

Fusões e aquisições: o papel da liderança nos processos de gestão de mudança nas organizações

Andressa Lima

No mundo contemporâneo, as empresas necessitam de transformações e reestruturações para garantir sua competitividade, o que torna cada vez maior o número de parcerias, uniões, alianças, coligações, fusões e aquisições. O cenário atual é de economia globalizada, que gera “mais riscos e oportunidades para todos, forçando empresas a fazer melhorias notáveis não apenas para competir e prosperar, mas para simplesmente sobreviver” (KOTTER, 1997, p. 18). Assim, para o autor, a gestão da mudança precisa ser associada a um processo composto por várias etapas, que geram força e motivação suficientes para anular todas as fontes de inércia.

As etapas são: estabelecimento de um senso de urgência, criação de uma coalizão administrativa, desenvolvimento de uma visão e estratégia, comunicação da visão da mudança, como investir de empowerment os funcionários para ações abrangentes, realização de conquistas em curto prazo, consolidação de ganhos e produção de mais mudanças, e estabelecimento de novos métodos na cultura (KOTTER, 1997, p. 22).

O processo de fusão e o impacto na cultura das organizações

“A fusão envolve uma combinação completa de duas ou mais empresas, cada uma deixando de existir legalmente para formar uma terceira, com nova identidade” (TANURE; CANÇADO, 2005, p. 11). Os motivos são variados e compreendem, entre outros, o de “conquistar novos mercados, o acesso a novas competências e tecnologias, mais poder econômico e de competição, mais sinergia e melhoria de eficiência administrativo-operacional, a diminuição do risco operacional e financeiro” (CAMARGOS apud GOMES; SANTOS; RODRÍGUEZ, 2012, p. 194).

Para MANDELLI ET AL. (2003), as mudanças nas organizações são necessárias pelo fato de que nem o ambiente externo nem o interno têm suas continuidades asseguradas. Assim, as empresas necessitam de revisão de algumas partes ou, até então, na sua totalidade, para garantir sua sobrevivência. Por sua vez, KOTTER (1997) aponta o estabelecimento de um senso de urgência e a diminuição do nível de complacência como a primeira etapa do processo de mudança eficaz nas organizações. De acordo com o autor, esse processo é essencial para tirarem as pessoas do status quo e conseguir a cooperação necessária.

Processos de fusão e aquisição contam com aspectos especialmente críticos, como a comunicação da nova visão e metas da organização e a introdução de novos sistemas de controle e acompanhamento pela criação de uma terceira cultura que, de acordo com TANURE e CANÇADO (2005), pode envolver aspectos divergentes e, por isso, deve ser cuidadosamente planejada.

As mudanças culturais só são efetivas com a presença dos líderes, que são profundos conhecedores dos significados contidos nas redes de culturas organizacionais e, dessa forma, administram a percepção dos indivíduos que compõem a empresa em relação aos seus valores e comportamentos. “A possibilidade de interferir na cultura da organização confere ao líder qualidades carismáticas que o torna mestre da mudança, inspirando as pessoas a correrem riscos pelo fato de possuir acentuado senso de oportunidade estratégica” (BERGAMINI, 1994, p. 111).

Durante períodos de mudança podem ocorrer erros à medida que a mudança se desenvolve, ou simplesmente porque algumas pessoas não se sentem encorajadas a assumir novos desafios. “Caberá, então, ao gestor identificar essas pessoas e encorajá-las para perceberem que esta angústia faz parte do aprendizado e o medo em relação ao desconhecido deverá ser superado” (MANDELLI ET AL., 2003, p. 189).

KOTTER defende que a visão organizacional tem o potencial de exercer função importante estabelecer a direção geral da transformação, motivar as pessoas e declarar a razão pela qual devem lutar para criar um novo futuro. Assim, é necessário haver uma comunicação adequada da visão, que conquiste corações e mentes dos empregados. De acordo com o autor, para ser eficiente, o processo comunicacional precisa ser claro, simples, com metáforas e analogias, sem o uso de jargões. Além disso, é indicado que seja abordada em veículos diferentes - oficiais e não-oficiais - e baseada na repetição. “Uma frase aqui, um parágrafo lá, dois minutos no meio de uma reunião, cinco minutos no final de uma conversa, três referências rápidas

em um discurso - coletivamente, essas rápidas menções podem totalizar uma quantidade grande de comunicações úteis” (KOTTER, 1997, p. 95).

Feedback e comportamento coerente com os pressupostos da nova visão também são elementos importantes para ajudar a responder a todas as perguntas que ocorrem aos empregados em um esforço de transformação, além de garantirem mais engajamento ao processo.

A única maneira pela qual os líderes podem tornar os valores tangíveis e reais para seus seguidores é através de seus comportamentos e ações. Os funcionários vêem seus líderes como modelos de como devem se comportar. E, na dúvida, acreditam mais nas ações que nas palavras, invariavelmente. [...] Embora dêem importância aos que os líderes dizem, elas somente ficarão impressionadas pelo comportamento deles (KOUZES; POSNER, 1991, p.193).

Para MANSI (2014), ao diminuir as demandas de controle e dar mais voz e espaço aos empregados, os líderes têm mais chances de serem efetivos no processo de comunicação com os empregados. Cabe ao líder, então, ajudar todos a entenderem o cenário principal, sua visão geral e estratégias, assim como deixar claro como cada projeto se encaixa no todo.

Após todos esses processos, a mudança somente é estabelecida quando os novos comportamentos são enraizados nas normas e nos valores comuns da organização. “A cultura só muda depois que você tiver alterado com sucesso as ações das pessoas, depois que o novo comportamento produzir alguma vantagem grupal por algum tempo e depois que as pessoas perceberem a conexão entre as novas ações e a melhoria de desempenho” (KOTTER, 1997, p. 158). Antes disso, todos os processos da mudança estão sujeitos à deterioração, principalmente quando as pressões relacionadas a eles são removidas. Se as novas práticas ainda não forem compatíveis com a cultura predominante até então, o perigo é ainda maior.

[...] é competência do gestor efetuar a leitura correta da cultura existente antes mesmo de dar os primeiros passos. A cultura institucional, contraposta à de negócio, não alavanca nem sustenta os processos de mudança. Se as alterações pretendidas não tiverem aderência na cultura instalada, o risco da mudança é maior (MANDELLI ET AL., 2003, p. 186).

A equipe de comunicação como apoio do líder para percorrer os caminhos da mudança

Processos de fusão e aquisição demandam muito trabalho dos líderes, não apenas no campo da comunicação, o que faz com que, frequentemente, não haja atenção à comunicação em meio a um aglomerado de assuntos que envolvem o processo. Assim, o sucesso nas ações de comunicação em fusões deve ser baseado no estímulo ao diálogo e ao feedback, no compartilhamento de informações relevantes sobre cada etapa do processo e no treinamento da liderança para envolvimento dos empregados na mudança.

Em casos de fusão, a melhor e mais eficaz de todas as práticas é a comunicação face a face, o diálogo sincero entre líderes e liderados. “[...] em um processo de fusão de empresas, uma boa conversa entre todos os envolvidos, privilegiando-se a transparência e o respeito, ainda é a melhor receita de comunicação” (GOMES, SANTOS e RODRÍGUEZ, 2012, p. 213). “Quando a liderança assume uma postura de diálogo nos espaços de interação, desde os mais formais até os informais, abre-se uma porta para a transformação, líderes e liderados compartilham a mesma visão de mundo e saem impactados por essa comunicação. No entanto, para que isso aconteça, é necessário que ambas as partes estejam abertas e disponíveis” (MANSI, 2014).

Para MANDELLI ET AL. (2003), o compartilhamento de informação em cenários de fusão deve ser conduzido pelo presidente da empresa, assegurando que a informação seja entendida por todas as camadas da estrutura organizacional e que todos estejam informados sobre a totalidade do processo. MANSI (2014)

alerta para a necessidade de que as ações reforcem a prática do discurso para que a comunicação não tenha efeito contrário e culmine em falta de confiança.

Paralelamente, o profissional de comunicação precisa ampliar sua atuação para a de um consultor interno, articulador de sentido na organização (MANSI, 2014). No quadro a seguir, foram levantadas algumas das responsabilidades e ações que podem ser desenvolvidas pelos profissionais de comunicação para apoiar os processos de mudança:

Etapa do processo de gestão de mudança (desenvolvido por Kotter)	Papel da equipe de comunicação nessa etapa
Estabelecimento de um senso de urgência	Fortalecimento dos canais de diálogo e desenvolvimento de novos canais entre líderes e liderados dentro da companhia como, por exemplo, encontros semanais com o presidente. A ação possui o intuito de abordar a situação da organização de forma transparente, detalhar os desafios e o papel de cada um dentro do processo, além de auxiliar na diminuição da complacência.
Criação de uma coalizão administrativa	Apoio à equipe da coalizão administrativa, além de participação nos encontros, com a finalidade de acompanhar o andamento do processo de mudança e comunicá-lo aos empregados por meio dos canais de comunicação da organização.
Desenvolvimento de uma visão e estratégia	Equipe de comunicação é responsável por garantir que a visão seja compatível com os valores e propósito da empresa, assim como com as ações do líder.
Comunicação da visão da mudança	Compartilhar a visão da mudança em diversos veículos de comunicação da empresa - oficiais e não oficiais - além de garantir que esteja presente em todos os discursos da liderança.
Investir de empowerment os funcionários	Treinamento da liderança para envolvimento dos empregados, assim como programas de capacitação dos profissionais para os processos e sistemas da organização.
Realização de conquistas em curto prazo	Compartilhamento das conquistas e dos próximos passos da mudança com os colaboradores, por meio de comunicados oficiais e até mesmo pronunciamentos da liderança.
Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças	Compartilhamento dos acertos e dos erros em todos os níveis da organização por meio de diálogos com a liderança, com o intuito de comemorar as vitórias e realizar a manutenção do processo de mudança, para que todos trabalhem pelo mesmo objetivo.
Estabelecimento de novos métodos na cultura	Fortalecimento e disseminação dos novos comportamentos e valores da cultura organizacional, também por meio dos canais de comunicação existentes com a liderança.

Mudanças organizacionais, como os processos de fusão ou aquisição, trazem impactos à rotina empresarial, como diferenças no modelo de gestão e novos sistemas e métodos de trabalho, que podem resultar em problemas nas relações interpessoais e na geração da insegurança e desconfiança dos empregados. Além disso, provocam alterações na cultura organizacional, ocasionadas pela aglutinação dos valores e propósitos das empresas envolvidas no processo.

Por isso, uma gestão de mudança eficaz, baseada no fortalecimento dos espaços de diálogo e do envolvimento da liderança, é importante para o sucesso da nova organização resultante. A gestão em oito passos, levantada por John P. Kotter, apoiada por um líder presente e uma comunicação bem dirigida, agem positivamente na organização ao minimizar conflitos, esclarecer dúvidas dos empregados e promover aceitação de novo modelo de gestão. Além disso, são responsáveis por munir seus times com informações referentes a todas as etapas do processo, fazendo com que entendam seus papéis e contribuam para o sucesso da transformação, além de colaborarem com a recuperação da confiança.

Referências

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. 1994. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/aogv34n3.pdf>> Acessado em 10 Out. 2016
- GOMES, Perpétua Oliveira Cardim; SANTOS, Jair Nascimento. RODRÍGUEZ, Vanessa Brasil Campos. Comunicação Empresarial em um processo de fusão de empresas: uma análise da União Braskem. 2012. Disponível em <https://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/479/434>. Acessado em 20 Out. 2016.
- HELLER, Robert. Como ser um líder eficaz. São Paulo: Publifolha, 2000
- KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. O desafio da liderança (N. Montingelli, trad.). Rio de Janeiro: Campus, 1991
- KOTTER, John P. Liderando mudanças (Follow-Up Traduções e Assessoria de Informática, trad.). Rio de Janeiro: Campus, 1997
- MANDELLI, Pedro et al. A disciplina e a arte da gestão das mudanças: como integrar estratégias e pessoas - Rio de Janeiro: Campus, 2003
- MANSI, Viviane Regina. Comunicação, diálogo e compreensão nas organizações. Jundiaí, São Paulo: Editora In House, 2014
- TANURE, Betania; CANÇADO, Vera L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. 2005. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n2/v45n2a02.pdf>> Acessado em 4 Out. 2016