

# CASAMENTO, ESTUPRO OU DORMINDO COM O INIMIGO? INTERPRETANDO IMAGENS E REPRESENTAÇÕES DOS SOBREVIVENTES DE FUSÕES E AQUISIÇÕES<sup>1</sup>

Miguel P. Caldas\* &  
Maria José Tonelli\*\*

## RESUMO

A retórica empresarial usual tende a retratar fusões e aquisições (FA) por meio de imagens fortemente idealizadas, divulgando tais processos como grandes feitos e incríveis vitórias. Entre outras imagens – como “a união faz a força”, ou “o melhor dos dois mundos” – a projeção mais comum no discurso sobre FAs tem sido uma imagem fortemente idealizada de um “casamento perfeito” ou “feliz”. O objetivo deste estudo é contribuir – através de um estudo empírico e de uma discussão teórica – para o entendimento da dinâmica interna de FAs, bem como explorar os complexos processos que podem ser reveladas pela imagem idealizada do “casamento feliz”. O estudo empírico envolveu 56 casos de FAs no Brasil, e mais especificamente a análise de 120 desenhos que representavam tais processos, obtidos como parte das entrevistas com 128 empregados “sobreviventes” das empresas sob integração. Neste artigo, optamos por focar somente na análise dos 95 desenhos mostrando representações no nível de análise grupal, que estudamos usando os três pressupostos básicos que Bion (1975) sugere que grupos tendem a mostrar sobre si próprios: luta-fuga, dependência e acasalamento. Os resultados do estudo sugerem que, em processos de FA, (i) acontecem fortes lutas de poder entre os grupos envolvidos, em geral com riscos e perdas significativas para todos; e (ii) longe de constituírem “casamentos felizes”, as uniões que decorrem destes processos mostram sinais de crueldade e dominação, onde as pessoas são em geral forçadas a interagir intimamente com aqueles que elas sempre aprenderam a odiar – competidores que eram, até recentemente, seus principis oponentes. Finalmente, nossos resultados sugerem que, enquanto as corporações discursam sobre casamentos derivados de FAs, as pessoas podem na verdade sentir-se forçadas a *dormir com o inimigo*.

## ABSTRACT

Common business rhetoric tends to portrait mergers and acquisitions (M&As) through highly idealized images, trumpeting such processes as great feats and unchallenged victories. Among other images – e.g., “together we will be stronger”, or “the best of both worlds” – the most common projection embodied in the M&As discourse has been that of a strongly idealized and “perfect marriage”. The objective of this study is to contribute – through an empirical study and a theoretical discussion – to an understanding of the internal dynamic of M&As, and to explore the complex processes that unfold behind the idealized image of the “happy marriage”. The empirical study involved 56 cases of M&As in Brazil, and more specifically an analysis of 120 drawings that represented such processes, obtained as part of interviews with 128 “survivor” employees of the companies under integration. In this paper we have opted to focus only on the analysis of the 95 drawings depicting representations at the **group** level of analysis, which we studied using the three basic assumptions that Bion (1975) suggests groups tend to display about themselves: *fight-flight*, *dependence*, and *pairing*. The study’s results suggest that during M&A integration processes, (i) there are intense struggles for power between the groups involved, usually with significant risks and losses for all involved; and (ii) far from being a happy marriage, the unions that result from M&As show signs of cruelty and domination, where people are often required to coexist intimately with those they have always learned to hate – competitors who were, until recently, their main opponents. Ultimately, our results suggest that while corporations discourse about marriages derived from M&As, people may actually feel as if they’re forced to *sleep with the enemy*.

\* FGV - EAESP

\*\* FGV - EAESP

<sup>1</sup> Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada no ENANPAD 2001, Área de Comportamento Organizacional. Os autores agradecem aos revisores e à audiência do encontro pelas sugestões que fizeram àquela versão, e que procuramos incorporar nesta revisão.

## INTRODUÇÃO

A característica predominante do mundo dos negócios globalizados é o constante aumento da competitividade, que tem levado as empresas a adotarem uma gama variada de medidas para tentar garantir sua sobrevivência. Essa pressão tem justificado a consolidação de muitos ramos de atividade, e nestes últimos anos, as FA têm desempenhado um papel determinante neste ambiente. A retórica empresarial divulga esses processos como grandes feitos e incríveis vitórias, anunciados pela mídia de negócios por meio de imagens fortemente idealizadas. Entre estas imagens, por exemplo, vê-se "a união faz a força", ou "o melhor dos dois mundos" (Sellers, 2000; Mycek, 2000). De fato, a projeção mais comum incorporada no discurso sobre as fusões e aquisições corporativas na mídia tem sido uma imagem fortemente idealizada de um "casamento perfeito" (O'Connor, 2000; Capell, 2000).

Entretanto a realidade tem sido um quadro bem menos cor-de-rosa: a maioria das FA passam por dificuldades sérias, como mostra a recente literatura acadêmica e gerencial (Cliffe, 1999; McNelty, 2000; Creswell, 2000, Schneider e Dunbar, 1992).

Primeiro, de um ponto de vista funcional, estudos publicados na imprensa de negócios mostram que a absoluta maioria das empresas parece não ter alcançado os objetivos que levaram à integração. Um desses estudos mostra que um terço das empresas adquiridas são revendidas por um preço menor em 5 anos e 90% das fusões jamais sobreviveram às expectativas (Prichett, 1997). Um estudo recente, conduzido pela empresa de consultoria KPMG e publicada no *The economist* (2000), mostrou que em mais da metade destas empresas o valor deteriorou e para um terço delas não houve uma diferença significativa. De fato, muitos analistas de processos de fusão e aquisição concordam que, a despeito de todos os esforços e o desgaste organizacional gerado, processos de fusão têm alta probabilidade de fracasso: Prichett (1997), por exemplo, sugere que "fusões e integrações têm menos de 50% de chance de sucesso".

Segundo, de uma perspectiva mais interpretacionista/impressionista, qualquer um que tenha sido uma testemunha de uma fusão deve ter percebido que, embora o discurso predominante seja de conquista de um casamento idealizado, ou de um futuro onde todos serão felizes para sempre, os sentimentos de euforia e vitória tendem a se misturar com ondas de medo, ansiedade e grande confusão. Uma análise mais detida dos discursos, relatos, eventos e representações destes processos mostra diferentes significados e distintas camadas de significados em intrincada convivência e paradoxo (Schneider e Dunbar, 1992). Conforme argumenta Yunker (1983), "a maioria dos problemas que afetam negativamente o desempenho de uma firma resultante de um processo de fusão é provavelmente gerada internamente pelos adquirentes e pela própria dinâmica da nova entidade".

No Brasil, os estudos acadêmicos sobre o tema são escassos. Numa revisão dos trabalhos publicados na RAE, na RAUSP, na RAC e nos anais do ENANPAD nos últimos dez anos, encontramos apenas os trabalhos de Triches (1996) e de Lopes (1996), que tratam mais dos aspectos funcionais destes processos. O trabalho de Pinheiro (1999) tem por objetivo a discussão das alianças corporativas com vistas à Reforma do Estado. O trabalho de Ashley (1999) faz uma análise dos motivos subjacentes para processos de fusão no mundo globalizado e focaliza esses processos no setor siderúrgico no Brasil.

Embora muito tenha sido estudado e escrito sobre FA nos últimos anos do ponto de vista funcional, pouco tem sido feito – e menos ainda a partir de uma perspectiva crítica – para se entender essa dinâmica interna de fusões e aquisições e explorar os complexos processos que se desenvolvem atrás de uma imagem idealizada de um "casamento feliz".

O estudo empírico apresentado neste artigo envolveu 56 casos de fusão ou aquisição e, mais especificamente, uma análise de 120 desenhos que representa-

ram tais processos, obtidos como parte de entrevistas com 128 funcionários "sobreviventes" – empregados de companhias que estavam se integrando. Em razão da diversidade de representações obtidas nestes dados, argumentamos que tais representações refletem não apenas diferentes percepções mas também diferentes *temas*.

Por esta razão, optamos por dividir nossas observações em três níveis de análise – as representações sobre indivíduos, aquelas sobre grupos e aquelas sobre a organização. Cada desenho, portanto, pode ser classificado três vezes. Ainda que todas estas dimensões sejam essenciais para uma interpretação completa dos processos representados nos desenhos, optamos neste artigo por focalizar a análise sobre o nível do grupo. Em artigos futuros analisaremos as dimensões individuais e organizacionais, assim como uma discussão completa dos três níveis; aqui, no entanto, por problemas de espaço, nos concentraremos meramente nos processos de interação e nas relações de poder entre os grupos que estão representados nos desenhos.

Em síntese, a análise de representações deste estudo sugere que, em processos de fusão e aquisição: (i) acontecem fortes lutas de poder entre os grupos envolvidos, em geral com riscos e perdas significativas para todos; e (ii) longe de constituírem "casamentos felizes", as uniões que decorrem destes processos mostram sinais de crueldade e dominação, onde muitas vezes as pessoas são forçadas a conviver intimamente com aquele a quem sempre se aprendeu a odiar, aquele que era, até pouco tempo atrás, o principal adversário. Em última análise, nossos resultados sugerem que enquanto as organizações discursam sobre casamento, as pessoas podem sentir-se forçadas a *dormir com o inimigo*.

O restante do artigo está dividido da seguinte forma: na segunda parte, revisamos rapidamente o contexto atual de fusões e aquisições, bem como alguns estudos que discutem como esses processos agem no interior das organizações. Na terceira parte, apresentamos o estudo empírico e os procedimentos para a análise dos dados. A quarta parte apresenta e discute os resultados, analisando as representações encontradas nos 120 desenhos categorizados no nível grupo, usando a classificação que Bion (1975) descobriu sobre a dinâmica interna de comportamento de grupos, isto é, os três pressupostos básicos que o autor denomina de luta-fuga, dependência e acasalamento. Finalmente, na quinta e última parte, discutimos as implicações potenciais de nosso estudo e sugerimos alguns caminhos para futuras pesquisas.

## ○ CONTEXTO DE FUSÕES E AQUISIÇÕES

No cenário atual do mundo dos negócios, as fusões estão tendo uma crescente influência nas relações que as empresas estabelecem umas com as outras, mobilizando bilhões de dólares e fazendo revoluções dentro das empresas.

Um estudo publicado recentemente (*The economist*, 2000) indica que estas transações somente nos Estados Unidos, envolveram mais de 3.4 trilhões de dólares em 1999 e outros 1.2 trilhões na Europa. Holliday (2000), por exemplo, relata que em 1999 as 50 maiores empresas americanas mudaram de proprietário.

De acordo com Hansen (2000), o número de fusões e aquisições teve um aumento explosivo em várias regiões do mundo e o ano de 1999 superou, além das expectativas, a onda de fusões e aquisições que ocorreram no ano anterior. Há um intenso movimento também na América Latina, que envolveu 26,2 bilhões de dólares na Argentina, 17,9 bilhões no Brasil e 13, 7 bilhões no Chile.

## A ESCASSEZ DE PESQUISA SOBRE "MERGERMANIA" E SEUS DESCONTENTES

Embora alguns estudos que discutam o real valor das fusões e aquisições tenham começado a aparecer (por exemplo, Raynan & Bushko, 2000; Cliffe, 1999;

McLean, 2000), assim como alguns que questionam sua efetividade (Rayan & Bushko, 2000), pesquisas acadêmicas sobre o tema são ainda escassas.

Cliffe (1999), por exemplo, explora a questão das fusões e organizações na dimensão propriamente organizacional e funcional mostrando as dificuldades que algumas empresas estão enfrentando para manter a fusão; o autor usa a metáfora do casamento, e pergunta se ele poderá ser salvo. Schneider e Dunbar (1992), fazem uma análise das representações na imprensa sobre aquisições agressivas, mostrando a intrincada rede de significados que estes processos encerram tanto para quem os vive como para o ambiente externo. Entretanto, notamos que são escassos os estudos que focam os conflitos, as dificuldades e sofrimentos, tanto individuais quanto coletivos, que estas alianças trazem para as várias dimensões e níveis do domínio organizacional. Com relação aos efeitos individuais de tais processos não fomos capazes de encontrar um único artigo que analisasse os impactos das fusões sobre os empregados.

No nível psicossocial, onde o foco de análise recai sobre o grupo, o trabalho de Gould, Ebers e Clinchy (1999), é uma boa exceção. Este estudo inclui uma análise da dinâmica de grupo no espaço organizacional e discute os impactos das dinâmicas de grupo que resultam de fusões e *joint-ventures*. Para Gould et al. (1999), *joint-ventures* formam um sistema complexo de relações intergrupais que mobilizam sistemas de defesas contra as ansiedades despertadas por estes novos sistemas. Este estudo consiste de três estudos de casos e baseia sua análise nos conceitos psicanalíticos para o entendimento de grupos formulado por Bion (1975) e no clássico e pioneiro trabalho de Menzies (1959) sobre o modo de funcionamento das organizações como defesa contra a ansiedade. O trabalho de Gould et al. (1999) é extremamente importante, já que ele permite desenvolver a análise de fusões como um sistema de relações inter-grupos, que ativam todas as características que, em geral, estão presentes nos processos de grupo.

Numa discussão sobre cultura organizacional, Hornsby, Kuratko e Montagno (1999), conduzem uma análise comparativa entre empresas americanas e canadenses e mostram que estas companhias, fundadas sobre diferentes culturas corporativas, têm diferentes percepções destes processos, mesmo que as percepções do ambiente de trabalho sejam similares para os dois grupos. Em termos da cultura organizacional, o trabalho de Mazur (2000), aponta os conflitos que resultam da necessidade de criar uma nova identidade que seja válida e significativa para todos os envolvidos.

Mycek (2000) examina a fusão de dois hospitais, e mostra como é possível, apesar de suas ligações, cada empresa manter sua identidade e autonomia, por meio de um modelo que o autor chama de "casamento moderno". Estes estudos, ainda que não hegemônicos, apontam para a necessidade de entendermos os impactos de fusões e aquisições sobre os atores envolvidos, incluindo pessoas, grupos e a própria organização. O trabalho que apresentamos aqui procura empregar uma pesquisa de campo com o intuito de contribuir para tal compreensão.

## A PESQUISA E O PROCEDIMENTO DE ANÁLISE

Este trabalho resulta de uma pesquisa conduzida com 56 empresas no Brasil, que foram resultantes de processos de fusões e aquisições. Destas, 2 estiveram envolvidas em processo de fusão propriamente, 46 eram resultantes de aquisição e 2 haviam negociado alianças. Das 56 empresas analisadas, 32 eram de capital nacional e 24 de capital estrangeiro, conforme podemos observar na Tabela 1.

**Tabela 1**

Perfil da Amostra de Empresas	Total	%
Empresas Pré- Fusão/Aquisição	114	
Empresas Resultantes	56	100%
Empresas Resultantes - Capital Nacional	32	57%
Empresas Resultantes - Capital Estrangeiro	24	43%

As fusões e aquisições tanto podiam envolver duas empresas brasileiras, como duas empresas estrangeiras, ou uma empresa brasileira com uma empresa estrangeira, conforme mostrado na Tabela 2.

**Tabela 2**

Processos de Fusão/Aquisição	Total	%
Número de Processos	58	100%
Capital Nacional + Capital Nacional	22	38%
Capital Estrangeiro + Capital Estrangeiro	20	34%
Capital Nacional + Capital Estrangeiro	16	28%

Os dados foram obtidos a partir de entrevistas realizadas com 249 executivos, que ocupavam, na maioria, função gerencial ou de analista nas empresas pesquisadas. Para cada empresa foram entrevistados pelo menos 3 e até 7 pessoas. Para melhor identificação dos entrevistados, foram colhidos dados referentes à origem do entrevistado (empresa adquirente ou adquirida), sobre seu papel no processo de fusão/aquisição bem como se o entrevistado havia ou não obtido alguma vantagem profissional em função do processo de fusão/aquisição (Ver tabelas 3, 4 e 5)

**Tabela 3: Empresa de origem do entrevistado**

	Total	%
Adquirente	96	39%
Adquirida	120	48%
Não Estava na Empresa	19	8%
Não Respondeu	14	6%
Total de Entrevistados	249	100%

**Tabela 4: Papel desempenhado pelo entrevistado no processo**

	Total	%
Com Responsabilidade	89	36%
Objeto	144	58%
Não Estava na Empresa	14	6%
Não Respondeu	2	1%
Total de Entrevistados	249	100%

Procuramos saber se o processo de fusão/aquisição havia trazido alguma vantagem para este entrevistado, porque uma avaliação positiva ou negativa do processo, em nosso entender, poderia estar fortemente mediada por este fator. A tabela 5 apresenta os dados obtidos para este item:

**Tabela 5: Resultados pessoais obtidos pelo entrevistado em função do processo**

	Total	%
Obteve Vantagem	106	43%
Perdeu	36	14%
Indiferente	100	40%
Não Respondeu	7	3%
Total de Entrevistados	249	100%

O questionário que foi usado continha 58 questões (tanto abertas como fechadas) e tinha por objetivo caracterizar todo o processo ocorrido, a partir das percepções dos entrevistados, buscando identificar toda a sorte de dificuldades, esperadas e inesperadas, que resultaram da integração das empresas. Justamente para alcançar uma visão mais global da empresa, foram feitas pelo menos três e um máximo de sete entrevistas para cada um dos processos de FA que fizeram parte da amostra.

Neste trabalho vamos focalizar os resultados obtidos em apenas *uma* destas 58 questões, mas uma que representa uma parte importante do questionário. Na questão de número 56, apresentava-se ao entrevistado a seguinte proposta: "procure representar como você viu o processo de integração através de um **desenho**". Como nem todos os entrevistados desenharam, obtivemos um total de apenas 120 desenhos.

O uso de testes projetivos gráficos tem se constituído como uma ferramenta importante para o diagnóstico e a pesquisa, conforme discute Lourenção van Kolck (1984). A autora aponta para o fato de que "o grafismo, de maneira geral pode ser usado como *forma de comunicação*" (Lourenção van Kolck, 1984: 1). Ela também aponta de que sua expressão pode ser usada para o entendimento de uma variada gama de situações: a expressão do desenvolvimento das crianças, como expressão de psicopatologia, no contexto psicoterápico, no diagnóstico psicológico, em testes de aptidões específicas etc. O desenho pode ser também utilizado como um recurso importante em pesquisas. O uso do desenho como expressão projetiva da personalidade, reúne, segundo a autora, três características: *adaptação, expressão, projeção*. Trata-se de uma adaptação porque o desenho mostra uma resposta que representa a tentativa do sujeito respondente de se enquadrar dentro da solicitação feita (no caso pelo pesquisador); trata-se também de uma expressão do sujeito já que é uma resposta particular daquele que responde e, finalmente, trata-se de uma situação onde a resposta mostra como o sujeito qualificou e tratou o tema proposto. Além disso, os desenhos podem ser resultantes de uma atividade espontânea ou de uma solicitação. Esta solicitação pode ocorrer durante uma situação mais ou menos estruturada. No caso desta pesquisa, conforme explicitado anteriormente, a situação era estruturada e se enquadrava dentro da categoria, proposta por Lourenção van Kolck (1984), de "desenho temático sem modelo, isto é, realização gráfica de um tema proposto" (p. 3), uma vez que os desenhos foram coletados como um item do questionário da pesquisa.

O uso do desenho como instrumento para a avaliação de situações de complexidade em empresas e organizações já foi utilizado por outros autores. Zuboff (1988), por exemplo, usou este recurso, ao pedir a trabalhadores de escritório para que representassem em desenhos como eles se sentiam no trabalho, antes e depois da instalação de computadores que modificaram por completo as suas rotinas e atividades. De acordo com a autora, em vários momentos a realização desta atividade ajudou seus entrevistados a articular sentimentos até então implícitos e difíceis de serem definidos (Zuboff, 1988, p. 141).

O trabalho de Gould, Ebers e Clinchy (1999), que também analisou especificamente o contexto de fusões e aquisições, também utilizou o desenho como um recurso para melhor compreensão dos processos de mudança. No trabalho destes autores, a base teórica utilizada para a análise dos desenhos também esteve apoiada nos conceitos de Bion (1975).

No Brasil, Vergara e Silva (2000), utilizaram-se deste recurso, para compor o quadro diagnóstico sobre as mudanças em curso numa empresa do setor elétrico, em vias de privatização. Porém, diferentemente das pesquisas já mencionadas, onde o desenho resultava da atividade de uma só pessoa, estes autores trabalharam com as representações coletivas de pequenos grupos. Além disso, neste caso, a interpretação dos desenhos não foi feita pelos autores, que estavam conduzindo um programa de desenvolvimento gerencial, mas pelos outros participantes do grupo.

No trabalho reportado no presente artigo, na definição de Lourenção Van Kolck (1984), os desenhos foram considerados como representações projetivas dos entrevistados que denotavam as formas e as qualificações que eles atribuíram à situação de fusão e aquisição.

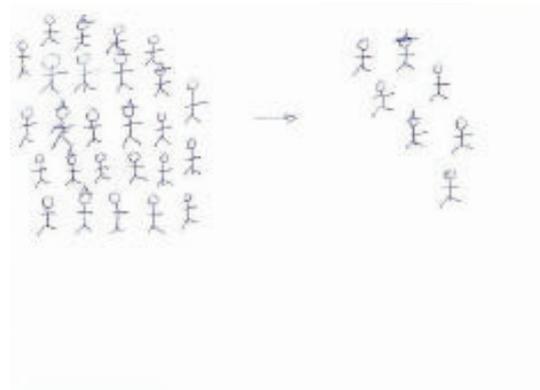
## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Uma avaliação preliminar dos resultados nos mostrou que os desenhos representavam diferentes "temas": às vezes, é uma *pessoa* que está em destaque, mostrando como ela viu o processo (ver Figura 1); em outras, o que está sendo evidenciado é o *grupo* de referência (ver Figura 2); em outros ainda, é a *organização* como um todo que está sendo representada (ver Figura 3). E em alguns desenhos, todas estes "temas" aparecem ao mesmo tempo (ver Figura 4).

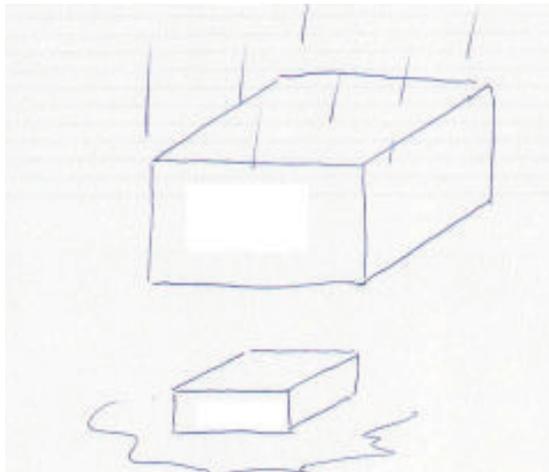
**Figura 1**



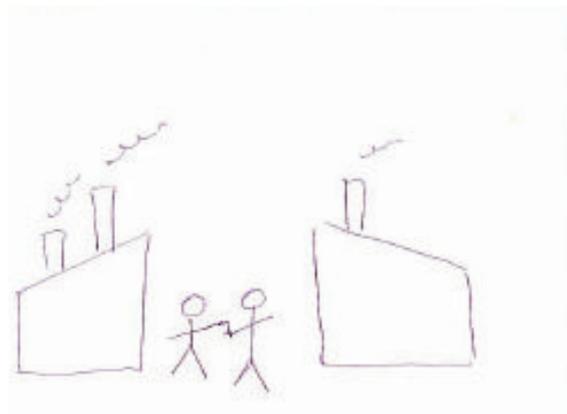
**Figura 2**



**Figura 3**



**Figura 4**



Como em muitos casos, os desenhos podiam ser interpretados de acordo com os diferentes níveis ou dimensões, bem como em combinação de níveis, passamos a trabalhar com 264 categorizações, baseados nos 7 tipos de categorias de interpretação possíveis para os 120 desenhos disponíveis. Os 7 tipos de categorizações incluem a interpretação dos desenhos da seguinte forma: as relações entre indivíduo/indivíduo, entre indivíduo/grupo, entre grupo/grupo, entre grupo/organização, entre indivíduo/organização, entre organização/organização e, finalmente, entre indivíduo/grupo/organização. Apresentamos na tabela 6, os dados referentes à classificação obtida.

**Tabela 6: Referências dos desenhos em relação aos níveis representados: indivíduo, grupo ou organização**

Referências	Total	%
Indivíduo	50	19%
Grupo	95	36%
Organização	119	45%
Total	264	100%

Nossa apreciação inicial mostra que os desenhos são relevantes para os diferentes níveis de análise. Ainda que estejamos conscientes que a literatura organizacional contemporânea tem cada vez mais se voltado para a análise dos múltiplos níveis e ao entendimento das interações entre as diferentes dimensões dos fenômenos organizacionais, optamos neste trabalho por discutir os 95 desenhos obtidos somente sob o prisma da dinâmica dos grupos.

Queremos observar que se trata de uma análise inicial e exploratória, que deverá ser ampliada pela incorporação da dimensão do indivíduo e da organização. Na primeira parte desta seção vamos apresentar a análise de alguns desenhos relacionados aos supostos básicos de Bion, que constitui a base conceitual de nossa análise, para na seqüência discutir os tipos de desenhos em relação à inserção do executivo na empresa.

### **A Dimensão do Grupo**

Conforme o trabalho de Gould, Ebers e Clinchy (1999) sugere, a psicodinâmica dos grupos desempenha um papel importante para a observação dos processos que ocorrem nas organizações que passam por processos de integração, como resultado de FA. O campo grupal (Zimmerman, 1997) é constituído permanentemente por uma oscilação entre os objetivos da tarefa (motivo pelo qual os grupos se constituem) e uma dinâmica onde os aspectos emocionais, nem sempre cooperativos, predominam. É possível dizer, portanto, que entre os objetivos da tarefa e o funcionamento grupal existe sempre a presença marcante, manifesta ou latente, de necessidades, desejos, inveja e toda a sorte de sentimentos que estão presentes nos componentes do grupo. Os processos de integração entre empresas que ocorrem após FA interferem necessariamente na dinâmica de grupos que estavam previamente formados e que precisam mudar para constituírem a nova empresa. Neste processo, alguns sentimentos podem guiar as orientações do grupo frente às mudanças.

A base conceitual fornecida por Bion (1975) é fundamental para todas as abordagens que se apoiam numa visão psicodinâmica dos grupos e alguns de seus conceitos serão explicitados a seguir. Para Bion, o grupo precede o indivíduo, já que haveria uma disposição para a vivência grupal desde os primórdios da humanidade. A mentalidade grupal é uma característica de todo grupo, ainda que os membros do grupo não tenham uma clara consciência sobre ela. Nos casos onde a mentalidade grupal esteja orientada para a tarefa, Bion chama esta condição de grupo de trabalho. Nos casos onde o grupo não está orientado para a tarefa, a mentalidade grupal pode estar funcionando segundo três supostos básicos. O primeiro deles é chamado de pressuposto básico de **luta-fuga**, onde inconscientemente o grupo funciona como se todos os demais fossem inimigos potenciais, e neste caso os grupos militares se constituem num bom exemplo do modelo. Neste tipo de grupo, a importância do líder é muito forte. O segundo suposto básico é chamado de **dependência**, onde o grupo se comporta como se um de seus membros pudesse assumir a liderança, numa concepção bastante onipotente de líder que combina com a dependência absoluta dos membros do grupo. Alguns grupos religiosos funcionam de acordo com este modelo. A terceira suposição básica é chamada de **acasalamento** ou apareamento e, neste caso, o

grupo espera inconscientemente que, no futuro, alguém ou algo resolva seus problemas e dificuldades. Neste caso, dois membros do grupo (independentemente do sexo) formam um casal, que representa o futuro e a esperança; neste modelo, o grupo funciona com um clima de esperança e de idealização do futuro.

Procuramos analisar os 95 desenhos da amostra cuja representação focava-se nos grupos envolvidos na fusão, utilizando esses três supostos básicos de Bion. A análise de tais representações, usando Bion, sugere que os grupos envolvidos em processos de FA não estão voltados para a tarefa e estão sim mobilizados e envolvidos pelo clima de intensa emoção que estes tipos de dinâmica despertam. O valor de tal análise está em observar que não é possível considerar os processos de FA como inócuos do ponto de vista dos grupos envolvidos e a intensidade emocional presente nas relações impede a consecução de tarefas. Na tabela 7, apresentamos a distribuição dos desenhos que foram categorizados nestes três sub-grupos.

**Tabela 7 – Classificação dos desenhos de acordo com as suposições básicas de Bion**

Classificação em Grupo	Total	%
Luta Fuga	47	49%
Dependência	10	11%
Acasalamento	38	40%
Total de Classificações	95	100%

A seguir apresentamos a análise dos desenhos segundo cada um dos supostos básicos (luta-fuga, dependência e acasalamento), mostrando também um ou mais desenhos que sejam representativos dos processos em cada categoria. Em seguida vamos comparar o tipo de representação com a situação do entrevistado no processo de FA.

### **Análise dos Desenhos, a partir dos Pressupostos Básicos de Bion**

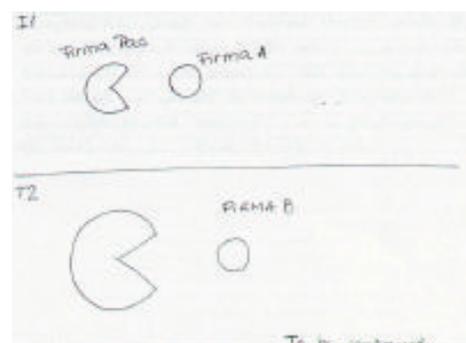
#### *Luta-fuga*

A primeira evidência de que os grupos estão envolvidos numa luta armada, aparece em desenhos que representam alvos a serem atingidos, um grupo invadindo o outro. Um outro desenho representa dois peixes ferozes em posição de batalha. O clima é agressivo e os "lutadores" são do mesmo tamanho, seus dentes parecem violentos e a previsão para o futuro é a guerra. A idéia de luta e fuga se expressa também nas figuras que mostram a enorme diferença de poder entre os grupos (como na situação entre David e Goliath), ou seja, se a diferença é muito significativa, a expectativa que se apresenta é o mais forte dominando e submetendo o mais fraco, conforme observamos na figura 5.

**Figura 5**



**Figura 6**

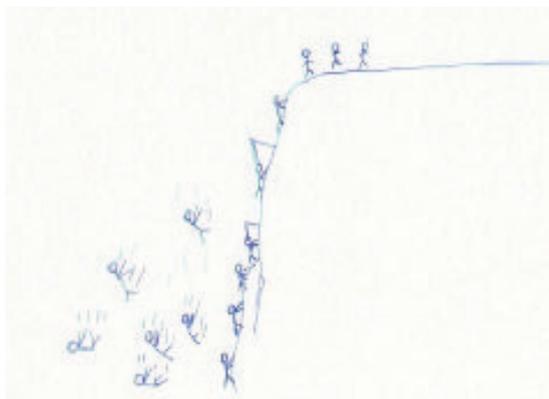


Em vários desenhos as representações retratam uma grande pressão do mais forte sobre o mais fraco, do maior sobre o menor. Em outras palavras, os pequenos ficam totalmente esmagados e tendem a desaparecer por completo. O que está representado aqui é obviamente a experiência de morte de um dos grupos e, neste caso, de um morte cruel. A figura 3, apresentada anteriormente, é também uma justa representação desta imagem que caracteriza o grupo luta-fuga: agressivo e sempre pronto a brigar. Uma outra representação deste sentimento aparece nos desenhos de um grupo engolindo o outro, como se pode observar na figura 6. Neste processo, algumas pessoas aparecem protegidas das dificuldades e ameaças, mas outras estão absolutamente vulneráveis. Muitos desenhos representam claramente como estas desigualdades emergem entre as partes, sugerindo que a união entre os grupos raramente é completa.

A presença de subgrupos é evidente em muitos desenhos, mostrando a disparidade na construção das relações de poder e, em vários casos, um grande número de pessoas excluídas de um dado grupo ou subgrupos.

Em alguns casos, o processo é representado como uma escalada (ver figura 7), numa montanha íngreme, onde certamente alguns ficarão pelo caminho. É um processo marcado por perdas, rupturas e morte, em que só alguns conseguem chegar ao topo.

**Figura 7**



**Figura 8**

$$1 + 1 = 1,5$$

Como em muitos desenhos aparecem figuras excluídas dos grupos "sobreviventes", nós podemos concluir que um dos medos freqüentemente presentes é justamente o de ser expedito do processo de FA.

Se as alianças organizacionais podem ser compreendidas como resultantes das relações entre grupos, nos desenhos estudados, os resultados desta relação raramente representam um ganho para os grupos envolvidos. Em algumas representações, o tamanho dos grupos chega mesmo a diminuir. Os desenhos sugerem a dificuldade de se criar uma cultura comum, na medida em que não é possível redesenhar as fronteiras entre os grupos de modo que os dois lados possam sair ganhando. É claro em algumas representações que as pessoas sentem que não é possível criar uma nova cultura que seja mais que meramente a soma das partes, uma vez que um dos grupos precisa perder parte de sua memória ou território. A maioria dos desenhos mostra que ninguém ganhou nada e muitos desenhos indicam que alguns grupos saíram inclusive perdendo. Por exemplo, uma figura mostra: "1+1= 1,5", num evidente processo de perda. Claramente, o sentimento de perda é mais freqüente e maior que o sentimento de ganho para estas empresas. A perda é freqüentemente representada por "pedaços" ou por pessoas que vão ficando de fora, sendo excluídos do processo. A memória e o passado são freqüentemente perdidos, e em alguns casos, a incompletude da integração é evidente. A figura 8 nos ajuda a observar esta condição.

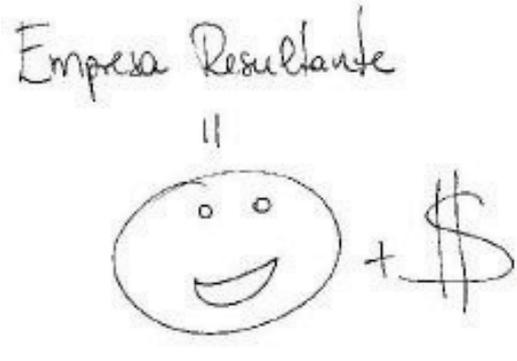
## Dependência

Alguns desenhos mostram a presença de uma liderança salvadora e a figura do líder como alguém que parece poder conduzir o grupo de modo adequado. Outros desenhos trazem a representação do símbolo da energia e a palavra *empowerment*, que parecem mobilizar o grupo e onde as expectativas são fortemente depositadas sobre o líder. A figura 9 representa bem este modo de funcionar.

Figura 9



Figura 10



De acordo com a nossa categorização utilizada, o pressuposto básico de dependência não teve grande expressão no conjunto de desenhos analisados e apenas 10 foram assim classificados. Cabe uma observação sobre este dado: colocar as esperanças do grupo em figuras de liderança é mais comum em grupos religiosos, conforme já observamos. Neste caso, o líder representa para o grupo um ideal a ser imitado e os membros dos grupos precisam todos partilhar dos mesmos valores. No caso de processos de FA, justamente, os membros da empresa resultante são originários de grupos (e culturas organizacionais) distintos. Caso encontrássemos uma proporção elevada deste tipo de representação em situações de FA, isto sugeriria que o processo de unificação dos valores nas empresas já teria ocorrido, que todos partilhariam do mesmo ideal e que a agressividade e a luta entre os membros deste novo grupo não seriam tão fortes. Porém, não parece ser este o caso da maioria dos processos de FA, como mostram a bibliografia e também todos os demais desenhos nesta pesquisa. A questão da identidade da nova empresa, da identificação com o líder e com os demais membros do grupo, a criação de uma nova cultura organizacional, representam os problemas centrais dos processos de FA e costumam estar longe de estarem resolvidos por anos após a união. Este tipo de mentalidade grupal parece ser mais um desejo e um ideal a ser alcançado do que um fato já consumado. Este ideal, descrito por Bion (1975) como "acasalamento", parece representar mais adequadamente a mentalidade grupal neste momento da integração entre as empresas, e é o pressuposto básico que discutiremos a seguir.

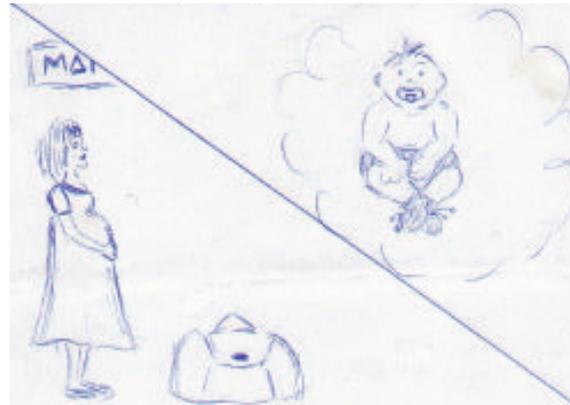
## Acasalamento

Junto com o grupo luta-fuga, os desenhos apresentados no grupo acasalamento respondem pela maioria das representações, mostrando o elevado grau de idealização das pessoas sobre os processos de FA e a esperança de que no futuro tudo estará bem resolvido. Alguns desenhos mostram uma grande casa, onde todos serão felizes para sempre; ou o sol, o horizonte, a promessa de um novo dia, com a crença exagerada no futuro melhor. Esta idealização aparece de diferentes formas: na figura 10 que traz uma expressão sorridente e o lucro, ou seja, a crença de que tanto do ponto de vista das pessoas como do ponto de vista dos resultados, tudo dará certo; aparece também na figura yin-yang, que simboliza a união perfeita, conforme podemos observar na figura 11.

**Figura 11**



**Figura 12**



Na figura 12, o desenho representa de maneira exemplar o suposto básico de acasalamento: uma mulher grávida, sonha com o bebê que está prestes a nascer, ela está com a mala pronta para ir para a maternidade. O novo bebê deve "salvar" o grupo, como um novo messias. Há uma projeção positiva do futuro e a esperança de que tudo vai dar certo. Mas esta é uma concepção que também desconsidera a realidade: a mulher aparece como uma figura poderosa que parece ter produzido o bebê por si mesma, excluindo a figura do pai. Neste caso, temos simbolicamente um grupo muito primitivo. Esta condição possibilita a escolha de um líder messiânico, num grupo onde os conflitos não podem aparecer claramente.

## COMPARAÇÃO DA CLASSIFICAÇÃO DE BION COM O PERFIL DOS EXECUTIVOS ENTREVISTADOS

Até que ponto a percepção indicada nas representações da amostra é uma função da posição ou situação do entrevistado? Controlamos os resultados em relação à empresa de origem do respondente, ao papel que ele desempenhou no processo e ao ganho ou perda pessoal que obteve em função do processo de fusão.

Como sugere a tabela 8, há similaridade na distribuição das representações feitas por pessoas com maior ou menor responsabilidade pelo processo de integração. Seja a pessoa responsável pelo processo ou meramente um "objeto" no processo, as representações de *luta-fuga* tendem a ser as mais comuns, seguidas pelas representações de acasalamento. A representação de *dependência* é a de menor frequência e nós já sugerimos anteriormente algumas hipóteses sobre este dado. A proporção relativa entre os três tipos de representação é mantida também de modo independente do nível de responsabilidade do respondente. Vale ressaltar que ser responsável pelo processo não significa ser responsável pela decisão sobre a FA propriamente dita ou sobre ações dolorosas como demissões. As pessoas responsáveis também mostram desconforto no processo. O suposto *luta-fuga* neste grupo é inclusive um pouco maior que entre os que figuram como "objeto" do processo.

**Tabela 8 – Papel do entrevistado no processo**

Classificação em Grupo	Responsável		Objeto		Não era Funcionário		Total
Luta Fuga	24	25%	22	23%		0%	46
Dependência	7	7%	3	3%		0%	10
Acasalamento	15	16%	20	21%	3	3%	38
Sem Registro							1
Total de Classificações	46	48%	45	47%	3	3%	95

Ser da empresa adquirente ou ser da empresa adquirida também parece não alterar o tipo de resposta, como podemos observar na tabela 9. As representações onde aparece o grupo luta-fuga são predominantes nos dois casos, seguidos pelo grupo acasalamento. O grupo de dependência não é expressivo também nos dois casos. Nas duas situações podemos sugerir a presença de agressividade, embora se deva considerar a hipótese de que ela resulta no grupo adquirente de sua condição de conquista, superioridade e domínio sobre o outro grupo; já que a agressividade daqueles que foram adquiridos parece resultar de uma resposta reativa, de quem se sente invadido. Assume-se aqui que os adquirentes tendem a ter maior auto-confiança já que seu grupo de origem é dominante; a agressividade maior dos respondentes das empresas adquiridas pode ser, neste sentido, entendida como decorrente da maior frustração no processo.

**Tabela 9 – Origem do entrevistado**

Classificação em Grupo	Adquirente		Adquirida		Entrou após		Total
Luta Fuga	19	20%	21	22%	3	3%	43
Dependência	4	4%	6	6%		0%	10
Acasalamento	17	18%	14	15%	3	3%	34
Sem Registro							8
Total de Classificações	40	42%	41	43%	6	6%	95

A tabela 10 mostra que a proporção entre os três tipos de representação é mantida tanto para os grupos que percebem que tiveram vantagem como para os grupos que perderam no processo. Para o grupo “indiferente”, esta proporção se altera, já que a representação de pressuposto do acasalamento aumenta. Este dado faz sentido se considerarmos que por não ter um envolvimento mais direto no processo (de ganho ou perda) o grupo pode ter mais expectativas sobre o futuro. Por outro lado, entre o grupo que perdeu com o processo, a representação de pressuposto acasalamento é proporcionalmente menor, já que o grupo que se vê perdendo percebe que não pode mesmo ter tantas esperanças no futuro. A proporção do pressuposto de luta-fuga para o grupo que teve vantagem é alta, dado este sobre o qual podemos levantar novamente a hipótese da agressividade decorrente da posição de dominador.

**Tabela 10 – Resultados pessoais obtidos pelo entrevistado em função do processo**

Classificação em Grupo	Vantagem		Perdeu		Indiferente		Total
Luta Fuga	23	24%	6	6%	17	18%	46
Dependência	8	8%	1	1%	1	1%	10
Acasalamento	14	15%	2	2%	21	22%	37
Sem Registro							2
Total de Classificações	45	47%	9	9%	39	41%	95

Isto tudo indica que, considerando os supostos básicos de Bion, os entrevistados estão envolvidos em dinâmicas grupais em que prevalecem ou uma mentalidade grupal agressiva do grupo tipo luta-fuga ou do grupo tipo acasalamento. Esse tipo de mentalidade é o que aparece nos discursos da mídia gerencial sobre as FA, idealizada em “casamentos perfeitos”.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

As mudanças organizacionais, que têm movimentado intensamente as empresas nestes últimos anos, são implementadas através da difusão de um “discurso oficial” entre todos os participantes da organização, dos gestores até os operários do chão de fábrica. Essas mudanças, que já foram amplamente discutidas como modismos gerenciais (Abrahamson, 1996, Caldas & Wood, 1999), são

articuladas através de uma série de procedimentos e incluem: "a construção e o uso de histórias de sucesso" e "a supersimplificação da realidade", conforme apontado por Wood (2000). No discurso da empresa está sempre presente a glória e a esperança, ainda que a prática e o dia-a-dia das organizações sejam preenchidos com sofrimento, agressividade e violência, que a maioria acaba por suportar já que a outra saída pode ser o desemprego. Entre a substância e a imagem, conforme argumenta Alvesson (1990), entre o discurso e a realidade, as pessoas enfrentam o desgaste e a pressão dos processos de mudança. Os processos de FA não escapam deste mesmo modo de funcionar: a imagem de um casamento feliz predomina nos discursos das empresas, a despeito dos sentimentos de medo e incerteza que os funcionários enfrentam no decorrer deste processo.

Como Gould et al. (1999), nós também optamos por usar os conceitos de Bion (1975) para interpretar os desenhos obtidos nesta amostra e pudemos observar que distante da imagem de casamento feliz, os desenhos representam as dinâmicas grupais que se estabelecem, e que em geral oscilam entre lutas de poder e dominação, por um lado, e idealizações sobre o processo, por outro. Entre os participantes dos processos de fusão, o primeiro medo é o da perda – perda dos benefícios e dos referenciais já conquistados; o segundo é o medo do ataque, ligado ao medo do desconhecido, do perigoso, da falta de instrumentação para lidar com as novas situações. De fato, nós podemos considerar que os desenhos obtidos nesta pesquisa estão mais próximos de uma representação de *estupro* - com lutas de poder entre grupos desiguais, onde se fazem presentes relações de dominação e subordinação do "mais fraco" ao "mais forte" – do que de um de casamento feliz.

Os desenhos da amostra oscilaram, segundo nossa interpretação, entre aqueles que mostram o pressuposto básico de luta e fuga e os desenhos do grupo acasalamento. Quanto às representações de luta e fuga, podemos sugerir que este tipo de desenho representa a supersimplificação da realidade discutida por Wood (2000), onde a realidade organizacional aparece estereotipada entre o "bem e o mal", entre o paraíso e o inferno. Vista pelo prisma psicanalítico de Klein (1994), essa cisão/clivagem representa também o modo mais primitivo das pessoas lidarem com a realidade. Já quanto ao pressuposto básico de acasalamento, as representações sugerem que as imagens idealizadas representam, de um lado, a esperança infantil de que o final será necessariamente feliz, e de outro, a constatação de que muitas pessoas na organização acabam por reproduzir o discurso de sucesso presente na mídia gerencial que articula "fusão" com "casamento".

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estamos diante de casamentos modernos ou tradicionais? As empresas estão casando "no escuro", sem saber muito bem quem é o parceiro? Estamos apenas "dormindo com o inimigo" ou as relações de poder e dominação são tão intensas que podemos mesmo dizer que se trata de estupro? A que e a quem de fato servem os processos de fusão e aquisição?

Neste artigo procuramos mostrar como os processos de fusão e aquisição estão permeados, de um lado, por um clima grupal agressivo, por perdas identitárias e de memória, por sentimentos de frustração e pelo exercício de um poder autoritário, que provocam o desgaste emocional no processo de integração; por outro lado, as imagens infantis de que tudo será resolvido no futuro impedem a visão clara da realidade dos conflitos. De um lado, aqueles que infligem dor e sofrimento e de outro, os que sonham e idealizam o final feliz.

Nosso estudo mostra que, enquanto no discurso oficial bem como em diversas representações idealizadas do processo, as FA são promovidas como união perfeita, sob as cobertas o estupro definitivamente existe. Ele existe em muitos matizes e formas. Há quem sofra e há quem espere o sofrimento, e há muitos que idealizam que ele é uma passagem para um futuro melhor, para a harmonia perfeita.

Talvez em FA, como nos casamentos comuns, seja difícil perceber onde termina o prazer e onde começa a violência. Ou talvez tenhamos que nos lembrar que, como diz a piada, o casamento pode ser o único tipo de guerra onde acabamos dormindo com o inimigo!

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAHAMSON, E. (1996) *Management fashion*, Academy of Management Review, v.21, n.1, p.254-285.
- ALVESSON, M. (1990) "Organization: From Substance to Image?" Organization Studies 11 (03) : 373-394.
- ASHLEY, P. (1999) "A responsabilidade social corporativa em um contexto de fusões, aquisições e alianças." Organização e Sociedade, v. 6, no. 16, set/dez 1999
- BION (1975) Experiências com grupos, Rio de Janeiro, Imago Editora.
- CALDAS, M. e WOOD, T. (1999) Transformação e Realidade Organizacional, São Paulo, Ed. Atlas.
- CAPELL, K. (2000) "Why not a wedding?" Business Week, May 1<sup>st</sup>.
- CRESWELL, J. (2000) "Why bad mergers happen to good firms?" Fortune, N York, May 1<sup>st</sup>.
- CLIFFE, S. (1999) "Can this marriage be saved?" Harvard Business Review, Boston, jan/feb.
- GOULD, L., EBERS, R. & CLINCHY, R. (1999) "The systems Pschodynamics of a joint ventures: anxiety, social defenses and the management of mutual dependence", Human Relations, vol. 52, no. 6, p. 697-722.
- HORNSBY, J. KURATKO, D. & MONTAGNO, Ray (1999) "Perceptions of internal factors for corporate entrepreneurship: a comparison of Canadian and U.S. mergers", Entrepreneurship Theory and Practice, Waco, Winter, P.9-24.
- HANSEN, F. (2000) "Global mergers & acquisitions explodes", Business Credit, New York, June, p. 25-31.
- HOLLIDAY, K. K. (2000) "1+1=3? Maybe so", Us Banker, New York, May.
- KLEIN, M. (1994) "O mundo do adulto e suas raízes na infância", In: Lapiere, L.(Org) Imagário, Administração e Liderança, São Paulo, Editora Atlas, 1994.
- LOPES, H. (1996) "Cultura e organizações: efeitos nas fusões, aquisições e formação de alianças estratégicas", Anais do 20<sup>o</sup> ENANPAD (Organizações), Rio de Janeiro, ANPAD.
- LOURENÇÃO VAN KOLCK, Odette (1984) Testes projetivos gráficos no diagnóstico psicológico. São Paulo, EPU – Editora Pedagógica Universitária.
- MAZUR, L. (2000) "When brands and cultures clash", Marketing, London, March, p. 22-26.
- MCLEAN, B. (2000) "Sprained marriage", Fortune, N. York, May 15<sup>th</sup>.
- MCNELTY, S. (2000) "Forced Merger", The Banker, London, May.
- MENZIES, I. (1959) "The functioning of social systems as a defence against anxiety: a report on a study of the Nursing Service of General Hospital." Human Relations, vol.13, n.1, p.95-121.
- MYCEK, S (2000) "A modern marriage Trustee", Chicago, April, p. 19-24.

- O'CONNOR, M. (2000) "The marriage kind", Supply House Times, Newton, june.
- PINHEIRO, I (1999). "Incorporações e fusões: lições do mundo corporativo para a agenda da Reforma do Estado", Organização e Sociedade, v. 6, no. 16, set/dez 1999.
- PRICHET, P. ROBINSON, D., CLARKSON, R., e ROBINSON, D. (1997) After the merge: the authoritative guide for integration success. New York, McGraw Hill.
- RAYNAN, M.e BUSHKO, D. (2000) "Mergers, acquisitions and alliances: feeding frenzy or rational response", Consulting to Management, May.
- SCHNEIDER, S. e DUNBAR, R. L., (1992) "A Psychoanalytic reading of hostile takeover events", Academy of Management Review, 17(3): 537-567, Mississipi.
- SELLERS, L.J. (2000) "The best of both words", Pharmaceutical Executiva, june..
- THE ECONOMIST, (2000)"How mergers go wrong" , july 22<sup>nd</sup>-28<sup>th</sup>, p. 19 e p. 67-68.
- TRICHES, D. (1996) "Fusões e aquisições e outras formas de associação de empresas no Brasil", Revista de Administração da USP - RAUSP, v. 30 no. 1.
- VERGARA, S. C. e SILVA, J. R. G. (2000) da O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. RAP- Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 34 (1) jan-fev 2000, p: 79-99.
- WOOD, T. (2000) "Organizações de Simbolismo Intensivo". RAE - Revista de Administração de Empresas. 40 (1): 20-28.
- YUNKER, J.A (1983) Integrating acquisitions. New York, Praeger Publishers.
- ZIMMERMAN, D. (1997) Funcionamento de grupos, Porto Alegre, Artes médicas.
- ZUBOFF, S. (1988) In the age of the smart machine – the future of work and power. United States of America, Basic Books.