

3 Metodologia

3.1. Tipo de pesquisa e estratégia de investigação:

Segundo Yin (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica em que se estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. É indicado quando o propósito fundamental da pesquisa é analisar intensamente uma dada unidade social.

Essa é a estratégia adotada para esta pesquisa por meio da qual se busca estudar com maior profundidade o processo de fusão de empresas inseridas no segmento de tecnologia, envolvendo um investidor estratégico. Procura-se esclarecer quais foram os fatores mais relevantes na Gestão da Mudança enfrentados pelos tomadores de decisão envolvidos no processo que tange comunicação e pessoas. A pesquisa busca um caráter de profundidade e detalhamento, visando conhecer uma situação complexa, baseando-se em uma compreensão abrangente da situação. No entanto, por mais documentado que seja, o estudo não se limita a uma simples descrição e busca apoiar-se em conceitos e hipóteses guiados por um esquema teórico que sirva de referência para a coleta de dados.

A abordagem qualitativa do estudo de caso é a mais adequada para essa pesquisa, pois, com relação à interpretação dos dados e ao processo de investigação, admite-se a subjetividade do pesquisador, uma vez que o próprio é sócio e Diretor de uma das empresas envolvidas na fusão. Ou seja, o pesquisador é um dos tomadores de decisão nesse dinâmico processo.

Por outro lado, foi feito um esforço através das pesquisas de campo realizadas na pesquisa para diminuir a subjetividade da análise decorrente da própria interpretação do pesquisador. Essa abordagem mais ampla e integrada do assunto investigado, aliada à estrutura pouco rígida do método, favorece a influência da sensibilidade e da criatividade do pesquisador que é considerada como uma variável, no processo.

3.2.

Papel do pesquisador

O pesquisador é sócio da empresa resultante da fusão, a Affero Tecnologia, e oriundo da EduWeb, empresa graduada pela Incubadora de Empresas da PUC-Rio, e com 12 anos de experiência no mercado de *e-learning* brasileiro e internacional, até o momento da fusão. Foi o fundador da EduWeb, mantendo-se sempre à frente das operações da empresa. Preparou o primeiro *Business Plan*, sendo vencedor do edital da Incubadora da PUC-Rio em 1998. Possui mais de 15 anos de experiência na área de Educação a Distância (EAD), com passagens pela Tecso Informática e Agitt Multimídia, quando negociou contratos de representação no Brasil com uma das maiores empresas de conteúdo *web* do mundo (Netg, atual Thomson Netg). Participou intensamente do processo de fusão resultante da Affero e, atualmente, se mantém sócio e executivo da empresa.

3.3. Seleção dos sujeitos

Os sujeitos escolhidos são os principais empreendedores envolvidos no processo decisório da fusão e participaram da pesquisa de campo, por meio de entrevistas abertas. Eles foram os tomadores de decisão que representaram as empresas envolvidas inicialmente no processo de fusão e estão divididos na forma apresentada no quadro, a seguir:

Tabela 1: Empreendedores entrevistados

Sócios EduWeb	Sócio Quickmind	Sócios Milestone
Bruno Scott	Fabio Barcellos	Francisco Ferreira
Luidi Fortunato		Daniel Orlean
Leonardo Soldon		Cristiano Rocha
Carlos Alberto Lucena		

Fonte: Própria

3.4. Procedimento de coleta e registro de dados

Foram realizadas entrevistas abertas com o objetivo de responder às perguntas já citadas na pesquisa no item 1.4 (Questões e Suposições de Pesquisa), página 7. As entrevistas foram realizadas nos meses de novembro e dezembro de 2010 e duraram em média 25 minutos. Todas foram gravadas para que pudesse ser feita a transcrição de depoimentos para o procedimento da análise. A matriz de perguntas utilizadas no trabalho de campo é apresentada no quadro, a seguir:

Tabela 2: Matriz de perguntas

Questão Central Proposta	Desdobramento da Pergunta	Objetivos da Pergunta	Autores Associados à Pergunta
1 - Dificuldades enfrentadas para comunicação dos objetivos da fusão?	Qual o principal canal de comunicação utilizado pela Affero para comunicação dos objetivos da fusão?	Saber o que foi determinado no Planejamento Estratégico e o modelo de comunicação utilizado.	Junior, Mateus e Souto (2008); Barret (2001).
	Quais as ferramentas utilizadas no processo comunicacional dos objetivos?	Conhecer as ferramentas utilizadas pela Affero na comunicação dos objetivos (pesquisa de clima, matriz de indicadores, endomarketing, modelos sociais, rituais, gestão de talentos etc).	Junior, Mateus e Souto (2008).
	Como a cultura influenciou na comunicação dos objetivos?	Entender a força da cultura nesse processo de comunicação dos objetivos.	Schraeder (2003).
	Como foi a participação do Departamento de RH no planejamento da comunicação dos objetivos da fusão?	Medir a importância dada ao Departamento de RH no processo	Scharaeder (2003).

Questão Central Proposta	Desdobramento da Pergunta	Objetivos da Pergunta	Autores Associados à Pergunta
2 - Dificuldade de compreensão dos objetivos da fusão pelos indivíduos?	As mudanças organizacionais foram justificadas aos funcionários ou impostas?	Saber se houve e qual foi o nível de participação dos funcionários no processo de definição dos objetivos.	Fernandes e Zanelli (2006).
	Foi informado o novo perfil corporativo desejado para os empregados no novo contexto da fusão?	Saber se a empresa preparou o funcionário para o contexto da fusão e como foi essa preparação.	Fernandes e Zanelli (2006).
	Qual foi o papel do Depto de RH no processo de ajuda na compreensão dos objetivos e quais as ferramentas utilizadas?	Medir a importância do RH e mecanismos utilizados no processo de avaliação da compreensão dos objetivos.	Shuler e Jackson (2001).
	Qual aspecto teve mais ênfase: a questão financeira/legal ou as direções estratégicas?	Saber como a empresa tratou essas duas questões.	Mc Donald, Coulthard e Lange (2005).
3 - Dificuldades em promover o trabalho em equipe?	Como foi tratada a questão da retenção de talentos na fusão?	Saber se autonomia, <i>status</i> e comprometimento superaram os incentivos econômicos.	Ranft e Lord (2000).
	Como foi tratado o conceito de carreiras no processo de fusão?	Avaliar se houve extinção ou sobreposição de cargos que atrapalharam o trabalho em equipe.	Larson, Driver, Holmqvist e Sweet (2001).
	Na percepção do empreendedor, quais foram as maiores dificuldades para promover o trabalho em equipe nesse processo?	Entender a força da cultura na formação de novas equipes provenientes de empresas diferentes.	

Questão Central Proposta	Desdobramento da Pergunta	Objetivos da Pergunta	Autores Associados à Pergunta
4 - Dificuldade em fazer com que o indivíduo adote a mudança:	De uma maneira geral, os indivíduos foram muito resistentes a mudança?	Entender se a realidade da mudança foi tratada de maneira simplificada.	Silva (2001).
	Foram propostas inovações no processo de mudança?	Avaliar se a inovação esteve no foco da mudança.	Damanpour e Gopalakrishnan (1998).
	O processo decisório na nova empresa se tornou mais político ou formal?	Entender se o cenário político ajudou a gerar resistência nas pessoas.	Kavanagh (2006).
	Qual foi o papel dos líderes no processo de adoção da mudança?	Avaliar a interferência dos líderes sob os membros da organização no processo de mudança.	Kavanagh (2006).

Fonte: própria