

SOB NOVA DIREÇÃO

Nas fusões, considerar a dimensão humana é fator crítico de sucesso



GLADSTONE CAMPOS

Villas Boas: RH sofre igualmente o impacto e tem a missão de capitanear o processo

Quem compara a comunhão de duas empresas a um casamento se equivoca. Embora guardem semelhanças, essas realidades apresentam uma diferença crucial: enquanto no matrimônio o casal opta pela união, nos processos de fusão os envolvidos não têm nenhum poder de escolha. As negociações sigilosas impedem a realização de uma abordagem prévia com aqueles que serão diretamente atingidos. Assim, de uma hora para outra os colaboradores acordam sob nova direção e, inesperadamente despojados da identidade corporativa, mergulham em um clima de insegurança e medo. Para as organizações, interessadas em ampliar a competitividade, o cenário não é nada promissor. A entrevistada desta edição do Painel Executivo aponta dois requisitos fundamentais para acertar o passo nas fusões. O primeiro diz respeito a um minucioso planejamento, que não pode se restringir a questões financeiras, devendo contemplar com igual afinco a dimensão humana. Outro fator que amplia as chances de sucesso é a rapidez na execução. Com 17 anos dedicados à área de recursos humanos, dez deles em posições executivas de instituições financeiras como Chase Manhattan, JP Morgan e Ing Bank, a profissional passou por experiências diversificadas, tanto no time do comprador como na pele do adquirido. Consultora por opção – e não por falta de alternativa, como gosta de frisar –, é categórica: cada processo de fusão e aquisição é único, com impactos específicos sobre a população afetada, sendo uma temeridade repetir fórmulas.

ANDRÉA VILLAS BOAS

Sócia-diretora da Mentis & Meios

“Pesquisa realizada pela Booz-Allen & Hamilton mostra que mais de 50% das fusões fracassam, deixando de alcançar suas expectativas qualquer que seja o fator de medição escolhido – satisfação do acionista, valor da ação, lucratividade etc. Um dos principais motivos desse resultado é o choque de culturas, mas concorrem para as dificuldades aspectos como integração insatisfatória, deficiência da comunicação interna e externa, estilos gerenciais conflitantes e problemas na retenção de talentos. Na fase prévia de auditoria, o due diligence, a ênfase é dada ao lado financeiro, sem uma análise mais profunda das culturas que irão interagir. Nessas circunstâncias, o choque é inevitável. Na maioria das vezes, setores estratégicos como o RH são acionados depois do fato consumado. Sofrendo igualmente o impacto, os profissionais de recursos humanos enfrentam a missão de capitanear o processo, ainda que não tenham participado do planejamento das ações. O ideal é que haja uma atuação prévia, que permita estabelecer a política de retenção e definir critérios claros para as diversas questões que afetam o futuro da organização e de seus colaboradores. Nessa empreitada, a parceria com a área de comunicação é fundamental, e o planejamento de toda a transição se firma como um fator-chave para o sucesso. O plano deve ser executado rapidamente, evitando um vácuo que possa dar margem à perda de profissionais importantes para o projeto de constituição da nova companhia. É sempre bom lembrar: quando duas empresas se juntam, formam uma terceira, e essa será tão mais forte quanto melhor souber aproveitar o capital intelectual de cada parte.”

“Plano estruturado e execução rápida evitam a perda de talentos”