DEPOIMENTO

O humano nas fusões organizacionais

Valderez F. Fraga

1. Ações e reações fortes

Compra, venda e *fusões* organizacionais estão expressivamente presentes na atualidade. Sua origem, porém, é muito antiga. Apesar disso, toda a experiência e as vivências acumuladas sobre o assunto não conseguiram suavizar os sentimentos extremados que envolvem essas alternativas de administração, que vão do *casamento feliz* ao *divórcio litigioso*, da *operação de salvamento* à *segregação*, da *ressurreição* à *morte*, segundo depoimentos dramáticos ou confiantes descritos em estudos de caso no mundo inteiro.

Analistas de processos de fusão organizacional apontam casos de ações e reações tão violentas que Thurow, por exemplo, os compara ao rapto das sabinas pelos romanos. Ouchi, por sua vez, atenta para a incongruência desses fatos ocorrerem em plena época da teoria *Z*, enquanto a análise de Kanter insiste na necessidade de ressuscitar o *espírito empresarial* diante da alternativa das fusões, o que é ratificado por editoriais como o da revista *Business Week*, alertando para o risco de acabar-se com a lealdade organizacional.

2. Fator que realmente conta

Felizmente, já se está aprendendo a lição de que a visão financista da fusão tem servido ao desmantelamento do corpo das organizações e ao obscurecimento de seu espírito. *O humano, essa essencialidade do homem como pessoa/profissional, mesmo que ainda denominado "fator ou recurso", vem finalmente*

* Mestre em educação e desenvolvimento humano pela George Washington University (EUA), doutora em educação pela UFRJ, professora convidada da EBAP/FGV e consultora de empresas.

começando a ser reconhecido como valioso nas estratégias da era pós-industrial, como é o caso das fusões.

Contudo, avidez por soluções rápidas estimula o mau hábito de maquiar a situação delicada das fusões, o que acaba enfraquecendo suas possibilidades de consolidação. Opções simplistas são uma força desarticuladora que se manifesta em inabilidade para identificar sentimentos, reconhecer valores, respeitar culturas, compatibilizar ritmos e estilos gerenciais, apreciar histórias institucionais e compreender as vivências de cada grupo que constitui as organizações em combinação.

Estudos de caso revelam que negociações antecipadas e amistosas nas compras e vendas de empresas, visando a melhorias, inclusive na qualidade de vida dos empregados, nem sempre imunizam as organizações contra reações de mal-estar, porém minimizam tais efeitos. Violência velada ou ostensiva freqüentemente revela percepções de manipulação, como "fomos vendidos!".

As primeiras fases do processo são críticas e difíceis de administrar, quando quase tudo está em baixa: motivação, auto-estima, autocrítica, tolerância, iniciativa, criatividade, precisão e determinação. Todos esses fatores são fundamentais para a produtividade das pessoas, e sua escassez abre perigoso espaço para a *elevação de custos*, justamente a maior ameaça à sobrevivência na fusão.

Se têm sido verdadeiras as afirmações de que o *lado humano das fusões* organizacionais foi bastante relegado no passado, o convívio com essas dificuldades, porém, o elevou ao patamar de prioridade porque realmente conta.

3. Dimensões do aprendizado

Essa constatação vem contribuindo para clarificar e orientar decisões cujo espectro de impacto é muito amplo, destacando-se, principalmente, quatro dimensões:

- *pessoal* — reconhecendo a necessidade do respeito aos profissionais, quando se trata de relações humanas no trabalho;
- *organizacional* — quando a empresa não se satisfaz apenas com a sobrevivência emergencial nem com mediocridade e vai buscar sucesso, como sinônimo não apenas de lucro a qualquer preço, mas de confiabilidade, competência social e ética nos negócios;
- *social* — na qual as decisões incluem a responsabilidade social da empresa quanto a seus serviços e/ou produtos;

- *política* — estimulando a tomada de consciência dos governos e da população sobre o papel da nova empresa na geração de emprego e melhorias nas condições de vida.

Essa compreensão tem estimulado a consideração de três níveis de ação na gestão empresarial: *corrente superior* e *corrente inferior de decisões estratégicas*, assim denominadas por John Purcell, e o *nível intermediário*. Trata-se de um grandioso desafio que extrapola o compromisso com o legal e com as necessidades emergenciais dessa transição quase caótica e ameaçadora. Na *corrente superior*, estariam presentes o pensar e o agir, visando ao futuro que é apenas perscrutável, enfatizando o desenvolvimento das pessoas, devido ao ritmo acelerado dos avanços científicos e tecnológicos, que levam o cenário do mercado ao inusitado. A *corrente inferior* cobriria as ações urgentes e a rotina operacional e competente, incluindo a gestão de RH em sua dinâmica de intensa produtividade e reconhecimento de esforços pela competitividade. O *nível intermediário* articularia as operações internas, inter-relacionando as mais diversas partes da nova organização.

4. Trajetória transformadora

As correntes citadas cobrem ações de longo, médio e curto prazos, daí os desafios que são tanto possibilidades de sucesso quanto dificuldades insondáveis, relacionados a capital, mercado, tecnologia, emprego, políticas públicas, legislação, reações da sociedade e dos competidores e outras mais.

No caso da fusão que resultou na Eletronuclear, a consciência sobre o humano como objetivo/recurso/fim último de tudo o que a empresa realizar foi o ponto de convergência entre muitas diferenças e se manifestou na devoção pela segurança. Esta postura rigorosa facilitou o sucesso da fusão.

Mas a trajetória de qualquer fusão é acidentada, comparável à de um *rally*, porque, desde a pré-negociação, percebem-se incertezas em graus variáveis, que tendem a se intensificar com sentimentos de disputa e temores de submissão ou de prepotência. Divulgada a fusão, as emoções se exacerbam e as expectativas se misturam com ansiedade e angústia. Então, surgem ambigüidades das mais diversas naturezas — culturais, técnicas, de métodos de gestão e negociação —, contribuindo sensivelmente para a divisão "eles *versus* nós". As relações no trabalho tornam-se pouco colaborativas, ocorrem disputas por mero espaço físico e por poder de decisão.

Mesmo nesse clima desfavorável e por vezes até ameaçador, o caminho pode ser percorrido. Lenta e laboriosamente, pessoas/profissionais vão alcançando a *fusão*, mas muito além da mera legalidade: *no terreno comum da legitimação transformadora das partes em um todo harmônico e concreto*.

5. O caso da Eletronuclear e o "toque" da FGV

Energia para uma nova cultura

Consultorias em processos de fusão vêm possibilitando constatar que, na construção bem-sucedida da nova realidade, diferenças culturais não são percebidas como barreiras, mas como fontes de compreensão do outro. A prática da crítica e autocrítica na rotina gerencial vai substituindo desconfiança por respeito mútuo, para o compartilhamento autêntico de direitos e deveres, legitimando estruturas, processos e relações na nova organização. *Diferenças podem enriquecer organizações, em vez de desagregá-las*, podem aproximar grupos com agudas diferenças, como os que viveram maior estabilidade, os que sofreram freqüentes reorganizações, os que produziram em limites de austeridade, os que contaram com maiores facilidades de recursos, os que projetaram e os que operaram equipamentos e unidades complexas.

Na Eletronuclar a fusão estimulou a busca e a *prática de princípios científicos da moderna administração: a articulação entre pensamento e ação, entre planejamento e operação, entre fazer e analisar resultados*. Além disso, grupos orientados para o futuro e grupos voltados para resultados imediatos ofereceram a complementaridade necessária ao *equilíbrio empresarial*, porque os primeiros não reduzirão a organização a um mero evento e os últimos viabilizarão o futuro, operando um presente sólido e promissor.

Neste ponto, é fundamental reconhecer a exemplar sensibilidade dos dirigentes das antigas Nuclen e Diretoria Nuclear de Furnas para a necessidade de *antecipar a aproximação entre as duas organizações, antes da concretização da fusão*. A corajosa iniciativa de dialogar com um grupo abalado por uma possível cisão, aliada ao desconforto da identificação de possíveis impactos de diferenças culturais e individuais, *acordou os envolvidos para um movimento pró-transformação*.

Assumir espaço é responsabilidade e auto-realização

Nos processos de fusão, enfrentar responsabilidades pressupõe cada profissional assumindo o seu espaço, rápida, hábil e competentemente, como uma questão vital para o benefício da instituição como um todo.

Independentemente de tipologias ou caracterizações que as fusões possam assumir, como as *colaborativas* ou as *de refazimento* — no primeiro caso, integração de operações, troca de tecnologia ou de outros conhecimentos em condições de igualdade entre parceiros e, no segundo, mudanças em larga escala —, é preciso *considerar o poder da cultura*.

Neste ponto, interrompendo a discussão, em respeito aos limites deste depoimento, ficam aqui alguns achados nas turbulentas rotas das fusões.

6. Tendências e possibilidades

A tendência dos processos de fusão é a de serem críticos e rebeldes. Porém, podem catalisar energias humanas pró-integração transformadora, como as práticas constatadas no caso apresentado, a saber:

- *distinções* que contribuam para a *compreensão mútua*;
- *diferenciações* que enriqueçam a organização com *novas possibilidades*;
- *caracterizações* de pessoas que promovam o melhor *aproveitamento* de conhecimentos, habilidades e *competências*;
- *avaliações* que facilitem o acesso das pessoas necessárias a *funções e atribuições emergentes*;
- *flexibilizações* que *não* se confundam com *permissividade ou privilégios*;
- *comunicação e relacionamento humano que fortifiquem* a tenacidade, a austeridade, o *compartilhamento* e bem-estar de todos (patrões, empregados, sindicatos);
- *confiança* no futuro, sem ingenuidade, *com profissionalismo*;
- *ponderação* sem vacilações;
- *esperança*, não mero sonho, mas fundada em possíveis concretizações, sempre c*om segurança*.

Então, vai-se tornando possível o que a fenomenologia considera uma autêntica *fusão*: a certeza de que "*há um corpo de espírito e um espírito de corpo*" *e uma energia produtiva que liga essa nova criação.*