

CINTYA MARIA LOPES

**FUSÕES EMPRESARIAIS & CONFUSÕES HUMANAS:
A Bioenergética e o lado humano das Fusões e Aquisições**

RZR – EDUCAÇÃO PARA RESULTADOS (IABSP)
SÃO PAULO
2008

CINTYA MARIA LOPES

**FUSÕES EMPRESARIAIS & CONFUSÕES HUMANAS:
A Bioenergética e o lado humano das Fusões e Aquisições**

Trabalho de Conclusão do Curso A
Gestão do Humano nas
Organizações, da Área de
Bioenergética Organizacional.
Coordenadoras: Maria Ercília Rielli e
Márcia Barreto Rezende

RZR – EDUCAÇÃO PARA RESULTADOS (IABSP)
SÃO PAULO

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para realização deste trabalho.

Em especial a todos os entrevistados que me receberam com toda a atenção e a Edson Viana, que muito contribuiu com suas sugestões, busca por material e apoio.

“Amor, trabalho e sabedoria
são as fontes de nossa vida.
Deveriam também governá-la.”

Wilhelm Reich, em Análise do Caráter

1. CENÁRIO ATUAL (INTRODUÇÃO)

Nestes tempos conturbados de posicionamentos competitivos no mercado global, a chamada “reestruturação produtiva” tem-se apresentado sob várias formas: fusões, aquisições, parcerias, alianças estratégicas, etc. No caso específico do maior fenômeno dos últimos anos – o crescimento das operações de fusões e aquisições -, podemos observar que essa tendência tem sido responsável por um dos mais profundos processos de estruturação já vividos por empresas em todo o mundo.

O Brasil vive a maior onda de aquisições de empresas de sua história. O volume de fusões e aquisições no Brasil passou de 17,5 bilhões de dólares em 2001 para 54 bilhões em 2006. Ondas de fusões e aquisições não são exatamente uma novidade no Brasil. O país já passou por momentos frenéticos de compra de empresas, sobretudo durante as privatizações dos anos 90 no auge da bolha da Internet, na virada do século. Agora, entretanto, o investimento direto estrangeiro, que era a força motriz das fusões e aquisições no país, diminuiu. Hoje equivale a metade do que foi em 2000; as empresas brasileiras se fortaleceram e muitos dos principais negócios do último ano foram realizados com capital nacional. Isso significa que as fusões também passaram a ser mais disputadas internamente no que se refere ao capital humano, afinal tínhamos um cenário com mais aquisições e necessidade de pessoal interno para dar continuidade às transações. Essas operações têm provocado profundas mudanças, alterando padrões de gestão, produção e emprego no mundo todo. Atualmente temos maior número de fusões de empresas com mesmo tipo de negócio e necessidade de menor número de pessoas, o que gera uma das maiores angústias aos profissionais das organizações em processos de fusões e aquisições.

O relatório de fusões & aquisições da PricewaterhouseCoopers mostra que entre janeiro e setembro de 2007 foram realizadas 467 transações, um aumento de

33% em relação ao mesmo período do ano anterior. Segundo o levantamento não há notícias de negócios cancelados em consequência das oscilações dos mercados. O mês de agosto de 2007 registrou 60 transações contra 46 em agosto de 2006, um aumento de 30%, segundo o levantamento que mostra ainda que o acumulado de janeiro a agosto de 2007 é recorde.

Estudos mostram que os valores usados por companhias locais para comprar estrangeiras passaram de 2,1 bilhões de dólares em 2000 para mais de 25 bilhões nos últimos dez meses. De 2005 para cá, foram mais de 50 aquisições fora do país. “*A grande novidade desse ciclo é a compra de empresas estrangeiras por brasileiras*” diz Raul Beer, responsável pela área de fusões e aquisições da PricewaterhouseCoopers em entrevista à revista Exame. É incrível que com números tão expressivos pouco se fale do aspecto humano dentro destas organizações. Por medida de sobrevivência, as empresas envolvidas em processos de fusão costumam pensar demais na negociação financeira e se esquecem das pessoas.

A concorrência entre as empresas para manterem-se líderes e realizar outras aquisições também trazem impactos às pessoas, pois no contexto geral se traduzem em um ambiente de negócios cada vez mais agitado, com estresse, pressão e acirrada competição, onde cada dia é chave para o sucesso da disputa. A oferta de produtos e serviços é cada vez mais parecida, tendo como diferencial a qualidade de seus profissionais e uma ou outra aquisição para conquista de maior fatia de mercado. Quando um compra, todos seguem o líder, ninguém quer deixar o concorrente grande demais para depois ser engolido por ele. Pudemos assistir a uma destas disputas em 2007 entre dois gigantes da indústria alimentícia no país. Sadia e Perdigão disputaram mercado acirradamente; em 2006 a Sadia tentou sem sucesso a aquisição da Perdigão e a partir daí passaram a disputar cada fatia do mercado nacional e internacional. Isso ficou mais evidente quando em Outubro a Perdigão anunciou a compra de uma empresa nacional de menor porte e passou a ser líder do mercado. Para contra atacar a concorrente abriu uma fábrica na Rússia em Novembro e deseja ampliar seu mercado, afinal alguns produtos não podem ser exportados. Internamente essa disputa trouxe aos funcionários instabilidade e maior pressão por resultados.

Há uma espécie de consenso entre os analistas: a atual onda de fusões e aquisições no Brasil ainda não atingiu sua crista, portanto temos muito ainda o que

esperar do mercado e do impacto que estas fusões geram nos funcionários. Em todos os setores, os processos de fusões e incorporações têm sido motivados pela lógica competitiva, que pressupõe saltos tecnológicos e busca de novos mercados. Para Dupas (2001), a concentração das últimas décadas ainda persistirá, apesar de o número de líderes mundiais na fabricação de vários produtos em áreas fundamentais à economia contemporânea já ser muito restrito. Uma das piores notícias é que a maior parte das aquisições não traz o retorno esperado pelos acionistas. Pesquisas indicam um índice de insucesso em torno de 50 a 75%. Os motivos são diversos, mas segundo Stefano Bridelli, presidente da consultoria Bain & Company, em citação da revista Exame, “o maior problema é o sonho do gigantismo, que leva empresas a fazer aquisições desnecessárias a um preço alto demais”. Fusões são consideradas os momentos mais traumáticos da vida de uma empresa, especialmente da comprada, e qualquer erro no processo de absorção pode retardar o retorno dos investimentos. Mais uma vez vemos aspectos técnicos e de mercado na “crista” da lista de falhas que podem atrapalhar uma fusão. No último item da lista aparecem as *Falhas de Comunicação*, onde os erros no diálogo podem paralisar a companhia. Segundo Betania Tanure (2003), diferentes pesquisas internacionais são unânimes ao apontar que com relação ao fracasso das operações, uma das causas é a dificuldade de gestão das culturas e das pessoas nessas operações.

Quanto ao aspecto que diz respeito à cultura organizacional, é comum a empresa compradora tirar as características da comprada. O problema é que essas características podem ser a razão do sucesso da companhia adquirida, e mudar isso pode ser um atalho para o fracasso. Mas isso não ocorre somente no Brasil, Dion, do Hay Group, diz que 22% dos CEOs no mundo não avaliam a liderança, o capital humano e a cultura numa fusão e aquisição. Os choques entre diferentes culturas organizacionais vêm ameaçando o sucesso das fusões e aquisições no mundo inteiro. Um estudo do Hay Group revela que esse tipo de problema foi responsável por 90% dos maus resultados nos processos ocorridos na Europa nos últimos três anos e apesar da necessidade de se avaliar os bens intangíveis, 96% dos CEOs ainda fazem apenas o diagnóstico da parte financeira e dos ativos da companhia. Claude Dion em entrevista ao Valor Econômico, entende que existem lacunas a serem preenchidas quando olhamos para a gestão de pessoas e considera como aspectos mais críticos as diferenças culturais. “Acontecem resistências, tornando o

processo mais lento. As mudanças passam pelo lado emocional e se as pessoas não as digerem, acabam contribuindo para que os processos de fusão não aconteçam como deveriam”.

O temor entre os funcionários quando é anunciada a transação tem sua justificativa. Entre executivos, por exemplo, a DBM, consultoria especializada em gestão do capital humano em momentos de transição, conclui que o fator que mais promove desligamentos são os processos de reestruturação, fusões e aquisições, responsáveis por 54% dos casos registrados pela empresa, no período de doze meses, findos em abril de 2007. O principal motivo destas demissões é a sobreposição de cargos, sendo, os outros 16% redução de quadro e 10% por problemas de relacionamento.

Neste trabalho serão abordados mais especificamente as questões relacionadas às dificuldades humanas encontradas no contexto, com foco na comunicação, aspectos culturais e de instabilidade dos funcionários (perda de grounding), bem como as possibilidades das organizações de minimizar os impactos negativos destes processos em seus funcionários.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

FUSÕES E AQUISIÇÕES

Antes de detalhar os principais aspectos envolvidos nos processos de fusões e aquisições, no que se refere ao aspecto humano, é necessário caracterizar os formatos de relacionamento, alvo deste estudo:

- **Fusão:** Envolve uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores.

Nas fusões, quando se espera o aparecimento de uma nova empresa sem predominância de nenhuma empresa anterior, há dúvidas sobre o real grau de prevalência das características de uma sobre a outra. Como ressaltam Evans, Pucik e Barsoux (2002), a fusão entre iguais é rara. Depois que os acordos são assinados, a maioria das ditas fusões se revela, na prática, como aquisição. A designação da operação como fusão atende, principalmente, a razões ligadas ao mercado e à conveniência dos adquiridos, reduzindo o caráter depreciativo contido na idéia de venda. O impacto sobre a gestão das pessoas depende do jogo de poder entre as

empresas de origem e da estratégia de integração adotada, que, por sua vez, vão determinar o novo perfil da empresa.

- **Aquisição:** Determina o desaparecimento legal da empresa comprada.

Nas aquisições, as alternativas de gestão das pessoas variam conforme as estratégias de integração adotadas. O que é comum, independentemente do caminho escolhido para incorporar a empresa adquirida, é a diferença entre a visão do *top management* e a dos demais níveis hierárquicos da empresa, sobre a operação de aquisição e sobre a dinâmica de integração. É possível identificar vários olhares sobre um mesmo processo, na maioria das vezes, o *top management* percebe a operação como amigável do ponto de vista da gestão e entende que o processo de integração se completa de forma natural, sem dor ou sofrimento. As pessoas que ocupam outras posições na empresa, no entanto, não vêem a operação como amigável, avaliam que o processo é lento e, geralmente, traz inquietação e sofrimento para os empregados. Para essas pessoas a existência de perdedores e ganhadores não é apenas uma analogia, é uma questão real. O sofrimento e a dor são decorrentes de uma complexa gama de fatores que, uma vez reconhecidos, requerem intervenção delicada.

Ainda segundo Tanure (2003), as operações, tanto do ponto de vista de gestão quanto do negócio, podem ser consideradas amigáveis ou hostis, dependendo da posição ocupada pelas pessoas. Na perspectiva do negócio, as operações hostis são aquelas em que a empresa comprada não tem *performance* suficiente para sobreviver e mesmo contra a vontade do *top management* a aquisição é feita. Nesses casos, todas as fases e sentimentos relacionados anteriormente, de dor e sofrimento, da sensação de existirem perdedores e ganhadores, são potencializados.

Bowlby descreve quatro fases sobre as reações psicológicas do indivíduo à perda. A primeira fase – torpor ou aturdimento – ocorre quando a pessoa parece não compreender exatamente os impactos do que ocorreu, tendo às vezes, acessos de consternação e/ou raiva. A segunda fase caracteriza-se pela saudade e busca da figura perdida, é o momento de supervalorizar o passado ou o antigo líder. A terceira fase é simbolizada pelo desespero e desorganização interna e a percepção das diferenças organizacionais é aguçada e ampliada. O sofrimento desse estágio é intensificado pelo sentimento de ser perdedor e a duração e intensidade desta fase dependem da qualidade da gestão e do processo de integração. A quarta fase é a

de reorganização, de recolocar a experiência vivida em seu devido lugar. As pessoas passam a enxergar os desafios e oportunidades.

A literatura sobre fusões e aquisições identifica duas grandes lógicas para a compra de empresas. Uma está ligada à maximização de valor da empresa e a outra a fortes motivações do corpo diretivo. As duas estão muito relacionadas (Cartwright e Cooper, 1999) porque, do ponto de vista ideal, as razões do corpo diretivo, devem, ou pelo menos deveriam, ter como última consequência o aumento do valor da empresa. Todas as razões podem estar reunidas em dois grupos: tradicional, quando os objetivos da aquisição estiverem relacionados à consolidação e expansão de mercado, e transformacional, quando se referirem ao desenvolvimento de novo *portfólio*, novo modelo de negócios ou mudança radical de patamar. Para eles, as aquisições consideradas transformacionais são muito mais complexas e requerem muito mais atenção no que diz respeito à gestão de pessoas.

O cuidado com a gestão das pessoas deve permear todo o processo, começando pela fase inicial, a chamada *Due diligence*. Neste momento, são feitos os levantamentos e análises sistematizadas sobre a empresa a ser adquirida. O que é mais comum neste momento, segundo Marks e Mirvis (1998), é focalizar as implicações financeiras, decorrentes dos valores e taxas, impostos ou quaisquer questões legais que influenciam na estrutura da transação em si, com o objetivo de auxiliar na definição do preço a ser pago. Uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral confirma que também no Brasil analisar os aspectos mais objetivos do negócio com foco no lado financeiro é o mais freqüente.

Embora algumas empresas indiquem uma equipe multidisciplinar capacitada para cumprir essa etapa do processo, esta não é uma regra geral. O que geralmente acontece é a formação de uma equipe, com experiência para avaliar os riscos financeiros da operação. Essa tendência tem transformado o processo de *due diligence* em avaliação focalizada, quase que exclusivamente, nos aspectos quantitativos, feita de dados disponibilizados pela empresa. A presença de profissionais que carregam um olhar financeiro sobre a operação, ou melhor, a ausência de profissionais com outras visões, tem deixado de lado aspectos importantes na operação, como a qualidade dos recursos humanos, do marketing, dos clientes e outros.

Segundo diversos autores, os casos mais bem sucedidos envolvem equipes multidisciplinares da *due diligence*, responsáveis pela avaliação da empresa sob

diferentes ângulos. A presença da multidisciplinaridade possibilita uma visão mais estratégica de todas as competências da empresa, evitando que as pessoas se deixem seduzir pelas possibilidades de sinergia que, na maioria das vezes, não se concretizam. Essas equipes recorrentemente incluem uma auditoria dos recursos humanos da empresa a ser adquirida.

Apesar de as questões relativas à gestão de recursos humanos serem identificadas como fatores-chaves para o sucesso da operação, profissionais dessa área não têm participação efetiva no processo de aquisição. A atuação da área de recursos humanos tende a ocorrer depois que a compra foi efetivada.

Estudar a cultura organizacional é outro aspecto importante para o sucesso da operação, mas raramente integra os esforços da *due diligence*. A história recente evidencia alguns fracassos decorrentes da impossibilidade de integração de culturas organizacionais. Senn (1992) chama a atenção em suas pesquisas para a necessidade de entender previamente as culturas organizacionais, lembrando que a maior causa isolada da não concretização do desempenho projetado pela equipe de avaliação é a incompatibilidade cultural entre as empresas. “*Não avaliar as culturas é como casar apenas por dinheiro*”.

Segundo Tanure (2003), às vezes, o mapeamento cultural é feito de forma não sistemática, indireta e intuitiva. Quando a operação envolve empresas de diferentes países, questões culturais são mais evidentes e tendem a gerar situações mais complexas, pois cada empresa sofre a influência da cultura de seu país de origem. Tal constatação reforça a necessidade de incluir nas equipes de *due diligence* profissionais capacitados para analisar, avaliar e organizar de forma adequada os dados sobre gestão de pessoas. Eles devem buscar compreender os impactos gerados pelos sistemas de recursos humanos nos valores, normas e comportamentos da empresa e elaborar mapeamento cultural da empresa a ser adquirida, na perspectiva de compará-lo à cultura organizacional da adquirente. Pode-se dizer que a integração inicia-se, de forma subliminar, na etapa preliminar do processo de aquisição, desde o primeiro contato com as pessoas responsáveis pelo levantamento de informações.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura determina tudo o que acontece na empresa. Mudá-la é difícil, mas não impossível e compreender a sua dinâmica é meio caminho andado para o sucesso, especialmente nos processos de fusões e aquisições.

Entende-se cultura como algo enraizado, um código construído ao longo do tempo. *“Antes de tudo cultura é linguagem, é código. Ela fornece um referencial que permite aos atores dar um sentido ao mundo em que vivem e às suas próprias ações. Designa, classifica, liga, coloca em ordem... Fornece esquemas de interpretação que dão sentido à existência”* (Motta e Caldas, 1997).

“Cultura é a propriedade de um grupo. Onde quer que um grupo tenha bastante experiência em comum, começa a se formar uma cultura.”

“ (...) conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos”.

E. Schein

A cultura organizacional é algo dinâmico, intangível, uma construção social coletiva (Schein, 1985), resultante da interação de pessoas e grupos em unidades sociais estáveis, podendo ser representada por três camadas:

- Artefatos: Estruturas e processos organizacionais visíveis. São mais fáceis de decifrar e mudar, são os significados compartilhados.
- Valores compartilhados: Estratégias, metas e filosofia. São as justificativas aceitas por todos os membros da organização. São importantes para as pessoas, pois elas definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem, são os conhecimentos compartilhados;
- Premissas básicas: Inconsciente, valores fundamentais, percepções, pensamentos e sentimentos. Correspondem às fontes profundas de valores, pensamentos e ações mais íntimas, profundas e ocultas, são processos psicológicos inconscientes.

Como principais elementos da cultura corporativa podemos citar:

- Missão: a missão da empresa estabelece seu projeto para o futuro. Ela dá propósito e direção à empresa. Uma boa missão tem como objetivo definir a visão, direção estratégica, objetivos e metas que todos, do nível mais modesto ao mais elevado, possam compreender, e assim caminhar no mesmo ritmo.
- Adaptabilidade: avalia em que medida a empresa sabe ouvir o mercado e traduzir novas demandas em ação. A adaptabilidade requer foco no cliente, disposição para aprender e capacidade de gerar mudança.

- Envolvimento: a missão por si só não conseguirá muita coisa a menos que todos estejam em sintonia e envolvidos, de tal modo que se sintam meio “donos” da empresa e, portanto, responsáveis por ela. Isto exige delegação, requer que as equipes sejam devidamente orientadas e que todos os funcionários desenvolvam capacidades específicas.

- Coerência: esse aspecto da cultura diz respeito à integração interna, coordenação, controle e, em última análise, à produção do bem ou serviço de maneira diferenciada. Através da coordenação e da integração, além de acordos e de valores básicos essenciais, empresas de práticas coerentes criam sistemas organizacionais, processos e estruturas que permitem o surgimento de um sistema interno de governança baseado no respaldo consensual dos envolvidos.

A ênfase nos dois primeiros elementos dá à empresa um foco mais externo, enquanto a ênfase nos dois outros elementos proporciona a ela um foco mais interno. Assim, adaptabilidade com alto nível de envolvimento torna a companhia flexível, enquanto a tônica na missão e na coerência conduzem à estabilidade.

O conceito de cultura é complexo e tem de ser analisado em todos os níveis antes que possamos compreendê-lo. O maior risco que se corre ao estudar a cultura é simplificá-la ao ponto de ignorarmos alguns dos seus mais importantes aspectos.

- A cultura é profunda. Se a tratar como um fenômeno superficial, se assumir que a consegue manipular e mudar quando desejar, o fracasso é quase certo. Além disso, a verdade é que a cultura tem um maior controle sobre si do que você tem sobre ela. E isso é desejável, porque é o que dá ao seu cotidiano significado e previsibilidade. À medida que você descobre o que funciona, desenvolve crenças que acabam por se tornar regras tácitas e inconscientes, que controlam tudo o que faz, pensa e sente.

- A cultura é vasta. À medida que um grupo aprende a sobreviver no seu ambiente, desvenda todos os aspectos das suas relações externas e internas. São formados valores acerca do dia-a-dia — como se dar bem com o seu chefe, a atitude que deve ter para com os clientes, a natureza das carreiras na empresa, o que é preciso para progredir, etc. Decifrar a cultura pode revelar-se, assim, uma tarefa interminável. Se não tiver um enfoque específico ou uma razão para querer perceber a sua cultura, então não obterá nada mais do que frustração.

- A cultura é estável. Os membros de um grupo querem desesperadamente agarrar-se aos seus valores culturais, porque são eles que tornam as suas vidas estáveis e

previsíveis. As pessoas detestam situações inesperadas e caóticas e esforçam-se para estabilizar e «normalizá-las», por isso, não é de admirar que qualquer tentativa de mudança gere altos níveis de ansiedade e resistência. Se decidir que quer realmente mudar alguns elementos da sua cultura, tem de, em primeiro lugar, reconhecer que está a lidar com uma das facetas mais estáveis da sua organização.

Quando uma empresa é incorporada à outra se encontram, obrigatoriamente, duas culturas diferentes. Cada uma delas possui pressupostos, crenças, modos distintos de interpretar a realidade, de organizar os processos e de fazer acontecer. Partindo do pressuposto de que existem diferentes possibilidades de integração cultural, pode ocorrer a integração baseada, segundo Barros (2001) em:

- Assimilação cultural: Quando existe uma cultura dominante
- Mescla cultural: Quando existe convivência de culturas sem dominância de uma delas
- Pluralidade cultural: Quando não existe influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida

Na maioria das vezes a empresa compradora impõe sua cultura e, em alguns casos, busca capturar alguns traços da empresa comprada, na tentativa de inseri-los em seu “modo de ser” ou “jeito de agir”. Importam-se artefatos, traduzem-se discursos, adaptam-se comportamentos.

Ao longo do tempo uma nova cultura será construída. As prioridades do *top management*, a decisão pela estratégia de comunicação, o conteúdo e a forma de distribuição das mensagens, o respeito demonstrado na efetivação da mudança e o modo de gerenciar desligamentos exprimem os valores da empresa.

Segundo Schein, nas fusões e aquisições assiste-se à união de duas culturas maduras. Idealmente, procuramos uma mistura através da qual a nova organização retira os elementos mais funcionais de cada cultura. Mas isto pressupõe a capacidade de decifrar as culturas, o que, geralmente, só acontece mais tarde.

Quando duas culturas se encontram, os membros de ambas pensam conhecer-se melhor do que realmente se conhecem. Ao planejarem uma nova organização, é, no mínimo, essencial que conheçam a sua própria cultura. E quando a união se der, é importante criar grupos de diálogo para explorarem as diferentes culturas. Só assim será possível ultrapassar uma postura defensiva e a ilusão da similaridade das culturas envolvidas. Quando as operações conjuntas têm início, uma nova cultura é construída à medida que a empresa realiza novas tarefas e

aprende a lidar com elas. Por isso, é útil criarem-se tarefas conjuntas logo no início da vida do novo grupo.

GESTÃO DE PESSOAS

A gestão profissional de uma instituição exige de seus coordenadores o domínio de conhecimentos e habilidades específicas, por meio de processo de aprendizagem. Para isso é necessário que líderes se preparem, se instrumentalizem para lidar com o dia a dia e especialmente com momentos de transição, para que possam ser suporte e guia para suas equipes:

Utilizando algumas colocações de Afonso Murad (2007), baseado em conceitos de Peter Drucker, considerado, hoje, a grande figura mundial em gestão, seguem aspectos para os quais os gestores devem estar atentos e que influenciam a gestão nos momentos de fusões e aquisições.

Drucker enfatiza que não se administram somente negócios. Embora a gestão de organizações tenha se desenvolvido no horizonte de empresas que visam lucro, sua origem é outra. Eis alguns aspectos:

- Em qualquer instituição, a primeira tarefa da gestão é capacitar e mobilizar as pessoas para atuarem em conjunto, de forma a ampliar suas forças e minimizar suas debilidades. A arte da gestão consiste em formar um time coeso, que trabalhe em sintonia. Quanto mais a organização assimilar os elementos culturais da realidade local onde está inserida, condicionando a forma de gerir, melhores possibilidades de desempenho terá, pois as pessoas se sentirão valorizadas e respeitadas em suas tradições e culturas.
- Para funcionar bem, a organização deve desenvolver um eficiente sistema de comunicação, de circulação de informações e de serviços internos.
- Segundo Drucker (2001), qualquer instituição tradicional é concebida para a continuidade. Por isso tem tanta resistência às mudanças, o que parece até uma contradição para ela. Mas em períodos de rápidas mudanças estruturais, os únicos que sobrevivem são os líderes de mudanças. Uma política de mudança contempla três aspectos: abandonar o ontem, promover um aperfeiçoamento organizado e explorar o sucesso. O primeiro aspecto significa liberar recursos, deixando de comprometê-los com a manutenção daquilo que não mais contribui para o desempenho da organização, nem produz resultado. Aperfeiçoamento organizado implica a postura sistemática e contínua, que envolve produtos, processos e

desenvolvimento de pessoal, em função do critério estabelecido para desempenho. Exploração do sucesso, significa, fundamentalmente, dar ênfase às conquistas e às oportunidades e não ficar mergulhado nos problemas.

- A apropriação e a utilização de novos conhecimentos, visando atualizar a missão da organização, depende de um olhar para além dos próprios muros, e especialmente de desenvolver e articular saberes que ampliem as perspectivas dos gestores.

- As empresas modernas, descobriram que os “talentos humanos” são sua principal riqueza, depois da marca e da imagem, entretanto, nos momentos de crise ou fusões e aquisições esse aspecto, na maioria das vezes acaba negligenciado.

ANÁLISE BIONENERGÉTICA E GROUNDING NAS ORGANIZAÇÕES

A Análise Bioenergética, criada pelo Dr. Alexander Lowen, é o estudo da personalidade humana em termos de processos energéticos do corpo. Não está apenas voltada para a terapia, da mesma forma que a psicanálise não lida exclusivamente com o tratamento analítico de distúrbios emocionais. Segundo o próprio Lowen, ambas as disciplinas interessam-se pelo desenvolvimento da personalidade humana, buscando compreender tal processo em termos de situações sociais nas quais ocorre.

Visa a promoção e manutenção da saúde, cujos conceitos básicos são a respiração, o grounding (enraizamento), a sonorização, os movimentos e a expressão. Os dois primeiros são os pilares da Análise Bioenergética.

O grounding pode ser entendido como um estado de equilíbrio, mais facilmente conseguido através da postura corporal correta, beneficiando a circulação da energia. Significa fazer a pessoa entrar em contato com o chão, no sentido literal, não mecanicamente, mas sensitivo e energético, ou seja, é o contato com a realidade interna, emocional e com a realidade externa, o mundo.

De acordo com Odila Weigand (2006), o grounding, envolve a noção de que as pernas originam não apenas sensações físicas, mas também sentimentos. Pernas firmes, com energia e bem plantadas no chão implicam em uma percepção de si mesmo e da realidade externa que resulta no sentimento de segurança.

O contato com a realidade não é uma condição “tudo ou nada”. Há vários graus de contato com o real. Algumas pessoas estão mais conectadas com a realidade do que outras. Se o contato com a realidade é o requisito da sanidade,

também é requisito para a saúde emocional e física. Para estar *grounded*, a pessoa precisa ter pés e pernas energeticamente carregados, mostrando algum movimento involuntário e espontâneo, uma vibração, que não precisa ser necessariamente intensa. Dizer que alguém está firmemente *grounded* é o mesmo que dizer que seu peso está distribuído simetricamente sobre os dois pés, refletindo o equilíbrio e o alinhamento da estrutura como um todo (Weigand, 2006).

Lowen associa ter os pés no chão a sustentar seu espaço, suas idéias, suas opiniões, ter um lugar no mundo, tomar posição para defender um ponto de vista ou uma causa, ter valores elevados. Estar sobre os próprios pés significa sentir-se independente.

A Análise Bioenergética centra-se nos processos biológicos envolvidos na saúde e na energia do organismo. Ainda segundo Odila Weigand, sendo o indivíduo uma unidade psicossomática, o que afeta a mente afeta o corpo e vice-versa. As defesas psicológicas usadas para lidar com a dor e o estresse, tais como racionalizações, negação e supressões, também estão ancoradas no corpo e aparecem como padrões corporais cronicamente rígidos.

Segundo Capra (2002), *“A valorização da vida e da auto-organização fortalece e capacita o indivíduo. Cria ambientes de trabalho sadios dos pontos de vista mental e emocional, nos quais as pessoas sentem-se apoiadas na busca de realização de seus próprios objetivos e não têm de sacrificar a própria integridade a fim de atender às exigências da organização”*. Eis o desafio das organizações.

É fato que novos desafios se colocam à frente do profissional do mundo contemporâneo, entretanto estes ainda não aprenderam a lidar com as novas exigências e acabam por se dedicar tanto ao aspecto profissional que se perdem em suas necessidades individuais. É essencial que haja uma busca pela integração individual e da organização e para tal é preciso que se crie um espaço para que a vida plena possa existir aliada aos resultados da empresa. O primeiro passo para que isso ocorra é trazer à consciência as necessidades do novo cenário ao mesmo tempo em que trabalha o grounding deste profissional.

A mudança nas empresas que passam por fusões e aquisições pode ser comparada em alguns casos a uma montanha russa, dada a variação das reações apresentadas pelos indivíduos que estão envolvidos nos processos. Em essência o ser humano busca cada vez mais a felicidade e qualidade de vida e relações, mas em momentos de crise muitos vivem de perder e abandonar, e de desistir, mas nem

sempre isso é bem entendido pelas pessoas que atravessam o difícil momento de fusões e transições. Assim sendo, mais cedo ou mais tarde, com maior ou menor sofrimento, todos nós compreendemos que a perda é, sem dúvida, uma condição permanente da vida humana. Lamentar é o processo de adaptação às perdas da vida. Segundo Freud em *Lamento e Melancolia*, “*em que consiste a lamentação pelo que perdemos?*” Ele responde que se trata de um processo interior difícil e lento, extremamente doloroso, em que desistimos passo a passo. Ele estava se referindo à lamentação pela morte de pessoas amadas, mas podemos aplicar o mesmo pensamento a outros tipos de perdas, inclusive do status profissional e vínculo com sua empresa. Portanto, faz parte do processo natural de mudança e aceitação que é sempre visto como resistência e no fundo pode se tratar de primeiro elaborar o luto para em seguida poder se adaptar ao novo processo, até porque a meta essencial da vida é o prazer e nunca a dor e naturalmente fugimos de situações dolorosas.

O sofrimento gerado por processos de mudança organizacional determina a necessidade de aumentar os cuidados com as pessoas e de buscar elementos da Psicologia para ampliar a compreensão sobre esse fenômeno e, conseqüentemente, gerenciá-lo de maneira mais adequada e eficaz. É neste contexto que a Análise Bioenergética se faz necessária, a busca pelo indivíduo e ambiente saudáveis.

A saúde organizacional caracteriza-se por um funcionamento fluido com economia energética, dentro de um clima social baseado na confiança, na harmonia e no direcionamento dos potenciais em criatividade, realização e excelência da qualidade. A energia está envolvida em todos os processos da vida, nos movimentos, sentimentos e pensamentos e segundo Lowen (1982) todos esses processos chegariam ao fim se a fonte de energia para o organismo se esgotasse. Sendo assim, uma organização necessita do pessoal que a compõe, do grau de comprometimento, responsabilidade, conhecimento, competência, saúde e capacidade criativa para transformar e dar soluções às situações novas e/ou rotineiras que se lhes apresentam.

Tendo como um dos pilares da Análise Bioenergética a respiração, podemos avaliar o quanto se torna importante nos processos de fusões e aquisições, que os indivíduos tornem mais ativa a respiração, aumentando seu nível de energia, essencial para o desgaste do momento de transição. Considerando o conceito de carga de energia devemos também levar em conta a descarga energética. O organismo vivo só pode existir se houver um equilíbrio entre carga e descarga de

energia. Segundo Lowen (1982), é necessário que mantenha o nível de energia coerente às suas necessidades e oportunidades.

A Análise Bioenergética entende o Homem e o Universo dentro de uma visão sistêmica e interdependente. Ela trata a saúde de forma plena lidando com o indivíduo em todos os seus aspectos: cognitivo, perceptivo, sensorial, afetivo, emocional, corporal, espiritual e energético. O conceito de saúde abrange os grupos e toda organização no que se refere ao funcionamento com economia energética e o processo de comunicação predominante na empresa. Tem como objetivos:

- Promover a saúde organizacional, caracterizada por um clima baseado na confiança, cooperação e comprometimento de todos na direção de um funcionamento energético fluido e com nível de qualidade;
- Desenvolver o potencial humano da organização através de um processo contínuo de acompanhamento da qualidade de vida das pessoas e o fortalecimento da harmonia, coesão e integração dos grupos da empresa;
- Buscar o equilíbrio e a saúde através de vivências de desbloqueio das tensões e emoções represadas no corpo, causadoras de doenças e absenteísmo;
- Promover maior vitalidade nas pessoas através da ampliação da respiração e do fluxo energético como prevenção do estresse;
- Possibilitar vivências de autoconhecimento para que as pessoas possam utilizar seus potenciais na realização e satisfação profissional.

Outro aspecto importante dentro deste contexto é a necessidade de livre expressão.

“Limite o direito de uma pessoa à sua auto-expressão e você estará limitando suas oportunidades de prazer e vivência criativa. Justamente por esse motivo, se a capacidade de um indivíduo expressar suas idéias e sentimentos for limitada por forças internas (inibições ou tensões musculares crônicas), sua capacidade de sentir prazer será também reduzida. Neste caso, o indivíduo irá reduzir o seu influxo de energia (inconscientemente, é claro) para manter um equilíbrio energético no seu corpo.”

Alexander Lowen

Posto que carga e descarga funcionam como uma unidade, a Análise Bioenergética trabalha com ambos os lados da equação simultaneamente, de forma a manter o nível de energia do indivíduo, liberar a sua auto-expressão e restaurar o

fluxo de sentimentos do seu corpo. Conseqüentemente, a ênfase é dada sempre à respiração, ao sentimento e ao movimento.

3. METODOLOGIA

A fim de compreender melhor a relação entre Cultura Organizacional e perda de Grounding em empresas que passam por fusões, optou-se por realizar uma pesquisa bibliográfica e de natureza qualitativa.

Por meio da abordagem qualitativa, buscou-se obter informações acerca dos processos de fusões e aquisições e como os funcionários perceberam e sentiram o momento crítico.

Foram realizadas entrevistas com executivos, média gerência e funcionários de nível técnico, de 10 empresas adquiridas e adquirentes.

As entrevistas foram conduzidas por meio de dois roteiros semi-estruturados (anexos 1 e 2), com foco nos sentimentos dos funcionários em cada etapa do processo e diferenciado em função da experiência do entrevistado e/ou sua atuação neste processo. Os roteiros foram estruturados de modo a perceber a maior gama possível de informações sobre a perda de grounding, relação com cultura organizacional e como os processos foram implantados.

Os dados levantados nas entrevistas foram comparados com o referencial teórico norteador do estudo (pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral com grandes empresas – coordenado pela Prof^a Betania Tanure de Barros e publicado no livro Fusões e Aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos), em relação aos aspectos culturais e alguns psicológicos. Não foram encontrados dados de pesquisa que abordassem a perda de grounding em funcionários de empresas em momentos de crise.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Falar em um ambiente de negócios movido a mudanças constantes e ininterruptas já é algo compreensível para a atual geração de executivos. O ponto é que tais mudanças estão se tornando cada vez mais complexas; e seus impactos em negócios e indivíduos, mais inusitados. Assim acontece com o ambiente de fusões e aquisições no Brasil.

O atual cenário leva à crença de que o que já é uma realidade intensa em mercados com ambientes institucionais maduros e deve se tornar uma realidade

mais clara no Brasil, exigindo dos homens de negócios aprendizado profundo sobre como lidar com fusões, aquisições e a gestão em momentos de transição.

A integração de duas empresas sempre esbarra em dificuldades de medir os resultados econômicos esperados da fusão. As dificuldades de medição e as diferenças entre o esperado e o real são as principais áreas onde há discrepância. Pontos sensíveis nas empresas que podem causar problemas, e que não são considerados no plano inicial da fusão incluem: ajustes de recursos humanos, mudanças de local físico, ajustes de benefícios, criação de orçamentos, integração de produtos, políticas comerciais, entre outros.

É possível concluir através das entrevistas que a mudança de local físico e relação com os clientes também impacta no grounding dos funcionários, ainda que em menor escala. Quando submetidos à mudança de local físico, muitas vezes, sentem-se como se estivessem fora da organização, sem base e tendo que sujeitar-se, além das regras organizacionais, também às normas de outro local. Com relação aos clientes, em vários casos, também não possuíam informações suficientes para acalmar e orientar a base de negócios, sendo outro fator de estresse e perda de segurança.

Uma das questões mais importantes para o sucesso das fusões, acaba infelizmente em muitos processos relegada a segundo plano. Quando pensamos em ambientes cada vez mais complexos, a inclusão da relação das pessoas envolvidas nos processos e como estes indivíduos devem reagir a estes movimentos, toma uma grande dimensão, bem como a forma como as empresas relacionam, ou deveriam relacionar, o fator humano a possíveis sucessos ou insucessos de fusões e aquisições. As pesquisas comprovam que as questões relativas à gestão dos recursos humanos são fatores-chaves para o sucesso dos processos de reestruturação.

O não atingimento de resultados esperados no prazo inicialmente estabelecido, tem diversas causas como apontado anteriormente, mas aqui teremos como foco a questão humana. Grande parte do insucesso é creditado ao fato de os líderes ou responsáveis pelas transições colocarem em segundo plano aspectos relacionados à esta dimensão. Ou seja, muitos esquecem que, numa transição para uma nova realidade, as diferenças entre as culturas das organizações devem ser observadas e deve-se contar com uma estratégia de comunicação adequada que promova de maneira explícita a integração de estruturas, processos e sistemas. As

companhias que não adotam tal procedimento estão negligenciando um cenário que, de certa forma, é lógico se esperar. Segundo Emerson de Almeida, presidente da Fundação Dom Cabral, ao redor do mundo, três fatores foram avaliados como atividades críticas no plano de integração: retenção de talentos, integração de culturas e comunicação. Os processos mais bem sucedidos são os que conseguem passar segurança aos diferentes níveis das organizações envolvidas, nos diversos momentos do processo, garantindo uma transição rápida e menos sofrida.

Na verdade, apesar de os processos de mudança serem uma realidade de mercado, algumas organizações têm dificuldade em adequar-se às necessidades da fase da reestruturação. Empresas e colaboradores devem enfrentar juntos os momentos bons e ruins, concentrados no objetivo maior da empresa, que é manter a sinergia. O maior desafio continua sendo engajar os colaboradores à cultura da mudança, fazendo com que cada um perceba a importância da responsabilidade que lhe cabe num momento tão crucial da vida da organização.

Em geral, nos momentos imediatamente seguintes à notícia da compra, o foco de preocupação dos funcionários passa a ser o seu futuro profissional e os impactos da operação em sua vida. Sensações como choque, ansiedade, tensão, raiva, medo e decepção são comuns e dominam os funcionários em diferentes momentos. Trata-se de um cenário complexo para o qual a maioria dos profissionais não conta com experiência ou capacidade de gestão, mas que merece especial atenção, uma vez que o sucesso ou o insucesso de fusões e aquisições é determinado pela ação que as companhias assumem diante de seus times e das sensações que tomam seus profissionais de assalto.

Um ponto fundamental é o tempo de resposta à situação. Quanto mais rápida e efetiva a companhia, menor o desgaste do time com a assimilação do novo quadro de forças e cultura da empresa e melhor o resultado operacional e financeiro da fusão ou aquisição em curso.

A comunicação é a mola mestra de todo processo de integração entre duas organizações. Um programa de comunicação mal gerido acaba fazendo com que as reações negativas dos indivíduos reverberem de maneira mais intensa durante a transição, colaborando para que os funcionários e times tenham a sensação de que a organização os deixa à mercê de seus sentimentos, sem saber para onde deseja ir. Para exemplificar modelos de má ação na comunicação, foram encontrados casos em que os funcionários foram comunicados da venda da empresa através de

um e-mail depois da notícia circular no mercado. Na mesma organização pode-se ainda encontrar gestores cujos colaboradores diretos foram desligados sem que seus superiores fossem sequer comunicados, evidenciando a falta de respeito e de comunicação.

Outro aspecto importante é a criação de um comitê composto por profissionais do RH e das áreas de negócios responsáveis pela aquisição. Apesar de avaliar que o novo enfoque da participação do RH nas aquisições tem dado resultados efetivos, nem todos os executivos dão a mesma importância a essa função. Entretanto temos no cenário nacional, empresas que possuem grande preocupação com a participação de um especialista em RH em todas as etapas do processo. É o caso da GE, onde todo processo é acompanhado de perto por este especialista que participa da *Due diligence*, integração, acompanha e dá suporte durante todo o processo. Em relação à comunicação eles também são extremamente eficientes, começando com um anúncio oficial, realizado em reunião com todos os funcionários logo que a transação é concluída.

Constatamos que a estrutura da empresa, sua cultura e o atual ambiente de negócios além é claro, das características individuais dos profissionais, têm forte influência no equilíbrio entre sucesso e felicidade.

Já são há muito tempo reconhecidos como estímulos estressantes vários fatores relacionados à velocidade das transformações econômicas, sociais e culturais. Eles trazem consequências à saúde, aumentando a incidência de doenças, que se tornaram características da época atual. Numa empresa que vive uma crise séria ou momento de grande dúvida e instabilidade, com sucessivas mudanças, alguns profissionais conseguem abstrair e até aprender com tais situações adversas em função de suas características pessoais, entretanto, muitos sucumbem, e têm graves crises pessoais em decorrência dos problemas vivenciados no trabalho. Na maior parte dos relatos encontramos casos de somatizações e internações. Vale ressaltar que o aspecto familiar também aparece com comprometimento, tanto pela tensão estendida à família, pela insegurança do futuro, quanto pelas reações de estresse levadas também para o ambiente domiciliar.

Frost (2002) afirma que as mudanças organizacionais produzem um lixo tóxico que tende a ser predominantemente absorvido pelas pessoas que são sensíveis, capazes de amenizar os efeitos desses resíduos, absorvendo a tensão e tornando menos dolorosa a vida de outras pessoas. Essas pessoas, denominadas

de “amortecedores “ por Barros (2002), são fundamentais para a viabilização de processos radicais, pois o nível geral de tensão pode intensificar-se ao extremo, gerando prejuízos à saúde, por meio de reações como infarto e úlcera, colocação que vai ao encontro do que também foi observado na pesquisa deste estudo.

De acordo com a Análise Bioenergética o indivíduo se torna excitado ou carregado pelo contato com forças positivas. Uma pessoa que está altamente carregada é mais resistente às influências negativas, tornando-se, ao mesmo tempo, uma influência positiva para as outras pessoas. Essas acabam se tornando suporte para os demais e uma possibilidade de “pulsção” dentro de suas áreas. Pudemos observar na pesquisa realizada, que quando estas pessoas são os líderes de equipes esta ação é potencializada, o clima dentro do grupo tende a ser mais “leve”. Os colaboradores tornam-se mais confiantes e menos vulneráveis às influências da “rádio-peão”.

Pode-se concluir que, apesar da importância e das dificuldades inerentes à etapa de integração, a maior parte das empresas envolvidas em operações de aquisições não se estrutura adequadamente para trabalhar questões ligadas à interação de culturas diferenciadas, considerando que esse processo tende a ocorrer espontaneamente.

Para a formação de uma nova cultura e para que a inserção nas culturas “locais” não se torne um fator dissipador e os regionalismos não dissolvam a identidade institucional, as pessoas que compõem a organização devem partilhar os mesmos valores e estar comprometidas com metas comuns. Este é um desafio aos gestores na fase mais conturbada das empresas, é preciso que estes continuamente relembrem os novos princípios que regem a instituição e criem mecanismos para que no dia a dia isso possa ser transmitido nas relações internas e nas relações com os clientes.

Lembrando a comum afirmação de que Roma invadiu o território da Grécia e foi invadida culturalmente por ela, parece que efetivamente raros são os casos em que a cultura da organização adquirida passa a dominar. Comparando aos processos de fusões e aquisições, o caso histórico de fato deve ter sido a única exceção em que isso ocorreu com tanta intensidade. Hoje é comum ouvirmos dos funcionários das empresas adquiridas que a cultura da empresa compradora “foi enfiada goela abaixo”, sem respeito às origens e às pessoas. Um bom exemplo disto ocorreu com os funcionários das instituições financeiras adquiridas no Brasil pelo

Banco Santander. A direção claramente mostra com ações e discursos que trata-se de um novo tempo, que o passado deve ser esquecido, “as raízes cortadas” e que a partir do momento da compra “tudo passa a ser diferente”. Algum tempo após a fusão não se encontra mais vestígios da cultura anterior.

De acordo com as entrevistas realizadas e com o estudo realizado pela Fundação Dom Cabral a estratégia mais adotada é de assimilação cultural. Confirmando também este estudo, as entrevistas trouxeram a constatação de que a adoção da assimilação cultural como estratégia de integração não é admitida facilmente pelos principais executivos, mas é rapidamente percebida pelo corpo social da empresa. Tal atitude causa confusão no ambiente interno da empresa, aumenta o grau de dificuldade na interação e gera desconfiança nos colaboradores, dada a falsa coerência entre discurso e prática.

Diante deste cenário é possível concluir que os momentos de intensa mudança, como os de fusões e aquisições, naturalmente trazem à tona sentimentos que precisam ser administrados e uma perda de grounding, mas processos mal administrados obviamente tendem a maximizar a perda de grounding dos colaboradores, gerando maiores conseqüências. Entretanto, alguns cuidados podem ser tomados para minimizar os impactos gerados e um restabelecimento mais rápido da ordem.

5. CONCLUSÃO E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Apesar do volume de negociações e do capital bilionário investido, há muita atenção aos números financeiros e pouco às pessoas. Grandes somas são investidas em escritórios especializados em fusões e aquisições, análise da saúde financeira, esquecendo-se do mínimo de investimento no capital humano, fator chave do sucesso das negociações, pois são efetivamente as pessoas que tornarão uma realidade viável, ou não, as operações futuras.

Betania Tanure (2003) sugere que o planejamento da integração deve começar pela escolha da estratégia de integração, inclusive da integração cultural e ser iniciado de maneira formal ainda durante o processo de negociação. Pensar neste momento pode parecer desperdício se o fechamento da operação não se concretizar, mas pode conferir mais segurança à decisão de fechar negócio, permitindo avaliar os desafios da incorporação.

Diante da intensidade das reações percebidas, é essencial que haja uma atenção às pessoas. É recomendado inicialmente tornar consciente os sentimentos relacionados à transição para que os líderes possam ter um papel de integração ao longo do processo e cumpram com seu desafio que é duplo, afinal cada líder precisa gerenciar sua própria transição e seus sentimentos relacionados às mudanças, além de promover e colaborar para o processo de transição de seus liderados. Um maior domínio das reações dos indivíduos diante de uma transição contribui em dois sentidos para a organização: aumenta a produtividade, uma vez que minimiza as incertezas e aumenta a resiliência dos profissionais.

Os processos apresentados geram um novo contexto para os indivíduos. Eles precisam desenvolver ou se adaptar a uma nova forma de trabalhar com pessoas, primeiro porque existem novas pessoas com estilos e comportamentos diferentes. Segundo porque os profissionais de cada empresa levam para suas interações a cultura de sua empresa de origem, algo que foi formado historicamente e que não se muda rapidamente. Ou seja, o grau de eficiência que as equipes possuíam quando eram times de empresas separadas precisa ser reconquistado por meio de uma nova cultura, um novo modo de interação a ser desenvolvido. Não se pode acelerar o processo de reformatação de uma cultura e das interações entre os indivíduos sem incorrer em riscos. Para evitar maiores dificuldades e conflitos é importante que:

- Inicialmente, se possibilite aos membros das equipes tomar consciência das diferenças entre elas e da necessidade de mudança. Para que isso ocorra é preciso que além do aspecto cognitivo, também haja uma ação para que emocionalmente as pessoas contaminem-se com a nova idéia e somente assim possam comprometer-se com as ações a serem tomadas;
- Após a tomada de consciência, busque-se o consenso em torno de uma estrutura que permita que regras simples e práticas possam minimizar as diferenças de cultura ou de hábitos entre os grupos, ao passo que os integrantes caminham para uma nova forma de interação;
- O acompanhamento e rotineira avaliação das dificuldades da equipe ocorra, com foco em ampliar a eficiência. Pode-se inclusive contar com o apoio de um profissional externo como coach para observar, facilitar o processo junto ao grupo, dar feedbacks e estimular o novo padrão de interação;

- Na medida que a estrutura de diálogo consensada vá se adequando, se verifique a necessidade de criação ou exclusão de regras e formas de atuação que permitam melhor interação entre os times em seu novo momento.

Em fusões e aquisições, a realização desse trabalho com a participação da liderança principal acaba por promover aprendizado que tende a se disseminar na organização, criando assim novos padrões de comportamentos e abertura para uma nova cultura.

Embora sejam importantes, essas ações não são suficientes para amenizar o clima de ansiedade que toma conta das empresas adquiridas. A principal inquietação das pessoas gira em torno da permanência no emprego. Quem vai embora e quem fica na empresa são perguntas que devem ser respondidas em primeiro lugar. Esse é um período de hipersensibilidade de todos. O medo e a ansiedade tomam conta da empresa.

A experiência adquirida com outras aquisições proporciona a integração cada vez mais rápida e bem sucedida. A integração entre o RH da empresa adquirida e adquirente tem como objetivo criar um clima favorável à integração e permite conhecer melhor os processos, bem como as pessoas que serão integradas à estrutura na aquisição. Isso pode tornar a ação de integração mais rápida, diminuindo a ansiedade das pessoas, com o cuidado de não desconsiderar as competências da adquirida.

Os processos de transição têm num primeiro momento, impacto igual ao de uma crise, por gerar estresse, ansiedade, dúvidas e sentimentos capazes de esvaziar de significado a operação. Por isso, a administração de empresas nesta situação deve abrir canais de comunicação com seus times e explicitar que tipo de contribuição se espera de cada um deles naquele momento. Mas em geral não é o que ocorre e a questão do estresse acaba por permear todo o processo. É essencial que se adote uma postura de total transparência, principalmente quando as mudanças acontecerem. É importante que as pessoas da empresa adquirida saibam quem é quem e como funciona o alto escalão e que os postos de liderança sejam definidos o mais breve possível, porque qualquer processo de reestruturação exige rapidez e comunicação. Nesse momento, velocidade na tomada de decisão e o tratamento dado na comunicação das mudanças são as questões-chaves para lidar com a sensação de que existem vitoriosos e perdedores no processo.

O foco em comunicação será absolutamente ineficaz caso não venha acompanhado de exemplos dos líderes do processo de que o caminho perseguido é o desejado e o que deve ser trilhado. Nesse sentido é dever dos responsáveis pelo time que conduz o projeto zelar para que as práticas, discurso e ações estejam em coesão e não colaborem para a promoção de ruídos, para intensificação de sentimentos com ansiedade ou ainda para maior demanda por notícias da “rádio-peão” que toda empresa abriga.

Além de meios de comunicação, cabe à empresa que vivencia processos de fusão, aquisições ou quaisquer outras transformações dar ao seu time clareza sobre qual rumo deseja seguir (objetivos e metas), por qual caminho espera obter os resultados previstos (estratégia) e sobre o tipo de profissional que deseja para acelerar sua velocidade de jornada. Até pontos obscuros devem ser compartilhados com o time, para que se tenha percepção do desafio a ser vencido por toda nova organização, para que com base nisso, seus funcionários possam avaliar se a nova companhia lhe oferecerá condições de realizar seu projeto de vida e de carreira. Mobilizar as pessoas, apresentando desafios que incentivem engajamento de todos com as mudanças é fundamental. Para atingir tais objetivos, a ação de comunicação deve ser intensa e começar no momento mais breve possível. Deve ocorrer de maneira que exista coesão entre as informações passadas à equipe e o comportamento dos líderes à frente do processo de fusão ou de aquisição em curso.

Muitas organizações não consideram a ausência de pontos que motivavam a equipe anteriormente, como implicação na redução de produtividade. Isso ocorre quando não se cria um contexto para que se discuta o alinhamento entre os planos de carreira e de vida dos profissionais e o novo momento da organização. Criar um contexto no qual se possa estabelecer essa relação permite que os profissionais possam contribuir para o sucesso da organização naquilo que faz sentido para suas carreiras e vidas. Além disso, a busca pelo vínculo permite, sem ruptura, negociar a saída de profissionais que não se vêem contribuindo para a nova organização já que em alguma dimensão ele não consegue alinhar sua carreira com a nova proposta da corporação.

Caso adequadamente conduzido, o alinhamento contribui para a retenção de talentos chaves para a companhia, além de reduzir impactos no clima e na produtividade. Acaba também sendo um exemplo da maturidade de relações que a organização espera de seus indivíduos.

Diante de tantas mudanças de cenário, estas sem dúvida, são situações em que as mudanças no ambiente organizacional passam a exigir novas competências dos profissionais. Precisam desenvolver novas abordagens e novas competências para atuar em um mercado globalizado e conseqüentemente, vão necessitar de profissionais com novo perfil de conhecimentos e habilidades. É primordial que o líder seja o facilitador dos processos junto às suas equipes e para tal ele deve ser preparado. A necessidade de atividades especiais para engajar e mobilizar o corpo aumenta em proporção direta ao afastamento da cultura com a natureza e a vida do corpo. Para tal integração a Análise Bioenergética oferece uma gama de possibilidades de intervenções que podem ser agregadas aos modernos processos de desenvolvimento de líderes. O líder tem que estar suficientemente preso à realidade (*grounded*) de sua própria pessoa para que possa servir de perto à sua equipe, nos momentos em que as águas tornarem-se excessivamente revoltas.

Em 1992 Lowen declarou que o objetivo da Análise Bioenergética era, para ele, a autopercepção, a auto-expressão e a autopossessão, ou seja, conhecer-se, expressar sua verdade e ser dono de si mesmo. Algumas formas possíveis de intervenções são:

- Counseling: Se dedica ao desenvolvimento do profissional. Está sempre associado a um momento de reflexão sobre o perfil e gera um plano de desenvolvimento ou uma decisão, constituindo um processo com começo, meio e fim. É um instrumento valioso para apontar, entender e corrigir problemas detectados na performance dos profissionais, sendo sua abordagem pontual, baseada em comunicação, escuta ativa e direcionamento para solução dos problemas detectados.
- Coaching: Dirigido à atividade em exercício. Trata-se de um suporte para que o executivo realize da melhor forma possível sua atividade de gestor. Nele, o profissional debate o impacto de suas ações sobre sua equipe, sua empresa e sobre a estratégia. Foca aspectos que demandam treinamento, exploração e novas responsabilidades, com uso intensivo de feedbacks e orientações. Tem forte conteúdo de negócio e pode ser a continuação do processo de counseling.
- Grupos de Movimento: trabalho em grupo que leva os participantes a um processo de sensibilização e conscientização corporal, de modo a melhorar a autopercepção, favorecer o equilíbrio energético e recuperar a auto-expressão.

PROGRAMA DE INTERVENÇÃO:

Sendo assim, segue a proposta para minimizar os impactos das fusões, tornar os funcionários mais *grounded*, fazendo a gestão das emoções, saúde e resiliência e conseqüentemente conseguir resultados mais rápidos em um ambiente mais saudável:

- Diagnóstico da cultura organizacional. A ser realizado desde a *due diligence*, investigando artefatos, valores compartilhados, premissas básicas e todos os aspectos envolvidos em ambas as organizações.
- Integração: Realização de um workshop inicial (8 horas) com equipes das duas organizações, com técnicas da Análise Bioenergética e tendo com pano de fundo as culturas investigadas, para que haja uma abertura pessoal inicial. Somente a partir do desejo das pessoas é possível fazer as transformações necessárias.
- Coaching / counseling: Para que os líderes estejam mais preparados e *grounded* para lidar com as próprias questões e com as de seu grupo, sendo exemplo, condutor e suporte. A proposta é de que ocorra em 10 encontros, podendo se estender caso necessário.
- Grupos de movimento: Para os grupos percebidos com maiores dificuldades de integração, com ações programadas e intervalos de acordo com a necessidade verificada dentro das áreas.
- Programa de continuidade: Acompanhamento da gradual alteração da cultura, com intervenções pontuais com os grupos que eventualmente estejam mais resistentes. Também a ser realizado com todos os grupos em encontros de 4 horas com 30 dias, 6 e 12 meses após a integração.

Fusões bem planejadas e bem integradas podem e devem ser uma força positiva. Só assim podemos garantir que a fusão tenha sucesso e não acabe virando uma grande confusão. Avaliar e agir atentamente diante de todos os aspectos de uma fusão são ações fundamentais para garantir que ela ocorra em linha com as expectativas previamente estabelecidas. Deve-se analisar e integrar processos, ativos, sistemas e estruturas, mas sem que a perspectiva humana seja desconsiderada, afinal suas motivações, seu envolvimento e cultura são pontos altamente influenciadores do sucesso de uma fusão. Organizações são essencialmente formadas por pessoas e elas sempre condizionarão os sucessos e

fracassos das suas empresas, dependendo do quanto desejam disponibilizar sua energia e capacidade de ação para um objetivo, visão ou ainda determinado propósito organizacional.

Nas organizações, a Análise Bioenergética deve ser aplicada para melhorar a saúde das pessoas, das equipes e da empresa como um todo. No plano das equipes, possibilita o trabalho dirigido para a integração, através de recursos que ajudam a tratar conflitos interpessoais, as lutas de poder, as competições e outros entraves da comunicação interpessoal.

Para a organização em geral, a Análise Bioenergética possibilita criar um clima de confiança, de forma que as pessoas e as equipes possam conviver com maior nível de motivação. A cooperação é estimulada para que a organização funcione com economia de energia, canalizando esta para ações criativas e produtivas.

Com equipes mais coesas, a organização promove um clima social mais humano e harmonioso, o qual é transmitido aos clientes, aos fornecedores, ocorrendo maior bem-estar e conseqüentemente melhoria no ambiente de trabalho. Os conflitos precisam ser administrados e transformados em forças cooperativas e construtivas, canalizando-se a energia criativa para a produtividade. As empresas devem estar em condições de levar a seus membros a possibilidade de participação e comprometimento.

“Somos todos prisioneiros de uma concepção estática do que é e do que não é importante; fixamos sobre o que é importante olhares ansiosos, enquanto, às escondidas, às nossas costas, o insignificante conduz sua guerrilha que terminará por mudar sub-repticiamente o mundo e vai pular sobre nós de surpresa.”

MILAN KUNDERA, *O Livro do Riso e do Esquecimento*, século XX

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROS, Betania Tanure de. *Fusões e aquisições no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BERNHOEFT, Rosa Elvira Alba de. *Mentoring – Abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos*. São Paulo: Gente, 2001.
- BOOG, Gustavo e Magdalena (coord.). *Manual de Gestão de pessoas e equipes*, volume 2; São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. *Organizational marriage: hard versus soft issues?* In: Barros, Betania Tanure de. *Fusões e aquisições no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2003.
- DENISON, Dan. A cultura da sua empresa ajuda ou atrapalha?. *Época Negócios*, disponível na Internet: <http://epocanegocios.globo.com> (28 agosto 2007)
- DUPAS, Gilberto. *O Brasil, suas empresas e os desafios da competição global*. In: Barros, Betania Tanure de (Org.) *Fusões, aquisições e parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001.
- EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir; BARSOUX, Jean-Louis. *The global challenge: frameworks for international human resource management*. Barros, Betania Tanure de. *Fusões e aquisições no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2003.
- FROST, Peter J. *Toxic emotions at work: how compassionate managers handle pain and conflict*. In: Barros, Betania Tanure de. *Fusões e aquisições no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2003.
- GIARDINO, Andréa; CAUDURO, Marisa. Choque cultura ameaça 90% das fusões e aquisições. *Valor Econômico*, Disponível na Internet: <http://www.cartaderh.com.br> (14 novembro 2007)
- LOWEN, Alexander. *Análise Bioenergética*, São Paulo: Summus, 1982.
- _____, Alexander. *O corpo em terapia: a abordagem Análise Bioenergética*, 6ª edição, São Paulo: Summus
- MARKS, Mitchell Lee; MIRVIS, Philip H. *Joining forces: Marking one plus one equal three in mergers acquisitions, and alliances*. In: Barros, Betania Tanure de. *Fusões e aquisições no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

- MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade: uma porta entreaberta* – São Paulo: Paulinas, 2007 – Coleção ética e negócios.
- REVISTA EXAME. São Paulo, v.881, nov. 2006.
- REZENDE, M:RIELLI, M.E. *A empresa pulsante – a organização na era do conhecimento*, In: CONVENÇÃO BRASIL LATINO AMÉRICA, CONGRESSO BRASILEIRO E ENCONTRO PARANAENSE DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS. 1.,4.,9., Foz do Iguaçu. Centro Reichiano, 2004.
- RIELLI, Maria Ercília; REGO, Ricardo Amaral. *Cadernos Reichianos: Grupos de Movimento*, 2ª Edição. São Paulo, 1996.
- SHEIN, E. H. *Organization culture and leadership*. In: Barros, Betania Tanure de. *Fusões e aquisições no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. *Metamorfose Cultural*. Disponível na Internet: <http://www.marinha-grande.com> (04 outubro 2007)
- SENN, Larry. *Cultura*. In: Key, Stephen L. *Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições*. Rio de Janeiro: Record, 1992.
- TANURE, Betania. *Executivos: sucesso e (in)felicidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- _____, Betania. *Gestão à brasileira: somos ou não diferentes: uma comparação com a América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*, 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

6. ANEXOS

Anexo1 – Questionário básico aplicado aos profissionais que passaram por processos de fusões ou aquisições, funcionários da empresa adquirida.

Nome:

Formação:

Cargo:

01. Há quanto tempo trabalha / trabalhava na empresa?
02. Como recebeu a notícia da fusão? (meio)
03. Que sentimentos que causou a notícia?
04. Quantas pessoas se reportam a você?
05. Como foram comunicadas?
06. Que informações você tinha (ou tem) sobre os novos rumos da organização?
07. O que você entende por cultura organizacional?
08. Qual era a cultura da sua empresa? E da outra?
09. Como está hoje? Qual você acha que vai prevalecer?
10. O seu local de trabalho mudou? Quantas vezes?
11. Como foi essa mudança?
12. Como você entende (entendeu) seu papel neste momento de transição?
13. Quais as suas expectativas?
14. Como foi se desenrolando o processo? Como se sentiu fazendo parte disso?
15. Ocorreram demissões? Como foram? Qual a reação do restante do grupo?
16. Você acredita que este processo afetou de alguma forma seu ambiente familiar? Como?
17. Como ficou a estrutura de seu grupo após a fusão?
18. Que reações observou no seu grupo de trabalho?
19. Foi realizado algum trabalho de preparação para a fusão com as pessoas?
20. Quais as ações que, ao seu ver, poderiam ter sido tomadas para minimizar os impactos nas pessoas?
21. Qual a situação atual da empresa?
22. E você? Como se sente hoje em relação a este processo?

Anexo2 – Questionário básico aplicado aos profissionais que passaram por processos de fusões ou aquisições

Nome:

Formação:

Cargo:

01. Há quanto tempo trabalha / trabalhava na empresa?
02. Como recebeu a notícia da fusão? (meio)
03. Que sentimentos que causou a notícia?
04. Que informações você tinha (ou tem) sobre os novos rumos da organização?
05. O que você entende por cultura organizacional?
06. Qual era a cultura da sua empresa? E da outra?
07. Como está hoje? Qual você acha que vai prevalecer?
08. Qual foi o seu papel na integração das empresas?
09. Como você percebeu as reações do pessoal da outra empresa?
10. Quais as suas expectativas?
11. Como foi se desenrolando o processo? Como se sentiu fazendo parte disso?
12. Que reações observou no seu grupo de trabalho?
13. Foi realizado algum trabalho de preparação para a fusão com as pessoas?
14. Quais as ações que, ao seu ver, poderiam ter sido tomadas para minimizar os impactos nas pessoas?
15. Qual a situação atual da empresa?
16. E você? Como se sente hoje em relação a este processo?