência amigável. O que ocorreu nesse caso

foi assimilação, mas com algum diálogo, e a natureza da hibridização foi intencional. Cada escola manteve seu processo de seleção de professores. Culturalmente houve acomodação, e a forma da hibridização foi intencional. O processo de pagamento foi totalmente assimilado, apontando a dominância Edukati e uma hibridização orgânica. O processo de atendimento aos alunos era bastante distinto em ambas as instituições (pessoal e customizada em uma, e massificada em outra). No início da integração houve muito conflito sobre a maneira de atender alunos Formarium, pois os processos massificados tenderiam a prevalecer. A decisão resultante foi uma junção e separação ao mesmo tempo. Ambos os formatos continuaram a ser oferecidos, e a decisão foi alocada ao aluno. O processo consolidou-se em acomodação e diálogo, e numa convivência amigável que aproximou ao mesmo tempo que preservou ambas as origens e modos de operação. O tipo de hibridização, nesse caso, foi intencional. Com relação ao acesso à intranet e sistemas, aqueles da Edukati prevaleceram, embora tenha havido uma convivência tumultuada no início, configurando-se um processo de assimilação. A hibridização foi orgânica, havendo fusão dos sistemas e extinção posterior dos sistemas da Formarium.

Com relação ao portfólio, sempre houve clara distinção entre os cursos e seu posicionamento, uma dominância nítida de cada instituição por seu grupo de cursos. O movimento se estabeleceu em acomodação (pois uma oferecia graduação e outra pós-graduação, ambas em Negócios). Para a tipologia de cursos mais simples, que foi recriada a partir de elementos de cursos precursores de ambas as instituições, consolidou-se uma convivência amigável via processo de crioulização (eles foram reformulados e passaram a ser uma combinação criativa dos cursos antigos de ambas as escolas). Em um momento posterior, um produto “concorrente” na tipologia mais simples foi lançado pela Edukati, e as escolas acabaram por oferecer produtos similares em sobreposição. No entanto, de maneira geral, cada escola permaneceu dominando seu portfólio. A hibridização foi intencional.

A união das logomarcas foi tema de grandes divergências e conflitos, com multipartidarismos múltiplos ao longo dos primeiros anos de integração configurando um cenário de multiplicidade e conflito cultural. Ao longo do processo de integração, no entanto, foi-se consolidando a necessidade de união (embora as opiniões tenham sido sempre diversas), e prevaleceu a ideia de que as marcas poderiam se fortalecer mutuamente, configurando um cenário de convivência amigável e sincrética. A hibridização, nesse caso, foi intencional.

O ambiente físico foi adaptado para acomodar ambas as identidades visuais e os símbolos. De maneira geral, como a Edukati era uma instituição maior e mais expandida fisicamente do que a Formarium, a ação predominante foi a adaptação de alguns espaços da Edukati para receber a Formarium. Onde sempre houve exclusividade Edukati foram criados espaços para Formarium. O movimento foi de dominância Edukati para convivência amigável e uma inicial hibridização intencional. No entanto, dentro dos grandes espaços (*campi*), foram constituídos espaços prioritariamente designados para uma ou outra instituição, como salas de aula exclusivas e andares específicos para cada instituição e público. Embora houvesse convivência amigável, os espaços internos foram bem delimitados. Por vezes, eles se tornaram intercambiáveis (salas de aula de uma para aulas de outra), mas a distinção permaneceu. Não houve fusão dos espaços. Houve sincretismo, uma tentativa de conciliação de diferentes identidades numa convivência harmoniosa. A natureza da hibridização foi intencional.

5.2.2 Relações da hibridização

O estudo permitiu delinear sugestões de relações entre os tipos de interação entre organizações (dominação e repressão, multiplicidade ou conflito e convivência amigável), sugerido por Wood (2010) em seu modelo para organizações híbridas e a rede de conceitos relacionados à hibridização comentados por Burke (2003) e Canclini (2003, 2008). Para cada tipo de interação entre organizações, pareceram estar relacionados conceitos específicos de hibridização, e pode-se sugerir um padrão. Primeiro, parece ser necessário classificar os conceitos relacionados à hibridização para comentar o que eles envolveram, e em seguida relacioná-los ao tipo de interação entre organizações.

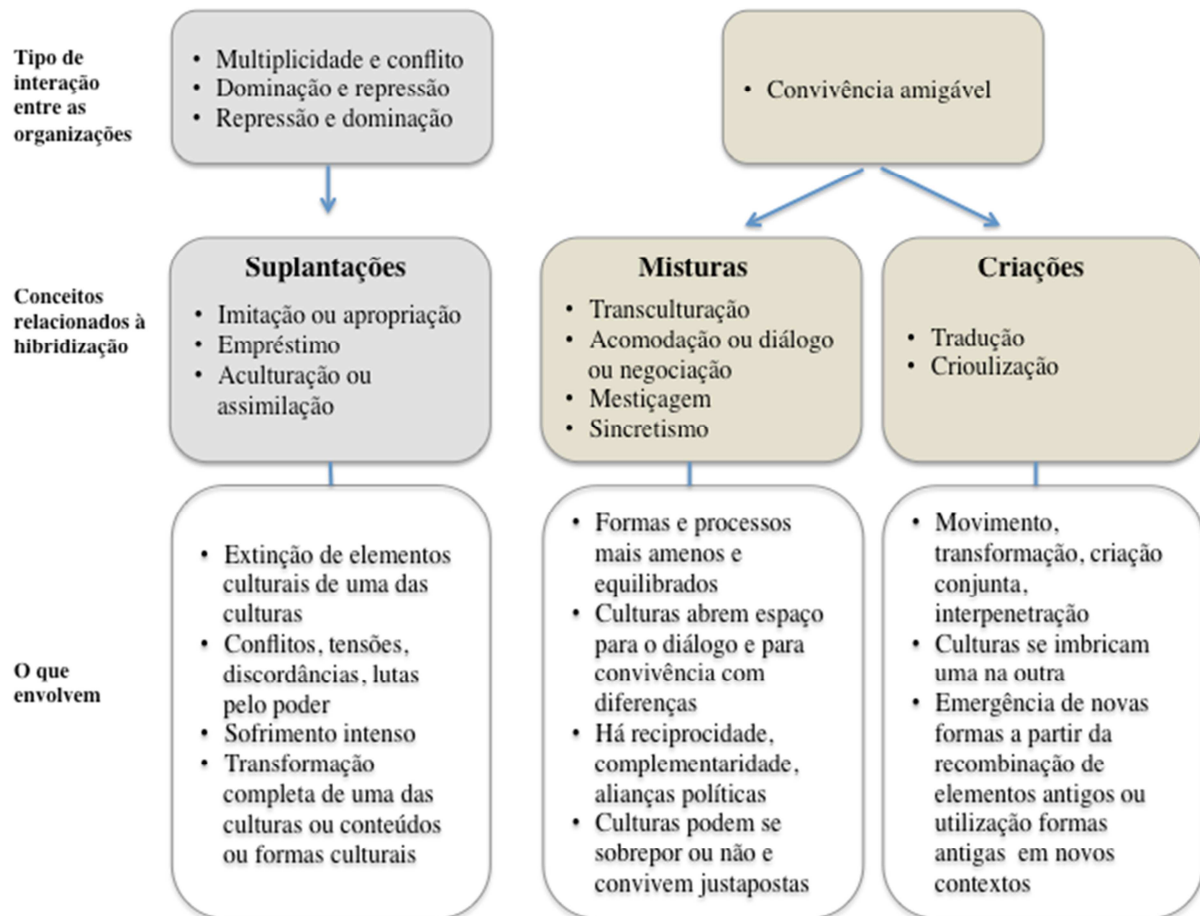
Os conceitos relacionados à hibridização puderam ser reunidos em três grupos. O primeiro grupo foram as suplantações, que contêm os processos de imitação ou apropriação, empréstimo e aculturação ou assimilação. Esse grupo de conceitos pareceu representar encontros nos quais predominou a substituição – de uma dimensão organizacional ou de um conteúdo ou forma cultural por outro – e, portanto, a aniquilação e extinção de elementos de uma organização a favor de outra. Foram conceitos de hibridização que envolveram conflitos, tensões, discordâncias, lutas por poder e políticas, e implicaram sofrimentos de diversos tipos

de ambos os lados, pois a perda de poder e dominância implicou também a perda de identidade organizacional e individual. Nesse caso, uma das organizações (ou dimensões organizacionais) foi bastante modificada ou totalmente transformada.

O segundo grupo foram as misturas, que contêm processos como transculturação, acomodação ou diálogo, negociação, mestiçagem e sincretismo. Esses encontros organizacionais (ou das dimensões organizacionais) assumiram formas mais amenas, mais equilibradas, estabelecendo espaços para a conversação, o diálogo e a convivência das diferenças. Nesse caso, as organizações (ou dimensões organizacionais) foram colocadas lado a lado, podendo ou não se sobrepor, e convivendo em justaposição. Foram transformações que revelaram espaços de diálogo para a convivência harmoniosa de elementos de origens diversas e por vezes conflitantes. Nesses casos houve interpenetração, reciprocidade, complementaridade e alianças políticas e de poder.

O terceiro grupo, as criações, representou os processos de tradução e crioulização. Foram processos que implicam movimento, transformação, criação conjunta e maior grau de imbricação de uma organização (ou dimensão organizacional) com outra. A crioulização, mais que a tradução, pareceu implicar a emergência de novas formas e conteúdos organizacionais a partir de combinação de formas e conteúdos antigos ou a partir da utilização de conteúdos e formas antigos em novos contextos.

O padrão de relações que pode ser sugerido é: as relações de multiplicidade e conflito, dominação e repressão entre organizações (ou dimensões) parecem estabelecer formas de suplantação, e a relação de convivência amigável parece propiciar misturas ou criações. Essas relações sugerem que as interações organizacionais de maior assimetria de poder são menos criativas e mais tensas, e as interações de menor assimetria impulsionam os diálogos, a criação conjunta e a possibilidade de situações de interiluminação (ACKERMAN, 2012). A Figura 4, a seguir, ilustra as relações sugeridas.

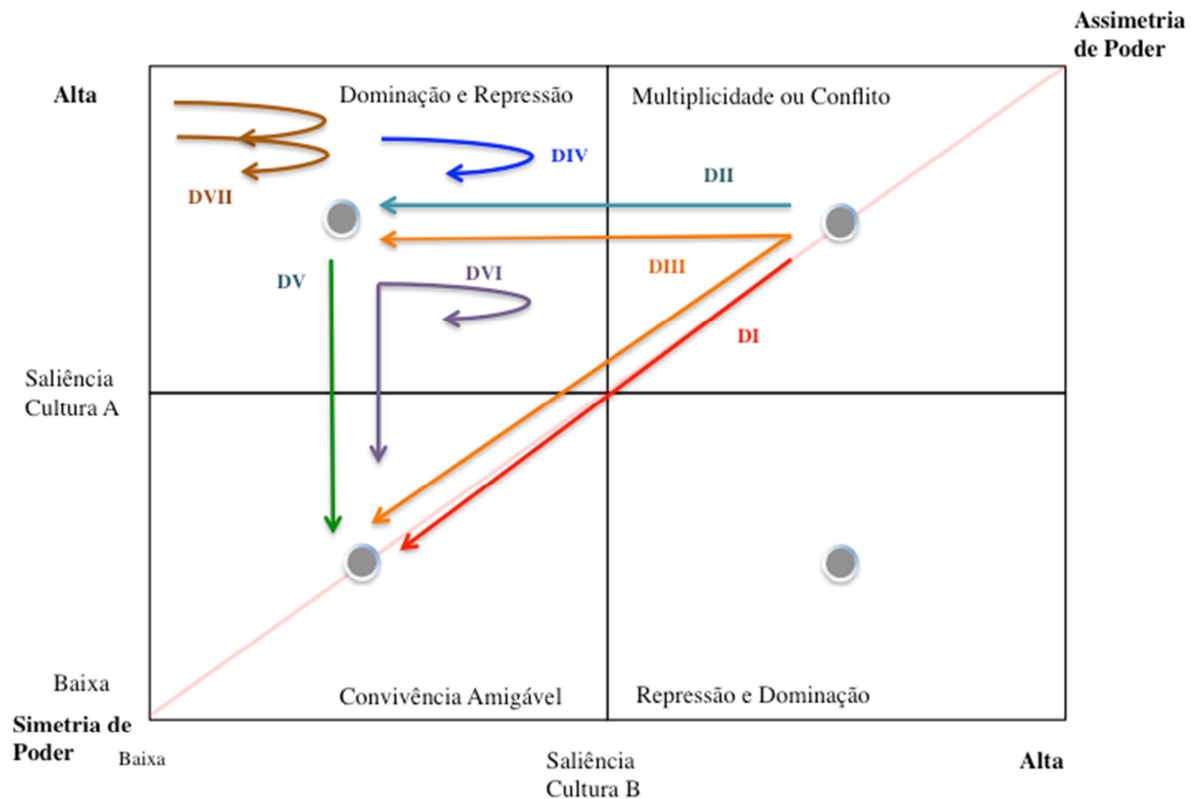
Figura 4 – Relações da hibridização

Fonte: Autora.

5.2.3 Dinâmicas da hibridização

A análise a seguir é feita tendo como base o modelo relacional para organizações híbridas de Wood (2010). O presente estudo possibilitou a visualização (e sugestão) de diversas dinâmicas derivadas das interações entre as instituições em processo de integração. Elas partem do pressuposto de que os encontros organizacionais (como as fusões e aquisições, por exemplo) estão em constante movimento e se transformam ao longo do tempo, assumindo formas mais ou menos estáveis durante a convivência. A Figura 5, a seguir, apresenta as dinâmicas identificadas neste estudo. Em seguida, cada dinâmica é detalhada.

Figura 5 – Dinâmicas da hibridização



Fonte: Autora, com base em Wood (2010).

Um dos pontos de partida aparentemente bastante comum da integração da Formarium à Edukati (em suas dimensões organizacionais e culturais) foi a relação de multiplicidade ou conflitos. A partir disso, algumas dinâmicas puderam ser delineadas. É preciso indicar que a relação de dominação e repressão será utilizada aqui indistintamente de sua inversa, repressão e dominação. Ou seja, ao mencionar dominação e repressão, sua inversa está sendo automaticamente considerada, embora, por motivos estéticos, não seja representada na Figura 5.

- Dinâmica I – Multiplicidade ou conflitos para convivência amigável. Foi possível observar que a maior parte dos encontros entre as dimensões organizacionais da Formarium e da Edukati começou em multiplicidade e conflitos. Um momento em que ambas as organizações se mostraram salientes e buscaram fazer prevalecer seus conteúdos ou formas organizacionais nas mais diversas dimensões (estrutura, liderança, processos, por exemplo). Após esse primeiro momento, no entanto, algumas bifurcações pareceram ser possíveis. Quando esteve evidente a organização que continha prevalência em determinada dimensão, o estado que se seguiu e no qual o encontro se estabilizou foi a

convivência amigável, diretamente, sem embates ou conflitos significativos (por exemplo, a organização que detém processos mais eficientes prevaleceu sobre a que possuía processos caseiros).

- Dinâmica II – Multiplicidade ou conflitos para dominação e repressão. Partindo de uma situação originária de multiplicidade ou conflito, sempre que não esteve claro, neste caso, qual organização tinha prevalência, ambas tentaram impor seu modelo e assegurar dominância. O estado que se seguiu foi a dominância de uma ou outra na dimensão ou item organizacional em questão, e nesse caso o embate foi doloroso, repleto de tensões, lutas pelo poder e conflitos. Uma das organizações se tornou mais saliente e a outra foi reprimida, sendo seus conteúdos e formas organizacionais suprimidos – ao menos temporariamente (por exemplo, no caso da gestão de algum aspecto fundamental de uma delas, pelo qual ambas poderiam tornar-se responsáveis, uma delas acabou, após lutas e conflitos, por dominar totalmente).
- Dinâmica III – Multiplicidade ou conflitos para convivência amigável e dominação e repressão. Houve casos em que a situação de multiplicidade ou conflitos se bifurcou em uma dupla situação, e a dimensão ou item organizacional em questão foi desmembrado (por exemplo, um processo foi desmembrado ao meio, uma parte dele foi dominada por uma organização, e na outra, elas mantiveram a convivência). Na parte em que houve domínio de uma delas, a relação de poder foi mais assimétrica, e na outra em que elas convivem harmonicamente, a relação tendeu a ser mais equilibrada.

Também se observou no estudo a possibilidade de o ponto de partida do encontro configurar imediatamente uma situação de dominância e repressão clara (e não multiplicidade ou conflitos). Nesse caso, o movimento que se seguiu pareceu ser a permanência da situação ou a derivação para a convivência amigável, como indicam as dinâmicas a seguir.

- Dinâmica IV – Dominância e repressão para dominância e repressão. Houve casos em que o início do encontro já revelou a dominância de uma das organizações em dimensões ou itens específicos, e a organização a ser reprimida nem chegou a buscar alguma forma de resistência, pois estava de acordo com o modelo que deveria prevalecer (por exemplo, os processos de uma delas eram mais desenvolvidos e prevaleceram, mas os produtos de outra eram mais rentáveis e faziam mais sentido dentro do portfólio comum). Nesse caso, a saliência se manteve desigual, a relação de

poder não se alterou (se mostrou desequilibrada) e a assimetria permaneceu, no entanto, sem lutas políticas, de poder ou conflitos significativos. A assimetria foi pacífica.

- Dinâmica V – Dominância e Repressão para Convivência Amigável. Foram observadas situações em que desde a primeira interação uma das organizações dominou amplamente alguma dimensão, conteúdo ou forma organizacional. No decorrer da relação, no entanto, ocorreu o reconhecimento por ambas as partes de uma dupla legitimidade e dos benefícios de uma convivência saudável. Neste caso, de um estado inicial de dominação, a relação se deslocou para a convivência amigável. A relação de poder se tornou mais igualitária, e ambas as partes aceitaram essa nova distribuição. O conflito de poder se dissolveu, e uma situação mais equilibrada se estabeleceu.
- Dinâmica VI – Dominância e Repressão para Dominância e Repressão e Convivência Amigável. Houve situações em que partes das dimensões, formas ou conteúdos organizacionais foram primordialmente dominadas por uma organização, mas ela permitiu a convivência amigável em uma subparte do item em questão. Parte do item organizacional foi dominada por ela, mas em outra parte foi possível uma convivência amigável (por exemplo, quando uma das organizações dominava um processo e isso foi reconhecido pelas duas; no entanto, no decorrer da interação, percebeu-se que parte desse processo seria mais bem gerenciado se administrado pela segunda). A saliência de uma organização foi mais forte e equilibrada ao mesmo tempo, e a distribuição de poder, concomitantemente assimétrica e simétrica.
- Dinâmica VII – Dominância e Repressão para Dupla-Dominância e Repressão. Houve casos em que as dimensões, conteúdos ou formas organizacionais ou culturais não puderam se fundir, ou tornar-se um só, e cada organização permaneceu exercendo domínio, em sobreposição, sobre o item em questão (cada uma dominou seu processo, por exemplo, de contratação de professores). A sobreposição existiu, houve uma duplicidade, mas que fez sentido. O encontro começou com o domínio de uma organização, mas ao longo do tempo estabeleceu-se um duplo domínio.

No estudo desenvolvido não se observou situação em que o encontro cultural se consolidasse em multiplicidade ou conflitos. Aparentemente este é um estágio inicial da aproximação, e

que tende a derivar necessariamente para outras configurações. Seria possível pensar que as saliências e relações de poder tendem necessariamente a assumir outras ponderações ao longo do tempo. Ele seria um estado de partida, e não de chegada ou estabilização. A maior parte das interações observadas no estudo se iniciou em multiplicidade ou conflito, ou em dominância e repressão. O início em convivência amigável foi observado em poucos casos. A maior parte das interações se estabeleceu, no entanto, na convivência amigável (ela pareceu ser mais o “ponto de chegada” ou de equilíbrio temporário).

5.2.4 Tipos de hibridização

Uma análise mais aprofundada do Quadro 6 – Hibridizações organizacionais – permite sugerir que as hibridizações que ocorreram apresentaram duas resultantes distintas. A primeira foi uma situação mais aniquiladora e opressiva, quando uma das organizações foi suprimida em detrimento da outra em determinada dimensão organizacional (como nas áreas e nos processos, praticamente dominados pela Edukati). A segunda, foi uma interação que resultou em formas mais acomodadas e justapostas, em que as tensões e diferenças não se resolveram, mas passaram a conviver (como as dimensões da liderança, do quadro docente, do portfólio de cursos e do ambiente físico, nas quais nem Formarium nem Edukati prevaleceram totalmente).

No primeiro caso, parece ter se configurado uma hibridização “feliz”, como indicado por Ang (2003), situação em que as diferenças foram absorvidas. As oposições e contradições foram superadas em algum momento da interação, e, ao final, se configurou uma fusão na dimensão organizacional específica. Nesse caso, o embate entre as diferenças parece ter produzido uma síntese (ANG, 2003; CANCLINI, 2008), como indica a “hibridização dialética ou feliz” na Figura 6.

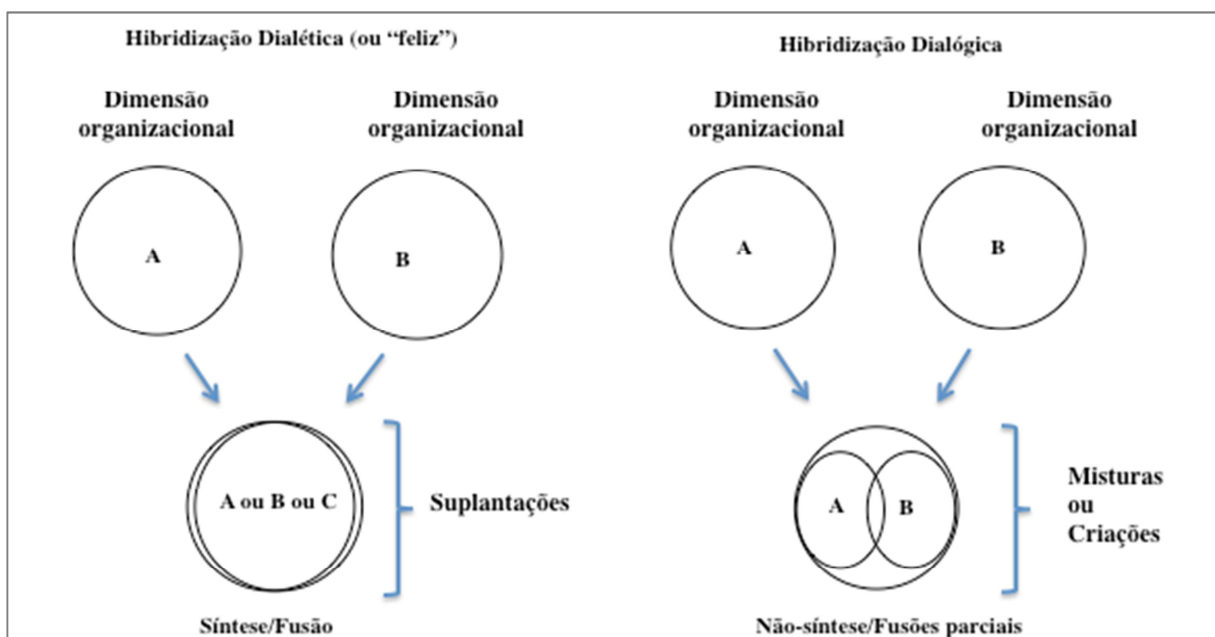
No segundo caso, o processo também foi de embate, mas as hibridizações pareceram não resultar em síntese. Nessas situações, as diferenças não foram absorvidas (ou absorvidas totalmente), não se anularam e não aconteceu uma fusão. O estado gerado foi o de sobreposição, de convivência dessas diferenças. Os embates não foram superados, e as dimensões organizacionais permaneceram convivendo em maior ou menor grau de tensão,

sem que a Formarium ou a Edukati as dominasse por completo. A resultante nesse caso não foi uma síntese, mas uma dialogia.

Mais especificamente, o estudo permitiu observar que as hibridizações parecem poder resultar em fusões, obedecendo a uma lógica de exclusão (lógica do “*Either-Or*”) e remetendo a uma síntese das diferenças, mas também em algo que funcionaria segundo uma lógica integrativa e inclusiva (lógica do “*Both-And*”) (ANG, 1997). A lógica integrativa permitiria a convivência das diferenças por meio do diálogo e da conversa, e a resultante seria uma dialogia, que, diferentemente da síntese, constitui uma situação em que as diferenças (mesmo as oposições contrárias) podem conviver em unidade (CORNEJO-POLAR, 1996; ANG, 1997, 2003; CANCLINI, 1999; MORIN, 2010). Um modo em que dois princípios opostos (ou diferenças) possam estar unidos sem que a dualidade se perca na unidade (CARVALHO, 2003; ALMEIDA e CARVALHO, 2009; MARIOTTI e ZAUHY, 2009; MORIN, 2010).

No presente estudo, observou-se que as hibridizações, em algumas dimensões culturais, parecem ter se caracterizado como sínteses e hibridizações dialéticas (caso dos processos de suplantação, como em geral aconteceu com os processos e as áreas) e em outras, como hibridizações dialógicas (caso dos processos de mistura e criação, como as dimensões de liderança, do portfólio, do quadro docente e do ambiente físico). A Figura 6, a seguir, ilustra os dois tipos:

Figura 6 – Hibridização dialética e dialógica



Fonte: Autora.

5.3 Ambivalências organizacionais e culturais

A condição híbrida e os processos de hibridização são considerados por muitos autores como fundamentalmente ambivalentes, revelando vulnerabilidade e permeabilidade para a convivência de diferenças (BHABHA, 1994; ANG, 1997; CANCLINI, 2003). Além de inerentes à hibridização, as ambivalências chegaram a ser consideradas, também, a grande força do conceito de híbrido (STOCKHAMMER, 2012). Esta sessão discute algumas formas que elas podem ter assumido neste estudo (em seus aspectos organizacionais e culturais conjuntamente), propondo ao final uma dinâmica para lidar com elas.

5.3.1 *Ambivalência na integração da Edukati à Internacionati*

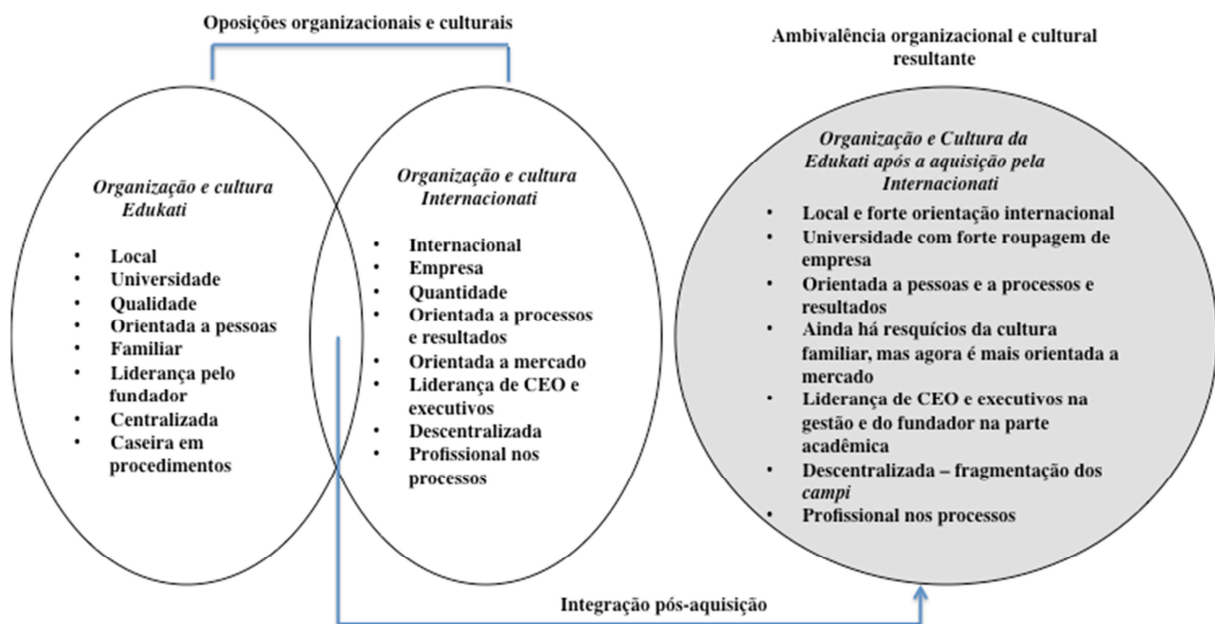
A noção de diferença cultural no discurso moderno está à margem do sistema e à margem das discussões, e tem sido tratada como anomalia que deve ser suprimida e que revela incômodos. No discurso moderno, as diferenças desestabilizam os conjuntos culturais, que devem ser homogêneos e conviver harmonicamente. O conflito – derivado das diferenças – é desordem, e deve ser eliminado. A busca desse discurso é por estabilidade, harmonia e homogeneidade (BAUMAN, 2012).

No discurso pós-moderno, no entanto, a noção de diferença cultural assume vital importância, e é elemento-chave para análise e compreensão dos encontros culturais contemporâneos. As diferenças culturais problematizam noções importantes como unicidade, coerência, essencialismo, autenticidade, e a noção de identidades unívocas, nas culturas e nas organizações (CARRIERI *et al.*, 2008). O discurso pós-moderno abre espaço para a convivência das diferenças, para o debate, o diálogo e as conversas nas fronteiras. Essas diferenças muitas vezes são opostos antagônicos (pares de oposições ou dicotomias) que permanecem numa constante tensão, que não se resolve e resulta em ambivalência (ANG, 2003; BAUMAN, 2012; STOCKHAMMER, 2012).

O encontro entre Edukati e Internacionati foi marcado por algumas oposições organizacionais e culturais claras: uma empresa familiar, primordialmente acadêmica, orientada para a

qualidade e as pessoas, familiar, liderada por um fundador, centralizada e predominantemente caseira em seus processos se encontra com uma instituição global e internacional, de caráter mais empresarial do que acadêmico, orientada para a quantidade, processos e resultados, para o mercado, liderada por executivos, descentralizada e profissionalizada em termos de processos. O que se formou foi uma cultura ambivalente, pois os valores e características da Internacionati foram sendo introduzidos, mas não suplantaram nem extinguiram os valores e características da Edukati. Eles conviveram e convivem até hoje, gerando tensões e criatividade. Algumas podem vir a ser eliminadas no futuro e no decorrer da relação, outras talvez persistam, num embate permanente e sem resolução. A Figura 7, abaixo, ilustra essa ambivalência:

Figura 7 – Ambivalência organizacional e cultural na Edukati após a integração com a Internacionati



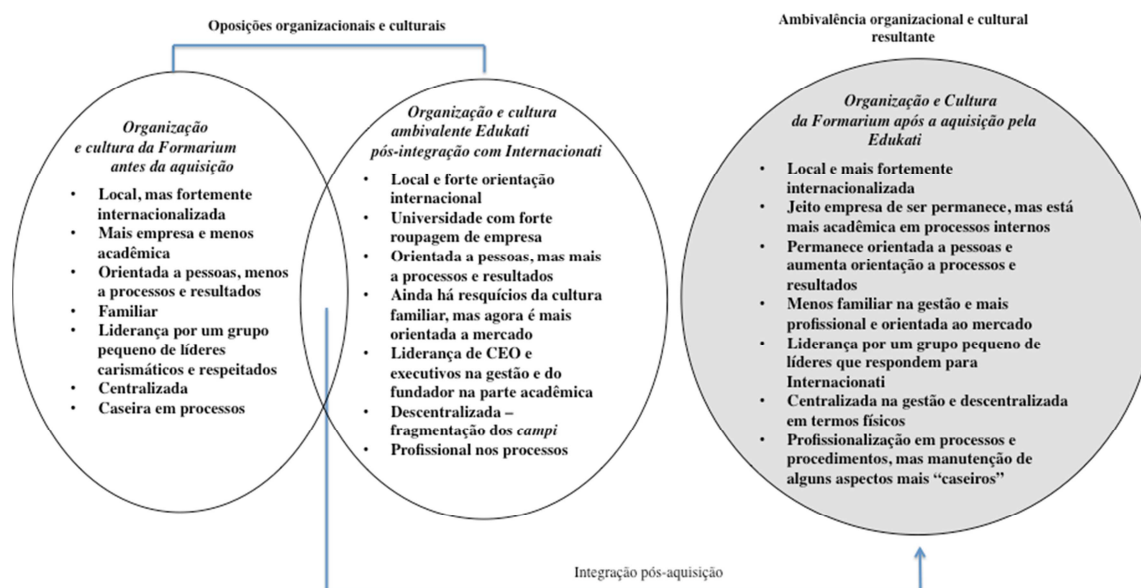
Fonte: Autora.

5.3.2 Ambivalência na integração da Formarium à Edukati

Quando a Formarium é adquirida e inicia seu processo de integração à Edukati, ela passa a integrar uma instituição organizacional e culturalmente já ambivalente. A Formarium era uma organização de cultura local, mas internacionalizada, de caráter mais empresarial em sua gestão, mais orientada à qualidade do que quantidade, mais orientada para pessoas do que para processos e resultados, familiar, conduzida por um pequeno grupo de líderes muito respeitados, centralizada e mais caseira em seus processos. Era uma organização mais homogênea e coesa, que começou a fazer parte de uma instituição ainda muito heterogênea e ambivalente.

As oposições organizacionais e culturais que a Formarium encontrou ao se integrar com a Edukati foram similares às que a Edukati encontrou ao se integrar com a Internacionati. E no caso da Formarium, a integração evidenciou outras oposições, como o encontro entre sua forma de ser mais clássica *versus* a forma de ser mais moderna e inovadora da Edukati, do mundo executivo *versus* o acadêmico, do mundo da pós-graduação *versus* o da graduação e do jeito de ser empresa *versus* ser universidade. A Figura 8, a seguir, ilustra o caráter ambivalente da Formarium após a integração:

Figura 8 – Ambivalência organizacional e cultural na Formarium após a integração com a Edukati



Fonte: Autora.

As ambivalências não são erros nem anomalias dos encontros organizacionais e culturais, são inerentes a eles. A condição ambivalente sugere a superação das oposições (e dicotomias) na convivência permanente desses opostos e na noção antiantiessencialista (GILROY, 1993; CANCLINI, 2008): as culturas não devem ser nem totalidades monolítico-essencializadas, nem algo totalmente fragmentado e ineficaz em função dessas diferenças e oposições. Culturas e encontros culturais devem ser sensíveis às diferenças e ao mesmo tempo abertos às possíveis alianças em momento ou situações específicos (CANCLINI, 2008). Isso significa considerar e conviver com o diferente e com o semelhante, estar próximo e distante e junto e separado ao mesmo tempo, como pôde ser observado na integração da Formarium à Edukati.

5.3.3 Dinâmica das polaridades: para lidar com a ambivalência

Tradicionalmente, as culturas (tanto nacionais quanto organizacionais) vêm sendo representadas por meio de pares de oposições mutuamente excludentes, como cultura erudita *versus* popular, culturas coletivistas *versus* individualistas, culturas centrais *versus* periféricas, entre outras categorizações dicotômicas (HOFSTEDE, 1997, 2001). A lógica dessas representações é binária e excludente (lógica do “isso ou seu oposto”). Implica que as culturas podem ser uma coisa, mas não o seu oposto (por exemplo, algumas culturas são coletivistas e não individualistas, outras são orientadas para pessoas e não para resultados).

Esse tipo de pensamento, no entanto, parece não ser mais suficiente para explicar as dinâmicas organizacionais e culturais hoje, muito menos a condição híbrida. As oposições organizacionais e culturais podem e devem ser trabalhadas conjuntamente, e isso pode ser feito por meio de uma lógica integrativa e inclusiva (lógica do “isso e seu oposto” ao mesmo tempo), que permite que as culturas sejam uma coisa e seu oposto concomitantemente. Para auxiliar o pensamento inclusivo, é possível considerar dois tipos de situações: os problemas e os mistérios ou tensões (ZILLES, 1988; MARIOTTI, 2000). Os problemas possuem uma solução de fato e devem ser resolvidos. Os mistérios ou tensões não possuem uma solução única e não podem ser resolvidos, permanecendo em constante tensão (ZILLES, 1988; MARIOTTI, 2000). A lógica integrativa e inclusiva funciona da mesma maneira que os

mistérios e tensões. Sugere a existência de oposições que não podem ser resolvidas e que permanecerão inconclusas. Sugere ainda que essas oposições não são excludentes, mas sim complementares, pois a existência de um polo não implica a exclusão de seu oposto. Propõe a convivência entre polaridades.

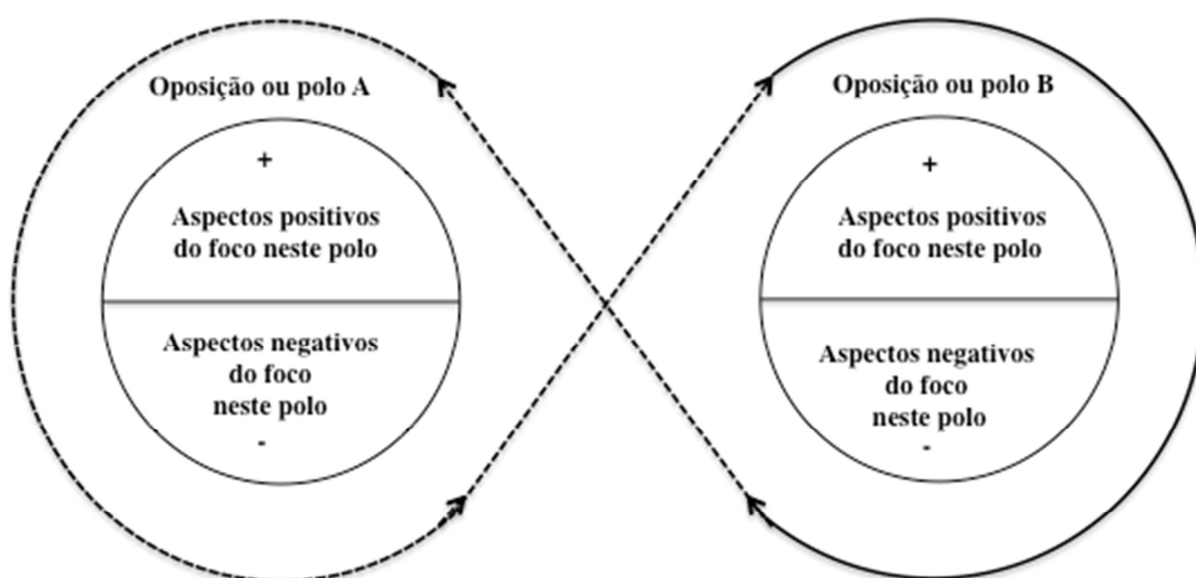
A noção de paradoxo parece descrever precisamente essa relação entre oposições em geral e também nas organizações (CLEGG *et al.*, 2002; LUSCHER e LEWIS, 2008; JOHNSTON e SELSKY, 2009; ANDRIOPOULOS e LEWIS, 2009; SMITH e LEWIS, 2011). Um paradoxo se forma quando duas posições contrárias resistem com igual firmeza à refutação, só podendo ser aceitas ou rejeitadas em conjunto (SMITH e LEWIS, 2011; BAUMAN, 2012). Paradoxos são indissolúveis. A lógica integrativa e inclusiva pode ser suportada pela noção de paradoxo, que, em sua indissolubilidade, parece representar a superação das oposições e dicotomias culturais (e organizacionais), permitindo a convivência dessas oposições. O caráter paradoxal das culturas reside justamente na possibilidade de elas serem uma coisa (um polo) e outra (seu oposto) ao mesmo tempo.

No caso da integração organizacional e cultural do presente estudo, os públicos das instituições eram diferentes, os objetivos, os cursos, os ambientes físicos, as identidades, os professores e suas experiências, os processos e outros itens, e dimensões organizacionais e culturais. Após a consolidação da integração, a Formarium continuou sendo mais empresa do que academia, mais tradicional do que inovadora, mais clássica do que moderna em seus cursos, mais elitizada do que massificada e mais “mundo da pós-graduação” do que “mundo da graduação”, entre outras categorizações. E a Edukati, o inverso. A lógica de análise binária e excludente pregaria, para o sucesso da integração, a exclusão de uma das oposições. A lógica integrativa e inclusiva, no entanto, propõe que a integração possa ser bem-sucedida na convivência dos polos, sem que um deles tenha que ser excluído. Mais do que isso, propõe que as oposições se complementam e que, se bem monitoradas, podem trazer benefícios a ambas as instituições. Neste caso, a dimensão negócio da Formarium complementaria a dimensão academia da Edukati, a pós-graduação da Formarium complementaria a graduação da Edukati, o mundo clássico da Formarium complementaria o moderno da Edukati.

Para conviver com os paradoxos gerados pela integração (como ser academia e negócio, ser pós-graduação e graduação, ser uma organização clássica e inovadora ao mesmo tempo), seria preciso monitorar as polaridades. A Figura 9 apresenta o que pode ser denominado de

dinâmica das polaridades. Ela acontece da seguinte maneira: há um polo denominado A e outro denominado B. O foco demasiadamente grande em A ou em B possui aspectos positivos e negativos. Monitorar significa conseguir identificar em que momento o foco em A ou em B está excessivo. Quando o foco estiver excessivo em A, por exemplo, os aspectos negativos desse polo se tornarão mais evidentes, e então será necessário deslocar os esforços organizacionais para o polo B, num movimento dinâmico constante. Por outro lado, quando o foco estiver excessivo em B, novamente os aspectos negativos do segundo polo emergirão, e o foco deverá retornar para A. E assim sucessiva e constantemente.

Figura 9 – Modelo da dinâmica das polaridades



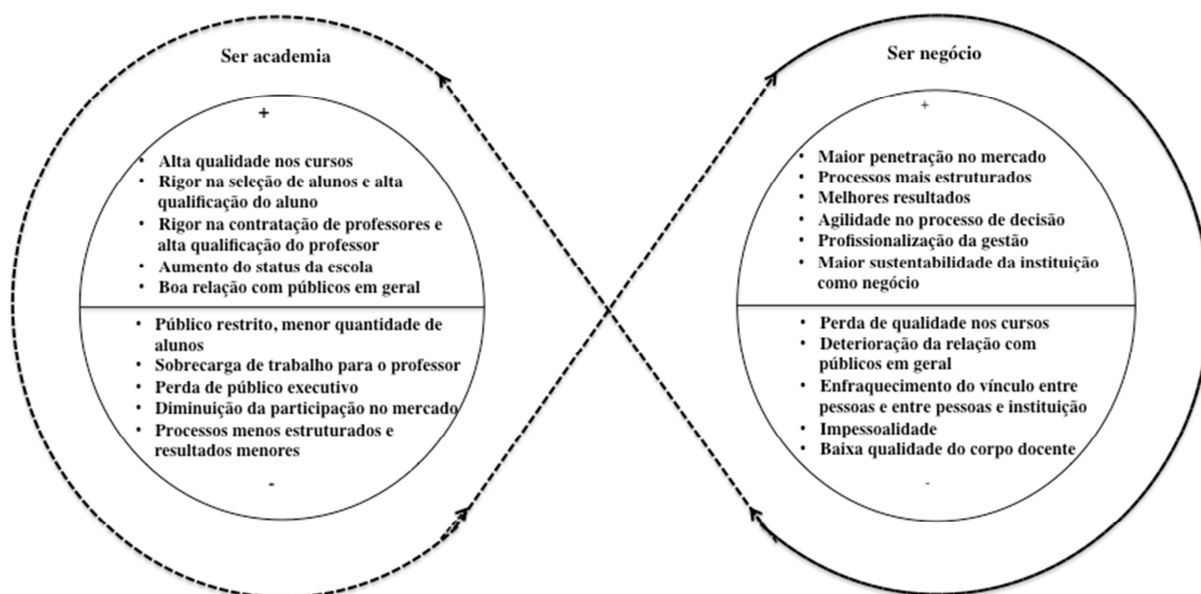
Fonte: Autora, inspirada em Johnson, 1996.

A Figura 10, a seguir, ilustra a dinâmica entre “ser academia” e “ser negócio”, por exemplo, vivido tanto pela Edukati na integração com a Internacionati quanto pela Formarium na integração com a Edukati. O lado esquerdo da polaridade representa ser academia. Focar o lado academia significa, por exemplo, tornar mais criterioso o processo seletivo de alunos e professores para obter e oferecer mais qualidade nos cursos, ser mais rigoroso nos processos acadêmicos e avaliações, e ter como consequência um aumento no status e prestígio da instituição (parte superior da polaridade esquerda). Se, no entanto, o foco em ser academia for excessivo, começarão a emergir os aspectos negativos derivados disso, como: menor número de alunos, sobrecarga de aulas aos professores e provável redução da lucratividade da escola em função do menor número de alunos e da reduzida participação no mercado (parte inferior

da polaridade esquerda). O foco excessivo na polaridade esquerda desloca a necessidade de foco para o polo oposto, neste caso o lado direito da polaridade, representado por ser negócio. E a dinâmica se inverte. O foco em ser negócio significa, por exemplo, reforçar aspectos como estruturação e controle dos processos, agilidade na tomada de decisão e profissionalização da gestão, e obter como consequência melhores resultados financeiros (parte superior do polo direito). Porém, o foco excessivo em ser negócio pode acarretar perda de qualidade nos cursos, perda na qualidade dos alunos, dificuldade de relacionamento com públicos importantes, insatisfação desses públicos e eventual menor qualificação do corpo docente em função de salários mais baixos (parte inferior do polo direito).

Este exemplo indica como o foco em determinado polo organizacional ou cultural, se excessivo, pode ser prejudicial. Sugere que a permanência em um dos polos não é saudável, e que o importante é saber quando se movimentar de um polo a outro. Implica não a exclusão de um dos polos, mas uma relação dinâmica e complementar entre eles.

Figura 10 -- Dinâmica entre ser academia e ser negócio



Fonte: Autora.

6. CONCLUSÃO

6.1 Síntese e conclusões

A hibridização tem sido um tema amplamente tratado no campo dos Estudos Culturais. Nos Estudos Organizacionais, no entanto, os trabalhos sobre ela ainda são superficiais. A maioria deles a utiliza para nomear processos, lógicas, modelos ou práticas antagônicos justapostos, mas sem que a condição híbrida seja aprofundada. O presente estudo objetivou analisar a hibridização como fenômeno organizacional e cultural no processo de integração pós-aquisição de uma escola de negócios a uma universidade, ambas no Brasil. Foi realizado um estudo de caso qualitativo e exploratório que permitiu a constatação de algumas conclusões.

O estudo permitiu observar que as instituições pesquisadas passaram, no decorrer de sua história, por formas mais ou menos homogêneas ou heterogêneas, demonstrando ser, por vezes, mais próximas de uma unidade (organizacional e cultural), e em outros momentos, mais distantes e fragmentadas. O estudo mostrou que, ao longo do período pesquisado, as instituições não foram algo nem totalmente puro nem totalmente fragmentado, mas sim misturas mais ou menos coesas, dependendo do momento que atravessavam. As transformações que ocorreram pareceram decorrer do próprio esforço de ordenação e controle organizacional e cultural. Isso quer dizer que a noção de “se alterar enquanto funciona” esteve bastante presente, em diversos momentos, senão em todos eles. As várias formas parecem constituir a forma de ser das organizações e suas culturas.

O estudo também possibilitou verificar que ocorreram hibridizações em diversas dimensões organizacionais e culturais durante todo processo de integração. Embora seja mais comum a ideia de que as hibridizações organizacionais e culturais são estados intermediários entre o estado inicial e final de um processo de transformação, no estudo conduzido elas parecem ser algo de caráter mais permanente. As observações sugerem que as justaposições, as interpenetrações e as tensões que a convivência de elementos opostos gera, tende mais à constância do que à dissolução. A condição híbrida parece conter tensões que não se resolvem, mas que convivem, se complementam, e geram situações benéficas até mesmo na contradição. As organizações e culturas parecem conseguir conviver em estado híbrido. E isso pode ser positivo.

Houve indicações também de que as “formas mais ou menos clássicas” de hibridização (assimilação, apropriação, sincretismos, entre outras) de fato aconteceram em diversas dimensões organizacionais, sugerindo que a hibridização pode ser desmembrada em uma série de conceitos articulados e que revelam diferentes nuances, intensidades e possibilidades inerentes à condição híbrida. Outro aspecto importante revelado no estudo foi o fato de que as hibridizações nas diversas dimensões organizacionais e culturais sofreram transformações ao longo do processo de integração, transmutando de formas mais tensas e conflituosas para formas mais amigáveis e dialogadas. Sobre a condição híbrida e os processos de hibridização, o estudo sugere que elas podem desembocar em duas formas distintas: uma que envolve um processo dialético, mais pacífica e que resulta em fusão das diferenças (hibridização “feliz”, sintética), e outra que envolve uma interação mais tensa, em que as diferenças convivem de modo dialógico.

Outro aspecto importante sugerido pelo estudo é a condição ambivalente dos processos de hibridização e da condição híbrida. A ambivalência se manifestou na convivência de pares de oposições organizacionais e culturais, sugerindo que as integrações são, e permanecem, estados não resolvidos, mas suspensos em tensão permanente e, por que não, positiva. As ambivalências geraram paradoxos, neste caso organizacionais e culturais, que sugeriram a importância da adoção da lógica integrativa e inclusiva em detrimento da lógica binária e excludente que vem sendo a lente principal na análise das organizações, culturas e encontros culturais. O estudo permitiu visualizar a condição híbrida e os processos de hibridização como fundamentalmente ambivalentes e paradoxais, e como possibilidade de superação das dicotomias organizacionais e culturais clássicas (por exemplo, por meio da dinâmica das polaridades).

Outra observação relevante sobre as hibridizações foi o fato de terem surgido mais evidentemente nos aspectos organizacionais (como estrutura, processos, áreas, liderança, entre outros aspectos organizacionais). Elas também aconteceram na cultura da organização pesquisada, mas as hibridizações organizacionais apareceram curiosamente de maneira mais forte e impactante.

6.2 Contribuições teóricas e práticas

Este estudo possibilitou algumas contribuições teóricas. Entre elas, a principal foi permitir o aprofundamento do entendimento das hibridizações e da condição híbrida nos Estudos Organizacionais, que vem abordando o tema, em geral, de maneira pouco profunda. O estudo permitiu explorar alguns pressupostos ontológicos da hibridização, que antes eram tratados majoritariamente nos Estudos Culturais, nas suas manifestações organizacionais, como no caso das ambivalências e dos paradoxos organizacionais e culturais, dialogando, para isso, com autores centrais dos Estudos Culturais como Canclini (1981, 1995, 1999, 2003, 2012) Bhabha (1984, 1990, 1994), Ien Ang (1997, 2003) e Peter Burke (2003). O estudo também permitiu indicar que a hibridização parece ser mesmo fenômeno multidisciplinar, como sugerido por Pieterse (2009). Por meio deste estudo, um fenômeno que tem sido majoritariamente explorado no campo dos Estudos Culturais pôde ser transposto para a análise de situações organizacionais, como sugeriram Frenkel e Shenhav (2006). Outra contribuição do estudo foi sugerir que a hibridização e a condição híbrida possam ser um meio de superação das dicotomias organizacionais e culturais, como comentado por Canclini (2008) e Gilroy (1993). Em geral, nos estudos sobre fusões e aquisições, as diferenças organizacionais e culturais são tratadas como elementos que devem ser suprimidos. O presente estudo corroborou com a ideia de Freitas (2008) de que lidar com diferenças hoje, sejam elas culturais ou organizacionais, tornou-se a norma e sugeriu que essas diferenças, quando bem gerenciadas, podem conviver, como propuseram Ien Ang (1997, 2003) e Canclini (2008), por meio, por exemplo, da gestão de paradoxos organizacionais e culturais como apontaram Johnson (1996), Clegg *et al.* (2002), Lusher e Lewis (2008) e Smith e Lewis (2011). O modelo para organizações híbridas apresentado por Wood (2010) foi elemento fundamental para o mapeamento das dinâmicas da hibridização. O estudo sugere que o modelo proposto por Wood (2010) parece ser um esquema válido para futuras pesquisas sobre o tema. O presente estudo indica que as análises no campo dos Estudos Organizacionais podem e devem ser enriquecidas com a lente da hibridização e da condição híbrida.

Para a prática, o presente estudo também oferece algumas contribuições. Por exemplo, nas situações de fusões e aquisições, a possibilidade de mapear as diferenças culturais buscando sua convivência e não sua eliminação, pode ser positivo para ambas as instituições. Além de mapeá-las, a sugestão seria gerenciá-las por meio da dinâmica dos paradoxos organizacionais,

culturais, e nas identidades organizacionais (GADHIRI e DAVEL, 2006), como comentado por Johnson (1996) e reforçado por Mariotti e Zauhy (2009). Embora o presente estudo tenha sido um caso em que uma grande empresa adquiriu uma pequena, a existência de hibridizações indica que, até mesmo nessas situações, há diferenças que não se fundem ou são eliminadas (por exemplo, a identidade de cada instituição e aspectos da liderança). Isso significa que, na prática, processos de fusão e aquisição não serão sempre fusões de fato, mas hibridizações.

Mudanças fundamentais no modo de pensar e agir de indivíduos e organizações devem começar a emergir. Isso implica transformar o modo de pensar dos indivíduos em um modelo mais integrador e menos excludente. Trabalhar políticas e práticas que visem a agregação e não a segregação, que visem construir e não destruir. Isso quer dizer, também, desenvolver a capacidade de lidar com a incerteza, a imprevisibilidade e a falta de controle. Significa estar aberto ao novo, a esquecer formas sabidas de fazer as coisas e de pensar. Estar aberto ao aprendizado mútuo. Mais do que isso, será necessário às organizações, daqui para a frente, desenvolver a capacidade mais crítica e fundamental que é conviver com a diversidade na unidade e com a unidade na diversidade (como comentado por MORIN, 2002).

6.3 Limitações e futuros estudos

Embora tenha oferecido diversas possibilidades de reflexão, de expansão da rede de conceitos relacionados à hibridização e suas aplicações às organizações, este estudo apresenta limitações, que podem ser incorporadas a estudos futuros. Primeiro, a pesquisa realizada foi um estudo de caso em um único processo de integração. Foi um estudo mais longitudinal do que horizontal. Buscou profundidade, mas pode ter perdido a possibilidade de expansão dos resultados para outros casos similares. As contribuições que trouxe se aplicam ao caso estudado e sua generalização é pouco provável; porém, se realizada, isso deve ser feito com as devidas ressalvas. Segundo, a integração estudada ocorreu entre uma instituição de grande e outra de pequeno porte, o que pode ter afetado a quantidade e a intensidade das hibridizações identificadas, embora o presente estudo tenha sido um campo fértil para tal análise. Terceiro, o estudo foi conduzido num setor específico, o educacional, e no Brasil, podendo conter idiossincrasias desse campo e relativas ao país. Quarto, o estudo de caso foi um trabalho exclusivamente qualitativo, que fez sentido mediante o objeto pesquisado, mas

que pode e deve ser complementado por meio de pesquisas quantitativas. E quinto, a pesquisadora que conduziu o estudo possuía (no período em que a integração ocorreu) e possui vínculo profissional com as instituições estudadas. Embora esse aspecto apresente vantagens no quesito profundidade e familiaridade com o objeto, pode ter apresentado idiosincrasias a serem eliminadas em estudos futuros.

7. REFERÊNCIAS

- ACKERMAN, A. Cultural hybridity: between metaphor and empiricism. In: STOCKHAMMER, P. W. *Conceptualizing Cultural Hybridization – A Transdisciplinary Approach*. Heidelberg, Germany: Springer, 2012.
- ALBERT, S.; ADAMS, E. The hybrid identity of law firms. In: MOINGEON, B.; SOENEN, G. *Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives*. London: Routledge, 2002.
- ALMEIDA, M. C.; CARVALHO, E. A. *Cultura e pensamento complexo*. Natal, RN: UFRN, 2009.
- ANDRIOPOULOS, C.; LEWIS, M. W. Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, v. 20, n. 4, p. 696-717, 2009.
- ANG, I. The doxa of difference: the uses of incommensurability. *Signs*, v. 23, n. 1, p. 57-64, 1997.
- _____. Together-in-difference: beyond diaspora, into hybridity. *Asian Studies Review*, v. 27, n. 2, p. 141-154, 2003.
- ASHCROFT, B., GRIFFITHS, G., TIFFIN, H. *Key concepts in post-colonial studies*. London: Routledge, 1998.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BATTILANA, J.; DORADO, S. Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.
- BAUMAN, Z. *Ensaio sobre o conceito de cultura*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2012.
- BEVERLEY, J., ARONNA, M.; OVIEDO, J. *The Postmodernism debate in Latin America*. Durham: Duke University, 1995.
- BHABHA, H. K. Of mimicry and man: the ambivalence of colonial discourse. *A Special Issue on Psychoanalysis*, v. 28, p. 125-133, 1984.
- _____. The other question: difference, discrimination and the discourse of colonialism. In: *Out There: Marginalization and Contemporary Cultures*. Cambridge, MA: MIT Press, 1990.
- _____. *The Location of Culture*. New York: Routledge, 1994.

- BIM, A. S.; JONES, D. C.; WEISSKOPFS, T. E. hybrid forms of enterprise organization in the former USSR and the Russian Federation. *ASSA Meeting in Anaheim*, January, 1993.
- BOLDEN, R.; KIRK, P. African leadership: surfacing new understandings through leadership development. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 9, n. 1, p. 69-86, 2009.
- BRAHY, S. Six solution pillars for successful cultural integration of international M&As. *Journal of Organizational Excellence*, v. 25, n. 4, p. 53-63, 2006.
- BURKE, P. *Hibridismo cultural*. São Leopoldo, RS: Unisinos, 2003.
- CALDERÓN, P. A. L. *Treinamento e desenvolvimento intercultural: experiências e vivências em organizações brasileiras*. Dissertação de Mestrado em Administração Pública. EBAP/FGV, Rio de Janeiro, 2001.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. Organizational paradox and transformation. In: *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, QUINN, R. E.; CAMERON, K. S. (Eds.) p. 1-18. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.
- CANCLINI, N. G. Conflictos de identidad en la cultura popular: bases para una política artesanal en América Latina. *Revista Mexicana de Sociología*, v. 43, n. 2, p. 713-726, 1981.
- _____. The hybrid: a conversation with Margarita Zires, Raymundo Mier, and Mabel Piccini. In: BEVERLY, J.; OVIEDO, J.; ARONNA, M. *The Postmodern Debate in Latin America*. Durham, NC: Duke University Press, 1995.
- _____. Entrar y salir de la hibridación. *Revista de Crítica Literaria Latinoamericana*, v. 25, n. 50, p. 53-57, 1999.
- _____. *Culturas híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade*. São Paulo: Edusp, 2003.
- _____. Cómo dejó de ser Tijuana laboratorio de la posmodernidad. Diálogo con Néstor García Canclini. Entrevista a Montezemolo Fiamma em setembro de 2008. Disponível em: <www.nestorgarciacanclini.net>. Acesso em: 12 nov. 2012.
- CARRIERI, A. P.; PAES DE PAULA, A.P.; DAVEL, E. Identidade nas organizações: Múltipla? Fluída? Autônoma? *Organização & Sociedade*, v.15, n.45, 2008.
- CARVALHO, E. A. *Enigmas da cultura*. São Paulo: Cortez, 2003.
- CLEGG, S. R. *Management and Organization Paradoxes*. Amsterdam: John Benjamins, 2002.
- CLEGG, S. R.; CUNHA, J. V.; CUNHA, M. P. Management paradoxes: a relational view. *Human Relations*, v. 55, n. 5, p. 483-503, 2002.

- CORLEY, K. G.; GIOIA, D. A. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, v. 49, p. 173-208, 2004.
- CORNEJO-POLAR, A. Una heterogeneidad no dialéctica: Sujeto y discurso. Migrantes en el Perú moderno. *Revista Iberoamericana*, v. LXII, n. 176-177, p. 837-844, 1996.
- CRESWELL, J. W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- ENGLAND, G. W.; LEE, R. The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India, and Australia. *Journal of Applied Psychology*, v. 59, p. 411-419, 1979.
- FANG, T. A critique of Hofstede's fifth national culture dimension. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 3, n. 3, p. 347-368, 2003.
- _____. From "onion" to "ocean": paradox and change in national cultures. *International Studies of Management & Organization*, v. 35, n. 4, p. 71-90, 2006.
- FOREMAN, P.; WHETTEN, D. A. Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, v. 13, n. 6, p. 618-635, 2002.
- FRANCO, M.L.P.B. *Análise de conteúdo*. Brasília, DF: Liber Livro, 2005.
- FREITAS, M.E. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Organização & Sociedade*, v.15, n.45, 2008.
- FRELLO, B. Essentialism, hybridism and cultural critique. *Cultural Studies Now, Conference Journal 2007*. University of East London, London, UK.
- FRENKEL, M. The multinational corporation as a third space: rethinking international management discourse on knowledge transfer through Homi Bhabha. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 4, p. 924-942, 2008.
- FRENKEL, M.; SHENHAV, Y. From binarism back to hybridity: a postcolonial reading of management and organization studies. *Organization Studies*, v. 27, n. 6, p. 855-876, 2006.
- GADHIRI, D. S.; DAVEL, E. P. B. Do sólido ao fluido: contradição organizacional e paradoxo na reconstrução de identidade. *RAE-eletrônica*, v. 5, p. 1-22, 2006.
- GILROY, Paul. *The Black Atlantic: Modernity and Double Consciousness*. Cambridge, MA: Harvard, 1993.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006.

- GUPTA, V.; WANG, J. The transvergence proposition under globalization: looking beyond convergence, divergence and crossvergence. *The Multinational Business Review*, v. 12, n. 2, p. 37-57, 2004.
- HALL, S. A. *Identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro, Brasil: DP&A, 2006.
- HILAL, A. V. G. Brazilian national culture, organizational culture and cultural agreement: findings from a multinational company. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 6, n. 2, p. 139-167, 2006.
- HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill, 1997.
- _____. *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- HOUSE, R. J.; HANGES, P. J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P. W. *Leadership, Culture and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.
- JOHNSON, B. *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems*. Amherst, MA: HRD Press, 1996.
- JOHNSTON, S.; SELSKY, J. W. Duality and paradox: trust and duplicity in Japanese business practice. *Organization Studies*, v. 27, n. 2, p. 83-205, 2006.
- KAKAR, Shveta; KAKAR, Sudhir; KETS DE VRIES, M. F. R.; VRIGNAUD, Pierre. Leadership in Indian organizations from a comparative perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 2, n. 2, 2002.
- KAPCHAN, D. A.; STRONG, P. T. Theorizing the hybrid. *The Journal of American Folklore*, v. 112, n. 445, p. 239-253, 1999.
- LEUNG, K.; BHAGAT, R. S.; BUCHAN, N. R.; EREZ, M.; GIBSON, C. B. Culture and international business: recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, v. 36, n. X, p. 357-378, 2005.
- LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- LIVINGSTON, D.; LUSIN, J. A prescriptive hybrid model of leadership: complexity leadership theory and authentic leadership theory. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance. 5th*. Hellenic American University and the Atexcelixi Conference Centre, Athens, Greece, 5-6 November 2009.
- LUSCHER, L; LEWIS, M. Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *Academy of Management Journal*, v. 51, n. 2, p. 221-240, 2008.

- MARIOTTI, H.; ZAUHY, C. Gestão da complexidade – Ferramentas conceituais e práticas. Disponível em: <www.humbertomariotti.com.br/gestão>. Artigo de 2009. Acesso em: 21 dez. 2013.
- MARIOTTI, H. *As paixões do ego: complexidade, política e solidariedade*. São Paulo: Palas Athena, 2000.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. *Designing qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 1999.
- MARTIN, J. *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University, 1992.
- MAXWELL, J. A. *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
- MCSWEENEY, B. Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph of faith—a failure of analysis. *Human Relations*, v. 55, n. 1, p. 89-118, 2002.
- MORAES, A. C.; ZILBER, M. A. Perfil estratégico do setor petroquímico brasileiro. XXVIII EnAnpad, 2004.
- MORIN, E. Da cultur análise à política cultural. *Margem*, n. 16, p. 183-221, 2002.
- _____. *Ciência com consciência*. 14 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.
- NEWENHAM-KAHINDI, A. The transfer of Ubuntu and Indaba business models abroad: A case of South African multinational banks and telecommunication services in Tanzania. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 9, n. 1, p. 87-108, 2009.
- NKOMO, S. M. A postcolonial and anti-colonial reading of 'African' leadership and management in organization studies: tensions, contradictions and possibilities. *Organization*, May 2011; vol. 18, 3: pp. 365-386.
- OLIVER, A. L.; MONTGOMERY, K. Creating a hybrid organizational form from parental blueprints: the emergence and evolution of knowledge firms. *Human Relations*, v. 53, n. 1, p. 33-56, 2000.
- OUCHI, W. G.; JAEGER, A. M. *Academy of Management Review*, v. 3, n. 2, p. 305-314, 1978.
- OZKAZANC-PAN, B. *Globalization and Identity Formation: A Postcolonial Analysis of the International Entrepreneur*. Dissertation. University of Massachusetts, Amherst, 2009.
- PASCALE, R. T.; MAGUIRE, M. A. Comparison of selected work factors in Japan and the United States. *Human Relations*, v. 33, p. 433- 455, 1980.

- PEKALA, N. Merger they wrote: Avoiding a corporate culture collision. *Journal of Property Management*, v. 66, n. 3, 2001.
- PIETERSE, J. N. Globalization as hybridization. *International Sociology*, v. 9, n. 2, p. 161-184, 1994.
- _____. Globalization North and South – Representations of uneven development and the interaction of modernities. *Theory, Culture & Society*, v. 17, n. 1, p. 129-137, 2000.
- _____. *Globalization and Culture – Global Mélange*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 2009.
- ROCHA DE MOURA, L.; FERNANDES, A. S. A. Terceiro setor: uma tentativa de delimitação e caracterização. XXXIII EnAnpad, setembro, 2009.
- ROCHA, R. R.; COIMBRA DE OLIVEIRA, J. L.; TOURINHO, M. B. A. Ideologia pragmática na gestão da educação superior – perspectiva de docentes em instituição privada de ensino. XXXII EnAnpad, Rio de Janeiro, setembro, 2008.
- SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.
- _____. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SCHNEIDER, S. C.; BARSOUX, J. L. *Managing across Cultures*. London: Prentice Hall, 2003.
- SCHWEIZER, L. Organizational integration of acquired biotechnology companies into pharmaceutical companies: The need for a hybrid approach. *Academy of Management Journal*, v. 48, n. 6, p. 1051-1074, 2005.
- SHANE, S. A. Hybrid organizational arrangements and their implication for firm growth and survival: A study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 1, p. 216-234, 1996.
- SHIMONI, B.; BERGMANN, H. Managing in a changing world: From multiculturalism to hybridization – the production of hybrid management cultures in Israel, Thailand, and Mexico. *Academy of Management Perspectives*, v. 20, n. 3, p. 76-89, 2006.
- SMITH, W. K.; LEWIS, M. W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, v. 36, n. 2, 2011.
- SODERBERG, A. M.; HOLDEN, N. Rethinking cross cultural management in a globalizing business world. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 2, n. 1, p. 103-121, 2002.
- STAHL, G. K.; VOIGT, A. Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science*, v. 19, n. 1, p. 160-176, 2008.

- STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- STEUER, R. S. *Hibridização e hibridismos organizacionais* – estudo de caso em contexto de integração pós-aquisição. Tese de pós-doutorado. Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2006.
- STOCKHAMMER, P. W. *Conceptualizing Cultural Hybridization* – A Transdisciplinary Approach. Heidelberg, Germany: Springer, 2012.
- STROSS, B. The hybrid metaphor: from biology to culture. *The Journal of American Folklore*, v. 112, n. 445, p. 254-267, 1999.
- TANURE, B. *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. *Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. São Paulo: Atlas, 2003.
- TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Aquisições transnacionais – Entendendo os impactos da cultura local. XXIX EnAnpad, 2005.
- TEIXEIRA, T. G.; FRANÇA DA FONSECA, M. A.; ZANON DA SILVEIRA, R.; JUNQUILHO, G. S.; BEHR, S. F. C. Do peixe frito ao pastel: o hibridismo entre o tradicional e o moderno no Bar do Ceará. XXXIII EnAnpad, setembro, 2009.
- TROMPENAARS, F. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Chicago: Irwin, 1994.
- VOISEY, C. J. When a Japanese subsidiary is not a Japanese subsidiary: Internationalization as changing organizational identity and capabilities. *International Journal of Cross Cultural Management*, v.10, n. 2, p. 211-239, 2010.
- WEBER, Y.; SHANKAR, O.; RAVEH, A. National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions: an exploratory study. *Management Science*, v. 42, n. 8, p. 1215-1227, 1996.
- WOOD, T. Organizações híbridas. *RAE - revista de administração de empresas*, v. 50, n. 2, p. 241-247, 2010.
- ZHU, Z.; HUANG, H. The cultural integration in the process of cross-border mergers and acquisitions. *International Management Review*, v. 3, n. 2, p. 40-44, 2007.
- ZILLES, U. *Gabriel Marcel e o existencialismo*. Porto Alegre: Acadêmica/PUC, 1988.

ANEXO

Roteiro das entrevistas

Dados demográficos

1. Origem: Formarium..... Edukati.....
2. Cargo/Área em que atua:
3. Tempo de casa:

Para entrevistados da Formarium

Sobre o período anterior à integração

- Fale um pouco sobre sua relação e história com a Formarium. Quando começou? Como?
- Como decorreu sua história profissional dentro da Formarium? Quais atividades desenvolveu?
- Descreva como era a Formarium antes da integração com a Edukati. Utilize os aspectos/elementos que desejar (professores, alunos, cursos, liderança, comportamentos, etc.). Dê exemplos.
- Em sua opinião, quais os eventos mais marcantes antes da integração e por quais motivos?
- Em sua opinião, quais as figuras mais marcantes antes da integração e por quais motivos?
- Em sua opinião, quais as histórias mais marcantes antes da integração e por quais motivos?
- A Formarium passou por diversas mudanças em sua gestão desde sua origem e principalmente nos últimos tempos. Quais, em sua opinião, foram as mais marcantes e por quais motivos? Dê exemplos.

Sobre a integração e as culturas

- Recentemente a Formarium passou a integrar a Edukati. Em sua percepção, como essa integração impactou seu trabalho e o das outras pessoas? Dê exemplos.
- Em sua percepção, como foi conduzido o processo de integração das escolas? O que poderia ter sido feito de maneira diferente?
- Como a integração afetou seu trabalho? Dê exemplos.
- Com o processo de integração, quais as áreas da escola mais afetadas e em que sentido?
- Com o processo de integração, quais os stakeholders (alunos, professores, gestores, staff, parceiros) da escola mais afetados e em que sentido?
- Se pudesse sugerir mudanças na forma como a escola opera hoje, o que diria e por quais motivos?
- Em sua opinião, qual o jeito de fazer as coisas da Edukati? Em que sentido ele é diferente do jeito da Formarium?
- Em sua opinião, quais os fatores positivos da integração Formarium/Edukati para qualquer uma ou ambas?
- Em sua opinião, qual o futuro da integração?

Para entrevistados da Edukati

Sobre o período anterior à aquisição da Formarium

- Como você descreveria o jeito de fazer as coisas da Edukati antes da integração com Internacionati? O que era importante nesse período e por quais motivos? Dê exemplos.
- Quais foram os principais eventos na história da Edukati antes da integração com Internacionati? Dê exemplos.
- Quais as principais mudanças na Edukati com a aquisição pela Internacionati e por quais motivos? Dê exemplos.
- Mesmo com a integração com a Internacionati, do que a Edukati nunca abriu mão em seu jeito de fazer as coisas? Dê exemplos.
- Em sua opinião, o que é importante para a Edukati em seu modo de ser (após Internacionati)? Dê exemplos.

Sobre a integração e as culturas

- Como a integração da Formarium foi anunciada na Edukati? Ou seja, como você ficou sabendo da aquisição da Formarium?
- Em sua opinião, o que, no modo de ser da Edukati, se alterou com a aquisição da Formarium? Dê exemplos.
- Como você descreveria o processo de integração da Formarium à Edukati? Se você pudesse mudar alguma coisa, o que seria? Dê exemplos.
- Como você descreveria a escola de Negócios da Edukati?
- Como você descreveria a Formarium? Utilize as dimensões que quiser (professores, alunos, cursos, comportamentos, etc.). Dê exemplos.
- Em sua opinião, quais as principais diferenças no modo de fazer as coisas entre a Formarium e a Edukati? Dê exemplos.
- Em sua opinião, qual o futuro da integração?

Para todos os entrevistados

Sobre hibridizações

- Com a aquisição da Formarium, quais aspectos de gestão da Formarium e da Edukati se misturaram? Em que sentido? Isso foi positivo? Dê exemplos.
- Com a aquisição da Formarium, quais aspectos estratégicos se misturaram? Dê exemplos.
- Com a aquisição da Formarium, quais aspectos operacionais se misturaram? Dê exemplos.
- Com a aquisição da Formarium, quais aspectos culturais se misturaram? Dê exemplos.
- Com a aquisição e o processo de integração, a Formarium deixou de fazer alguma coisa do jeito que fazia para incorporar alguma requisição da Edukati? Em que aspectos isso aconteceu?
- Após a aquisição, o que era originalmente feito do jeito da Formarium que ainda permanece assim?
- Com a aquisição e o processo de integração, a Edukati deixou de fazer alguma coisa do jeito que fazia para incorporar alguma requisição da Formarium?

- Nas situações em que a Formarium e a Edukati atuavam no mesmo segmento (por exemplo, alguns cursos oferecidos), como as sobreposições foram resolvidas? Há alguma outra sobreposição desse tipo? Dê exemplos.
- Em que situações a Formarium e a Edukati puderam colaborar entre si? Em quais elas competem e continuaram competindo após a integração? Dê exemplos.
- Como as colaborações conjuntas podem ser expandidas?