

Fusões e aquisições: como se adaptar a esta realidade global?

Carlos Alberto Pescada

A onda de fusões entre empresas, fruto do ambiente globalizado em que estamos inseridos, tem provocado um grande desconforto aos profissionais, principalmente àqueles que pertencem às empresas adquiridas ou incorporadas. Esse cenário refere-se à forma como as mudanças acontecerão.

Muitos questionamentos surgem nesse momento: Quais as atitudes e comportamentos requeridos para esse novo cenário? Como reagirei ao novo momento profissional? O que o novo chefe quer de mim? Quais as estratégias para essa situação? Quais os novos valores? Quais as habilidades e competências requeridas nas novas atividades? Estou preparado para essa mudança? Haverá cortes?

Na verdade, toda mudança requer dos profissionais uma grande indagação: “Por que não mudamos?” Muitas vezes por insegurança, ameaça ao status quo, medo do novo, etc. Dessa forma, o sentimento de perda instala-se rapidamente e o receio de mudar ou adaptar-se a nova maneira de atuar, cria uma barreira e nos faz resistir a quaisquer benefícios relacionados ao processo. Embora eu acredite que não há o medo de mudar e sim de resistir à transição decorrente dessa mudança.

Refiro-me aqui ao pensamento de William Bridges, no livro *Jobshift*, no qual afirma que as pessoas não resistem às mudanças – resistem, sim, à transição. A mudança tem duas etapas: uma “maneira antiga” e uma “maneira nova”, enquanto que a transição possui três: um término, quando um indivíduo se desvincula da identidade antiga, mesmo com receio do novo; uma zona neutra, quando uma pessoa se encontra entre duas maneiras de fazer e ser, tendo perdido a antiga, mas ainda não encontrou um modo de conviver com a nova realidade. Por fim, um reinício – quando a pessoa sente-se mais uma vez vontade com a nova identidade baseada em novas condições.

Diante disso, faz-se necessário uma análise do nosso perfil em relação às mudanças que vêm ocorrendo no mundo, quer seja de cunho econômico, social, cultural e organizacional. Será que estamos preparados para a transição a essas mudanças, principalmente no que tange ao processo de fusão ou aquisição da nossa empresa?

As resistências provocadas pelo processo de aquisição e/ou fusão, em termos gerais, acarreta profundos sentimentos de ambigüidade e insegurança nos profissionais. Por isso, reagem com hostilidade aos que lhes dão origem, como por exemplo, não aceitando que se está produzindo uma mudança, mesmo que seja positiva ou negativa.

Ignoram, ainda, a mudança e demoram na adaptação de novos comportamentos e atitudes requeridas. Além disso, geralmente as oposições à mudança estão baseadas em falsas lógicas, como o apego aos procedimentos antigos e não ao espírito das diretrizes relativas aos novos, e até mesmo à eliminação ou diminuição dos conhecimentos que já não são necessários para o posto redefinido. Outra causa que também deve ser considerada diz respeito à falta de habilidades necessárias para enfrentar a nova situação.

Para auxiliar os profissionais nesse processo de transição, seguem algumas dicas para que se posicionem diante de uma de fusão e/ou aquisição e como devem se comportar diante da nova organização ou da nova função.

Quanto à nova organização, é aconselhável que o profissional:

- Procure saber sobre as novas estratégias da empresa, relacionamentos com clientes e fornecedores;
- Conheça as oportunidades e ameaças da sua atuação;
- Investigue os objetivos a médio e longo prazos, quem são os novos chefes e quais os perfis;

- Procure publicações sobre a nova empresa, mercado em que atua, seus clientes e relacionamentos;
- Busque detalhes sobre a sustentabilidade e responsabilidade social.

Para facilitar a transição, os profissionais devem fazer uma análise do seu desempenho e ainda alguns questionamentos e reflexões:

- Qual a importância da sua função em relação às novas estratégias;
- Quais as suas expectativas, ou seja, o que você realmente quer a essa altura de sua vida?
- Quais as suas aspirações – analise e questione cada uma delas; onde você quer viver? O que você quer fazer e como vai querer estar vivendo daqui a cinco anos?
- Qual é a sua missão nesta vida?
- Reflita sobre o seu perfil questionando sobre o seu estilo natural; como você trabalha melhor? Que tipo de pessoa você é? Onde se sente melhor – trabalho global, detalhado, com pessoas ou sozinho?
- Analise seus ativos perguntando-se sobre quais vantagens incidentais você tem? Quais são seus pontos fortes que você pode usar a seu favor? Em quais pontos devo melhorar? O que faz, hoje, que não deve mais fazer e o que não faz que pode ser incorporado aos seus ativos? Inclua aí novos conhecimentos, cursos de atualização, leitura técnica;
- Prepare e apresente as suas responsabilidades e funções, seja pró-ativo e não reativo;
- Pesquise sites e revistas relacionados às suas competências e funções;
- E, principalmente, mantenha atualizada a sua rede de relacionamentos. Quem sabe a busca de uma nova oportunidade é a sua grande decisão?

Disponível em: <<http://www.rhcentral.com.br>>. Acesso em 12 mar. 2008