



Fusão e Aquisição: Um Estudo Sob a Ótica de Relações Públicas¹

Bruna Angélica BATISTA²

Caroline Braido de ROSSI³

Maria Laura RUFATTO⁴

Dra. Sonia Aparecida CABESTRÉ⁵

Universidade Sagrado Coração, Bauru, SP

RESUMO

Trata-se de um estudo que aborda os diferentes aspectos que fazem parte dos processos de fusões e aquisições no contexto brasileiro. Para a busca de informações utilizou-se a pesquisa bibliográfica priorizando as produções de autores de renome. Os conceitos e pressupostos considerados neste estudo referem-se a: Globalização, Fusão e Aquisição, Cultura Organizacional, Aculturação e as funções do profissional de Relações Públicas. Os resultados possibilitaram às pesquisadoras refletir sobre o contexto e realidade dos processos de fusões e aquisições e criaram as condições para a realização de uma futura pesquisa de caráter qualitativo com o intuito de discutir as possibilidades do profissional de Relações Públicas contribuir com o processo estudado.

PALAVRAS-CHAVE: Fusão; Cultura Organizacional; Aculturação; Relações Públicas; Comunicação.

1. Introdução

O presente artigo é uma síntese do trabalho de conclusão de curso das autoras. A partir da fundamentação aqui apresentada, futuramente pretende-se realizar uma pesquisa de caráter qualitativo com o objetivo de conhecer e confrontar diferentes visões obtidas junto a profissionais das áreas de comunicação, administração, recursos humanos e psicologia a respeito do impacto sofrido pelos funcionários, quando as empresas em que trabalham passam por processos de fusão e aquisição. Pelo exposto, apresentam-se a seguir os pressupostos inerentes ao foco central do estudo.

2. Pressupostos Teóricos

¹ Trabalho apresentado no IJ 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste – Uberlândia – MG – 19 a 21/06/2015

² Graduanda do Curso de Relações Públicas pela Universidade Sagrado Coração (USC)–Bauru/SP/Brasil. Integrante do Grupo de Pesquisa “Comunicação, Mídia e Sociedade” – GPECOM - da Universidade Sagrado Coração (USC). E-mail: brunnabatista@live.com

³ Graduanda do Curso de Relações Públicas pela Universidade Sagrado Coração (USC)–Bauru/SP/Brasil. Integrante do Grupo de Pesquisa “Comunicação, Mídia e Sociedade” – GPECOM - da Universidade Sagrado Coração (USC). E-mail: caroline.braido.rossi@hotmail.com

⁴ Graduanda do Curso de Relações Públicas pela Universidade Sagrado Coração (USC)–Bauru/SP/Brasil. Integrante do Grupo de Pesquisa “Comunicação, Mídia e Sociedade” – GPECOM - da Universidade Sagrado Coração (USC). E-mail: marufatto@yahoo.com.br

⁵ Orientadora do trabalho. Docente da Universidade Sagrado Coração (USC), Doutora em Educação – Ensino na Educação Brasileira pela UNESP de Marília. Professora do Curso de Relações Públicas da USC, Coordenadora do Curso de Especialização em Comunicação nas Organizações da Universidade Sagrado Coração e Líder do Grupo de Pesquisa GPECOM (USC). E-mail: scabestre@uol.com.br



2.1 Globalização

Nos dias atuais a globalização está presente em todo o mundo. Esse sistema vem evoluindo de acordo com as exigências e as necessidades da sociedade. Muitos autores consideram a globalização como um processo revolucionário, conseqüente do avanço tecnológico que modificou toda a sociedade ao longo dos anos.

De acordo com Octavio Ianni (1999):

[...] a globalização do mundo expressa um novo ciclo de expansão do capitalismo, como modo de produção e processo civilizatório de alcance mundial. Um processo de amplas proporções envolvendo nações e nacionalidades, regimes políticos e projetos nacionais, grupos e classes sociais, economias e sociedades, culturas e civilizações. (IANNI, 1999, p.07)

Para o autor, a globalização é um processo caracterizado por fenômenos econômicos, culturais, políticos e sociais entre os diversos países. Esse sistema é resultado de transformações ocorridas no final da Segunda Guerra Mundial, ou seja, fim do socialismo e expansão do capitalismo e neoliberalismo. A globalização tem como ponto marcante a evolução nos meios de transportes, telecomunicações e tecnologias, estreitando as relações comerciais entre os países de todo o mundo.

Dessa forma, de acordo com Sousa (2011):

A globalização em decorrência do avanço tecnológico trouxe várias conseqüências positivas e negativas. Dentre os efeitos positivos pode-se enumerar a diminuição de barreiras geográficas, políticas e econômicas, a criação de uma única moeda, maior fluxo de capitais, pessoas e mercadorias, aproximando as pessoas de diferentes regiões do mundo. Por outro lado, pode-se elencar, conseqüências negativas, como o crime organizado, paraísos fiscais, tráfico de pessoas, de mercadorias, de entorpecentes, e órgãos e de baixos salários. Referidas características tornam-se mais presentes entre os países emergentes, onde o grau de dependência com países desenvolvidos pode levar sobremaneira a amplo desemprego, formação de grandes bolsões de ignorância e miséria, de grandes desigualdades sociais, acarretando sociedades desequilibradas econômica e socialmente. (SOUSA, 2011, p.4)

Entende-se, segundo a autora, que a globalização possui um efeito diferente nos países periféricos, como é o caso do Brasil. É caracterizada de forma negativa pelo fato dos países desenvolvidos não auxiliarem os considerados “em desenvolvimento ou subdesenvolvidos” gerando desigualdades econômicas e sociais no interior das nações. A autora afirma ainda que, “as grandes potências, restringem a entrada de países em desenvolvimento, na rodada de negociações. A barreira tem por finalidade de que estes permaneçam cada vez mais em situação de dependência econômica, social e cultural”. (2011, p.5).

Com o avanço da globalização, os países estreitaram distâncias entre eles e ampliaram suas ligações, criando as condições e necessidades para manter uma comunicação entre si. Dessa forma, uma das principais conseqüências da globalização



mundial foi a expansão comunicacional e tecnológica. Essa expansão teve início no final do século XX e início do século XXI, fortaleceu o capitalismo e formou uma aldeia global com a criação de novos mercados, facilitando a interação entre os países e a aproximação das pessoas.

Para Ijuim e Tellaroli (2008):

[...] A sociedade voltada ao uso da informação traz a ideia de que novas tecnologias da informação estão integrando o mundo em redes interligadas globalmente. Estas se tornam fonte de formação, orientação e desorientação da sociedade. Por isso, a informação representa o principal ingrediente de nossa organização social, e os fluxos de mensagens e imagens entre as redes constituem o encadeamento básico de nossa estrutura social. Pode-se assim, visualizar, uma sociedade que mudou a dinâmica nas relações que envolvem troca de informações, migrando do meio geográfico (físico) para o meio virtual oferecido pelas redes. (IJUIM e TELLAROLI, 2008, p. 3)

Segundo os autores, a comunicação é um fator primordial na era em que vivemos. É a partir dela que obtemos informações de todo o mundo. Todos nós estamos interligados diretamente através da comunicação, seja por relações econômicas, políticas ou sociais. Segundo Navalshankar (2015, p. 03) “A informação ocupa um lugar cada vez mais importante na vida internacional. A sua livre circulação é vital para cada país e para a comunidade mundial” A comunicação teve e ainda tem como principal objetivo diminuir as distâncias, e é por isso que possui tal importância em todo o mundo.

2.2 Fusão Empresarial

Conceitua-se como fusão uma união de interesses, ideias ou partidos. Ocorre quando há junção de duas ou mais empresas que deixam suas particularidades individuais de lado e juntam seu patrimônio com a finalidade de formar uma nova sociedade comercial.

Fusões empresariais ocorrem devido à mudanças econômicas, provocadas pelo capitalismo e processo de globalização, uma vez que as organizações são as principais agentes responsáveis por esta transformação. Bertero (1999, p. 434 *apud* CASALI 2006, p. 12) afirma que “a globalização é apresentada como uma realidade que está diante de nós num processo irreversível que não pode ser detido, mas certamente pode ser modelado pela vontade humana”.

Segundo Sandroni (2004), fusão é denominada como a união de duas ou mais organizações, formando somente uma, o oposto do que ocorre com processos de aquisição empresariais. Para o autor, o processo de aquisição pode ser definido como a compra de parte ou o total das ações de uma empresa por outra, de forma pacífica, em que a empresa adquirida deixa de existir.



Fusões e aquisições empresariais são uma prática organizacional em que o objetivo da empresa está em ampliar seu mercado e concorrência gerando um rápido crescimento econômico. Modificam o mercado e ambiente interno das organizações envolvidas ao integralizar técnicas administrativas e culturais de duas ou mais organizações em uma entidade maior.

Para Casali (2006), durante o processo de fusão as etapas de negociação, integração e consolidação do novo negócio, são as fases em que a comunicação organizacional apresenta impactos importantes. A influência de culturas e ideias são fatores determinantes para o sucesso no momento “pós-fusão”, pois a médio e longo prazo as organizações precisam se apresentar de maneira sólida para o mercado e seu público.

O sucesso de fusão ou aquisição de empresas não depende apenas de questões financeiras, e sim de cada ação e escolha feitas antes, durante e, principalmente, após esse processo. Casali (2006, p.13) propõe que: “embora estes processos sejam uma resposta das organizações as pressões do ambiente global, seus resultados são observados nos processos internos das organizações envolvidas”.

Enquanto Fusões e Aquisições são dirigidas principalmente por considerações financeiras, seu sucesso depende de grande parte da motivação dos empregados mantidos após a finalização do processo de fusão na contribuição para atingir novos objetivos organizacionais. (COSTA; SALLES, 2011, p.06)

O objetivo central das fusões e aquisições empresariais está em criar uma nova organização e gerar sinergias, de forma que, as características organizacionais anteriores sejam utilizadas na criação produtos e serviços diferentes ou melhores àqueles que as empresas desenvolviam quando estavam separadas.

Segundo Matias, Barreto e Gorgati, e (2003, p.01) o processo de fusão no Brasil teve início a partir dos anos de 1990 e aconteceu devido a transformação do país no cenário econômico, tendo como principais características: a inserção do Brasil no mercado mundial, o crescimento econômico nacional e sua exportação.

No Brasil, as operações de fusão e aquisição foram impulsionadas a partir de mudanças na orientação estratégia da economia nacional. Entre as décadas de 1950 e 1980, com objetivo de construir uma potência mundial autossuficiente, a economia brasileira baseou-se em princípios nacionalistas, propósitos protecionistas, reservas de mercado, estatização e concessão de incentivos para a expansão do setor produtivo privado, fato este que postergou os ciclos de fusões e aquisições. (NUNES; VIEIRA, 2008, p.02)

Diversos fatores contribuíram para uma transformação na economia brasileira impulsionando o surgimento dos processos de fusão, tais como: a globalização de mercado e as retiradas de barreiras a investimentos estrangeiros intensificando os fluxos econômicos e o início das privatizações.



Um aspecto fundamental que deve ser levado em consideração em processos de fusão é a comunicação organizacional que, de acordo com Casali (2006), pode ser compreendida como um processo social que apresenta diversos objetivos em relação à criação de um ambiente empresarial estável e dinâmico. Nesta fase do processo o maior desafio é a construção de um objetivo comum.

Como todo o processo de mudança organizacional, casos de fusões representam situações de mudanças e incertezas. Alguns membros das organizações envolvidas apresentam resistência às transformações e sofrem uma espécie de luto pela antiga organização. Quando os sentimentos de contrariedade, frustração e até mesmo de raiva, não são superados, observa-se o desligamento dos indivíduos que não se adequaram às novas estruturas. Por outro lado, certas pessoas veem na mudança uma possibilidade de crescimento profissional, ou um desafio a ser vencido. Esses indivíduos são motivados pela nova estrutura e apresentam entusiasmo e confiança na futura organização. (CASALI, 2006, p. 136).

A combinação de diferentes culturas em casos de fusão exige um tratamento cuidadoso, baseado em intensa e clara comunicação entre ambas as partes. Pois, o período pós fusão é marcado pela estruturação de um novo ambiente de trabalho, no qual não deve existir o conceito de empresa adquirida e adquirente, mas sim a de uma nova empresa e uma nova identidade. Para Costa e Salles (2011, p. 06) “os processos de fusão trazem, em seu bojo, intensa mudança nas relações entre pessoas e organização. Isso ocorre nas diversas fases do processo, desde o momento em que o processo é anunciado continuando mesmo após a finalização”.

Os funcionários devem assimilar uma nova realidade dentro do ambiente organizacional, e isto demanda determinadas estratégias por parte da empresa.

Algumas pessoas, é claro, irão se recusar a aceitar a fusão e sairão da empresa. Outras, depois de passado um tempo suficiente, irão ver a fusão como justa, necessária e talvez até como algo que valeu a pena. Dissipada a percepção de que um contrato psicológico foi violado, o entendimento mútuo entre a organização e seus membros tende a se estabilizar novamente (HOMANS, 1974 *apud* BUONO; BOWDITCH, 1989, p. 195 *apud* COSTA; SALLES 2011, p.07)

Os conflitos existentes entre colaboradores nas organizações no momento pós fusão torna-se grave quando os empregados tendem a manter a separação de culturas e ideias entre as organizações envolvidas, mesmo havendo forte pressão por parte da organização pela interação de trabalho.

Após pesquisas feitas no Brasil, demonstrou-se que os impactos negativos do processo de fusão e aquisição nos indivíduos podem começar por meros sentimentos de raiva e ressentimentos em relação à empresa, incluindo o aumento da resistência em participar das iniciativas da própria empresa, passando pelas quedas na criatividade, na capacidade de inovação, no desempenho e na produtividade individual, chegando às perdas de comprometimento, de atitude empreendedora para culminar na perda da



confiança na própria empresa. (WOOD, VASCONCELOS; CALDAS, 2004, p. 43).

Para que os processos de fusão tenham sucesso, é preciso que a gestão da organização seja responsável por elaborar estratégias adequadas, de modo que seus colaboradores tenham uma postura compatível com a nova cultura da organização, tendo como objetivo alcançar as metas estabelecidas. A comunicação deve ser trabalhada em todos os níveis de maneira transparente e os profissionais da área devem estar sempre disponíveis para atender todos os públicos da organização.

2.3 Cultura Organizacional

Em 1980, os Estados Unidos passaram por uma fase de instabilidade econômica e queda de produtividade, principalmente no setor automobilístico, quando países ocidentais, como o Japão, começam a introduzir no mercado produtos com baixo custo de produção e alta performance, o que significou novos concorrentes e perda de mercado interno e externo.

É neste cenário que a administração adquire um novo campo do conhecimento denominado Cultura Organizacional. Esta área do conhecimento, segundo Freitas (2009, p.7) é capaz de explicar de forma rápida e sem questionamento o declínio da produtividade norte americana. Para ela, os valores das empresas japonesas eram “associados à obediência, à subordinação do indivíduo ao grupo, à valorização do trabalho em equipe, ao compartilhar de ideias e sugestões, ao respeito aos mais velhos e à tradição, ao processo decisório participativo e à filosofia da empresa.”

Freitas (2009, p.16) também destaca que os valores são considerados o coração da Cultura Organizacional. São eles que guiam a empresa para o sucesso e orientam o comportamento organizacional no dia a dia da organização.

São importantes porque se relacionam com sentimentos de sucesso pessoal, elevam o comprometimento com a organização, aumentam a autoconfiança no entendimento pessoal e nos valores organizacionais, favorecem um comportamento ético, constroem compatibilidade com os objetivos da organização e os seus stakeholders (POSNER et al, 1985, apud FREITAS, 2009, p.17)

Os valores expressam a identidade e o diferencial de cada organização. Devem ser suas leis e direcioná-las para cumprir sua missão e alcançar a sua visão. Não devem ser criados a partir de como a empresa quer trabalhar no futuro, ou apenas elaborados para serem elementos para impressionar o mercado.

A Cultura Organizacional é composta também por outros elementos, como as crenças. Estas são apresentadas como verdades absolutas dentro da organização. Não são



questionadas, nem discutidas. Segundo Romeu Huczok⁶ (2009, p.1), as crenças são formadas conforme a instrução de cada um e, são elas que fundamentam os valores, ou seja, o jeito como somos educados, a religião, o ensino, o ambiente que frequentamos, tudo isto compõe um conjunto de crenças que vão formar os valores.

A Cultura Organizacional, além disso, é formada por histórias, heróis, ritos, rituais, cerimônias, normas e tabus, possibilitando expressar o modo de ser da organização. Para Chiavenato (2010, p. 173), a cultura organizacional representa o modo de pensar e agir que predomina na corporação, é possível compreender a maneira como a empresa negocia, trata seus funcionários e clientes. Schein (1986) afirma que a Cultura Organizacional é resultante da integração de pessoas e grupos:

Um conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidas e ensinados a novos membros do grupo, como a maneira correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (apud MARCHIORI, 2008, p. 107)

Segundo a estudiosa (2008, p.76), a cultura é um aspecto natural da interação humana que influencia e também sofre influência da sociedade. Assim, considerando as organizações como um fenômeno social, sua principal característica é a interação humana.

Para Schein (apud CHIAVENATO, 2010, p.175), a cultura organizacional possui três níveis que devem ser diferenciados e entendidos para a compreensão do conceito. O primeiro é chamado de **artefatos**, nível mais visível e fácil de ser observado, porém, é extremamente difícil de ser decifrado. Nele encontramos roupas e a linguagem, por exemplo.

No segundo nível estão os **valores compartilhados**, que são difíceis de serem observados, entretanto, ajudam a justificar os artefatos. Ao compreender os valores, é possível analisar o comportamento, as vestimentas e a linguagem.

No terceiro e último nível estão as **premissas básicas**, que se referem ao inconsciente, aos valores e às crenças, ao modo de pensar, agir e sentir. Ao serem questionadas geram desconforto e debates. A compreensão deste nível é essencial para a vigência da cultura.

Entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências, o que leva o

⁶ Romeu Huczok é Administrador – CRA 1165, com pós-graduação em Marketing, Mestre em Mídia e Conhecimento. Fundador da Huczok Consulting, no mercado há 19 anos, mentor da metodologia de remuneração utilizada na Leme Consultoria, da qual é Diretor. Foi Gerente/Diretor de Recursos Humanos nas empresas: Siderúrgica Guáira, SOUZA CRUZ, INCEPA, CLIMAX (REFRIPAR-Electrolux), Banco BANORTE (Itaú-Unibanco). Informações retiradas do site RH.com. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/5861/rh-o-guardiao-dos-valores-e-das-crencas-organizacionais.html>. Acesso em: 22 fev 2015



pesquisador a procurar entender como o grupo cria sentido para as suas experiências, sendo necessária uma postura empática e o próprio envolvimento no processo de investigação (FREITAS, 2009, p.12).

A maturidade de uma organização influencia no desenvolvimento de sua cultura. Schein (1985 apud FREITAS, 2009, p.34) afirma que, no início da vida de uma organização, a cultura se torna a identidade da empresa e a une. Num segundo momento surge a diversificação, que possibilita a criação de novos produtos e a procura por novos mercados. É o momento em que podem ocorrer transformações nos objetivos e na cultura da empresa.

2.3.1 O Encontro Das Culturas – Aculturação

O termo Aculturação pode ser definido como o encontro entre duas culturas distintas em que uma prevalece sobre a outra. Cucho (1999 apud BÍSCOLI, 2003, p. 47) a define como “o conjunto de fenômenos que resultam de um contato contínuo e direto entre grupos de indivíduos de culturas diferentes e que provocam mudanças nos modelos (*patterns*) culturais iniciais de um ou dos dois grupos”. Essas mudanças provocadas podem gerar resistências, desgastes - tanto por parte dos funcionários quanto das empresas envolvidas - e podem, também, comprometer todo o processo de fusão ou aquisição.

Segundo Nunes e Vieira (2015, p.2) as fusões e aquisições não têm apresentado resultados satisfatórios. O elevado índice de fracasso está relacionado à complexidade presente no encontro de duas culturas.

Ao realizar a compra, a empresa adquirente impõe sua cultura à empresa adquirida, tentando fazer desta sua própria extensão. Não é levado em conta que a empresa adquirida possui sua própria cultura, com valores e filosofias, e que estas, muitas vezes, não são compatíveis com a empresa adquirida.

Barros (2003 apud NUNES e VIEIRA, 2015, p.6) considera que as principais razões para o insucesso das operações estariam relacionadas à falhas no processo de gestão de pessoas, encontro de duas culturas, transferência de habilidades e competências, retenção de talentos e ao clima tenso na empresa adquirida.

Tenure e Cançado (2005, p. 13) apresentam quatro modelos distintos de integração cultural: assimilação cultural, mescla cultural, pluralidade cultural e o movimento reverso.

Na **assimilação cultural** existe uma cultura dominante que promove grandes mudanças para a empresa adquirida e quase nenhum impacto para a empresa adquirente. A empresa compradora impõe sua cultura e considera a resistência à mudança como reação natural por parte da empresa adquirida.



A **mescla cultural** é mais comum em processos de fusão. Caracteriza-se por tentar buscar uma complementaridade entre as duas empresas envolvidas. Mescla o que há de melhor, os talentos e os sucessos. Há mudança em ambas as empresas envolvidas na operação.

A **pluralidade cultural** ocorre quando não existe influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida, ou seja, o grau de mudança é baixo para ambas as empresas.

E o **movimento reverso** consiste no fato da empresa adquirida exercer maior influência na empresa adquirente, é raro, porém, acontece.

Não há um modelo ideal para a integração cultural; porém, existe o modelo certo para cada tipo de fusão. A escolha errada compromete todo o processo. Nunes e Vieira (2015, p. 8) idealizam como a melhor alternativa, a integração cultural via mescla cultural, pois tenta preservar o que cada cultura tem de melhor. Porém, essa estratégia envolve um elevado custo de implementação e, por isso, utiliza-se mais a estratégia de assimilação cultural, seguida pela mescla cultural e pela pluralidade cultural, nesta ordem.

A mudança, principalmente no ambiente organizacional, pode causar resistência por medo do desconhecido. Perda de cargo ou troca de função, desvalorização, demissão e a mudança de rotina, são consequências associadas à fusões e aquisições.

As pessoas resistem à mudança quando consideram que suas consequências são negativas. Embora as pessoas sejam diferentes em termos de sua disposição em antever consequências negativas, e mesmo quando suas razões pareçam lógicas ou até equivocadas a quem está de fora, as pessoas não resistem automaticamente às mudanças. As pessoas resistem às mudanças por alguma razão e a tarefa do gerente é tentar identificar essas razões e, quando possível, planejar a mudança de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir as percepções errôneas (COHEN & FINK, 2003, p.350)

Para minimizar o impacto do encontro de culturas nas pessoas que compõe as organizações envolvidas, é possível inserí-las no processo, fazendo-as entender a realidade em que se encontra a organização e a importância da negociação para a sua sobrevivência no mercado. Incentivá-las a participar da reestruturação organizacional, permitindo que as pessoas opinem e se expressem também é válido.

Nunes e Vieira (2015, p.9) associam o sentimento a resistência às quatro fases descritas por Bowlby (1982) sobre as reações psicológicas do indivíduo à perda. Segundo o autor, na primeira fase, não há real compreensão dos fatos e, assim, busca-se um responsável para a situação. A segunda fase caracteriza-se pela saudade. É o momento de lamentação e de superestimar o passado. A terceira fase é marcada pelo conceito de ‘nós’ e ‘eles’, em que as diferenças organizacionais são aguçadas e ampliadas. Este é considerado o



ponto crítico do processo. E por fim, a quarta é o momento de reorganização e novos desafios.

Neste contexto, Barros (2001) apresenta quatro estágios do encontro de culturas.

No primeiro deles, no qual as empresas ainda não estão operando conjuntamente, a observação se dá a certa distância e há um desejo de aproximação. As diferenças não são notadas, e a complexidade da gestão do processo é, em geral, subestimada. No segundo estágio, as diferenças começam a ser percebidas. Os estilos diversos de lideranças, símbolos, heróis e rituais, típicos de cada cultura, revelam as disparidades. No terceiro estágio, caracterizado pela ampliação das diferenças, cada ato de uma pessoa de outra cultura passa a ser interpretado. As ações são criticadas, geram surpresa, ou mesmo admiração, mas nunca correm despercebidas. Há uma forte tendência de polarização, que torna evidente o conceito de “nós” e “eles”. O maior risco de insucesso no processo encontra-se no quarto estágio. É nessa fase que as diferenças passam a ser superdimensionadas e estereotipadas. O parceiro de uma das companhias tende a colocar-se em posição de superioridade e desqualificar o outro. O sentimento de inferioridade gera tensão e descontentamento, ampliados pelo temor de perda da cultura genuína. O medo de perder a identidade, associado a outros fatores, como o receio da demissão, a ameaça de perder espaço e poder, a tensão diante de um novo chefe e a necessidade de provar competência, acaba provocando maior resistência à integração cultural (apud NUNES; VIEIRA, 2015, p. 9)

Com base neste pensamento, podemos compreender como o processo de aculturação afeta os funcionários psicologicamente. A cada estágio descrito nota-se sentimentos negativos os quais causam desgaste emocional e que, também, representam perda na produtividade ou na qualidade da linha de produção das empresas envolvidas.

A comunicação é uma ferramenta essencial para contribuir no processo de aculturação. Ao informar e prestar esclarecimentos, diminui o risco de especulações que podem gerar pânico e intensificar o processo de resistência. Também colabora na disseminação da nova cultura.

Cabe ao profissional de Relações Públicas ter a sensibilidade necessária para estabelecer relacionamentos internos e externos que atendam aos interesses e necessidades da organização que se formou.

2.4 Relações Públicas no contexto de fusões e aquisições

É inegável que a atividade de Relações Públicas é responsável por estabelecer e manter relacionamentos saudáveis entre a empresa e seus diversos públicos, ajudando-a também a atingir seus objetivos e se relacionar no contexto social em que está inserida.

Kunsch (2003, p. 100) indica quatro funções consideradas essenciais para desenvolvimento das atividades do profissional de Relações Públicas, sendo essas: função administrativa, estratégica, mediadora e política.



Como função estratégica, as Relações Públicas colaboram para que a empresa construa a sua identidade institucional tornando-a única no segmento de atuação. É importante também, nesse processo, a criação de uma imagem institucional forte e coerente com os objetivos da empresa, especificamente no que diz respeito à missão, visão e valores que devem traduzir a cultura, filosofia e crenças da organização. Insere-se, nesse sentido, o pensamento de Kunsch, que assim se manifesta:

O planejamento estratégico da comunicação começou a ser amplamente utilizado, como busca pelas melhores formas de gerenciar ações estratégicas das organizações, conferindo extrema importância às demandas sociais e competitivas, às ameaças e oportunidades do ambiente, para uma tomada de decisões que leve em consideração suas implicações no futuro (KUNSCH, 2003, p. 214).

A função mediadora das Relações Públicas está relacionada à informação que deve ser transmitida aos públicos interno e externo, considerados públicos de interesse e com os quais as relações devem ser estabelecidas cotidianamente. Para que o relacionamento com esses públicos seja eficaz, é necessário criar as condições para que a comunicação seja de duas mãos, ou seja, busca-se a harmonização entre o interesse da organização e dos seus públicos, mesmo que este equilíbrio, muitas vezes, seja difícil de ser atingido. Grunic (2009, p. 24) diz que “As Relações Públicas são vistas como uma atividade de vinculação com os *stakeholders*, e não como um conjunto de atividades para transmissão de mensagens, elaboradas para proteger a organização de seus públicos.”

A função administrativa das relações públicas está focada no gerenciamento do processo de comunicação. O profissional deve sempre manter a direção e os departamentos da organização devidamente informados em relação aos interesses dos públicos e suas opiniões.

Como função administrativa, as relações públicas, por meio de suas atividades específicas, visam atingir toda a organização, fazendo as articulações necessárias para maior interação entre setores, grupos, subgrupos etc (KUNSCH, 2003, p. 100).

Já a função política das relações públicas está direcionada às relações de poder dentro das organizações e também no processo de administração de conflitos. Para Kunsch (2003), essa função está presente na solução de conflitos, no gerenciamento de crises e é responsável por negociações, estratégias de comunicação e desenvolvimento de ações eficazes para solução de problemas entre a organização e seus públicos.

Na atualidade, a sociedade tem presenciado ações de fusão e aquisição praticadas por grandes grupos corporativos. Sabe-se que, nesse processo, muitas vezes, os dirigentes têm preocupação somente com os fatores econômicos, deixando de lado vários aspectos, em



especial os que se referem aos fatores humanos, considerados decisivos para o sucesso ou fracasso desse tipo de transação.

É neste cenário, de conflitos emocionais e de choque cultural, que as relações públicas, utilizando-se de suas funções essenciais, conseguem conciliar estrategicamente interesses da empresa com o seu público de interesse e proporcionar um ambiente de trabalho mais rentável e saudável para todos os envolvidos no contexto. Ao estabelecer uma relação de confiança com os funcionários, o profissional de comunicação é capaz de entender suas necessidades, medos e expectativas relacionados ao processo de fusão ou aquisição.

Segundo Baldissera (2001, p. 03), a comunicação estratégica refere-se ao modo como emissores/receptores constroem e dispõem efeitos de sentido na cadeia de comunicação. É também uma das interfaces da atividade do profissional de relações públicas, e deve ser trabalhada em conjunto com o planejamento estratégico da organização e suas atividades. A falta de comunicação em uma organização pode levá-la à situações de crise. Neste aspecto, França (2002, apud OLIVEIRA e PAULA, 2005, p. 20) propõe que:

Pensar em comunicação como processos interativos é reafirmar sua natureza relacional de colocar em relação elementos que adquirem significação a partir de um compartilhamento de sentido, ou seja a partir da relação entre interlocutores e suas (inter) subjetividades, mensagens e o contexto da relação na produção de um significado.

Fortalecer a comunicação estratégica significa ajustar dentro da organização suas atividades, de modo a acelerar o processo e centralizar todas as áreas da empresa para um objetivo comum. No processo de fusão, a comunicação estratégica é uma ferramenta que implica em uma complexa transformação da cultura organizacional que vai modificando a postura e os valores de uma organização frente a seus públicos. Assim, para Baldissera (2001, p.06) “a comunicação deve ser estrategicamente utilizada para reforçar e preservar a identidade organizacional ou para impulsionar as transformações desejadas”.

Para Tsuda (1996, p.33) “em uma empresa, a comunicação tem como pré-requisito a transparência no fluxo de informações dentro da organização. Todos devem entender qual é o negócio, a missão, os grandes propósitos e os planos empresariais”. O autor destaca, também, que a melhor forma de assegurar o compromisso de todos os colaboradores de uma empresa é a participação coletiva na definição dos objetivos a serem alcançados pela organização.

Além disso, é necessário estar atento aos clientes da organização. Eles também devem saber quais são os objetivos da empresa, missão, produtos e serviços prestados. O processo de comunicação, nesse caso, deve transmitir ao público externo confiança, clareza, objetividade e superar expectativas garantindo, assim, um relacionamento saudável com o



público de interesse da empresa. Isso pode ser explicado pelo Professor de comunicação e responsabilidade corporativa Carlos Parente (2014, p. 01).

Os profissionais de comunicação têm que estar atentos a todas as necessidades de comunicação do processo de mudança e de integração, deixando claro o papel de cada veículo a ser usado e a sua forma de funcionamento e divulgação. É um momento em que o foco tem que estar na difusão de informações relevantes e úteis para todos, de forma transparente e objetiva. É o que garante o sucesso de entendimento da nova estratégia. Nessa fase, é crucial que o comunicador tenha a sensibilidade para encontrar a dose certa na emissão das mensagens.

É importante que a comunicação, em casos de mudanças e acontecimentos drásticos, como acontece em processos de fusões e aquisições, seja desenvolvida com estratégias muito bem pensadas para que esse tipo de processo não se torne algo negativo para a organização, mas sim uma ação positiva que fará a empresa crescer, tornando-a uma organização bem conceituada no mercado econômico e bem vista pelos funcionários e clientes.

Sendo assim, cabe ao profissional de Relações Públicas gerenciar o processo comunicativo e o relacionamento das organizações com seus funcionários no processo de fusão e aquisição de empresas e, também, administrar qualquer conflito que possa prejudicar os interesses da organização, seja interna ou externamente. É imprescindível ter um planejamento de inter-relacionamento que envolva os objetivos a serem atingidos e a estratégia a ser colocada em prática.

3. Considerações Finais

Utilizando as funções essenciais que Kunsh (2003) destaca, diante de um processo de fusão, o profissional de relações públicas é capacitado para construir, junto com os colaboradores, uma nova identidade que represente o momento vivenciado pela organização. O profissional também é capaz de gerenciar e direcionar as informações para que os interesses da empresa entrem em harmonia com os dos seus públicos de interesse.

O profissional de Relações Públicas é capacitado para amenizar situações de conflitos, gerenciar crises e pode, também, participar das negociações, elaborar estratégias de comunicação e desenvolver ações eficazes para contornar os problemas que normalmente ocorrem entre a organização e seus públicos. É capacitado para desenvolver ações que proporcionem um ambiente de trabalho mais rentável e saudável para todos os envolvidos e, ao estabelecer uma relação de confiança com os funcionários, o profissional de comunicação é capaz de entender suas necessidades, medos e expectativas relacionados ao processo de fusão ou aquisição.



Assim, cabe ao profissional de relações públicas, mediante a combinação de suas funções essenciais, ampliar os canais oficiais de comunicação para que haja uma troca de informação direta, clara e eficaz, diminuindo assim, possíveis especulações e mensagens incompletas. Existe também a possibilidade de desenvolver programas de motivação que visem a integração da nova equipe. Para isso, é necessário planejar e conhecer o público, bem como elaborar mensagens específicas para manter a administração da organização ciente de todo o processo.

A atividade de Relações Públicas é fundamental para toda e qualquer organização, principalmente as que se transformaram através do processo de fusão. O objetivo da comunicação estratégica para as organizações, principalmente as que passaram por um processo de mudança, está em desenvolver dentro da empresa um relacionamento sólido com seus diversos públicos, de modo a promover oportunidades de encontro, diálogos e negociação entre fatores sociais.

Fortalecer a comunicação estratégica significa ajustar dentro da organização suas atividades, de modo a acelerar o processo e centralizar todas as áreas da empresa para um objetivo comum. No processo de fusão, a comunicação estratégica é uma ferramenta que implica em uma complexa transformação da cultura organizacional que vai modificando a postura e os valores de uma organização frente a seus públicos. Qualquer processo de fusão deve ser acompanhado por uma estratégia de mudança de maneira programada.

Referências

BALDISSERA, Rudimar. **Estratégia, Comunicação e Relações Públicas**. XIV Congresso Brasileiro de Comunicação, Campo Grande, MS, Setembr 2001. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0148.pdf>>. Acesso em 06 abr 2015.

BARROS, Betânia Tanure de (org.). **Fusões, Aquisições e Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, Betania Tanure. **Fusões, aquisições & parceiras**. São Paulo: Atlas, 2001.

BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso. **A cultura organizacional nos processos de fusão: o caso de uma universidade pública**. Dissertação (Mestrado em Administração), Londrina: Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, 2003.

CANÇADO, Vera L.; TANURE, Betânia. **Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira**. Revista de administração de empresas. 2005.

CASALI, Adriana Machado. **Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/89299>>. Acesse em: 16 fev 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Campos, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.



COHEN, R. Allan; FINK, L. Stephen. *Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de casos*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COSTA, Michele de Abreu Martins Rodrigues; SALLES, Mara Telles. *Os Processos de Aquisição de Empresas e os Impactos Percebidos pelos Funcionários- Um Estudo de Caso em Empresas de Telecomunicação. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 2011. Disponível em http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0340_1947.pdf. Acesso em 23 fev 2015.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: Evolução e Crítica*. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GRUNIG, James E. Uma Teoria Geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James E; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento**. São Paulo: Difusão, 2009.

IANNI, Octavio. **Teorias da Globalização**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999. p.07.

IJUM e TELLAROLI. Jorge Kenehaide e Taís Marina. **Comunicação no mundo globalizado – Tendências no século XXI**. Ano 10, número 20, junho 2008, p. 3.

KUNSCH, Margarida M. K.. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. 2 ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008

MATIAS, Alberto Borges; BARRETO, Antonio Carlos Pizarro de Mattos; GORGATI, Vlamir. *Fusões E Aquisições No Brasil Atual: Possibilidades De Ocorrência De Uma Onda*. Cepefin. Disponível Em: http://cepefin.org.br/publicados_pdf/fusoes_aquisicoes_brasil_atual.pdf. Acesso em: 15 mar 2014.

NAVALSHANKAR, Dilip. O homem, a comunicação e a globalização. Universidade Plitecnica 2015. Disponível em <<http://www.saber.ac.mz/bitstream/10857/1674/1/O%20homem,%20a%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20e%20a%20globaliza%C3%A7%C3%A3o.pdf>> Acesso em: 5 mar. 2015.

NUNES, Eduardo Peçanha; VIEIRA, Fernando de Oliveira. *Fusões e Aquisições de empresas no Brasil: Administrando o choque entre culturas organizacionais distintas*. **Universidade Federal Fluminense**, 2008. Disponível em: <http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos08/438_438_artigo_gestor_educador.pdf> Acesso em: 02 mar 2015

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; DE PAULA, Carine Fonseca Caetano. **Comunicação organizacional e Relações Públicas: caminhos que cruzam, entrecruzam ou sobrepõem?** Estudos, Revista semestral do curso de Jornalismo e Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www2.metodista.br/agenciarp/ivone.pdf>> Acesso em 06 abr 2015

PARENTE, Carlos. **Mudanças pedem comunicação**. 2014. Acesso em 9 abr de 2015. Disponível em: <<http://portalda comunicacao.uol.com.br/graficas-livros/55/artigo260934-1.asp>>

SANDRONI, P. *Novíssimo Dicionário de Economia*. 14. Ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2004.

SOUSA, Andréia Nádia Lima de. *Globalização: Origem e Evolução*. Ano 8, n. 1, 2011, p. 4. Disponível em <<http://www.fae.te.edu.br/revista/Artigo%20Andreia%20Nadia%20Globalizacao%20ABNT.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

TSUDA, Massami Edson. *Fusão, Aquisição e incorporação: como gerenciar o processo de integração pós-aquisição*. São Paulo 1996. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5894/TSUDA_Edson_Massami.pdf?sequence=1> Acesso em 9 abr de 2015.

WOOD ,T. J.; VASCONCELOS , F. C.; CALDAS , M. P. **Fusões e aquisições no Brasil**. *Revista de Administração Executivo*, v.2 n. 4 Nov 2003 /Jan 2004.