

gestão mudanças

TRANSPARÊNCIA:

RESUMO
Manuel Martins,
da Mesa RBL,
afirma que as
empresas têm
de tratar bem
mesmo os
funcionários
demitidos

EM MEIO AO PROCESSO DE FUSÃO ENTRE EMPRESAS, TRANSPARÊNCIA É A PALAVRA-CHAVE PARA TRATAR O PÚBLICO INTERNO E MANTER UMA BOA IMAGEM NO MERCADO

POR RAQUEL SENA

O BRASIL VIVE UMA ONDA DE PROCESSOS DE FUSÕES ENTRE GRANDES EMPRESAS, como a recente consolidação entre o Grupo Pão de Açúcar e o Ponto Frio, a união de Itaú e Unibanco, Banco do Brasil e Nossa Caixa, e a compra do Banco Real pelo Grupo Santander.

A concorrência de mercado e a necessidade de reduzir custos operacionais como forma de manter a competitividade no mercado são as razões que podem levar a uma fusão - processo de união de duas ou mais com-

sentido, para preservar talentos, a receita é manter uma comunicação eficaz que transmita aos colaboradores transparência absoluta, sanando dúvidas e informando decisões.

ENTRE ERROS E ACERTOS

Um dos erros mais comuns na gestão de recursos humanos durante o processo de fusão é justamente a falta de comunicação interna e externa. Segundo o especialista, os líderes devem ter responsabilidade indelegável, assumir a dianteira dos negócios, dar a cara para bater e falar com

FATOR CRITICO

panhias que se extinguem, formando uma nova e única grande empresa, que as sucede em direitos e obrigações.

Mas na prática isso nem sempre acontece, já que muitas das fusões são na verdade uma compra ou incorporação de grupos empresariais. Além disso, de acordo com Manuel Martins, diretor-executivo da Mesa RBL, consultoria especializada em liderança e gestão estratégica de recursos humanos, a grande maioria das fusões não é bem-sucedida "O que está em vista é um ganho imediato, uma vantagem de economia de escala e não realmente uma preocupação de perpetuar a nova empresa", afirma

Desde o anúncio de uma aquisição até o momento de sua concretização podem se passar vários meses, e pensar apenas nos lucros e nas vantagens resultantes não é suficiente. Segundo Martins, a primeira atitude, e a mais adequada, é adorar uma relação de transparência com todos os stakeholders, inclusive com os empregados, e seguir as exigências do mercado. A empresa precisa atender a uma série de requisitos de comunicação de controle acionário de companhias abertas listadas em Bolsas de Valores; por isso, primeiramente é preciso comunicar o mercado antes de qualquer outro público", explica.

Para que a fusão siga adiante, é preciso que os funcionários não se concentrem em rumores sobre seu futuro na organização, mas, sim, nos negócios e nos clientes. Nesse

todos os públicos: adonistas, investidores, empregados, sindicatos e inclusive a imprensa. A todo o momento as pessoas devem saber o que está acontecendo e particularmente aquelas que poderão ter o seu vínculo empregatício afetado de alguma maneira. As empresas têm de mostrar respeito e gratidão àqueles que saem, pois não se deve esquecer que eles levarão consigo uma imagem da companhia para clientes e para a sociedade de modo geral. Se essa imagem for negativa, a companhia será afetada no mercado" conclui Martins.

Pensando nessa consequência, muitas empresas investem pesado na comunicação durante o processo de fusão. Um exemplo vem do Grupo Pão de Açúcar. Na fusão com o Ponto Frio em junho de 2009, a companhia procurou informar os fundonários sobre todos os passos que eram dados, para assim garantir que as pessoas envolvidas fossem tranquilizadas. Houve inclusive a criação de um fórum com representantes da sede e do atendimento de lojas que por meio de reuniões semanais eram posicionados sobre as fases da fusão e que forças deveriam ser capturadas da empresa adquirida. "E para sanar todas as dúvidas, eu fiquei três meses na matriz do Ponto Frio, no Rio de Janeiro, ouvindo aquilo que vinha pela famosa rádio-peão" afirma Magna dos Santos, gerente de recursos humanos do Grupo Pão de Açúcar.





O Grupo Santander, na fusão com o Banco Real, preferiu iniciar sua comunicação de forma diferente. Fábio Barbosa, na época presidente do Banco Real, convocou uma reunião com todas as lideranças das duas organizações (cerca de mil pessoas) e comunicou todo o processo de fusão e os passos que seriam dados, para que em seguida eles comunicassem a toda a companhia. 'Acreditamos que a comunicação via gestor é fundamental, por isso sempre chamamos os líderes quando queremos comunicar a organização sobre alguma mudança ou conquista', afirma André Ferreira da Silva, superintendente de desenvolvimento de recursos humanos do Santander. Esse processo, entretanto, não parou por aí. O banco disponibiliza até hoje boletins na intranet com informações sobre a fusão e um blog que Barbosa mantém semanalmente. "Nesse blog, o executivo escolhe um tema da organização e conversa com as pessoas, tira suas dúvidas etc. Esse é apenas um dos meios que possuímos para nos comunicarmos com o colaborador," comenta Silva.

O processo de integração do Santander e do Banco Real continua. Segundo o executivo, no início de 2009 o banco iniciou a integração das equipes em algumas áreas, exceto rede de agências. "Por enquanto os dois bancos estão atuando comercialmente separados, mas temos como plano integrar todas as agências e suas equipes até o final deste ano", revela.

No caso do Banco do Brasil, que em 30 de novembro de 2009 se uniu com o Banco Nossa Caixa (BNC), houve a realização de um plano de comunicação com a colaboração de todas as áreas do banco. "Criamos dentro do BNC uma agência de notícias na intranet corporativa dele pela qual divulgávamos as orientações relativas a recursos humanos e cada passo que seria dado durante o processo de integração dos dois bancos." revela José Caetano de Andrade Minchillo, gerente-executivo da diretoria gestão de pessoas do Banco do Brasil.

Segundo o executivo, em todos os momentos da integração a preocupação era a de que os funcionários do BNC refletissem sobre o que o banco estava disponibilizando a eles, como o Programa de Demissão Voluntária (PDV), que foi criado como uma oportunidade para aqueles que já se julgavam prontos para uma reinserção no mercado de trabalho, que tinham uma oportunidade em vista ou que possuíam tempo suficiente para se aposentar. Ao todo, 1,3 mil pessoas se inscreveram nesse programa, porém as

ATENÇÃO ESPECIAL
Magna dos Santos, do Grupo Pão de Açúcar, ficou por 3 meses na matriz do Ponto Frio ouvindo a rádio-peão

demissões serão marcadas ao longo do tempo", diz Minchillo.

Seja qual for o meio de comunicação usado pelas empresas para falar com seus funcionários, tratar com respeito aqueles que saem da companhia também deve ser uma prática. Fato é que muitas vezes as organizações administram mal esse episódio e procuram desligar rapidamente aqueles que não terão lugar na nova estrutura. Esquecem de um grande detalhe: os que estão saindo também são clientes comerciais da empresa e têm grande influência sobre parentes, amigos e vizinhos, levando-os a pensar duas vezes antes de adquirir produtos e serviços da companhia.

Segundo Martins, para proteger a imagem da empresa no mercado é importante administrar situações com essa com prudência, preservando a reputação da organização, ressaltando sua seriedade e preocupação com as pessoas, e com o impacto que decisões empresariais provocam na vida e na carreira dos colaboradores. "Isso faz com que o grau de confiança na boa gestão e na autoliderança da organização cresça entre acionistas e clientes", afirma.

Erros

a serem evitados **contra** os **cinco** erros a serem evitados na comunicação com o público interno em processos de fusão.

1. Falta de transparência.
2. Não tratar com respeito e dignidade os colaboradores que são desligados da companhia.
3. Não preparar para os novos desafios os funcionários que permanecem na empresa.
4. Omissão dos líderes no processo de decisão e comunicação.
5. Condução do processo de comunicação de forma ineficaz, de tal forma que funcionários fiquem sabendo da fusão pela imprensa e não pela voz da liderança.

