

1 Introdução

1.1. Problema de pesquisa

Quais os principais problemas de gestão das pessoas e de comunicação enfrentados por empreendedores brasileiros em um processo de fusão envolvendo empresas inseridas no dinâmico mercado de trabalho em que vivemos? E quando um complexo processo dessa natureza envolve um investidor de risco? Quais os aspectos mais relevantes na mudança organizacional vivida em um ambiente de fusão?

No mercado corporativo vivenciado hoje, identifica-se um aumento no número de fusões no mercado brasileiro. A ANBIMA (Associação Brasileira de Entidades dos Mercados de Capitais) esperava uma alta de 30% a 40% nas atividades de fusões e aquisições no Brasil em 2010, sendo que, segundo relatório da Price Waterhouse Coopers (2010), o número de fusões e aquisições registrou um recorde histórico no primeiro quadrimestre de 2010. Esse número recorde de transações, ainda segundo a pesquisa, é um sinal de que o crescimento da economia brasileira, a estabilidade econômica e o aumento da demanda do mercado interno tornaram empresas brasileiras capitalizadas o suficiente para realizar essas operações. Essa tendência se iniciou na década de 1990 com o início de um ciclo econômico, no qual o Brasil deixou de ser uma economia fechada e sem competitividade para se tornar uma economia aberta e globalizada.

De uma forma geral, fusões e aquisições estão entre as mais relevantes e dramáticas formas de mudança organizacional. Porém, mecanismos estratégicos e organizacionais que contribuem para o sucesso de um processo de integração pós-fusão ou aquisição, normalmente, não são bem entendidos. Por isso, muitas fusões e aquisições acabam se transformando em processos traumáticos e complicados.

Para garantir o sucesso em processos dessa natureza, é preciso respeito aos indivíduos e muita atenção com a comunicação. O papel das pessoas na mudança organizacional, por exemplo, se faz presente no discurso de autores sobre o tema e justamente a falta de atenção nas pessoas gerou experiências frustradas em alguns movimentos da administração mais recentes como “Qualidade Total” e “Reengenharia” (SILVA, 2001).

Wood, Vasconcelos e Caldas (2004) indicam que a razão mais citada para uma empresa buscar um processo de fusão ou aquisição é a reação ou a antecipação a um movimento dos concorrentes. A segunda razão é o surgimento de novos entrantes ou produtos substitutos. A terceira relaciona-se à necessidade de gerar economias de escala.

No Brasil, ainda segundo Wood, Vasconcelos e Caldas (2004), o impacto mais mencionado nas pesquisas relacionadas a Fusões e Aquisições diz respeito ao aumento de porte em termos de faturamento, seguido pelo aumento da participação no mercado, rentabilidade, produtividade, flexibilidade e redução de custos. Já sobre as consequências para os indivíduos, Wood, Vasconcelos e Caldas (2004) dizem que esses sofrem graves efeitos colaterais, o que ajuda a explicar o trauma gerado em processos dessa natureza.

Dessa tendência mercadológica de movimentos que envolvem fusões e aquisições emerge uma variável fundamental que é a Gestão da Mudança. De acordo com Costa (2006), a mudança organizacional se instaura como um fenômeno social, complexo, dinâmico e interrelacional que precisa ser entendido pelo seu caráter não linear, aberto, sem um fim pré-estabelecido e sistêmico, no qual muitas variáveis, controladas ou não, acabam convergindo. Nos dias de hoje, a mudança é um fenômeno

descontínuo, rápido e imprevisível, portanto os [gestores](#) devem estar preparados para responder à incerteza do seu meio de atuação. Esta resposta passa por uma antecipação acerca da sua forma de pensar a organização futura, por uma definição das fases que deverão ser cumpridas para a sua concretização e por uma análise das competências e [recursos](#) que irão ser necessários para o cumprimento deste objetivo (COSTA, 2006).

Segundo Silva (2001), na proclamada era da mudança em que vivemos, grande parte dos textos na literatura de administração que tratam sobre mudança organizacional aborda o tema quase que exclusivamente sob o enfoque do planejamento. Seguindo essa ótica, ainda segundo Silva (2001), um dos pontos mais importantes para os quais os diferentes modelos de gestão de mudanças propostos têm procurado fornecer respostas é: como fazer com que a organização tenha sucesso na sua estratégia de mudança intencional, promovendo a coesão de esforços e vencendo as supostas resistências, geralmente humanas, com que se depara nesse processo?

Silva (2001) considera que os principais problemas relacionados às pessoas em processos de mudanças organizacionais intencionais identificados na literatura têm sido:

- as dificuldades de comunicação dos objetivos definidos pela organização;
- as dificuldades de compreensão desses objetivos pelos indivíduos;
- as dificuldades de se promover o trabalho em equipe;
- a dificuldade de fazer com que os indivíduos adotem a mudança.

Ainda na linha de pesquisa de Silva (2001), podemos pensar que não há mudança sem que haja algum tipo de rompimento com o *status* anterior. E não há rompimentos sem que se desenvolvam novos discursos, uma nova linguagem e, portanto, sem que uma nova realidade possa emergir, trazendo com ela a constituição de novos indivíduos e de novas relações entre eles.

Nesse contexto, o presente estudo se propõe a analisar o caso de uma fusão, no segmento de tecnologia, com a participação de um investidor estratégico, sob a luz dos principais autores de gestão da mudança e fusão e aquisição, observando as percepções dos principais tomadores de decisão envolvidos na operação. O trabalho é constituído por meio de um estudo de caso da empresa Affero e baseado nos principais problemas relacionados às pessoas em processos de mudanças organizacionais identificados por Silva (2001).

Este estudo pretende investigar a percepção dos principais executivos da empresa no processo de Gestão da Mudança após o processo de fusão negociado por dois anos e efetivado em 2010. A análise procura avaliar os pontos críticos de gestão enfrentados ao longo do processo e se dá em um ambiente de mudança ocasionado por uma fusão que envolveu inicialmente três empresas de tecnologia nacional e um fundo de investimento estratégico. Posteriormente foi adquirida uma quarta empresa, a Menes, incorporada pela Affero. No ano de 2010, as empresas EduWeb, Quickmind, Milestone e Menes viveram essa experiência na construção da maior empresa de gestão de capital humano e *e-learning* do Brasil: a Affero Tecnologia S/A.

1.2. Pergunta de pesquisa

Observando os principais problemas relacionados às pessoas e à comunicação em processos de mudanças organizacionais citados por Silva (2001), bem como o contexto de fusões e aquisições, pergunta-se: quais os fatores críticos de gestão de pessoas e comunicação enfrentados pelos tomadores de decisão da Affero no processo de fusão pelo qual a empresa se submeteu no ano de 2010?

1.3.

Objetivos (declaração de objetivos)

Este estudo de caso tem como objetivo principal avaliar os fatores críticos enfrentados pelos tomadores de decisão acerca da comunicação com foco no indivíduo, em um ambiente de mudança organizacional, ao longo da fusão resultante da empresa Afferro.

1.4.

Questões e suposições de pesquisa

O presente estudo pretendeu explorar o processo de mudança vivido em uma fusão ocorrida no segmento de tecnologia, envolvendo um investidor estratégico. Nesse sentido, foram propostas quatro questões centrais que orientam a pesquisa:

- Como os tomadores de decisão comunicaram aos colaboradores os objetivos definidos no processo de fusão?
- Como os tomadores de decisão compreenderam as necessidades dos indivíduos nesse processo de mudança?
- Como os tomadores de decisão promoveram o trabalho em equipe entre os funcionários das três empresas?
- Como os tomadores de decisão fizeram para que os indivíduos efetivamente adotassem as mudanças propostas no processo da fusão?

1.5.

Relevância do estudo

De acordo com a literatura estudada, Silva (2001) afirma que o gerenciamento de um processo de mudança organizacional é bem sucedido quando:

- A organização consegue mover-se do estado em que se encontrava para o estado pretendido com a mudança;
- O funcionamento da organização no estado futuro atende às expectativas, isto é, como planejado;
- A transição é realizada sem custos indevidos para a organização;
- A transição é realizada sem custos para os membros individuais da organização.

Silva (2001) afirma que a literatura sobre a mudança organizacional tem dirigido um grande esforço à tentativa de descobrir novas formas de ajudar as organizações a conduzir de modo mais eficaz os seus processos de comunicação. Alguns exemplos na literatura citados por Silva são:

- Nonaka (1991) menciona como fundamental o engajamento pessoal do executivo da empresa na transmissão da missão e dos valores que devem compor este novo modelo organizacional. Nesse caminho, a incorporação do significado da missão e destes valores pelos indivíduos deve ser extremamente reforçada pelo uso de construções e figuras de linguagem, tais como *slogans* e metáforas que ajudam os indivíduos a desenvolver uma visão compartilhada sobre a mudança;
- Pettigrew (1992), ao discorrer sobre cultura organizacional, sugere que dois fatores importantes para facilitar as mudanças são a introdução da mensagem sobre ela e a transmissão de novas crenças e comportamentos, revolucionando os mecanismos de comunicação dos empregados;
- Kotter (1995) identifica a comunicação da visão como um dos passos fundamentais para se transformar uma organização. Para o autor, é importante a utilização de todo veículo possível que permita comunicar a nova visão e as estratégias, ensinando novos comportamentos;
- Argyris (1994), afirma que a forma como os processos de comunicação são conduzidos pelas lideranças, muitas vezes, reforça as barreiras para aprendizagem e incorporação da mudança, ao invés de eliminá-las. A comunicação tem sido tratada também como o elemento mais importante para a aprendizagem organizacional continuada.

Dessas discussões emerge a importância de que sejam observadas em um processo de mudança algumas dimensões fundamentais da comunicação organizacional, entre elas:

- Reforço do discurso corporativo da empresa;
- Conjunto de iniciativas para estimular a compreensão e adesão das pessoas com relação ao processo de mudança;
- As iniciativas que não devem se restringir a uma dimensão formal (vertical), mas que devem levar em conta o fato de que grande parte da comunicação acontece de modo horizontal, nas interações dos indivíduos no dia-a-dia.

Silva (2001) salienta, como aspecto relevante a ser considerado nesse contexto, o fato de que a maioria das teorias e modelos que têm sido propostos na literatura sobre o tema comunicação e mudança organizacional foram desenvolvidos a partir de reflexões de natureza mais genérica ou da observação de situações de mudanças ocorridas em organizações de outros países. Podemos considerar incipiente a produção de literatura sobre o tema da comunicação e a mudança que focalize as particularidades da cultura brasileira que afetam a realidade das organizações brasileiras.

Desta forma, o presente estudo é útil para altos executivos, CEOs, Diretores e tomadores de decisão envolvidos em processos de fusão ou aquisição que queiram analisar um caso real brasileiro de mudança organizacional, levando em consideração as questões culturais e estratégicas enfrentadas em processos dessa natureza. A presente pesquisa também é relevante em função da escassez de casos brasileiros sobre o tema Gestão da Mudança, conforme mencionado por Silva (2001).

Pode-se dizer, então, que a relevância do tipo de abordagem do presente estudo reside:

- No caso de uma empresa brasileira de tecnologia 100% nacional com perspectivas de aumentar o volume de exportação de software no Brasil e que nasce com 150 funcionários e um faturamento de R\$ 15 MI;
- Na oportunidade de validar e confrontar um caso brasileiro com a literatura mais atual sobre Gestão da Mudança e de fusão e aquisição.

1.6. Delimitação do estudo

Tendo em vista a grande variedade de temas relacionados à mudança organizacional, o estudo limitou-se a abordar a questão da comunicação e o foco no indivíduo, no processo de fusão acontecido na Affero. Dessa forma, somente foram abordadas referências que objetivam analisar a forma com que os tomadores de decisão da Affero atenderam ou negligenciaram os componentes fundamentais levantados por Silva (2001) e outros autores sobre processos de mudança organizacional.

O estudo também foi delimitado à percepção dos principais tomadores de decisão envolvidos no processo de fusão, conforme informações obtidas por meio de pesquisas abertas realizadas ao longo da pesquisa.