

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
DO RIO DE JANEIRO



**Carlos Andre Pereira de Lucena**

**Análise do Processo de Gestão da Mudança em um  
Ambiente de Fusão: A Perspectiva dos Tomadores de  
Decisão da Affero Tecnologia**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha-Pinto

Rio de Janeiro  
Janeiro de 2011



**Carlos Andre Pereira de Lucena**

**Análise do Processo de Gestão da Mudança em um  
ambiente de fusão: A Perspectiva dos Tomadores de  
Decisão da Affero Tecnologia**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Patrícia Amélia Tomei**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Mario Couto Soares Pinto**

FGV

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 26 de janeiro de 2011

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

### Carlos Andre Pereira de Lucena

Foi sócio-fundador e quem sempre esteve à frente das operações da EduWeb. Em 1998, preparou o primeiro Business Plan da empresa, sendo vencedor do edital da Incubadora da PUC-Rio em abril deste mesmo ano. Possui Mestrado em Administração de Empresas pela PUC-Rio, concluído em 2011, tendo feito o bacharelado em Administração pela própria PUC-Rio em 1999, além de ter concluído o MBA em Management (Administração Comercial) na mesma instituição em 2001. Possui vasta experiência na área de Educação a Distância (EAD), trabalhando neste mercado desde 1993. Seu primeiro contato com EAD foi como Gerente de Vendas da empresa Tecso Informática Ltda., trabalhando com softwares educacionais direcionados para o ensino fundamental. Após este período, criou, junto com outros cinco sócios a Agitt Multimídia (1995), empresa especializada em *Web Based Training* (WBT), representante, na época, da empresa americana NETg – National Education Training Group – no Brasil e em países de língua portuguesa. Em seguida, coordenou o Projeto FINEP/EAD da PUC-Rio antes de, finalmente, fundar a EduWeb. Com o desenvolvimento da EduWeb em seus 12 anos de atuação, no ano de 2009, a EduWeb optou pela fusão com as empresas Milestone, Quickmind e Menes e formou a Afferro. A Afferro é a maior empresa de soluções integradas e convergentes em Educação Corporativa do Brasil e atualmente Carlos Andre Lucena é sócio e executivo da Afferro.

### Ficha Catalográfica

Lucena, Carlos Andre Pereira de

Análise do processo de gestão da mudança em um ambiente de fusão : a perspectiva dos tomadores de decisão da Afferro Tecnologia / Carlos Andre Pereira de Lucena ; orientadora: Sandra Regina da Rocha-Pinto. – 2011.

84 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2011.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Gestão da mudança. 3. Fusões e aquisições. 4. Gestão de pessoas. 5. Comunicação. I. Pinto, Sandra Regina da Rocha. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

## Agradecimentos

São muitas as pessoas que possibilitaram a realização desta pesquisa. Cada uma delas foi de suma importância em cada passo dessa jornada. A elas dedico todo o meu reconhecimento e o meu carinho.

Gostaria, primeiramente, de agradecer aos meus sócios da Afferro, especialmente ao Carlos Alberto Pereira de Lucena e Bruno Scott Mack, com os quais troquei muitas idéias e esclarecimentos que me fizeram evoluir como aluno e como ser humano.

A minha orientadora, Professora Sandra Regina da Rocha Pinto, que, acima de tudo, entendeu o contexto em que minha pesquisa foi desenvolvida e a essência das minhas idéias.

E, finalmente, àqueles que dão sentido à minha vida.

À minha mãe, Profa. Marisa Lucena, por sempre me incentivar a buscar o conhecimento e me mostrar o sentido da família.

À minha mulher, Ana Cláudia Lucena e filhos, Maria Eduarda e João Felipe, pelo amor que me dão e pela paciência que tiveram comigo durante todo o tempo em que trabalhei arduamente na preparação desse trabalho. Agradeço a eles por todo o apoio e por serem a referência básica da minha vida.

Por fim, um agradecimento todo especial ao meu pai, Prof. Carlos José P. de Lucena, pelo exemplo de toda uma vida e por sempre estimular os filhos a uma busca constante pela evolução acadêmica. Sem ele certamente eu não teria tido a inspiração para chegar ao final dessa difícil jornada.

## Resumo

Lucena, Carlos Andre Pereira de; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **Análise do Processo de Gestão da Mudança em um Ambiente de Fusão: A Perspectiva dos Tomadores de Decisão da Affero Tecnologia**. Rio de Janeiro, 2010. 84p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A presente pesquisa é constituída por um estudo de caso, que buscou analisar a percepção dos empreendedores da empresa Affero Tecnologia sobre os fatores críticos relacionados à Gestão de Pessoas e de Comunicação no processo de Gestão da Mudança vivenciado no processo de fusão de quatro empresas. O estudo foi pautado na observação dos principais problemas relacionados às pessoas e comunicação, a saber: dificuldades para comunicação dos objetivos da mudança, dificuldades na compreensão dos objetivos da mudança, dificuldade em promover o trabalho em equipe em processos de mudança e dificuldade em fazer com que os indivíduos adotem as mudanças. Quanto aos resultados, o estudo mostrou que a empresa utilizou os canais de comunicação adequados para transmissão dos objetivos da fusão e realizou ações e eventos que facilitaram a compreensão dos objetivos da mudança por partes dos empregados. Por outro lado, o estudo demonstra que a Affero teve uma participação tardia do Departamento de Recursos Humanos em função da maior ênfase nas questões financeiras e legais no processo de fusão. Além disso, a pesquisa demonstra que a Affero preocupou-se com a retenção de talentos, o que diminuiu a resistência na adoção da mudança. Fundamentalmente a Affero necessita hoje da consolidação da governança corporativa exigida em um processo de evolução de pequena para média empresa e a ampliação de sua estrutura de gestão de Pessoas. Além disso, também se faz necessário atenção na implementação de um dos valores corporativos alardeados pela empresa que é a meritocracia.

## Palavras-chave

Gestão da mudança; fusões e aquisições; gestão de pessoas; comunicação

## Abstract

Lucena, Carlos Andre Pereira de; Pinto, Sandra Regina da Rocha (Advisor). **Analysis of Process of Change Management in an environment of mergers: The Perspective of Affero Technology's Decision-makers.** Rio de Janeiro, 2010. 84p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This research consists of a case study that sought to analyze the perceptions of the entrepreneurs of the Affero Technology company regarding the critical factors related to Personnel Management and Communications in the Change Management process experienced in the process of a merger of four companies. The study was based upon the observation of the main problems related to people and communications, namely: difficulties in communicating the objectives of the change, difficulties in understanding the objectives of change, difficulty in promoting teamwork in the change processes and difficulty in getting individuals to adopt the changes. With regard to results, the study showed that the company used suitable communication channels for transmission of the objectives of the merger and implemented actions and events that made it easier for employees to understand the objectives of the change. On the other hand, the study shows that Affero's Human Resources Department was late in placing greater emphasis on financial and legal matters involved in the merger process. Moreover, the research demonstrates that Affero was concerned about retaining its human talent, which reduced resistance to the adoption of change. Fundamentally, Affero today needs to consolidate the corporate governance required in a process of evolution from a small to medium sized company as well as expanding its Personnel management structure. In addition, attention must also be paid to the implementation of one of the corporate values touted by the company: meritocracy.

## Keywords

Change management; mergers and acquisitions; personnel management; communication

## Sumário

1. Introdução	9
1.1. Problema de Pesquisa	9
1.2. Pergunta de Pesquisa	12
1.3. Objetivos (Declaração de Objetivos)	13
1.4. Questões e Suposições de Pesquisa	13
1.5. Relevância do Estudo	13
1.6. Delimitação de Estudo	16
2. Referencial Teórico	17
2.1. O Contexto de Fusões e Aquisições	17
2.2. Mudança Organizacional	20
2.3. Fatores Relacionados às Pessoas e Comunicação em Processos de Mudança Organizacional	23
2.3.1. Dificuldades de Comunicação dos Objetivos Definidos Pela Organização	24
2.3.2. Dificuldades de Compreensão dos Objetivos de Fusões e Aquisições pelos Indivíduos	27
2.3.3. Dificuldades de Promover o Trabalho em Equipe	30
2.3.4. Dificuldade de Fazer com que Indivíduos Adotem as Mudanças	33
3. Metodologia	36
3.1. Tipo de Pesquisa e Estratégia de Investigação	36
3.2. Papel do Pesquisador	37
3.3. Seleção dos Sujeitos	38
3.4. Procedimento de Coleta e Registro de Dados	38
4. Análise dos Resultados	42
4.1. O Contexto da Affero	43
4.2. Análise das Entrevistas com os Empreendedores	55
4.2.1. Comunicação dos Objetivos da Mudança	56
4.2.2. Compreensão dos Objetivos	60
4.2.3. Trabalho em Equipe	65
4.2.4. Adoção da Mudança	68
5. Conclusão	74
6. Referência Bibliográfica	81

## Lista de tabelas

Tabela 1 – Empreendedores entrevistados	38
Tabela 2 – Matriz de perguntas	39
Tabela 3 – Síntese dos tópicos abordados	77