

A EMOÇÃO E O SEU IMPACTO NA INTEGRAÇÃO HUMANA EM PROCESSOS DE FUSÃO / AQUISIÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.

Cinira Marcondes¹
Juliana Vantine²

Resumo

Em meio às oportunidades do mercado emergente, onde o aporte de investimentos tem, dentre outras coisas, provocado o aquecimento do mercado e também a maior oferta de empregos, buscamos situar este projeto na avaliação dos comportamentos presentes em processos de fusão e aquisição, tanto locais quanto globais. Para os funcionários momentos como estes são repletos de tensão, pois estão diante de um futuro incerto, mesmo para quem compra como para quem é vendido. No entanto, é comum existir certa sensação de que os da primeira posição têm vantagem no processo. O fato é que ninguém está seguro o que caracteriza um campo rico para a pesquisa das emoções que estarão presentes nas relações sociais. Exige-se dos atores sociais racionalidade para tomar decisões sobre os melhores caminhos para a empresa. Este mesmo indivíduo se vê diante de situações onde decidirá a continuidade das pessoas nos postos de trabalho da nova empresa. Além disso, a depender da forma da condução do projeto de fusão, pode significar mudança na rota profissional de alguns funcionários, que podem decidir deixar a empresa. O olhar deste projeto está centrado no ator social que sofre estas pressões e que de repente é informado sobre a nova identidade da empresa. Através de uma pesquisa exploratória, buscamos identificar as emoções presentes em momentos de fusão e aquisição. A hipótese alvo foi a diferença existente nas emoções sentidas pelas pessoas dependendo da posição em que está a empresa, se compradora ou vendida. Outro aspecto indagado foi quanto a diferença de gênero, tempo de empresa e participação no exercício de integração. Os questionários foram distribuídos a três empresas de segmentos distintos e que estavam em posições diferentes no processo de fusão, porém todas no mesmo momento deste exercício, ou seja, logo após ao anúncio ao mercado sobre a fusão, sem ter ainda acontecido a integração das áreas, serviços e de pessoal. Utilizou-se a escala PANAS-X, que considera as dimensões dominantes da experiência emocional e os dados coletados foram tratados estatisticamente pelo SPSS. Encontrou-se significância entre as variáveis onde se evidenciou a diferença entre as amostras analisadas. Este achado foi um alerta para o cuidado com as emoções presentes em processos de fusão, onde a construção harmoniosa de um novo caminho beneficiará a todos, a medida que ficarem evidentes as possibilidades de sinergia para potencializar a proposta de valor aos indivíduos e a sociedade.

¹ Mestranda em Administração de Empresas na PUC/SP.

² Mestranda em Administração de Empresas na PUC/SP.

Artigo recebido em 08/06; aprovado em 17/08.

Palavras-chave: Emoções, Fusão & Aquisição,

Abstract

Among the opportunities in an emerging market, where the volume of investments has, among other things, stimulated the market and also increased the number of job vacancies, we try to place this project in the evaluation of emotions present in merger and acquisition processes, both locally and globally. For the employees, moments like these are full of tension, as they face an uncertain future, for those who are buying the new company, as well as those who are selling it. However, it is common to think that those employees originally from the buying company have some advantage in the process. The fact is that nobody is safe, and that makes up a rich field for researching the emotions present in social relations. Rationality is demanded from the social actors, in order to make decisions for the best course of the company. This individual sees before him/her situations where he/she will have to decide the continuity of people in their current jobs in the new company. Besides that, depending on how the merger project is conducted, it is quite likely that some employees will have to face changes in their career progression, and realizing that those employees may decide to leave the company. This project's view is centered in the social actor that suffers those pressures and that all of a sudden is told about the new company identity. Through an exploratory research we seek to identify the emotions present in those moments of merger and acquisition. The target hypothesis is the existing difference in the emotions felt by people in relation to their position in the company, either buyer or seller. Another analyzed aspects were the gender difference, time in the company, and participation in the integration exercise. Questionnaires were distributed in three distinct segments companies, and in different stages of the merger process, but all in the same moment of this exercise, that is, immediately after the announcement to the market of the event of the merger, but before the integration of areas, services and people. We have applied the PANAS-X scales that takes into consideration 60 emotions. All data collected were statistically analyzed with the SPSS software. We could found significance among the variables where it was evident the differences among the samples analyzed. This evidence was an alert to take care of the emotions present during merger processes, where the harmonious construction of a new way will benefit everyone as the possibilities of synergy become evident to empower the value proposal to individuals and society.

Key-words: Emotions, Merger & Acquisition

Introdução

Em decorrência ao momento econômico, observam-se com maior frequência as aquisições, fusões, incorporações e cisões como estratégia empresarial para manter, expandir ou fortalecer os negócios nos diversos segmentos de mercado. Percebe-se

também em determinados segmentos uma forte concentração, empresas deixam de existir, ou vêm suas marcas em alguns casos centenárias, serem transformadas em uma combinação de assinaturas ou até mesmo assumindo um novo nome.

De acordo com a pesquisa realizada pela consultoria PriceWaterhouseCoopers (2009), o número de fusões e aquisições envolvendo empresas brasileiras cresceu 25% em 2008, comparado com 2007, e superou o recorde histórico atingido em 2000, durante a “bolha da Internet”.

O olhar deste projeto será para as pessoas e para as emoções que estas transações promovem nos comportamentos, nos valores e na nova cultura da empresa, procurando identificar também as similaridades e contradições identificadas neste estudo de caso em relação à literatura pesquisada. Não trataremos das questões práticas que envolvem os processos de negociação ou do contrato entre as partes, mas sim de questões intangíveis que podem permear estes processos organizacionais. Nossa proposta é identificar quais emoções estão presentes na etapa de integração e estimar o impacto destas na criação da proposta de valor que resultará da Fusão/Aquisição.

Fusões e Aquisições

Os motivos para fusão e aquisição são diversos: desde a complementaridade de portfólios, maior conhecimento e agressividade para explorar as oportunidades nos diversos mercados incluindo a expansão nos países emergentes, aumento da produtividade no desenvolvimento, produção e distribuição de produtos para um público cada vez mais exigente, busca por maior participação de mercado, reestruturação de grupos de empresas, separação de divisões ou áreas de uma empresa, redução dos custos administrativos e operacionais, planejamento tributário, ganho no acesso a outras tecnologias. Ao observar estes movimentos não fica claro o quanto a decisão é de fato estratégica e o quanto é reativa e é provável que isto se configure de forma específica e dependente do mercado em questão.

Seria interessante trazermos alguns conceitos para alinharmos os conhecimentos. Existem três principais tipos de reestruturação corporativa: fusão, incorporação e cisão.(JUNIOR, 2005)

Incorporação é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra sociedade. Em virtude dessa absorção extinguem-se a sociedade incorporadora, sucedendo-lhe em todos os direitos e obrigações a sociedade incorporadora.³

A operação de fusão é a operação através da qual duas ou mais sociedades se unem, para formar uma sociedade nova, a qual lhes sucede, em todos os direitos e obrigações extinguindo-se as sociedades submetidas ao processo de fusão.⁴

Por sua vez, a cisão é a operação pela qual uma sociedade transfere parcelas de seu patrimônio para uma ou mais sociedades, as quais podem ser sociedades já existentes, ou serem constituídas a partir dessas parcelas.⁵

A incorporação e a fusão podem ser utilizadas para efetuar a concentração empresarial, através da junção de duas (ou mais) empresas em uma única, possibilitando ganhos em economia de escala, união de forças concorrentes, ampliação de mercados, redução de custos administrativos e operacionais, etc.

Já a cisão pode ser muito útil na resolução de problemas empresariais e societários, tais como: separação de atividades econômicas em tantas pessoas jurídicas quantas forem necessárias ou resolução de interesses profissionais e econômicos que já não convivem harmoniosamente na mesma sociedade.

³ Art. 152 do Decreto-lei No. 2627/40; Art. 227 da Lei das S/A e Art. 1.116 do Novo Código Civil.

⁴ Art. 153 do Decreto-lei No. 2627/40, Art. 228 da Lei das S/A e Art. 1.119 do Novo Código Civil.

⁵ Art. 229 da Lei das S/A

Vários autores⁶ consideram que podemos classificar o processo de fusão e aquisição em quatro tipos, levando em consideração o tipo de atividade de negócio que estão relacionados às duas empresas: horizontal, vertical, conglomerado e concêntrico:

Horizontal – é a combinação de duas empresas que estão relacionadas numa linha de negócio e numa mesma indústria, ou seja, são competidoras entre si. Neste tipo de fusão os principais objetivos são redução de custos, aumento da eficiência operacional, através do ganho de escala, elevação da participação de mercado e conquista de novos mercados.

Vertical – é a combinação de empresas que possuem processos na mesma indústria como o relacionamento entre o fornecedor e cliente. Neste tipo de fusão os principais objetivos são diminuição dos custos de transações externos, maior controle sobre as atividades e maior facilidade na distribuição dos produtos.

Conglomerado – é a combinação de duas empresas que atuam em campos de negócios sem nenhum relacionamento. Seus principais objetivos são expandir sua ramificação de negócios, diversificação do risco e aproveitamento das oportunidades de investimentos.

Congênere – é a combinação de empresas de indústrias diferentes, mas com algum tipo de sinergia entre si. São os grupos que querem ter uma nova unidade de negócio. Seus principais objetivos são diminuição dos custos de distribuição, diversificação do risco, ampliação da linha de produtos e abertura para novos mercados.

O processo de aquisição compreende as seguintes etapas nesta ordem: (TANURE, 2003):

Due-diligence: é o momento de efetuar os levantamentos e análises sistematizadas sobre a empresa a ser adquirida, focando nos aspectos financeiros, tributários e legais com o objetivo de se chegar ao preço a ser pago. Segundo a pesquisa efetuada pela PwC (2008/2009), os entrevistados disseram que durante essa etapa não é efetuada uma análise de riscos adequada que demonstre com clareza os possíveis riscos ligados aos fatores culturais, operacionais e comerciais; podendo afetar com isso todo o processo de integração.

⁶ Kusstatscher e Cooper, 2005 apud Cartwright e Cooper, 1996; Nahavandi e Malekzadeh, 1993; Walter, 1985

Negociação: os profissionais são escolhidos nesta etapa pela direção da empresa, baseado na competência, experiência e confiança. Além disso, deve-se planejar o anúncio da mesma para o mercado.

Integração: esta é a etapa responsável pelo sucesso ou insucesso da fusão. São analisadas as capacidades estratégicas das duas empresas para a criação da sinergia e do valor adicional agregado. Segundo a pesquisa da PwC, 38% dos entrevistados realizaram o mapa de sinergia, no entanto a maioria não realizou essa avaliação e dessa forma não teve como direcionar o plano de ação para os ganhos esperados. Nesses casos, conforme afirma a pesquisa, a captura do valor da transação é prejudicada e há grande probabilidade de não atender as expectativas do acionista. Além disso, o líder da integração deve ter um bom conhecimento das duas empresas para dessa forma conseguir ter uma visão macro de como as mesmas operam os sistemas formais e informais (TANURE, 2003). O líder escolhido deve ter estilo de liderança flexível e integrador, boa capacidade de ouvir e de se relacionar com pessoas de diferentes níveis na organização. Os gerentes e líderes das duas empresas dos mesmos níveis hierárquicos devem estar em contato para o desenho da nova área. Uma comunicação efetiva entre as duas empresas se faz muito necessária para a criação de um ambiente que propicie a união e transferência das capacidades.

O resultado de uma pesquisa efetuada pela empresa Accenture (2005) sobre os tipos de acordos de uma reestruturação corporativa, demonstram que os que tiveram melhores resultados se caracterizam por um aspecto: a execução cuidadosa de uma clara estratégia de captação de valor, a qual é chamada de “abordagem do ciclo de vida”. E está baseada em quatro princípios:

- 1) Fusão e aquisição como um processo holístico – muitas vezes as empresas utilizam equipes diferentes antes e depois da reestruturação, tendo como consequência uma indefinição de responsabilidades, transferências desnecessárias e a desconexão entre a apreciação e os objetivos financeiros da fusão.

- 2) Concentração na criação de valor e não na mera integração – algumas empresas concentram seus esforços em utilizar o menor tempo possível para a integração. No

entanto, segundo a consultoria, dever-se-ia priorizar os acordos que criam valor às empresas e/ou que elas são capazes de criar.

3) Aceleração do planejamento e execução da fusão – Após o anúncio da fusão das empresas, o período seguinte possui dois fatores críticos: as agências reguladoras começam a fazer inspeções e os acionistas fazem fiscalizações intensas. Segundo a consultoria, o sucesso da empresa se deve a três recursos: determinação de projetos de sinergia, contratos de integração e revisões regulares de desempenho com os executivos responsáveis pela integração.

4) Uso da cultura como ferramenta de criação de valor – mesmo equipes gestoras que conseguem identificar os conflitos culturais mais graves logo no início do processo nem sempre são capazes de incorporar essa percepção na hora de planejar a integração de duas empresas. Segundo a consultoria Accenture, no futuro a cultura funcionará como uma ferramenta de três maneiras: primeiro – identificação das diferenças culturais durante a fase de procura para aquisição, para que diferença cultural seja calculada na valorização da empresa; segundo – aproveitar os elementos culturais de cada empresa que pareçam favoráveis à nova configuração e terceiro – utilizar a cultura como meio de criar valor.

Existe uma série de razões que pode levar um processo de reestruturação em fusões e aquisições ao fracasso. São elas: uma fraca análise de pré-venda, uma seleção não apropriada, como por exemplo: um preço de venda pago acima do que realmente vale; uma falta de planejamento, acordo estratégico e financeiro mal feito ou incompetente, uma condição de mercado não esperada. Esses são alguns dos fatores financeiros e de mercado para o insucesso.

Há também, os fatores humanos, que normalmente não são levados em consideração como: uma fraca comunicação entre os líderes do processo e os funcionários das duas empresas, a falta de um plano de fusão humana, ausência de uma liderança com inteligência emocional, uma atitude reativa aos problemas relacionados aos seres humanos.

Porém alguns aspectos podem auxiliar a ampliar o sucesso na integração humana nos processos de fusão (MOTA, 2009):

Liderança coesa e preparada: clareza na direção a seguir, das mudanças a serem feitas, seus papéis e importância, para que com segurança conduzam este novo estágio de desenvolvimento, reconhecendo a importância das pessoas;

Clareza na comunicação: transmitir informações seguras o mais rapidamente possível, sem deixar que as pessoas preencham os “espaços em branco” das suas mentes, com seus medos e ansiedade;

Clareza na missão, estratégia e objetivos: trabalho intenso para que sejam reconhecidos pelos profissionais como motivadores e direcionadores das decisões;

Conhecer os valores dos profissionais: saber e atuar nos comportamentos dos profissionais, deixando claras as expectativas, tanto no que se refere a desempenho como em relação aos valores em cujos comportamentos estarão baseados. Como esse processo não é estabelecido de forma autoritária, o importante é que as pessoas sintam que há relação direta entre os seus valores pessoais e os da empresa. Caso isso não aconteça, é preferível que outros profissionais sejam selecionados, uma vez que o comprometimento e a confiança são as bases de uma relação produtiva, que se estabelece a partir de valores compartilhados.

Estabelecer sistemas de avaliação: claros, justos e objetivos, vinculados aos objetivos e à estratégia da empresa;

Tomar consciência de modelos mentais, crenças e valores ligados ao passado, não condizentes com o novo momento: reconhecê-los e valorizar novos comportamentos.

Buscar pontos em comum entre as culturas que compõem a nova cultura: trabalhar para que uma nova cultura nasça.

Estimular o trabalho em equipe: desenvolver equipes que trabalhem com o mesmo foco, construindo com colaboração e união projetos que realizem a mudança necessária.

Qual a expectativa dos colaboradores com a fusão?

No período de integração, as empresas envolvidas nestes movimentos passam a conviver com consultorias o que modifica o ambiente interno e causa tensão nos funcionários. As constantes reuniões com a alta liderança dificultam o acesso das pessoas para a discussão dos assuntos do dia a dia, forças tarefa reunindo as diversas diretorias para discutir as prioridades dos negócios e desenhar o futuro da empresa podem trazer o sentimento de inclusão para alguns ou de exclusão para outros. Estabelecer os cronogramas para toda a integração explorando as possibilidades de sinergia e aprendizado para ambos precisa ser comunicado de forma integrada e na periodicidade certa.

Mas como ficam as pessoas antes, durante e depois da fusão? Como são tratados os gestores e as forças de trabalho nos diversos níveis e funções destas empresas em cada uma destas etapas? Quais as emoções envolvidas? Quais os cuidados e métricas para acompanhar a efetividade de cada uma destas fases?

Geralmente o foco está no aspecto cultural do processo e passa a ser trabalhado com os funcionários somente após o anúncio da fusão ao mercado e é preciso ter clareza das diferenças para não sublimar potenciais desafios para a integração e criação da nova proposta de valor.

Muitas vezes os fatores humanos são deixados de lado. Os entrevistados na pesquisa da PwC (2008/2009) disseram que não deram atenção especial ao ser humano e que em futuras transações, este será um dos principais focos. Os mesmos disseram ainda que quando os colaboradores estão informados, podem administrar melhor suas expectativas e isso contribui para aceitarem melhor as mudanças.

A reação e a colaboração dos profissionais durante o processo de integração dependem do adequado monitoramento das expectativas e da compreensão de todos quanto aos objetivos da fusão e de como cada um deve se comportar nesse período de mudança. Na

maioria das vezes, a equipe responsável por gerir o processo de integração (IMO - *Integration Management Office*) inicia seu trabalho pela área de sistemas, passando depois aos processos de negócio e assim por diante. Em geral, a gestão de pessoas e de diferenças culturais não é considerada prioridade, prejudicando a criação de valor prevista com o negócio. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2009).

Pode parecer que existe certo conforto para quem compra e que sua cultura prevalecerá, mas o fato é: ninguém pode dizer que está seguro, que seu emprego será mantido e que será um sobrevivente da fusão. Com quem e com o que trabalhará, como serão as pessoas e o novo ambiente de trabalho, como será a integração com a área operacional similar, como será a continuidade dos projetos, como manterá o foco e o planejamento do futuro com a família, qual será a nova visão e missão da empresa e estará esta congruente com as dos colaboradores, são indagações freqüentes nos corredores e ocupam o pensamento das pessoas desviando-as do foco.

O olhar deste projeto será para as pessoas e para o papel das emoções que estas transações promovem nos comportamentos, nos valores e na nova cultura da empresa, procurando identificar também as similaridades e contradições identificadas neste estudo de caso em relação à literatura pesquisada. Não trataremos das questões práticas que envolvem os processos de negociação ou do contrato entre as partes, mas sim de questões intangíveis que podem permear estes processos organizacionais. Nossa proposta é identificar quais emoções estão presentes na etapa de integração conforme caracterizada acima e estimar o impacto destas na criação da proposta de valor que resultará da Fusão/Aquisição.

Os estudos que consultamos não tratavam das emoções vivenciadas ao longo de processos de reestruturação. A relevância de se estudar este tema em fusões e aquisições se deve ao fato de que as emoções fazem parte do processo de adaptação humana. As emoções podem ser positivas ou negativas, ajudando ou dificultando o processo de

integração entre as pessoas e conseqüentemente com reflexos no plano de integração das empresas e na obtenção de resultados.

O processo de fusão e aquisição é um processo de alto risco nas atividades de negócios, que causam oscilações no mercado e que envolve investimento financeiro anual; influencia a vida no trabalho, trazendo insegurança e oportunidades para milhares de pessoas.

O fenômeno de fusão não é novo (KUSSTATSCHER; COOPER, 2005).⁷ Nos Estados Unidos no século XX, ocorreram as cinco maiores ondas de fusão. Entre os anos de 1898 e 1902, ocorreu a primeira onda, que teve como característica as fusões horizontais. A segunda onda ocorreu entre os anos de 1926 e 1939, tendo como meta a fusão entre as empresas de serviços de utilidade pública. Na terceira onda, ocorrida entre os anos de 1966 e 1969, as empresas se juntavam com outras de diversas naturezas. A quarta onda, entre os anos de 1983 e 1986, tentou reverter essas fusões que ocorreram de forma antecipada, tentando propagar racionalidade e eficiência. E a quinta onde que começou por volta do ano de 1997 e continua até o século XXI tem como razão a globalização, envolvendo principalmente empresas do continente europeu.

No Brasil não temos essa visão de ondas como nos EUA. O início dos processos de fusões e aquisições começou na década de 1990, quando o país deixou de ser uma economia fechada e passou a ser aberta e globalizada. Porém, em se tratando de fusões que acontecem no âmbito nacional, há também o impacto às subsidiárias de empresas globais instaladas no país que também passam por fusão e reestruturam toda a forma de atuação. É importante que exista a compreensão da cultura local e das oportunidades, para que as idéias e as ações sejam adaptadas ao cenário nacional.

⁷ “Managing Emotions in Mergers and Acquisitions” (sem tradução para o Português) dos autores, Verena Kusstatscher e Cary Cooper (2005)

Neste cenário onde o Brasil é um país emergente e pertencente ao BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), intensifica-se o aporte de investimentos que as subsidiárias das empresas em fusão recebem de sua matriz, com a criação de estratégias específicas para identificar e potencializar as oportunidades de negócios. Além disso, as possibilidades de crescimento no mercado interno frente aos investimentos que chegam ao país de segmentos diversos incrementam os negócios e propiciam o desenvolvimento do mercado e mais acesso à população a bens e serviços. Com isto, há enorme oportunidade de crescimento para os profissionais qualificados.

Assim, a análise criteriosa das áreas de potencialidade entre as empresas que estão em fusão para a definição do valor agregado adicional *versus* as possibilidades de análise e eliminação de ineficiência devem considerar a avaliação do potencial humano que dará conta do plano de ação na integração operacional. Portanto, a condução de todo o processo de fusão não poderá seguir sem a análise criteriosa dos fatores humanos que comporão a nova empresa e cuidar das pessoas é crítico para que não ocorra perda de capital intelectual estratégico e, além disso, minimizar a quebra de relacionamentos com clientes chave para a construção deste novo cenário e agilidade na obtenção de resultados.

Entre as teorias que existem sobre reestruturação corporativa, não temos nenhuma que seja conclusiva sobre os seus efeitos no mundo dos negócios: enquanto umas demonstram índices elevados de fracasso outras demonstram sinergias e rentabilidade. A reestruturação corporativa é uma alternativa interessante para a adequação do porte e da estrutura organizacional das empresas ao mercado e à economia globalizada. Muitas dessas operações exercem um impacto significativo – positivo ou não – sobre a lucratividade e a saúde financeira de uma corporação. (PASIN E MATIAS, 2000).

Mas até o momento não temos pesquisas suficientes que demonstrem os resultados obtidos pelas empresas que passaram pelo processo de reestruturação corporativa, que relacionam o sucesso e a captura de valor humano na criação da nova empresa.

Além disso, como foram tratadas as pessoas no decorrer deste processo, tanto as que deixaram como as que permaneceram na empresa, poderiam ser ingredientes para o gatilho de emoções em relação aos próprios sentimentos e também dos outros em relação à corporação. É provável que as que ficam ou sobrevivem, estejam observando o tratamento dado aos colegas que deixaram a empresa e traçando o paralelo com seus valores e padrões de comportamento. Conforme teoriza Noer (1993) esse acontecimento tem um nome: a síndrome do sobrevivente. As pessoas que permanecem na organização costumam ter um conjunto de sentimentos e emoções tóxicas: medo, insegurança e incerteza; frustração, ressentimento e raiva; tristeza, depressão e culpa e deslealdade, traição e desconfiança. A síndrome do sobrevivente é provavelmente a principal razão pela qual a reestruturação tem raramente resultado num aumento de produtividade. Isso acontece, pois esses “bloqueios emocionais”, segundo ele, podem impactar o desempenho pessoal e organizacional, deixando uma empresa abalada justamente no período em que ela necessita contar com a sua força de trabalho para fazer novos negócios e se tornar mais eficiente.

Existem medidas que tanto a organização como o indivíduo pode tomar para combater essa “doença” do sobrevivente (NOER, 1993). Primeiramente deve ocorrer comunicação, os gestores devem dizer como tudo irá se proceder. Essa comunicação deve ser não somente escrita ou falada, ela deve ser exemplificada através de atitudes pelos gestores. Além disso, uma das formas de ajudar os funcionários que ficaram e estão com a doença dos sobreviventes é descobrir a melhor maneira de facilitar a recuperação emocional deles e dessa forma direcioná-los para uma melhor produtividade. As organizações devem perceber que precisarão desse sobrevivente futuramente.

As emoções nos processos de fusão e aquisição.

Emoção do latim “*emovere*” significa por em movimento. Assim, é uma manifestação interna que gera um movimento exterior, ou seja, são ações ou movimentos muitos deles

públicos, que ocorrem na voz ou em comportamentos específicos. As emoções ocorrem no teatro do corpo e as reações a elas relacionadas parecem preceder os sentimentos na história da vida e constituir o alicerce dos sentimentos. Os sentimentos, por outro lado, constituem o pano de fundo da mente (DAMASIO, 2009).

Atividades específicas de trabalho – tomar decisões, persuadir, negociar, aconselhar, vender, participar de reuniões, interpretar dados, empregar e demitir pessoas, lutar, resistir, sobreviver – constituem mais do que um conjunto de respostas automáticas (FINEMAN, 1996). São ações carregadas de emoções, o que pode significar mais fácil e rápida adaptação ao cenário ou o seu inverso. Então, lidar com pessoas significa lidar com emoções. Então, podemos considerar que faz sentido tratar das emoções, pois estas são visíveis, podem ser reconhecidas por olhares atentos e podem fazer toda a diferença nas relações humanas.

Uma das maneiras possíveis de se classificar as emoções é:

Emoções positivas indicam que as necessidades estão satisfeitas e são elas: aceitação, admiração, alegria, amor, consideração, coragem, desejo, entusiasmo, esperança, felicidade, prazer, surpresa.

Emoções negativas indicam que as necessidades não estão satisfeitas: abatimento, aflição, ansiedade, antecipação arrependimento, aversão, culpa, desespero, desgosto, desprezo, dor, expectativa, fúria, interesse, medo, ódio, pânico, pesar / luto, raiva, sujeição, terror, tristeza, vergonha.

Metodologia de Pesquisa

Os dados apresentados neste artigo referem-se a três grandes empresas dos setores farmacêutico (denominada neste estudo como organização A), financeiro (denominada neste estudo como organização B) e de telecomunicação (denominada neste estudo como organização C), as quais sofreram processos de fusão e aquisição horizontal durante o ano de 2009 no Brasil e uma globalmente (organização A). Os nomes das empresas

pesquisadas não serão divulgados para manter a confidencialidade e a independência da avaliação.

O método de abordagem utilizado para a pesquisa foi o hipotético-dedutivo (LAKATOS, 1995).

As hipóteses que levantamos nesta pesquisa foram:

1. Existe uma diferença nas emoções sentidas pelas pessoas dependendo da posição em que a empresa em que trabalham está, se vendida ou compradora
2. Homens e mulheres diferem com relação às emoções sentidas em processos de fusão e aquisição.
3. O tempo de casa que os funcionários possuem interfere nas emoções sentidas em processos de fusão e aquisição.
4. Explicar as razões para a mudança organizacional interfere nas emoções sentidas pelos funcionários

No questionário utilizamos a escala PANAS-X, para identificar quais as emoções estão presentes no processo de fusão.

A escala PANAS foi criada por Watson e Clarck (1994) preliminarmente considerando as dimensões dominantes da experiência emocional. Esses fatores eram identificados tanto nas análises intra e inter individuais. Foram consistentemente utilizados em várias línguas, culturas e formatos, sendo constituídas em duas escalas com dez itens formando uma combinação de emoções negativas e positivas (Positive Affect e Negative Affect). Alguns estados emocionais não eram acessados na versão PANAS, o que levou os pesquisadores em 1994 a expandirem essa versão que passou a conter 60 itens, os quais

foram agrupados em 11 sub-escalas e passou a ser denominada PANAS-X. Essas sub-escalas foram denominadas como: jovialidade, autoconfiança, atenção/cuidado, medo, hostilidade, culpa, tristeza/melancolia, timidez, fadiga, serenidade e surpresa. A partir disso a escala PANAS-X passa a conter 13 sub-escalas, as quais estão demonstradas na tabela 1.

É uma escala simples e fácil de ser administrada e os 60 itens não levam mais do que 10 minutos para serem preenchidos (WATSON E CLARCK,1994). A escala PANAS-X tem sido muito utilizada, recebendo os autores 1372 citações, incluindo estudos de ansiedade devido a multidimensionalidade e da superposição de sintomas ansiosos com sintomas depressivos (ANDRADE; GORENSTEIN).

Baseada nesta escala solicitamos que os pesquisados escolhessem quais emoções dentro de uma escala (1. Muito Pouco ou Nada; 2. Um Pouco; 3. Moderadamente; 4. Bastante; 5. Extremamente) eles sentiram durante o processo de fusão.

Além disso, foram incluídas duas outras emoções: desconfiança e humilhação. O motivo disto se deve ao fato de que na literatura a desconfiança é citada como o oposto funcional da confiança (esta última citada na escala PANAS-X). A desconfiança mencionada por Giddens (1991) traduz-se como uma atitude ativamente negativa para com a organização em que o ator social faz parte, e a confiança é indispensável à existência social. Desta forma, nada mais natural do que levar em consideração também o seu oposto, a desconfiança, na amostra aqui estudada. Em relação à emoção humilhação, verificou-se na literatura sobre assédio moral que em mudanças organizacionais somam-se elementos de poder que se não gerenciados promovem situações de humilhação, que podem vir a ser o início de uma situação de assédio moral nas empresas (GIDDENS, 1991).

A tabela 1 a seguir demonstra a composição das 13 sub-escalas da escala PANAS-X.

Tabela 1: Composição da escala PANAS-X em sub-escalas:

Composição da escala PANAS-X	
Escala de Dimensão Geral	
Emoções Positivas	atencioso, forte, inspirado, alerta, ativo, excitado, orgulhoso, entusiasmado, determinado, interessado.
Emoções Negativas	irritado, temeroso, decepcionado, culpado, nervoso, hostil, trêmulo, envergonhado, assustado, estressado.
Escala das Emoções Básicas Positivas	
Jovialidade	honrado, feliz, alegre, excitado, animado, entusiasmado, encabulado, enérgico.
Auto-confiança	coragem, forte, destemido, seguro de si, orgulhoso e confiança.
Atenção Cuidado	atencioso, alerta, determinado e concentrado
Escala das Emoções Básicas Negativas	
Medo	temeroso, fraco, nervoso, trêmulo, assustado, aterrorizado.
Hostilidade	aborrecido, desprezado irritado, bravo, hostil, repugnância.
Culpa	aborrecido com si mesmo, culpado, envergonhado, bravo com si mesmo, censurável, insatisfeito com si mesmo.
Tristeza / Melancolia	triste, sozinho, melancólico, solitário, desanimado
Outros Estados de Emoção	
Timidez	menosprezado, tímido, acanhado e encabulado.
Fadiga	preguiçoso, cansado, sonolento e estonteado.
Serenidade	descansado, calmo, a vontade.
Surpresa	surpreso, impressionado e atônito

É importante considerar que os questionários foram respondidos no momento em que as três empresas estavam no período anterior ao Dia 1, que marca o início da operação

conjunta. Este período é posterior ao *due diligence* (quando deveriam ser avaliados os aspectos culturais das duas empresas) e de negociação, neste último quando aconteceu o anúncio da fusão ao mercado.

O Dia 1 é o marco que representa o primeiro dia em que as empresas em fusão passam a operar em conjunto. Até este dia somente um pequeno grupo de pessoas estará autorizado a estabelecer contato entre as empresas. Isto faz aumentar a tensão e o desafio na integração da comunicação das ações que deverá ser homogênea entre as empresas. Ter ampla visão das oportunidades das duas empresas é privilégio de poucos neste período, sendo que muitos profissionais decidem por deixar a empresa, mediante oportunidades sinalizadas pelo mercado e pela falta de clareza quanto ao futuro que a fusão lhe proporcionará a carreira. É relatado pelos funcionários que há impacto no sentido de pertencer e de fazer parte, estando a força de trabalho muito distante dos processos decisórios. Assim, este é um estudo preliminar, em período que antecede a integração operacional quando a realidade da reestruturação se configura.

Para este estudo de caso, foram distribuídos 100 questionários, dos quais retornaram 51 respondidos, sendo a taxa de resposta total de 51%. Há que se considerar que na organização A foram enviados 40 questionários, com o retorno de 33 respondidos, o que significa 82,5% de taxa de resposta. Da organização B foram enviados 40 questionários, com retorno de 13 respondidos, ou seja, 32,5% como taxa de resposta e da C foram enviados 20 questionários, com retorno de 5 respondidos e 25% de taxa de resposta. Os questionários foram distribuídos impressos e sem identificação nominal dos participantes, com o retorno solicitado em uma semana. O cálculo estatístico foi realizado através do sistema SPSS. Os participantes da pesquisa eram das áreas de vendas, relacionamento com o cliente e financeira, sendo que 67% ocupando postos de gerência. A seleção dessas áreas foi devido à facilidade de acesso dos pesquisadores a estes públicos. Porém há que se considerar que o momento de instabilidade das empresas pode dificultar bastante a intenção das pessoas pesquisadas em se disponibilizarem a este tipo de pesquisa. Quando

a incerteza do futuro ocupa a mente de todos tudo pode ser muito ameaçador quanto à expectativa do que pode acontecer.

Levando-se em consideração a classificação da pesquisa pelo tipo de objetivo ela foi exploratória e descritiva. Segundo Gil (2002), exploratória, pois tem como principal objetivo o aprimoramento das idéias e a descoberta de intuições. Geralmente esse tipo de pesquisa leva a um estudo de caso, que poderia ser objeto de estudo de outro artigo. E descritiva, pois tem como objetivo a descrição das características deste grupo de profissionais e procurando o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Ao levar em consideração as pesquisas baseando-se nos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa será de levantamento e estudo de caso (GIL, 2002). Levantamento, pois ocorrerá através da interrogação direta às pessoas, cujo comportamento se quer conhecer. E será um estudo de caso, pois como afirma Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que tem por meta investigar um fenômeno contemporâneo, o qual está dentro de um contexto de vida real.

Análise dos resultados

Todos os entrevistados passaram por algum tipo de mudança organizacional nos últimos 12 meses. A amostra deste estudo foi composta por 71% de homens que responderam o questionário contra 29% de mulheres. A idade dos entrevistados variou de 27 a 58 anos e tivemos uma média de 39 anos, dentre os quais 29% possuem ensino superior completo e 71% tem pós-graduação, o que pode demonstrar certa maturidade nas respostas obtidas. A média de tempo em que os entrevistados trabalham nas empresas que estão passando pelo processo de fusão é de 11 anos e 9 meses.

Verificamos que 10% das pessoas que trabalham nas empresas avaliadas estão na posição vendida e 90% trabalham na empresa que está na posição compradora. Foi observado que 94% das pessoas disseram que a empresa explicou as razões da mudança, enquanto que

somente 4% não explicaram e o restante não sabia. Já com relação ao entendimento das razões para a mudança, 88% entenderam e somente 8% entenderam parcialmente. Quanto ao envolvimento na fusão, 73% foram ativamente envolvidos, 20% não foi envolvido, mas gostaria de ter sido e 6% foi envolvido, mas não queria ter sido.

Efetuamos a correlação entre as variáveis sócio-demográficas do questionário e as sub-escalas de emoções negativas e positivas do PANAS-X e verificamos que não havia correlação entre as mesmas. Constatamos também que não há diferença entre homem e mulher com relação à emoção negativa e a positiva, ou seja, os homens e as mulheres tiveram as mesmas emoções. Também avaliamos as correlações entre emoção negativa e positiva com os dados demográficos e não foi identificada correlação.

Fizemos também o cálculo do resultado para todas as emoções presentes na escala PANAS-X, mas não encontramos coeficiente de correlação entre elas. Nesta análise concluímos que a hipótese onde o gênero seria um fator de diferenciação nas emoções sentidas no processo de fusão, não se materializa neste estudo e para esta amostra. Para um maior grau de certeza precisaríamos ampliar essa pesquisa em outros grupos. O interesse do estudo é identificar a correlação com a composição das emoções da escala PANAS-X dentro do cenário de fusão, portanto seguimos a avaliação e identificamos os maiores coeficientes de correlação da escala PANAS-X com as seguintes variáveis: posição da empresa e razões explicadas, o que demonstraremos a seguir.

A seguir a análise que procura identificar a significância de cada uma das escalas PANAS-X

Tabela 2: Análise da variância nas sub-escalas das emoções da escala PANAS-X:

Sub-escalas PANAS	df	SS	MS	F
Emopositivas				
Between Groups	1	11,65	11,64	29,84***
Within Groups	47	18,34	0,39	
Emonegativas				
Between Groups	1	2,28	2,28	6,91**
Within Groups	48	15,80	0,33	
Medo				
Between Groups	1	2,28	2,28	6,6**
Within Groups	48	16,54	0,34	
Hostilidade				
Between Groups	1	6,97	6,97	15,63***
Within Groups	48	21,40	0,45	
Culpa				
Between Groups	1	1,98	1,98	4,42*
Within Groups	48	21,46	0,45	
Tristeza				
Between Groups	1	6,24	6,24	12,07***
Within Groups	48	24,81	0,52	
Jovialidade				
Between Groups	1	7,41	7,41	12,01***
Within Groups	48	29,60	0,62	
Auto-confiança				
Between Groups	1	6,56	6,56	14,55***
Within Groups	46	20,73	0,45	
Atenção				
Between Groups	1	8,27	8,27	22,67***
Within Groups	48	17,51	0,37	
Timidez				
Between Groups	1	4,40	4,40	14,04***
Within Groups	48	15,04	0,31	
Fadiga				
Between Groups	1	4,20	4,20	6,96**
Within Groups	48	29,00	0,60	
Serenidade				
Between Groups	1	1,83	1,84	4,03*
Within Groups	47	21,41	0,46	
Surpresa				
Between Groups	1	0,91	0,92	1,52
Within Groups	48	28,97	0,60	

*p < 0,05. **p < 0,01. *** p < 0,001

Ao avaliarmos os resultados da análise de variância na composição das emoções da escala PANAS-X deste grupo, constatamos que todas as composições apresentadas e listadas na tabela 2 apresentaram índice de significância, com exceção da sub-escala Outros Estados Afetivos: Serenidade.

A sub-escala Surpresa que inclui as emoções: surpreso, impressionado e atônito não demonstraram significância. Isso pode ter sido resultado do momento em que aplicamos os questionários, quando as fusões já haviam sido anunciadas, e dessa forma a surpresa já havia sido sentida anteriormente.

Porém há uma intensidade diferente em cada uma dessas sub-escalas de emoções, sendo as de maior significância as emoções positivas, hostilidade, tristeza, jovialidade, autoconfiança, atenção e timidez ($p < 0,001$).

Em seguida temos: emoções negativas, medo e fadiga ($p < 0,01$). E por último culpa e serenidade ($p < 0,05$). Estas diferenças de intensidade podem ajudar a entender as diferentes emoções no ambiente de trabalho de uma empresa em fusão e suas correlações com a posição da empresa analisada neste estudo.

Seguimos a avaliação, para identificar as diferenças de intensidade destas emoções da escala PANAS-X considerando separadamente as emoções para a empresa compradora e a empresa vendida.

Tabela 3: Média entre as sub-escalas de emoções do PANAS-X e às variáveis: posição da empresa: vendida e compradora

<u>Sub-escalas PANAS-X</u>	<u>M</u>	<u>SD</u>
Emopositivas		
Empresa vendida	1,96	0,82
Empresa compradora	3,57	0,60
Emonegativas		
Empresa vendida	2,54	0,51
Empresa compradora	1,83	0,58
Medo		
Empresa vendida	2,37	0,48
Empresa compradora	1,66	0,60
Hostilidade		
Empresa vendida	2,93	0,79
Empresa compradora	1,67	0,66
Culpa		
Empresa vendida	2,2	0,97
Empresa compradora	1,54	0,63
Tristeza		
Empresa vendida	2,84	1,04
Empresa compradora	1,66	0,68
Jovialidade		
Empresa vendida	1,83	0,66
Empresa compradora	3,11	0,79
Auto-confiança		
Empresa vendida	2,27	0,48
Empresa compradora	3,48	0,69
Atenção		
Empresa vendida	2,40	0,96
Empresa compradora	3,75	0,56
Timidez		
Empresa vendida	2,45	0,87
Empresa compradora	1,46	0,52
Fadiga		
Empresa vendida	2,90	0,63
Empresa compradora	1,93	0,79
Serenidade		
Empresa vendida	2,13	0,61
Empresa compradora	2,77	0,68

Comparando os resultados da média entre as sub-escalas das emoções do PANAS-X e as variáveis posição da empresa: vendida ou compradora verificamos, nos dados da Tabela 3, que existem diferenças significativas entre essas médias, o que pode sugerir a existência de diferentes intensidades das emoções sentidas pelas pessoas em relação a posição da empresa.

Ao efetuarmos uma análise conjunta dos dados da tabela 3 e da tabela 2 verificamos que para a empresa compradora as emoções positivas, jovialidade, auto-confiança, atenção e serenidade são as de maior significância. Já para as empresas vendidas as emoções tristeza, hostilidade e timidez são as mais significativas seguidas por emoções negativas, medo e fadiga. E de menor intensidade a culpa.

Confirmamos desta forma a hipótese de que existe diferença nas emoções sentidas pelas pessoas dependendo da posição em que a empresa está no processo de fusão.

As emoções positivas, auto-confiança e atenção foram as que tiveram a maior média entre a empresa compradora e as empresas vendidas, o que pode sugerir que as pessoas pertencentes a empresa compradora tem o sentimento de estarem no comando da situação. Em contra partida a hostilidade e a fadiga apresentam a maior média nas empresas vendidas, o que pode sugerir uma maior intensidade do sentimento de desconforto em relação a nova situação.

Tabela 4: Análise da correlação da escala PANAS-X com as variáveis posição da empresa e razões explicadas

Variáveis do questionário e sub-escalas PANAS-X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Posição da empresa	--												
2. Razões explicadas	-0,51**	--											
3. Empositivas	0,63**	-0,38**	--										
4. Emnegativas	-0,35*	0,04	-0,39**	--									
5. Medo	-0,35*	0,14	-0,36**	0,88**	--								
6. Hostilidade	-0,50**	0,24	-0,56**	0,76**	0,63**	--							
7. Culpa	-0,29*	0,38**	-0,36*	0,65**	0,60**	0,64**	--						
8. Tristeza	-0,45**	0,41**	-0,65**	0,57**	0,50**	0,79**	0,70**	--					
9. Jovialidade	0,45**	-0,25	0,86**	-0,23	-0,16	-0,36**	-0,15	-0,53**	--				
10. Auto-confiança	0,49**	-0,34*	0,90**	-0,36*	-0,40**	-0,40**	-0,26	-0,57**	0,85**	--			
11. Atenção	0,57**	-0,31*	0,90**	-0,38**	-0,35*	-0,57**	-0,38**	-0,62**	0,68**	0,76**	--		
12. Timidez	-0,48**	0,38**	-0,38**	0,57**	0,58**	0,70**	0,62**	0,61**	-0,11	-0,31*	-0,44**	--	
13. Fadiga	-0,36*	0,17	-0,34*	0,64**	0,63**	0,58**	0,47**	0,57**	-0,23	-0,31*	-0,29*	0,33*	--

** Correlação é significante $p < 0,01$

* Correlação é significante $p < 0,05$

Na variável razões explicadas que significa saber se a empresa explicou as razões da fusão aos funcionários, verificamos que houve alto coeficiente de correlação na escala das emoções básicas negativas, dentre elas: culpa (aborrecido com si mesmo, culpado, envergonhado, bravo com si mesmo, censurável, insatisfeito com si mesmo) e tristeza (triste, sozinho, melancólico, solitário, desanimado); em emoções básicas positivas dentre elas: autoconfiança (coragem, forte, destemido, seguro de si, orgulhoso e confiança) e atenção (atencioso, alerta, determinado e concentrado) e em outros estados de emoção como: timidez (menosprezado, tímido, acanhado e encabulado).

Na variável posição da empresa, que significa se a empresa está na posição de vendida ou compradora, verificamos que houve também alto coeficiente de correlação com todas as composições de emoções da escala PANAS-X como discutido em relação aos resultados das tabelas 2 e 3. Isto pode demonstrar que dependendo da posição da empresa, as emoções geradas nas pessoas podem ser significativamente diferentes, confirmando mais uma vez nossa hipótese.

Para essas duas variáveis em análise não houve alto coeficiente de correlação com as composições de emoções da escala PANAS-X serenidade e surpresa. Sendo que os prováveis motivos já foram descritos na Tabela 2.

Outra análise elaborada se refere à correlação entre a posição da empresa e as 60 emoções listadas na escala PANAS-X. Nesta análise identificamos que na empresa vendida, quando comparada com a empresa compradora, as emoções mais representativas foram: aborrecido, menosprezado, preguiçoso, desprezado, irritado, fraco, acanhado, nervoso, sonolento, hostil, envergonhado, humilhação, desanimado, aterrorizado, bravo e censurável; caracterizando as emoções negativas. Já na empresa compradora, quando comparada com a empresa vendida, as emoções mais representativas foram: contente, atencioso, coragem, forte, honrado, inspirado, destemido, alerta, ativo, alegre, excitado, orgulhoso, animado, à vontade, determinado, interessado, confiança, enérgico, concentrado, entusiasmado e feliz; caracterizando as emoções positivas.

Foram incluídas duas emoções que não constavam da escala PANAS-X e são elas: humilhação e desconfiança, o que já foi descrito em metodologia neste artigo.

Tabela 5: Análise da variância das emoções incluídas na análise: humilhação e desconfiança e mais a emoção confiança já inclusa na escala PANAS-X

Emoções incluídas + Confiança	df	SS	MS	F
Desconfiança				
Between Groups	1	1,16	1,16	0,96
Within Groups	47	56,84	1,21	
Humilhação				
Between Groups	1	4,50	4,50	7,2**
Within Groups	48	30,00	0,62	
Confiança				
Between Groups	1	20,14	20,14	21,24***
Within Groups	49	46,45	0,85	

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$

Ao avaliarmos os resultados da análise de variância das emoções incluídas no estudo, sendo estas: humilhação e desconfiança e também a emoção confiança que já fazia parte

da escala PANAS-X, constatamos que todas as composições apresentadas e listados na tabela 5 apresentaram índice de significância com exceção da emoção desconfiança, que na avaliação desta amostra, podemos apenas concluir que não demonstra diferença significativa entre os grupos ou dentro dos grupos avaliados. Ainda não podemos afirmar se desconfiança está ou não presente nas emoções das pessoas desta pesquisa.

Tabela 6: Média entre as emoções incluídas na análise: humilhação e desconfiança e mais a emoção confiança já inclusa na escala PANAS-X e às variáveis: posição da empresa: vendida e compradora

Emoções incluídas + Confiança	M	SD
Desconfiança		
Empresa vendida	2,60	1,52
Empresa compradora	2,09	1,05
Humilhação		
Empresa vendida	2,20	1,64
Empresa compradora	1,20	0,66
Confiança		
Empresa vendida	1,80	0,84
Empresa compradora	3,91	0,99

Comparando os resultados da média entre as emoções incluídas na análise: humilhação e desconfiança e mais a emoção confiança já presente na escala PANAS-X e às variáveis: posição da empresa vendida e compradora, verificamos nos dados da Tabela 6 que existem diferenças significativas entre essas médias, o que pode sugerir a existência de diferentes intensidades dessas emoções sentidas pelas pessoas em relação a posição da empresa.

Ao efetuarmos uma análise conjunta dos dados da tabela 5 e da tabela 6, verificamos que para a empresa vendida as emoções desconfiança e humilhação são as mais significativas. Já para a empresa compradora a emoção confiança é mais significativa. É mais fácil

compreender a prevalência da emoção confiança na empresa compradora, o que popularmente pode significar ter a expectativa de que esta ditará as regras do processo de fusão, por representar mais confiança em seu *status quo*. Em oposição e considerando o conceito apresentado por GIDDENS (1991), na empresa vendida a sensação de desconfiança poderá ser maior, além de se sentir humilhado por não estar na posição de comprador.

Com essa análise confirmamos novamente a hipótese de que existe diferença nas emoções sentidas pelas pessoas dependendo da posição em que a empresa está no processo de fusão.

Na tabela 7 abaixo, verificamos o coeficiente de correlação entre as duas variáveis de maior coeficiente de correlação identificadas: razões explicadas e posição da empresa e as duas emoções acrescentadas na análise mais a emoção confiança já presente na escala PANAS-X.

Tabela 7: Análise da correlação entre as emoções acrescentadas na análise: desconfiança e humilhação e mais a emoção confiança e as variáveis razões explicadas e posição da empresa

Variáveis do questionário	1	2	3	4	5
1. Posição da empres	--				
2. Razões explicadas	-0,51**	--			
3. Humilhação	-0,36**	0,34*	--		
4. Desconfiança	-0,14	0,09	0,51**	--	
5. Confiança	0,55**	-0,3*	-0,36**	-0,24	--

** Correlação é significativa $p < 0,01$

* Correlação é significativa $p < 0,05$

Na tabela 7 acima, verifica-se que a desconfiança está associada a humilhação, de alguma forma há uma relação de influência de uma sobre a outra. Ou seja, quanto mais a pessoa se sente humilhada, mais desconfiança terá sobre a situação.

Foi avaliado que quanto mais explicada as razões da mudança mais confiança será gerada aos funcionários. Isso pode significar que existe uma forte relação das habilidades de comunicação da empresa para com os funcionários, pois não basta somente explicar, as pessoas precisam entender a razão daquela mudança que estão sofrendo, por principalmente considerar que existe uma aposta dos envolvidos no futuro da empresa. Já a falta desta explicação pode trazer o inverso, onde o funcionário poderia sentir menos confiante e também se sentir deixado de lado da situação à medida que as razões das mudanças não são explicadas de forma consistente, transparente e freqüente, o que conseqüentemente poderia levar a um sentimento de humilhação.

Já com relação a variável posição da empresa, percebemos forte correlação com as emoções confiança e humilhação e também com razões explicadas. Esta correlação confirma novamente a hipótese de que existe diferença nas emoções sentidas pelas pessoas em relação a posição da empresa: compradora ou vendida.

Discussão

Quando fazemos a correlação entre as diferentes sub-escalas do Panas-X e os dados sócios demográficos como gênero, idade, escolaridade, posição na empresa e etc., todas estas não estão presentes. Desta forma não podemos confirmar a hipótese de que o gênero seja um fator de diferenciação entre as emoções sentidas no processo de fusão no grupo estudado.

O impacto da fusão é diferente segundo a posição da empresa, demonstrando que emoções positivas estão mais presentes na empresa compradora, e o contrário na empresa vendida, que demonstra emoções mais negativas, o que confirmou a hipótese de que as emoções diferem em relação a posição da empresa: compradora ou vendida na amostra estudada.

O olhar analítico e em separado das posições das empresas demonstra possível impacto das emoções em processos de fusão. Devemos considerar também que estes funcionários passarão a compor uma mesma organização e as emoções presentes serão compartilhadas entre os grupos, tanto as positivas como as negativas, o que pode configurar o contágio emocional, que é a tendência de adquirir ou sentir as emoções que são similares ou influenciadas pelo outro. John Cacioppo (1993) descreveu isto como um mecanismo que representa a tendência de automaticamente representar mímicas ou expressões faciais sincronizadas, vocalizações, posturas e movimentos comuns aos de outra pessoa e conseqüentemente convertidos em emoções. Diferentemente do contágio cognitivo, o contágio emocional é menos consciente e mais automático e muito comum em comunicação não-verbal, podendo também ocorrer via telecomunicações inclusive em interações via email.

O fato é que as pessoas respondem de forma diferente aos estímulos positivos e negativos, sendo que os eventos negativos tendem a ser mais rápidos e emocionalmente mais intensos, enquanto os eventos positivos são neutros ou de reações cognitivas. Assim, emoções negativas são mais rapidamente contagiantes do que as emoções prazerosas. Então, podemos considerar que a tendência no processo de fusão das empresas em estudo poderá ser a prevalência das emoções negativas (mais presente na empresa vendida), caso não se tenha o cuidado de entender as razões e estar atento ao contágio emocional. Isto faz parte das relações sociais que serão intensificadas no momento da integração entre as empresas, onde o objetivo deverá ser identificar as fortalezas de ambas para potencializar o que há de melhor.

Assim, reconhecer a existência das emoções neste novo contexto da empresa e o conhecimento de suas causas, pode ser um caminho para evitar o contágio emocional. Na perspectiva do ambiente organizacional, a cultura emocional pode ser expressa por linguagem, ritual e sistemas de significados incluindo regras sobre as emoções que os funcionários deveriam ou não deveriam expressar ou sentir, o que pode influenciar significativamente o clima da organização (SCHROCK; LEAF; ROHR, 2008). Todos

estes aspectos estão relacionados ao autogerenciamento das emoções e tem conexão com estar ou não em um ambiente que permite ao funcionário expressar ou não o que ele sente, alinhados as regras da empresa e que podem passar a ser desafiadoras no contexto emocional se estiverem em desacordo com suas crenças e emoções internas ou que obriguem o funcionário a expressar determinadas emoções.

As emoções podem ser inclusive compartilhadas ou levadas até a interação com os clientes. Assim, diante dos resultados da análise realizada nesta amostra, podemos entender o quanto as emoções sentidas pelas pessoas em processos de fusão e considerando a posição da empresa podem ser benéficas ou não aos negócios e a saúde do profissional. Além disso, o quanto a estratégia de comunicação presencial ou não deve ser estruturada, freqüente e transparente para influenciar o ambiente emocional da empresa no processo de fusão.

Segundo a pesquisa da PwC (2008-2009), muitas vezes as equipes responsáveis pela gestão do processo de fusão iniciam seu trabalho pela área de Sistemas e negócios, ou seja, a gestão de pessoas e diferenças culturais não é prioridade. A identificação das diferenças culturais permitirá mapear os principais gaps de conhecimento e determinar o nível de complexidade na implementação da estratégia de integração. As diferenças culturais devem ser a principal premissa para o desenvolvimento dos planos de integração de pessoas, processos e sistemas.

Kusstascher e Cooper (2005) mencionam que as pessoas sentem certas emoções com relação a cultura de sua organização e dificilmente aceitarão a proposta de mudar sua identidade adotando uma outra. Um dos principais fatores de sucesso para a integração de duas culturas pode ser a forma como o processo de integração é gerenciado. E baseado nos resultados encontrados em nossa pesquisa a gestão deveria levar em consideração as emoções que os funcionários estão sentindo neste processo. A partir da identificação das emoções a gerência deveria ter uma ação específica para lidar com aquele funcionário. Só assim as empresas que passam por processo de mudança poderiam deixar de perder bons funcionários, e fazer com que os que estão ficando, se sintam mais confiantes e parte

integrante daquele processo. Tanure (2003) inclusive traz a discussão sobre a síndrome da aquisição. Ela compara a mudança organizacional com a perda de um ente próximo, fazendo analogia às quatro fases descritas por Bowlby sobre as reações psicológicas do indivíduo a perda. A primeira fase ocorre quando a pessoa não compreende exatamente o que ocorreu. É um fenômeno psicológico em que a pessoa não admite o acontecido, negando a existência dos impactos na vida futura. A segunda fase é enxergar apenas o lado positivo do “ente querido”. A lembrança é sempre melhor do que era a realidade. Nas organizações, é o momento de supervalorizar o passado ou o antigo líder. A terceira fase é o momento de desespero e desorganização interna. A dor é aguda e parece eterna. A tendência é pela polarização e fica muito forte o conceito de “nós e eles”. A quarta fase é a de reorganização, de recolocar toda experiência vivida em seu devido lugar. As pessoas conseguem enxergar os desafios e oportunidades que o novo momento impõe e a lembrança, mesmo carregada de saudade, é positiva e, não impede que o investimento emocional do indivíduo seja feito nesse novo momento. Um termo parecido e usado por Kusstatscher e Cooper (2005) é a síndrome da fusão, que descreve as reações emocionais positivas e negativas dos funcionários logo em seguida do anúncio da fusão. Os autores comentam que geralmente os empregados da empresa adquirida são mais afetados pelas grandes mudanças e devido a isso a síndrome da fusão é mais intensa nessa organização. Isso também foi um dos resultados identificados nesta pesquisa, porém deve-se lembrar que a pesquisa com esta amostra aconteceu no período anterior ao “dia um”, a partir do qual as operações passam a ser conjuntas. As emoções sentidas pelos funcionários da empresa adquirida são mais negativas quando comparadas às emoções sentidas pelos funcionários da empresa adquirida, que são mais positivas. Essa síndrome, segundo esses autores é caracterizada por uma mudança na identidade, centralização da tomada de decisão, alto nível de stress, formalização da comunicação da fusão de um lado e início dos rumores de outro, perda de identidade, decréscimo de produtividade, sentimentos de insegurança e impotência, ansiedade e outros.

“Os funcionários que acham que foram ‘vendidos’ podem não estar dispostos a tornar sua especialização disponível para os novos donos; em casos extremos eles podem usá-la para realizar sabotagens ou gerar desinformação. Esses

fenômenos fazem parte da conhecida 'síndrome da fusão'; eles devem ser levados em conta quando se fazem planos para assumir a base de conhecimento de outra empresa." (Probst, Raub e Romhardt, 2002, apud Kusstatscher e Cooper)

A falta de experiência do gestor para com o tratamento das emoções de seus funcionários pode ser um dos motivos pelo qual isso não tem sido levado em consideração nos processos de fusão.

Com relação a confiança, um dos seus significados conforme afirma Giddens (1991) é que a mesma aparece quando existe ignorância das reivindicações de conhecimento de peritos técnicos ou dos pensamentos e intenções de pessoas íntimas com as quais se conta. Caso contrário, a confiança não se faz necessária, uma vez que simplesmente se confia nos peritos ou nas pessoas. E complementa dizendo que a ignorância sempre fornece terrenos para ceticismo ou pelo menos cautela. E isso pode ser verificado em nosso artigo quando o resultado apresenta um baixo índice de confiança principalmente na empresa vendida. Isso ocorre devido ao fato de que geralmente é popularmente dito que a empresa que está sendo adquirida tende a não participar de todo o processo, e com isto e por não ter total ignorância do que está acontecendo a confiança fica abalada. Em alguns momentos ter ignorância dos acontecimentos pode provocar uma maior confiança da equipe.

Giddens (1991) afirma ainda que "... a previsibilidade das rotinas (aparentemente) sem importância da vida cotidiana está profundamente envolvida com um sentimento de segurança psicológica..." e que quando essa rotina é quebrada a ansiedade vem a tona e a personalidade do indivíduo se altera. É o que também encontramos em nossa pesquisa, principalmente quando observamos as emoções presentes nas pessoas quando analisadas segundo a posição em que suas empresas se encontram se vendida ou compradora. É claro que teremos emoções diferentes em cada uma delas como demonstrado acima, no entanto, com a quebra de suas rotinas, sua confiança perante aquela empresa fica abalada.

A confiança precisa ser trabalhada pelas partes envolvidas naquele sistema e requer desta forma a abertura do indivíduo para o outro. (GIDDENS, 1991). A confiança tem que ser ganha, e para isso deve-se ter abertura e cordialidade entre as partes. Notamos que isto foi o contrário do que ocorreu nos processos de fusões que estudamos, uma vez que baseado nas respostas dos pesquisados identificamos um baixo índice de confiança. Como uma empresa pode querer que seus funcionários tenham confiança na organização, se não demonstram abertura e sinceridade do que está acontecendo?

A confiança é a base para a construção das equipes e das relações sociais. O modelo descrito por Lencione (2003) e ilustrado na Figura 1, menciona que existem cinco armadilhas naturais que contribuem para a disfunção de uma equipe e que podem erroneamente ser tratadas independentemente, mas que de fato são inter-relacionados. A ausência de confiança entre os membros da equipe tem sua origem na falta de disponibilidade para se mostrar vulneráveis ou humildade para dizer, dentro do grupo, o que não domina. Os membros do grupo que não são genuinamente abertos uns com os outros em relação aos seus pontos fracos e seus erros, tornam impossível construir as bases para a confiança. Ao considerar a posição das empresas em fusão nesta pesquisa, verificamos que enquanto existe alta intensidade nesta emoção dentro dos grupos e em especial no grupo comprador, há baixa intensidade de confiança entre os grupos, o que dificulta a abertura dos mesmos para a identificação das áreas de melhoria de cada uma, reduzindo o benefício ao sistema com a criação da nova empresa. Nas equipes onde não existe confiança, há incapacidade no envolvimento em debates de idéias apaixonadas e sem censura. Em vez disso, os integrantes recorrem a debates velados e comentários reservados. A tendência poderá ser dar foco apenas no que é positivo e não aprofundar as discussões relevantes, tendo agenda oculta entre os grupos.

Sem poder colocar abertamente suas opiniões durante do debate apaixonado e aberto, os membros da equipe raramente aceitam as decisões e se comprometem com elas, ainda que finjam concordar durante as reuniões. Como visto no conceito de Giddens (1991), as pessoas terão sua rotina transformada, e o processo de tomada de decisão estará diferente do que estavam acostumadas antes da fusão. A adaptabilidade a este momento é chave

para aceitar a contribuição do outro, que será facilitada se na construção a confiança for estabelecida. Sem se comprometerem com um claro plano de ação, até as pessoas mais focadas e motivadas costumam hesitar na hora de chamar a atenção de seus colegas em relação a atitudes e comportamentos que parecem contraproducentes e afetam o bem-estar da equipe. Este aspecto está relacionado com o descrito acima referente ao contágio emocional, sendo que a emoção negativa é mais intensa e rapidamente disseminada. Como conclusão, faltará atenção aos resultados, que ocorre quando os membros da equipe colocam suas necessidades individuais (como ego, desenvolvimento de carreira ou reconhecimento), ou mesmo as necessidades de suas divisões, acima das metas coletivas da equipe. Para o momento de integração esta disfunção na equipe é decepcionante para o indivíduo e para a organização que necessita se transformar na fusão e cumprir assim o seu papel no mercado e na sociedade.



Figura 1: Visão geral do Modelo: As cinco disfunções de uma equipe.

Já os membros de uma equipe verdadeiramente coesa, sentem confiança uns nos outros, se envolvem em conflitos de idéias sem qualquer censura, se comprometem com as decisões e com os planos de ação; chamam uns aos outros à responsabilidade quando alguma coisa não sai de acordo com os planos; se concentram na realização dos

resultados coletivos, o que neste estudo significa integrar as pessoas para diante de suas habilidades, conhecimentos e experiência possam juntos construir uma proposta de valor diferenciada para a sociedade, com a criação de uma nova empresa fruto da fusão.

Para que isto ocorra é preciso existir disciplina e persistência e a clareza na identificação dos *gaps*, considerando que a confiança é a base para a construção de uma equipe de alta *performance*, sem esquecer que as equipes são formadas por indivíduos únicos, com suas crenças, sonhos e habilidades. Além disso, perceber que as emoções que permeiam a construção das relações sociais e exercem papel fundamental nos comportamentos das pessoas, são mais intensamente solicitadas em processos de mudança, como verificamos em nossa pesquisa.

Considerações Finais

Uma das funções do executivo é a de servir como canal de comunicação (BARNARD, 1971). Dessa forma temos que dar foco a este papel em num processo de fusão, pois baseado em nossos resultados verificamos que o canal de comunicação poderia ser explorado com intensidade tal para influenciar as emoções dos funcionários em relação a explicação das razões da mudança, pois está diretamente relacionada ao maior impacto quanto a confiança que sentirão no processo.

Ainda segundo este autor, nenhuma teoria do sistema cooperativo ou organização, ou interpretação significativa do comportamento das organizações e dos executivos pode ser feito sem estar baseado em alguma posição quanto às forças psicológicas do comportamento humano.

“Se não levarmos em conta satisfações pessoais e atribuirmos a indivíduos propósitos que representem essencialmente necessidades biológicas, sua cooperação não tem razão para existir, salvo na medida em que ela possa fazer o que o indivíduo não consegue” (BARNARD, 1971). Dessa forma o gestor responsável pelo processo de fusão de uma empresa, deve ter como uma das principais premissas, a inclusão do funcionário em todo

o processo, pois sem isso o mesmo perde o seu gesto de cooperação e poderá ter dificuldade em contribuir positivamente no processo.

Ao considerar a posição da empresa, incluindo o sentido de mudança de marca (novo nome para a empresa), ou a incorporação da marca da compradora poderia significar a perda do sentido de pertencer para o funcionário. A posição da empresa poderia trazer diferentes intensidades de comparação, que poderia perdurar enquanto as políticas e a estrutura de trabalho não estiverem equiparadas provocando um misto de emoções, por inclusão ou por total descaso frente às necessidades de mudança. Até mesmo nas atividades mais básicas como por exemplo, mudança de prédio com a adaptação do funcionário ao novo espaço físico para uns e divisão do espaço para outros; no processo de integração de sistemas, agilidade no acesso as informações e aos recursos da nova empresa são fatores que impactam nas emoções dos envolvidos e conseqüentemente na produtividade, com reflexos nos negócios. Assegurar o compartilhamento dos saberes neste período é enorme desafio à liderança e a cada indivíduo que se preocupa em manter o seu emprego e em sentir-se bem no novo ambiente, com a necessidade constante de gerenciamento de suas emoções. O resultado disto é um ambiente competitivo e inseguro, com pouca abertura para os alicerces de uma nova cultura que passa a ser nova a todos.

Explicar o motivo da fusão pode ser o início do processo de envolvimento das pessoas para a construção da nova empresa e conectar este fato à construção do mapa de sinergia poderia ampliar as possibilidades de sucesso da empresa. Mas para isto as pessoas precisariam ter o ambiente preparado e sentirem-se confiantes e acolhidas, para saberem o porquê do que é necessário ser realizado e fazerem sua escolha. O comum nas fusões é existir uma forte tendência na "captura de valor", trazendo a percepção de curto prazo de forma intensa e dando as pessoas a impressão de que são tratadas como despesa e não como parte fundamental da construção de uma nova cultura, que poderá nesta nova perspectiva fazer a escolha de dar foco no resultado com mais qualidade e sustentabilidade. A nova cultura não poderá ser imposta, mas sim construída a partir da contribuição de todos, sendo a liderança a facilitadora deste processo. A liderança precisa

perceber que o impacto acontece em todos os níveis e a todos as áreas da empresa, incluindo a relação com os clientes.

Se considerarmos as empresas como organismos vivos, seria possível imaginar que as que poderiam ter mais sucesso em processos de fusão, conseguiriam adicionar valor ao negócio com o olhar atento às escolhas humanas que fizeram ao longo do processo de integração, seja na forma como comunicaram e envolveram as pessoas no processo de mudança, como na forma como definiram papéis e responsabilidades de cada função e assim determinaram os profissionais para assumir as novas tarefas. Desta forma, olhar os comportamentos dos líderes seria fundamental para prepará-los para a gestão da mudança no sentido de influenciar positivamente o ambiente da organização e a forma de comunicação com as pessoas, objeto de estudo que poderá ser explorado em outra pesquisa. Com medo, tristeza e ansiedade contagiando a saúde da empresa e das pessoas, o risco estará em não serem exploradas as potencialidades das duas empresas para a construção de uma nova realidade.

Referências

ALMEIDA, Filipe Jorge R.; SOBRAL, Filipe João B. A. **Emoções, Inteligência e Negociação: um estudo sobre a percepção dos gerentes portugueses**. RAC, v. 9, n. 4, Out./Dez. 2005: 09-30.

BULGARELLI, W. Artigo: **Fusão, incorporação e cisão de sociedades anônimas, na nova lei das sociedades por ações**. Revista de Direito Mercantil, São Paulo, v.15, No. 23, p. 39-52, abr./jun. 1976

FINEMAN, S. Emotion and Organizing. in CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook of Organization Studies**. Thousand Oaks: Sage, 1996, p. 543-564

FROST, Peter J. **Emoções Tóxicas no Trabalho**. São Paulo, Ed. Futura, 2003.

Fusões, aquisições e valor. Revista HSM Management, 52, setembro-outubro de 2005

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo, Ed. Unesp, 1991.

GIL, A. C. 1946 **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4. Ed.São Paulo: Atlas, 2002

HATFIELD, E.; CACIOPPO, J.T.; RAPSON, R.L. **Emotional Contagion**. Current directions in Psychological Science. 2, 1993, p. 96-99.

JUNIOR, Pedro A. **Fusão, Cisão e Incorporação de sociedades**. Quarter Latin, 2ª. Edição, 2005.

HEIJDEN, Kess van der. **Planejamento de Cenários – A arte da conversação estratégica**. Porto Alegre. Ed. Bookman, 2004.

Integração pré e pós Fusões e Aquisições no Brasil 2008-2009 Pesquisa efetuada pela empresa PricewaterhouseCoopers
KUSSTATSCHER, Verena; COOPER, Cary. **Managing Emotions in Mergers and Acquisitions**. Cheltenham. Edward Elgar Publishing Limited, 2005

LENCIONI, P. **“Os 5 desafios das equipes. Uma fábula sobre liderança.”** Elsevier, Rio de Janeiro, 2003. 9a. reimpressão.

MARTIN, P.Y.; SCHROCK, D.; LEAF, M.; ROHR, C.V. Rape work: Emotional dilemmas in work with victims. In **The emotional organization: Passions and Power**. Editora S. Fineman, Malden, MA: Blackwell, 2008, p. 44-60

MOSCOVICI, Fela **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MOTA, Fátima. **Fusões e aquisições: como ficam as pessoas?** Revista Profissional e Negócios, no. 133, pág. 38, julho 2009.

NOER, D. **Layoff Survivor Sickness: A new challenge for supervisors**. ABI Inform Global, No. 3, Março, 1990.

NOER, D. **Leadership in an Age of Layoffs**. Vol. 13. No.3, Issues and Observations, 1993.

PASIN, Rodrigo M. e MATIAS, Alberto B. **Fusões e seus efeitos na rentabilidade das empresas** Revista Trevisan, São Paulo, v. 13, No. 149, p. 18-23, 2000.

SENGE, P.; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROSS, R.; SMITH, B. **A Quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

SENGE, Peter et. al. **Presença**. Propósito humano e o campo do futuro. São Paulo: Cultrix, 2007.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina – Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo, 23ª. Ed.: Best Seller, 2008.

STRAUSS A. **Pesquisa Qualitativa**. 2ª. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TANURE, Betania. **Fusões e aquisições no Brasil**. São Paulo, Ed. Atlas, 2003

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001, 2ª. Edição.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**, São Paulo: Atlas, 1971.

WATSON, D.; CLARCK, L. **The PANAS-X Manual for the Positive and Negative Affect Schedule – Expanded Form**, The University of Iowa, 1994.

