

# Emergência da liderança relacional em processos integrativos de fusões e aquisições em organizações intensivas em conhecimento

## Solange Maria da Silva

Doutora em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil  
Docente, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Araranguá, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/web/plataforma-lattes>

E-mail: [solange.silva@ufsc.br](mailto:solange.silva@ufsc.br)

## Patricia de Sá Freire

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Docente do Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/0512122110804047>

E-mail: [patriciadesafreire@gmail.com](mailto:patriciadesafreire@gmail.com)

## Micheline Guerreiro Krause

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Pós-doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/5194498133224081>

E-mail: [michelinekrause@gmail.com](mailto:michelinekrause@gmail.com)

Data de publicação: 10/03/2022

## RESUMO

Os processos de fusões e aquisições (F&A) em organizações intensivas em conhecimento apresentam relevantes desafios na fase de integração do conhecimento, o que pode comprometer o desempenho esperado e a geração de valor para os diferentes *stakeholders* das organizações adquirentes e adquiridas. Nesses contextos de F&A, as análises sobre a liderança são raras, o que pode ser constatado nas recentes buscas na literatura disponível. Outra lacuna que merece atenção é a escassez de publicações que abordam os termos combinados sobre fusões e aquisições, liderança e organizações intensivas em conhecimento. Por conta disso, nosso principal objetivo é compreender como a emergência da liderança relacional pode contribuir para a integração de conhecimentos em processos de F&A, em organizações intensivas em conhecimento. Salientamos a importância da gestão do conhecimento e da emergência de liderança compreendida como um processo que ocorre nas interações humanas e que devem ser intencionalmente promovidos. O estudo é orientado pela abordagem qualitativa, de natureza interpretativa, tendo como fonte de dados a revisão narrativa da literatura e dados empíricos secundários. O resultado das análises identifica que o processo de integração pode ser facilitado pela emergência da liderança relacional, que constitui uma nova realidade organizacional e novos significados que geram valor para clientes, colaboradores, investidores e demais públicos envolvidos.

**Palavras-chave:** Liderança relacional. Fusões e aquisições (F&A). Organizações Intensivas em Conhecimento (OIC).

## **Relational leadership emergence in integrative processes of mergers and acquisitions in knowledge-intensive organizations.**

### **ABSTRACT**

*Mergers and acquisitions (M&A) processes in knowledge-intensive organizations (KIO) reveal significant challenges in the knowledge integration phase, which can compromise the expected performance and the generation of value for the different stakeholders of the organizations, whether the acquirers or the acquired ones. In these M&A contexts, analyses on leadership are rare, which can be seen in recent searches in the available literature. Another gap that deserves attention is the scarcity of publications addressing the combined terms on mergers and acquisitions, leadership and knowledge-intensive organizations. With this in mind, our main objective is to understand how the emergence of relational leadership can contribute to the integration of knowledge in M&A processes in knowledge-intensive organizations. We emphasize the importance of knowledge management, as well as the emergence of leadership understood as a process that occurs in human interactions and that should be intentionally promoted. The study is guided by a qualitative and interpretivist approach and its data source is the narrative literature review and secondary empirical data. The main result identifies that the integration process can be facilitated by the emergence of relational leadership, which constitutes a new organizational reality and new meanings that generate value for customers, employees, investors and other stakeholders.*

**Keywords:** *Relational leadership. Mergers and acquisitions (M&A). Knowledge intensive organizations (KIO)*

## **Emergencia del liderazgo relacional en procesos integradores de fusiones y adquisiciones en organizaciones intensivas en conocimiento**

### **RESUMEN**

*Los procesos de fusiones y adquisiciones (F&A) en organizaciones intensivas en conocimiento presentan desafíos relevantes en la fase de integración del conocimiento, que pueden comprometer el desempeño esperado y la generación de valor para los diferentes actores de las organizaciones adquirentes y adquiridas. En estos contextos de fusiones y adquisiciones, los análisis de liderazgo son raros, lo que se puede ver en búsquedas recientes de la literatura disponible. Otra brecha que merece atención es la escasez de publicaciones que aborden los términos combinados de fusiones y adquisiciones, liderazgo y organizaciones intensivas en conocimiento. Por ello, nuestro principal objetivo es comprender cómo el surgimiento del liderazgo relacional puede contribuir a la integración del conocimiento en los procesos de F&A en organizaciones intensivas en conocimiento. Destacamos la importancia de la gestión del conocimiento y el surgimiento del liderazgo entendido como un proceso que ocurre en las interacciones humanas y que debe ser promovido intencionalmente. El estudio está orientado por un enfoque cualitativo, de carácter interpretativo, teniendo como fuente de datos la revisión narrativa de la literatura y datos empíricos secundarios. Los resultados de los análisis identifican que el proceso de integración puede ser facilitado por el surgimiento del liderazgo relacional, lo que constituye una nueva realidad organizacional y nuevos significados que generan valor para clientes, empleados, inversionistas y demás stakeholders.*

**Palabras clave:** *Liderazgo relacional. Fusiones y adquisiciones (F&A). Organizaciones Intensivas en Conocimiento (OIC).*

## INTRODUÇÃO

Fusões e aquisições (F&A) em organizações intensivas em conhecimento (OICs) envolvem expectativas de crescimento, aquisição de experiências e competências organizacionais já estabelecidas, bem como ampliação da percepção de valor para clientes e demais públicos. Os resultados, no entanto, muitas vezes, ficam abaixo do previsto, devido a problemas na fase de integração envolvendo os ativos intangíveis das OICs (FREIRE, 2012).

Na fase de integração de uma F&A, os vácuos corporativos de liderança, a descontinuidade de participação da liderança das adquiridas e a resistência dos empregados (BARNHART, 1987) confirmam a importância da liderança ser concebida como um processo de (re)organização. Para Schuler e Jackson (2001, p. 246), “uma liderança forte é essencial para o sucesso da aquisição”, o que deve envolver atenção às diferenças culturais, flexibilidade, mente aberta, escuta ativa, retenção de colaboradores importantes, visão e atenção à interface com os clientes.

As análises sobre a liderança em contexto de F&A são raras (CHREIM, 2015), o que pode ser constatado nas recentes buscas na literatura disponível. A base internacional de indexação de periódicos da Web of Science (WoS) demonstra que menos de três por cento das publicações sobre fusões e aquisições abordam a liderança, conforme busca realizada no mês de novembro de 2021. Ou seja, apesar da relevância da liderança em contextos de fusões e aquisições, a literatura não tem dado a devida atenção à compreensão da liderança como processo grupal, limitando-se ao estudo sobre traços e comportamentos de líderes (CHREIM, 2015).

Na visão de Chreim (2015), os contextos de F&A oferecem excelentes oportunidades de ampliação da compreensão sobre as configurações emergentes da liderança, com enfoque na dimensão socialmente construída, estabelecimento de novas práticas e gestão de potenciais tensões.

Essa é uma lacuna identificada em diferentes contextos, em que o enfoque deveria recair menos na visão de líderes individuais e mais nos processos e nas práticas de interação e diálogo entre os envolvidos (CREVANI, LINDGREN; PACKENDORFF, 2010).

As compreensões mais atuais sobre a liderança relacional indicam que a abordagem pode oferecer contribuições para novos olhares e interpretações da liderança como processo emergente de organização e construção de significados (OSPINA; UHL-BIEN, 2012b; UHL-BIEN, 2006). Uhl-Bien (2006) compreende a liderança relacional como “processo de influência social” em que a coordenação e a mudança são construídas. Ou seja, uma perspectiva que pode ser bem empregada nas análises sobre F&A.

Outra lacuna que merece atenção é a escassez de publicações que abordam os termos combinados sobre fusões e aquisições, liderança e organizações intensivas em conhecimento, conforme busca aos termos correlatos na base Web of Science (WoS): “*Merger\* and acquisition\**” AND *Leadership* AND “*Knowledge-intensive*” OR “*Knowledge intensive*”, que localizou apenas um artigo.

Diante do exposto, o estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como a emergência da liderança relacional pode contribuir nos processos integrativos de fusões e aquisições em organizações intensivas em conhecimento?

Assim, o presente estudo se propõe a interdisciplinar os conhecimentos relacionados ao contexto abordado e estabelece como principal objetivo compreender como a emergência da liderança relacional pode contribuir para a integração de conhecimentos em processos de fusão e aquisição (F&A) em organizações intensivas em conhecimento (OICs).

## REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de coordenar os conhecimentos interdisciplinares, apresentamos, nessa seção, os principais conceitos e compreensões basilares sobre fusões e aquisições (F&A), sobre o processo de integração do conhecimento, sobre organizações intensivas em conhecimento (OICs) e, por fim, sobre a liderança relacional.

### FUSÕES E AQUISIÇÕES (F&A)

Para Camargo e Barbosa (2003), F&A são processos diferentes, pela forma de concretização do negócio: fusões envolvem permuta de ações e outros ativos; e aquisições são feitas por meio de transferência de ações, títulos, ou pagamento em dinheiro. Em complemento, Barros (2003, p.19) define que aquisições implicam no “desaparecimento legal da empresa comprada”. Sendo assim, o termo aquisição é utilizado quando uma empresa compra outra por aquisição total ou parcial, e sempre com a estratégia de consolidação ou aumento de sua participação no mercado. No caso das fusões, Freire (2008) explicam que essas operações se processam quando há o encontro de interesses entre empresas, sem necessariamente haver a contrapartida financeira, mas unindo-se para atuarem juntas no mercado, sob uma única direção, visando agregar forças à sua ação individual, para superação da concorrência e fortificação de sua posição no mercado.

A intenção das empresas em participarem de operações de F&A se encontra entre diferentes classificações, entre elas, o fortalecimento da marca, a ampliação das escalas de produção, de velocidade de crescimento e de abrangência de mercado. Incluem-se, ainda, como propósitos das operações, a compra de carteira de produtos e clientes, o que, em alguns casos, acaba por projetar a empresa adquirente em um nível global (FREIRE, 2010).

Ao se entender a operação de F&A como a necessidade das empresas de crescerem e se desenvolverem, percebe-se que qualquer dificuldade na operação que bloqueie essa conquista deve ser encarada como problema. Para conseguir o efeito desejado, Grimpe (2007) adverte que os novos conhecimentos precisam ser combinados com os recursos existentes na empresa adquirente.

Nesse sentido, Chanmugan, Shill e Mann (2005, p. 3) afirmam que as melhores práticas em F&A envolvem: a criação de “sobreposição nas equipes responsáveis pela valorização da transição e pela captura de sinergia”; a determinação de “sinergias que envolvem alavancadores de valor e eficiências de custo baseadas na atividade”; a inclusão dos “cálculos de prazo e atrasos no processo de valorização, atribuindo um prêmio para as antecipações e direito de compra”; a preparação para a não adaptação automática das pessoas e dos sistemas; a utilização da “redundância seletiva, acomodando ou mantendo os executivos nas equipes de integração ou no papel de instrutores, a fim de evitar a sobrecarga excessiva de trabalho”; e, finalmente, a preocupação contínua em “recrutar” os melhores recursos de ambas as empresas, a fim de reduzir a perda de colaboradores durante o processo de integração.

### F&A EM OICS

O contexto do presente estudo são as operações de F&A em OICs, por serem, estas organizações, o centro do rearranjo da produção industrial, gerando cadeias de serviços no mundo contemporâneo (FERREIRA; QUADROS, 2006).

Com o objetivo de maximizar seus resultados, as OICs utilizam as estratégias de parcerias, de trabalhos em rede e de fusões e aquisições (FREIRE, 2012). Segundo Ferreira e Quadros (2006), uma importante dimensão da diversificação e crescimento das OICs nos países em desenvolvimento é a sua crescente participação em F&A. Para diminuir seus custos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e acelerar seu processo de internacionalização, as OICs adquirem novos conhecimentos mais rapidamente comprando empresas do que investindo em suas atividades internas de pesquisa, mesmo que este investimento seja uma de suas características principais.

No estágio atual de desenvolvimento da sociedade, denominada “sociedade do conhecimento”, as empresas estão sendo reconhecidas por valores que não mais as distinguem por quantidade e velocidade de produção.

Para a nova economia, o conhecimento é o verdadeiro fator de produção, principalmente às empresas que têm nele a sua matéria-prima primordial. Nestas empresas intensivas em conhecimento, o conhecimento humano é a matéria-prima dos produtos oferecidos aos seus clientes (FREIRE, 2012).

Corroborando com esse entendimento, Sabbag (2007) afirma que, na sociedade do conhecimento, o desempenho da organização está intrinsecamente relacionado a um novo fator – o conhecimento, que capacita a organização para o adequado enfrentamento do novo contexto. Para ser competitiva nesse contexto, Freire (2012) afirma que se faz necessária a capacitação organizacional quanto à gestão dos seus ativos intangíveis (cultura, conhecimento e pessoas) como agregadores de valor aos seus bens e serviços. As chamadas OICs são as organizações que, em essência, transformam conhecimento em bens e serviços. Nessas empresas, a oferta ao mercado deve ser gerada por um esforço empreendedor para a inovação.

Para gerenciar esses aspectos básicos para a inovação, oferta de valor e desempenho superior, as OICs dependem sobremaneira da integração do “capital humano, estrutural e relacional” (FREIRE, 2012, p. 104), disponível e construído por meio de processos de F&A.

### **DESAFIOS DE INTEGRAÇÃO EM OICs**

Os desafios do processo de integração em gestão pós F&A são identificados na literatura científica a partir de 1987, por meio de Barnhart (1987). Destaca-se, na lógica de Barnhart (1987), o desafio de reunir conjuntos diferentes de estratégias corporativas, de estruturas e sistemas de gestão, de recursos humanos, de políticas corporativas e de culturas tão diversas.

O relatório da PricewaterhouseCoopers (2008-2009), ao destacar os problemas de integração nas operações de F&A, reforça que a fase pós-fusão ainda continua sendo o ponto frágil para o sucesso das operações, e que os problemas estão relacionados, principalmente, a pessoas, culturas e à comunicação.

Esse entendimento é corroborado por Freire (2012), ao afirmar que o objetivo de crescer rapidamente por meio de F&A, através da aquisição de competências organizacionais já estabelecidas e que tenham valor para os clientes, não tem sido alcançado pelas OICs. O que se tem visto, segundo a autora, é o não alcance dos resultados projetados devido a problemas vivenciados na fase de integração, principalmente problemas relacionados à disponibilização e gestão dos ativos intangíveis.

Puranam e Srikanth (2007) também confirmam essa preocupação com a etapa de integração pós-F&A, quando analisaram como se processa a transferência de conhecimento em aquisições, por OICs. Os autores concluem que a integração do conhecimento tecnológico ajuda a adquirente a usar o conhecimento explícito existente na empresa adquirida como uma entrada para os seus próprios processos de inovação, aproveitando o que eles sabem. Mas, as empresas adquirentes não têm conseguido aproveitar os conhecimentos tácitos das empresas adquiridas, não identificando o que estas sabem fazer. Puranam e Srikanth (2007) mostram também que os adquirentes experientes são mais capazes de atenuar as consequências destruidoras das perdas inerentes à integração, mas os autores não encontraram nenhuma evidência de que essas empresas mais experientes tenham conseguido gerenciar melhor os processos de integração.

Para identificar os diversos problemas de integração em F&A, Freire (2012) realizou um levantamento bibliográfico e documental com base nas pesquisas das grandes consultorias internacionais, e identificou que os principais problemas são causados por: deficiência na área de comunicação interna; não envolvimento da área de recursos humanos nos processos de integração; inexistência de um formato prévio de integração e de decisões quanto ao novo modelo de negócio em que se transformará a adquirida; realização da integração pela mesma equipe, paralelamente ao cumprimento das atividades de rotina; não adaptação, das adquiridas, à cultura, aos valores e à política da adquirente; desalinhamento de interpretações quanto aos dados levantados; falta de transparência e agilidade das adquiridas com informações solicitadas.

Por conta disso, alguns autores têm se preocupado em propor caminhos ou pelo menos destacar alguns fatores que, se bem gerenciados, poderão contribuir para que a operação seja bem sucedida. Barros (2003) deixa claro que a gestão de pessoas e de cultura é o caminho. Para Tanure e Cançado (2004), são quatro os pontos críticos para o sucesso: retenção de talentos essenciais, comunicação eficiente, retenção de executivos e integração cultural. Harding e Hovit (2005) apontam quatro princípios para que as integrações alcancem o resultado pretendido e não prejudiquem o sucesso da operação: planejamento de “onde” integrar; urgência em integrar o que deve ser integrado; gestão da cultura utilizando o que os autores chamam de “táticas hard” (liderança, comunicação interna, seleção de pessoal, remuneração, desenvolvimento e incentivo); e não abandonar o core business, o negócio. Em complemento a isso, Freire (2010) sugere a criação de ambiente de compartilhamento; capacitação dos gerentes como negociadores; e análise prévia de aderência entre as áreas similares.

Com base nesses desafios, percebe-se a importância do processo de liderança emergente, durante essa fase de integração em F&A, em especial em OICs, cuja base de valor está nas pessoas e em suas inter-relações, o que será abordado na próxima seção.

## LIDERANÇA RELACIONAL

A teoria da liderança relacional é caracterizada como um processo de influência em que a coordenação emergente e a mudança são construídas (UHL-BIEN, 2006). Essa caracterização pode oferecer contribuições às análises sobre os processos integrativos de fusões e aquisições, visto que essas envolvem reorganizações e mudanças.

A liderança na perspectiva relacional é abordada não como uma posição ou título, mas como processo que emerge, é reconstruído ou consolidado em comunicação (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010). A liderança é um processo capaz de criar as condições para a formação de uma nova cultura e de influenciar a formação de valores e comportamentos, conforme visão de Schein (2010).

Ao focar a visão de processo emergente construído nas interações e estabelecido comunicativamente, Krause (2020, p. 155) considera que “a liderança relacional é um processo emergente constituído comunicativamente nas interações, o que envolve construção de significados, autorizações e influências mútuas”. Essa visão considera tanto o cenário de construção quanto a necessidade de desconstrução, que levam a uma compreensão da nova realidade constituída.

A teoria da liderança relacional considera o aspecto individual e o coletivo. Considera os traços, comportamentos e influências de membros individuais, em consonância com o processo emergente de construção social em que a liderança ganha legitimidade (OSPINA; UHL-BIEN, 2012a; UHL-BIEN, 2006). O conhecimento é construído socialmente e distribuído em um processo contínuo, que permeia o indivíduo e interage com a dimensão sociocultural em que se processa a realidade, os significados e entendimentos (DACHLER; HOSKING, 1995). A orientação relacional começa com processos e “vê pessoas, liderança e outras realidades relacionais como ‘feitas’ em processos” (HOSKING, 2006, p. 75).

Na visão construcionista/relacional, o conhecimento é socialmente construído e distribuído, como fenômeno organizacional de significado, em relação de interdependência com outros fatores (UHL-BIEN, 2006), com os múltiplos significados, com o tácito e o intangível (BRADBURY; LICHTENSTEIN, 2000). A visão concebe a comunicação como emergente, aberta e em constante busca de significados, o que pode ser trabalhado nas reuniões e nas conversações que reúnem o passado e o contexto presente e que demanda a atitude de falar “com” o outro ao invés de “para” o outro (CUNLIFFE; ERIKSEN, 2011).

Trata-se de uma liderança contextual, processual e emergente, que se desenvolve de acordo com as interações e circunstâncias (FAIRHURST; UHL-BIEN, 2012; HAMRIN; JOHANSSON; JAHN, 2016; RAELIN, 2016). Ou seja, ela é muito mais um produto das interações com o outro do que uma predefinição estímulo-resposta (RAELIN, 2016).

Portanto, o processo de liderança relacional se contrapõe à compreensão comumente aceita da liderança vista sob o tripé líder-liderado-objetivo comum (DRATH *et al.*, 2008). Ao entender a liderança enquanto processo relacional, a prática de liderança evolui da inicial dominância pessoal de um único líder para uma influência interpessoal, uma prática de diálogo relacional, com transformações recíprocas, em que “indivíduos não apenas entram em relacionamentos, mas também são criados por esses relacionamentos” (DRATH *et al.*, 2008, p. 641).

Processos de liderança, quando efetivos, devem produzir direção, alinhamento e comprometimento (DAC), conforme elucidado por Drath *et al.* (2008) ao propor a Ontologia DAC, considerada como relacional e conquistada coletivamente. De acordo com os autores, a direção é gerada como resultado de acordo coletivo em relação a objetivos, valores compartilhados, visão, missão, podendo ser continuamente reelaborada. O alinhamento passa por um processo de organização e coordenação dos conhecimentos, em conformidade com o planejamento e com as flexibilizações necessárias, envolvendo as variáveis organizacionais e a gestão de pessoas. O comprometimento, por sua vez, envolve a disposição de pessoas que colocam a coletividade acima de seus interesses pessoais, sem que abram mão, necessariamente, de suas posturas de oposição (DRATH *et al.*, 2008).

Ao revisar a literatura sobre liderança relacional e comunicação organizacional, Krause (2020) propõe esquema de verificação constituído por quatro principais enfoques de análise, sendo eles: as interações, os significados emergentes, o processo de autorização, e as influências mútuas.

Interações podem ser compreendidas como troca de mensagens verbais e não verbais, que envolvem desenvolvimento de significados (SCHNEIDER; BARBERA, 2014). Significados, por sua vez, são os entendimentos emergentes criados à medida que os membros interagem (SCHEIN, 2010) e envolvem direção, alinhamento, comprometimento e interpretação das circunstâncias (KRAUSE, 2020).

A autorização é estabelecida quando um membro é considerado como hábil e legítimo intérprete da organização (BRUMMANS; HWANG; CHEONG, 2013), e envolve tanto a autorização e autoria quanto a necessidade de desautorização e desautoria (KRAUSE, 2020). As influências mútuas realçam a coparticipação e o papel coletivo envolvendo a interpretação de várias pessoas (BRYMAN, 1996; HAMRIN; JOHANSSON; JAHN, 2016) e de atores não humanos.

Estudo empírico realizado em organização de base tecnológica do Estado de Santa Catarina verifica que a liderança relacional emerge nas interações envolvendo pessoas e coisas – ou seja, elementos humanos, recursos, estruturas, invocações a clientes para a criação de valor – sendo constituída comunicativamente, à medida que os membros interagem e constroem conjuntamente os significados emergentes, as autorizações e o sistema de influências mútuas (KRAUSE, 2020). Esse cenário emergente envolve relatos e interpretações das circunstâncias internas e externas, bem como destituição de crenças já internalizadas. O estudo de Krause (2020) identifica, ainda, que o processo de construção da liderança relacional envolve a interferência de ruídos humanos e não humanos, como a resistência ao novo e a falta de tempo, respectivamente, que podem levar a conflitos, quebra de envolvimento e comunicação deficitária.

Essa visão de liderança como processo relacional, somada aos efeitos da ontologia DAC (direção, alinhamento e comprometimento), pode contribuir para a superação dos desafios enfrentados em processos de integração em F&A em OICs.

## METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos foram orientados pela abordagem qualitativa, de natureza interpretativa, tendo como principais fontes de dados a revisão narrativa da literatura e confrontação com dados empíricos secundários.

Na visão de mundo do paradigma interpretativo, Morgan (1980) afirma que a realidade é considerada como sendo algo socialmente construído pelos indivíduos, resultando em múltiplas realidades e, como tal, sua apreensão ocorre por meio de um processo de interpretação, da expressão dos seus significados e de elementos simbólicos que permitem a compreensão sobre ela.

De acordo com Botelho, Cunha e Macedo (2011), a revisão narrativa ajuda a descrever um assunto específico, tanto pelo ponto de vista teórico quanto contextual, sem estabelecer procedimentos sistemáticos de busca e seleção. De acordo com os autores, esse tipo de revisão é constituído pela análise da literatura consultada, de acordo com a interpretação e visão crítica dos pesquisadores envolvidos no estudo. A revisão narrativa é um procedimento da revisão da literatura que, por sua vez, oferece uma variedade de conhecimentos, condições para mapeamentos e avaliações sobre o território abordado (TRANFIELD, DENYER; SMART, 2003).

O processo de revisão foi orientado pela questão de pesquisa, a fim de oferecer resultados significativos para a comunidade acadêmica e para os profissionais que atuam no contexto em análise.

A questão de pesquisa oferece direção, guia o processo, determina o foco para a extração dos dados (FORBES, 2003) e pode conduzir ao desenvolvimento de novos conhecimentos (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

A coleta dos dados envolveu buscas e seleção de artigos de periódicos revisados por pares e indexados na base internacional da Web of Science (WoS), bem como fontes bibliográficas cruzadas. Em um segundo momento, a síntese da revisão narrativa foi confrontada com os dados empíricos de duas teses de doutorado sobre as abordagens da liderança relacional e sobre os processos de fusões e aquisições, de Krause (2020) e Freire (2010; 2012), respectivamente.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A revisão da literatura permitiu a identificação de dificuldades de integração do capital intelectual nas fusões e aquisições (F&A) em organizações intensivas em conhecimento (OICs), relacionadas à estrutura, estratégia, gestão, comunicação, cultura, pessoas e ativos intangíveis e ao capital relacional (BARNHART, 1987; PURANAM; SRIKANTH, 2007; PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2008-2009; FREIRE 2012; GRONN, 2015; APPELBAUM *et al.*, 2017a; HEIM; HAN; GHOBADIAN, 2018), conforme Figura 1.

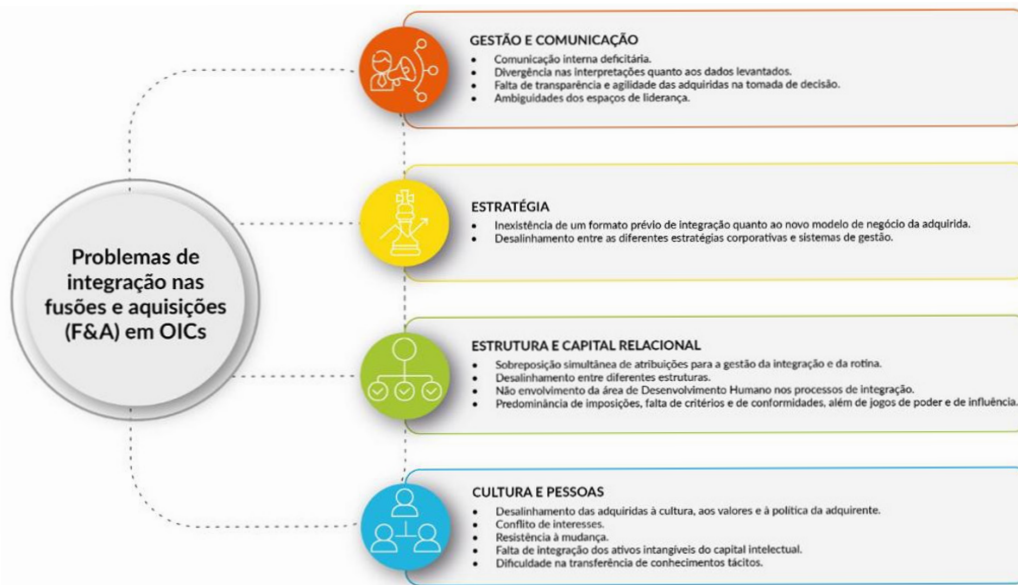
Para endereçar os problemas listados na Figura 1, Freire (2012) recomenda a visão interdisciplinar da gestão do conhecimento, a gestão do capital intelectual e criação de valor para as organizações envolvidas, a aderência dos ativos intangíveis do capital intelectual das áreas correlatas da adquirente e adquirida, a redução de incertezas por meio da aderência desses ativos a serem integrados, bem como a criação de ambiente de compartilhamento, a capacitação dos gerentes como negociadores, e análise prévia de aderência entre as áreas similares (FREIRE, 2010; 2012).

Ao fazer a busca combinada dos termos relacionados à F&A, liderança e conhecimento, a presente revisão narrativa adiciona visões que podem solucionar os problemas identificados por Freire (2012).

Em processos de fusões e aquisições, os “jogadores reconhecem que as apostas são altas”, que há predominância de imposições, falta de critérios e de conformidades, além de jogos de poder e de influência (GRONN, 2015, p. 558). Nesse contexto, “a construção de liderança terá sempre elementos emergentes, que podem escapar aos planos mais bem traçados”, o que leva à pluralidade da liderança em organizações hierarquizadas, que concentram poderes nas lideranças formais (CHREIM, 2015, p. 540).



Figura 1 – Problemas de integração nas fusões e aquisições (F&amp;A) em OICs



Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com Gronn (2015), as ambiguidades dos espaços de liderança em F&A são evidenciadas devido à ausência de regras de engajamento e ao desafio de construção conjunta em um espaço recém-criado. Nessa linha, Chreim (2015) define que os espaços ambíguos de liderança são espaços indeterminados que acabam por oferecer oportunidades de ocupação tanto como áreas de colaboração e de negociação, quanto como áreas de contestação, dominação ou afastamento, de acordo com as interações em curso.

Chreim (2015) conclui que o espaço de liderança e as suas diferentes configurações emergem dos esquemas mentais prévios em consonância com as práticas relacionais, ambas influenciando os novos padrões.

A autora recomenda compreender os estágios iniciais da construção de liderança envolvendo esses esquemas mentais e as interações, visto que fazem emergir tanto a liderança distribuída quanto a não distribuída, tanto a conflitual remediável quanto a não remediável, bem como a liderança não conflitual e a liderança sobreposta.

A retrocitada autora identifica uma lacuna de conhecimento sobre as configurações de liderança, o que é reforçado por Gronn (2015), ao recomendar que as pesquisas elejam como dimensão de análise as configurações emergentes de liderança.

Gronn (2015) reflete, ainda, sobre as limitações dos estudos sobre a liderança coletiva e salienta a contradição de autores que, ao buscarem promover a liderança distribuída, acabam por enfatizar, subliminarmente, o valor do líder herói. O autor assume que não se trata de excluir uma dimensão ou outra, mas de considerar, simultaneamente, o individual e o grupal, visto que exercem influências e atuam entrelaçadamente no que vem a ser a liderança.

Os estudos de Gronn (2015) e de Chreim (2015) permitem estabelecer afinidades com a teoria da liderança relacional, que reúne a perspectiva da liderança individual e a construcionista/relacional. De acordo com Krause (2020), a liderança relacional emerge nas interações, o que envolve construção conjunta de significados, interpretação das circunstâncias internas e externas, repertório de conhecimentos previamente estabelecidos, bem como indicação de indivíduos à posição de liderança, mediante o reconhecimento dos demais membros sobre sua participação e relevantes contribuições.

Ao revisar a literatura, Appelbaum *et al.* (2017a) problematizam o índice de insucesso no retorno financeiro de F&A devido à resistência à mudança, à falta de integração entre os membros, aos problemas culturais, e de gestão. Eles identificam quatro potenciais solucionadores, sendo eles a comunicação, o apoio da gestão, a percepção e participação dos colaboradores, e a aderência à organização.

Em relação à comunicação, Appelbaum *et al.* (2017a) identificam a necessidade de informações realistas sobre as oportunidades e obstáculos; o envolvimento da alta liderança na comunicação; a adoção de plano atento aos detalhes e aos esquemas a serem clarificados; e a correta explanação sobre as oportunidades em curso. Eles recomendam a comunicação como via de duas mãos, em que o colaborador é ouvido em suas angústias e questionamentos e é encorajado a contribuir com suas experiências na tomada de decisões. Outra recomendação dos autores é que a mudança seja retratada sem a pretensão de definir o que se configura como significativo ou não, visto que os colaboradores terão suas próprias percepções com base nos contextos vivenciados. Esse enfoque dos autores nos remete à constituição comunicativa da liderança relacional proposto por Krause (2020), que aborda a importância da escuta ativa e da construção de significados por meio da comunicação.

O apoio da gestão é evidenciado por Appelbaum *et al.* (2017b), manifestando-se por meio do estabelecimento de relações de confiança, comunicação com base em reciprocidade na construção de sentido para líderes e colaboradores, e demonstração de apoio por meio de empatia e monitoramento frequente.

A percepção e a participação dos colaboradores são particularmente sensíveis em fases de F&A, em que os colaboradores têm altas expectativas e precisam perceber o exercício de justiça e imparcialidade por parte da gestão, o que favorece a abertura, aceitação, cooperação e satisfação em relação às mudanças (APPELBAUM *et al.*, 2017b). De acordo com Appelbaum *et al.* (2017b), a participação é

condição essencial para lidar com as mudanças, o que inclui troca de ideias, de preocupações, e compartilhamento de feedbacks. Os autores pontuam que tanto os apoiadores quanto os resistentes às mudanças são importantes nos processos de F&A, visto que a resistência também pode ser produtiva e oferecer questionamentos úteis para uma melhor percepção e tomada de decisões.

Nesse sentido, Heim, Han e Ghobadian (2018) abordam a primordialidade no desenvolvimento da cocriação de valor por meio do compartilhamento e aproveitamento das experiências locais. Os autores identificam a necessidade de mais estudos sobre a cocriação de valor envolvendo a rede de subsidiárias de uma multinacional. A cocriação é definida pelos autores como a “interação entre a matriz, subsidiária, funcionários, subcontratados e clientes entre si para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios. [...] Cada empresa constitui um pacote de conhecimento”, que são os recursos para a diferenciação, vantagem competitiva e para o alto desempenho (HEIM; HAN; GHOBADIAN, 2018, p. 322). Esses achados são reforçados por Krause (2020), ao identificar que a mudança de lado de liderança está relacionada à participação ativa, interpretação das circunstâncias com base nos conhecimentos prévios sobre os clientes e sobre o contexto em geral, bem como trabalho autoral colaborativo e autorizado pelos membros envolvidos.

Em um terceiro artigo sobre a temática em discussão, Appelbaum *et al.* (2017c) abordam a necessidade de aderência à organização, para o devido engajamento, sentimento de pertencimento e criação de valor nas F&As. Isso porque o colaborador naturalmente se pergunta como ele se enquadra no novo contexto, principalmente quando faz parte da organização que foi adquirida. Na revisão feita pelos autores, eles reforçam que, “quanto mais engajada a força de trabalho, menos ela resistirá à mudança” (APPELBAUM *et al.*, 2017c, p. 147). As possíveis resistências são multifacetadas e se apresentam como barreiras relacionadas à gestão de pessoas, à estrutura e cultura organizacional, ao ambiente relacionado a clientes, fornecedores e parceiros,

bem como barreiras aos projetos, o que envolve direção, clareza, planejamento, implementação, gestão da incerteza e controle dos resultados. Esses achados remetem à constituição comunicativa da liderança relacional (KRAUSE, 2020) que, por sua vez, favorecem a produção de direção, alinhamento e comprometimento (DAC), conforme abordado por Drath *et al.* (2008).

Por fim, cabe elucidar que o projeto organizacional de uma multinacional, suas estratégias, práticas gerenciais, gestão de pessoas, cultura, e o sistema de controle devem estar adequados a cada ambiente, com o devido valor à transferência e ao aproveitamento de conhecimentos da rede intracorporativa (HEIM; HAN; GHOBADIAN, 2018). O processo de desenvolvimento de uma subsidiária em uma pós-aquisição é afetado, portanto, pela combinação de três principais fatores, sendo eles: a condução pela matriz, a resposta do ambiente local e a consideração às escolhas e experiências da subsidiária, conforme pontuam Heim, Han e Ghobadian (2018). Na análise dos autores, a desatenção a esses fatores leva a desequilíbrios na cocriação de valor, desvalorização de capacidades e perda de pessoal, problemas de relacionamentos entre a subsidiária e a sede, prejuízos na tomada de decisão, baixo desempenho, falta de autonomia dos times, conflitos de interesse, bem como baixa satisfação de clientes e fornecedores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste artigo foi compreender como a emergência da liderança relacional pode contribuir para a integração de conhecimentos em processos de fusão e aquisição (F&A) em organizações intensivas em conhecimento (OICs).

Ao focar os principais problemas de integração nas fusões e aquisições, identificados na revisão da literatura (Figura 1), adotamos a visão interdisciplinar na resolução de problemas, por

meio de análises à bibliografia consultada sobre F&A, organizações intensivas em conhecimento, e liderança. Consideramos que a síntese da constituição comunicativa da liderança relacional apresentada por Krause (2020) e a ontologia DAC (DRATH *et al.*, 2008) oferecem a compreensão de que a emergência da liderança relacional pode contribuir nos processos integrativos de fusões e aquisições em organizações intensivas em conhecimento.

Compreendemos que é preciso promover interações que envolvam os membros envolvidos nas fusões e aquisições, com atenção aos elementos humanos, não humanos e invocações que levem à criação de valor para os clientes e demais públicos das organizações. O contexto de F&A em OICs é particularmente apropriado para que os membros construam conjuntamente as reelaborações necessárias.

Nas interações são estabelecidas as autorizações e as desautorizações necessárias, tendo em vista que, tanto o aproveitamento das experiências quanto a destituição de verdades previamente estabelecidas são inevitáveis em contextos de mudança. O sistema de influências é exercido por meio de protagonistas que ocupam uma posição participativa de destaque e motivam os demais membros e que conseguem superar a interferência de ruídos como a resistência ao novo, a sobreposição de demandas, e a comunicação deficitária.

Os achados reforçam o estudo de Krause (2020), e explicitam a sua aplicabilidade em contextos de fusões e aquisições em OICs. Verificamos que os problemas de gestão, comunicação, estabelecimento de estratégias, gestão do capital estrutural e relacional, bem como os problemas de desalinhamentos pertinentes à cultura e pessoas (figura 1) podem ser intencionalmente examinados pela atenção às interações que constituem a emergência da liderança relacional. Compreendemos a importância do processo coletivo

em F&A, para a produção de direção, alinhamento, comprometimento, e construção de significados por meio da interpretação das circunstâncias internas e externas. Concebemos que os processos grupais de autorização e desautorizações são necessários ao novo contexto de integração; e que as influências mútuas podem atuar positivamente ou negativamente, cabendo identificar os diferentes cenários que emergem das novas circunstâncias.

Tanto o reconhecimento sobre a atuação da liderança individual de alguns membros – eleitos informalmente pelos demais membros – quanto da liderança construída relacionalmente coexistem para a construção de uma nova realidade organizacional, onde os problemas são endereçados e superados coletivamente, visando a integração dos conhecimentos e das realidades das organizações adquiridas e adquirentes.

O artigo oferece contribuições para a literatura correlata e para os profissionais que atuam na fase de integração das fusões e aquisições em OICs. Como limitação do estudo, identificamos que a revisão narrativa oferece uma compreensão inicial sobre a temática, mas que aprofundamentos se fazem necessários por meio de revisão sistemática integrativa nas principais bases indexadoras de periódicos. Outrossim, identificamos a necessidade de verificações empíricas explorando os conceitos abordados. Essas limitações, portanto, configuram-se como oportunidades de pesquisas futuras.

---

## REFERÊNCIAS

- APPELBAUM, S. H.; KARELIS, C.; LE HENAFF, A.; McLAUGHLIN, B. *Resistance to change in the case of mergers and acquisitions*. Part 1: industrial and commercial training, v. 49, n. 2, 2017a, p. 87-92. DOI 10.1108/ICT-05-2016-0032
- APPELBAUM, S. H.; KARELIS, C.; LE HENAFF, A.; McLAUGHLIN, B. *Resistance to change in the case of mergers and acquisitions*. Part 2: industrial and commercial training, v. 49, n. 3, 2017b, p. 139-145. DOI 10.1108/ICT-05-2016-0033
- APPELBAUM, S. H.; KARELIS, C.; LE HENAFF, A.; McLAUGHLIN, B. *Resistance to change in the case of mergers and acquisitions: part 3*. Industrial and Commercial Training, v. 49, n.

3, 2017c, p. 146-150. DOI 10.1108/ICT-05-2016-0034

BARNHART, G. Common critical success factors for integrating mergers and acquisitions. *Journal of Management in Engineering*, v. 3, n. 1, p. 38-46. Reston: ASCE American Society of Civil Engineers, 1987.

BARROS, B. T. *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, v. 5, n. 11, 2011, p. 121-136.

BRADBURY, H.; LICHTENSTEIN, B. M. B. Relationality in organizational research: exploring the space between. *Organization Science*, v. 11, n. 5, p. 551-564, 2000.

BRUMMANS, B. H. J. M.; HWANG, J. M.; CHEONG, P. H. Mindful authoring through invocation: leaders' constitution of a spiritual organization. *Management Communication Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 346-372, 2013. Doi: 10.1177/0893318913479176.

BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications, 1996. p. 276-292.

CAMARGO, M. A. D; BARBOSA, F. V. Fusões, aquisições e takeovers: um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, Ead. Fea/USP, v.10, n. 2, p. 17-38, 2003.

CHANMUGAN, R.; SHILL, W. E.; MANN, D. Fusões, aquisições e valor. *HSM Management*, 52, setembro-outubro 2005.

CHREIM, S. The (non)distribution of leadership roles: Considering leadership practices and configurations. *Human Relations*, v. 68, n. 4, 2015, p. 517-543. DOI: 10.1177/0018726714532148

CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, v. 26, p. 77-86, 2010.

CUNLIFFE, A. L.; ERIKSEN, M. Relational leadership. *Human Relations*, v. 64, n. 11, p. 1425-1449, 2011.

DACHLER, P.; HOSKING, D-M. The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In: HOSKING, D. M.; DACHLER, H. P.; GERGEN, K. J. (org.). *Management and Organisation: Relational Perspectives*. Farnham (UK): Ashgate Publishing, 1995.

DRATH, W. H.; McCAULEY, C. D.; PALUS C. J.; VELSOR, E. Van; O'CONNOR, P.M.G.; McGUIRE, J. B. Direction, alignment, commitment: toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, v.19 n. 63. p. 635-653, 2008.

- FAIRHURST, G. T.; UHL-BIEN, M. Organizational discourse analysis (ODA): examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, v. 23, p. 1043-1062, 2012.
- FERREIRA, A. H.; QUADROS, R. Technological innovation in knowledge intensive business services: an analysis of the brazilian context. In: *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*. Proceedings.. abril 1962-1969, 2006.
- FORBES, D. A. An example of the use of systematic reviews to answer an effectiveness question. *Western Journal of Nursing Research*, 2003, v. 25, n. 2, p. 179-192, 2003.
- FREIRE, P. de S. A vida (e as fusões) vem em ondas: os grandes erros a evitar nas F&A. *Revista Amanhã*, p. 26-27, 30 nov. 2008.
- FREIRE, P. de S. Compartilhamento do conhecimento interorganizacional: causas essenciais dos problemas de integração em fusões e aquisições (F&A). Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. *Dissertação de Mestrado*. Florianópolis: UFSC, 2010. 148 p.
- FREIRE, P. de S. *Engenharia da integração do capital intelectual nas organizações intensivas em conhecimento participantes de fusões e aquisições*. 354f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2012.
- GRIMPE, C. Successful product development after firm acquisitions: the role of research and development. *Journal of Product Innovation Management*, v. 24, Issue 6, p. 614-628, November 2007.
- GRONN, P. The view from inside leadership. *Human Relations*, v. 68, n. 4, p. 545-560, 2015. DOI: 10.1177/0018726714563811
- HAMRIN, S.; JOHANSSON, C.; JAHN, J. L. S. Communicative leadership Fostering co-worker agency in two Swedish business organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 21, n. 2, p. 213-229, 2016.
- HARDING, D.; HOVIT, S. *Garantindo o sucesso em fusões e aquisições*: quatro decisões chave para a sua próxima negociação. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2005.
- HEIM, I.; HAN, T.; GHOBADIAN, A. Value co-creation in ICT services company: A case study of a cross-border acquisition. *Journal of East-West Business*, v. 24, n. 4, 2018, p. 319-338, DOI: 10.1080/10669868.2018.1467841
- HOSKING, D. M. Not leaders, not followers: a post modern discourse of leadership processes. In: Shamir, B.; Pillai, R.; Blich, M.; Uhl-Bien, M. (org.). *Follower-centered perspectives on leadership*: A tribute to the memory of James R. Meindl. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2006.
- KRAUSE, M. G. *Constituição comunicativa da liderança relacional em equipe de projeto lean*. 2020. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. 190p.
- MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980.
- OSPINA, S. M.; UHL-BIEN, M. Mapping the terraIn: Convergence and divergence around relational leadership. In: UHL-BIEN, M.; OSPINA, S. (org.). *Advancing relational leadership research: a dialogue among perspectives*. USA: Information Age Publishing, 2012a.
- OSPINA, S. M.; UHL-BIEN, M. Exploring the competing bases for legitimacy in contemporary leadership studies. In: UHL-BIEN, M.; OSPINA, S. (org.). *Advancing relational leadership research: a dialogue among perspectives*. USA: Information Age Publishing, 2012b.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Integração pré e pós fusões e aquisições no Brasil*. 2008-2009.
- PURANAM, P.; SRIKANTH, K. What they know vs. what they do: how acquirers leverage technology acquisitions. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 8, p. 805-825, 2007.
- RAELIN, J. A. Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, v. 12, n. 2, p. 131-158, 2016.
- SABBAG, P. Y. *Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.
- SCHNEIDER, B.; BARBERA, K. M. Introduction: The Oxford Handbook of organizational climate and culture. In: SCHNEIDER, B.; BARBERA, K. M. (org.). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. New York, USA: Oxford University Press, 2014. p. 3-20.
- SCHULER, R.; JACKSON, S. HR Issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal*, v. 19, n. 3, 2001, p. 239–253.
- TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural. *E&G: Economia e Gestão*. Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p. 25-48, dez. 2004.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, v. 14, p. 207-222, 2003.
- UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, v. 17, p. 654-676, 2006.