

4 Análise dos resultados

A análise de um estudo de caso envolve a descrição detalhada do cenário e das pessoas, seguida por análise dos dados por temas ou questões. O pesquisador procurou seguir o seguinte roteiro ao longo da pesquisa para análise dos resultados:

- Definição das fronteiras do que tema investigado;
- Elaboração do roteiro de entrevista seguindo a literatura estudada;
- Entrevistas realizadas com os sujeitos inicialmente selecionados;
- Transcrição das entrevistas;
- Coleta de documentos relacionados ao fenômeno em questão;
- Análise dos documentos, buscando os destaques dos aspectos mais relevantes;
- Categorização de todas as informações obtidas em segmentos e temas contidos na literatura sobre o tema estudado;
- Elaboração da descrição/análise, com base nos temas, confrontando com a literatura.

Com a primeira parte dos tópicos acima cumpridos e descritos no trabalho até aqui, a partir de agora o foco desde capítulo está na descrição detalhada do cenário do estudo de caso da Afferro, assim como das pessoas envolvidas no processo de Gestão da Mudança na fusão geradora da Afferro. Na sequência, serão analisados todos os dados coletados nas entrevistas com os sócios-empresendedores fragmentados pelos 4 principais problemas relacionados às pessoas e comunicação em processos de mudanças organizacionais citados por Silva (2001).

4.1.

O contexto da Affero

As três empresas envolvidas, inicialmente, no processo de fusão da Affero (EduWeb, Milestone e Quickmind) em 2009, são referências em suas respectivas áreas e enxergaram, no processo de consolidação, uma excelente estratégia de complementar produtos, serviços e soluções e para criar, conseqüentemente, a empresa líder do mercado no país. Em março de 2010, a Affero incorporou a Menes LearnInsight, agregando mais valor ao seu portfólio de produtos e serviços. A fusão de operações, portfólios e inteligências, iniciada em 2009, permitiu à Affero oferecer uma ampla gama de soluções integradas e convergentes em Gestão de Capital Humano, *e-Learning* e Aprendizado Organizacional.

A Affero é hoje a maior empresa de soluções integradas e convergentes em Educação Corporativa do Brasil. A Affero se posiciona como um parceiro estratégico na implantação de soluções integradas e convergentes em Educação Corporativa, integrando tecnologias de ponta, conteúdos diferenciados e alto padrão de serviços. A empresa busca estrategicamente alavancar os resultados de seus clientes pelo desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, acreditando que resultados excepcionais dependem cada vez mais de equipes de alto desempenho, bem preparadas e alinhadas às metas da organização. Por isso, busca oferecer soluções que apoiem a execução de estratégias organizacionais por meio de um entendimento completo das necessidades de negócio e da integração de produtos, serviços e pessoas. Mais de uma centena de empresas de diferentes portes e segmentos são clientes da Affero, como por exemplo: Vale, Petrobras, TIM, White Martins, Nextel, Vivo, Rede Globo, Ultragaz, BR Distribuidora, Embratel, VALE, Profarma, Furnas, Bob,s, Bradesco, Itau, entre muitos outros.

Os fatos motivadores dessa fusão, segundo pesquisa com os gestores da empresa, foram:

- Liderar tendência de consolidação no segmento (*First Mover*);
- Conquistar posicionamento estratégico;
- Ampliar escopo e escala de mercado;
- Potencializar ganhos com sinergia e cultura compartilhada;
- Realizar economias de escala e escopo.

As características das empresas envolvidas inicialmente na fusão, quando ocorreu a junção, eram as seguintes:

A) QuickMind:

- Tinha foco em conteúdo e tecnologias educacionais para o mercado corporativo. Inovadora, de base tecnológica, intensiva em conhecimento;
- Oferecia soluções completas integrando tecnologias, conteúdos e serviços nas áreas de gestão de talentos, *e-learning* e *knowledge management*;
- Havia sido a pioneira na introdução no Brasil do conceito de “Fábrica de Conteúdo”;
- Possuía experiência comprovada na produção de mais de 1000 cursos *online*, nos últimos anos pré-fusão;
- Havia sido criada em 2002 e contava com a experiência de profissionais que atuam no mercado de educação corporativa desde 1997;
- Contava com cerca de 60 profissionais, todos de nível superior, antes da fusão;
- Possuía sede no Rio de Janeiro e escritório em São Paulo;
- Possuía entre seus clientes várias das 100 maiores empresas do país, como Vale, Petrobras, Oi, Gerdau, Bradesco, TIM, SulAmérica etc.

B) EduWeb:

- Fornecia soluções completa de *e-learning* para o mercado corporativo;
- Apresentava catálogo próprio de cursos *online* de prateleira com mais de 70 títulos e *know-how* para desenvolvimento sob medida na modalidade “Fábrica de Conteúdo”;
- Tinha registradas mais de 500.000 matrículas, em 2008, na plataforma AulaNet, seu software LMS (*Learning Management System*), oferecido no mercado de *e-learning*;
- Contava com o total de 12 anos de experiência no mercado de *e-learning* corporativo até o momento da fusão;
- Tinha, em seus quadros, uma equipe multidisciplinar formada por 35 profissionais em engenharia de software, *design* instrucional, *sales&marketing*, *webdesign* e gestão;
- Trouxe para a fusão uma sólida parceria tecnológica com o Laboratório de Engenharia de Software (LES) da PUC-Rio;
- Possuía escritórios no Rio de Janeiro e em São Paulo;
- Havia sido selecionada pelo programa Prosoft do BNDES (2001).

C) Milestone:

- Oferecia soluções completas para o mercado corporativo integrando tecnologias e serviços nas áreas de gestão estratégica de pessoas e gestão do conhecimento;
- Possuía tecnologia proprietária (softwares *Skillo* e *YouKnow*) comercializada em dezenas de clientes em todo o Brasil;
- Desenvolvia projetos em gestão por competências, avaliação de desempenho, gestão por objetivos, remuneração variável, comunidades de prática e gestão do conhecimento;
- Tinha o registro de mais de 50 mil pessoas avaliadas em grandes empresas brasileiras;

- Era uma empresa com característica inovadora, de base tecnológica, intensiva em conhecimento;
- Havia armazenado extensa base de dados com necessidades de capacitação identificadas em avaliações de competências de mais de 50 mil profissionais das principais empresas brasileiras;
- Estava presente no mercado desde 2003.
- Era formada por cerca de 40 profissionais, todos de nível superior.
- Tinha sede no Rio de Janeiro com representantes em Goiânia e Salvador.

No presente caso, as três empresas que participaram da fusão eram concorrentes diretas no mercado de *e-learning* (EduWeb, Quickmind e Menes) e a quarta (Milestone) se posicionava em um segmento complementar, que é o de Gestão de Conhecimento. Em última instância, Milestone, QuickMind, EduWeb e Menes produziram quatro histórias e formaram uma nova empresa, a Affero.

Junto com a criação dessa nova empresa veio a participação de um investidor estratégico, em uma ação de *venture capital*. O objetivo dessa operação foi alavancar essa nova empresa para um *IPO (Initial Public Offering)* por meio de investimentos em inovação no segmento de *e-learning* e gestão de conhecimento.

A empresa nasceu com uma missão de alavancar os resultados dos seus clientes pelo desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, acreditando que resultados positivos dependem cada vez mais de equipes de alto desempenho, bem preparadas e alinhadas às metas da organização. Além disso, os valores corporativos definidos foram:

- **Inovação:** A inovação fez parte da história da Affero, desde a sua criação. A empresa entende que inovação está relacionada à capacidade de apresentar soluções alternativas, criativas e exeqüíveis, assim como melhorias ou novas formas de resolver problemas, gerando avanço e ganho para a empresa.
- **Espírito de Equipe:** Observou-se, na Affero, que equipes com alto desempenho são formadas por colaboradores que mantêm relacionamentos cooperativos e colaborativos. Cada colaborador traz uma contribuição específica gerando uma diversidade de opiniões e perfis em busca do melhor resultado.
- **Foco no cliente:** Segundo apurado na pesquisa, o cliente é o foco da empresa: entender, atender e entregar com qualidade são as bases para criação de relacionamentos na Affero. A empresa prega que a chave para fidelização dos clientes está no atendimento adequado das necessidades, na observação aos compromissos firmados e na busca constante pela qualidade.
- **Busca pela Excelência:** Educação Corporativa é um setor crítico onde os trabalhos devem respeitar um bom padrão de produtos e serviços. Dessa forma, a Affero busca a excelência para que seus produtos e serviços atendam as necessidades do mercado e sejam referência na área de atuação.
- **Sustentabilidade do Negócio:** A empresa valoriza a sustentabilidade do negócio e trabalha com dedicação, pensando sempre em como atitudes e decisões influenciam no médio e no longo prazo da empresa.

Ser uma empresa sustentável significa, para a Affero, satisfazer as necessidades do presente sem comprometer o futuro da organização, de seus colaboradores e do ambiente no qual a empresa está inserida.
- **Ética:** A empresa defende a ética em todos os momentos: na condução dos negócios, no relacionamento entre as pessoas e no respeito aos compromissos firmados com clientes, parceiros, colaboradores e fornecedores.

- **Meritocracia:** A Afferro acredita que o mérito é a forma mais justa de avaliar e recompensar seus colaboradores. O reconhecimento e as recompensas de um profissional devem ser pautados por suas reais contribuições, independente do seu nível ou área de atuação na empresa.

Seguindo as diretrizes estratégicas do negócio, em agosto/2009, iniciou-se o processo efetivo de fusão com a comunicação da fusão para o mercado e integração das equipes na mesma sede. Esse processo de mudança, de acordo com a pesquisa realizada, se mostrou complexo em função das diversas variáveis que envolviam essa ação, tais como:

- Diferenças culturais;
- Riscos envolvidos no negócio;
- Diferença salarial entre equipes;
- Diferentes processos.

No período de início da fusão, no último trimestre de 2009, foi realizada a comunicação sobre a fusão às equipes internas e ao mercado. Após mais de um ano de negociações entre os sócios-empresendedores e investidores, foi decidida uma comunicação simultânea nas três empresas sobre a fusão. No mesmo dia e horário, utilizando os mesmos slides de apresentação para não distorcer as diretrizes e objetivos da fusão, os sócios-empresendedores informaram em suas respectivas empresas sobre o processo de fusão que iria fundar a Afferro. Essa estratégia de comunicação se mostrou satisfatória tendo em vista que, a partir da comunicação sobre a fusão, colaboradores das três empresas iniciaram uma interação antes mesmo da junção física, que começou a ocorrer, gradativamente. Isso porque as sedes eram localizadas no Rio de Janeiro, nos bairros da Barra da Tijuca (EduWeb), Botafogo (Milestone) e Centro (Quickmind).

Após o anúncio da fusão foi entregue a sala da Barra e as equipes ficaram divididas nas sedes de Botafogo e Centro, proporcionando uma integração parcial das equipes. No dia seguinte da comunicação aos funcionários, iniciou-se a comunicação da fusão para o mercado através de contatos diretos com os clientes de cada ex-empresa e contratação de uma assessoria de imprensa para veiculação da notícia nos principais canais de comunicação.

Ainda no final de 2009 foi lançada oficialmente a marca “Affero”, após um detalhado trabalho de *branding* e *naming* executado pela empresa Crama. Paralelamente, foi contratada a empresa Mercer para a elaboração do Plano de Cargos, Salários e Benefícios da Affero, considerado estratégico pelos sócios-empresendedores.

No primeiro trimestre de 2010, foi elaborado o Planejamento Estratégico Integrado da Affero onde foram definidos os valores da empresa e o seu foco no posicionamento de empresa prestadora de uma solução completa e transmiídia para o segmento de Recursos Humanos. Esse planejamento estratégico ocorreu em um evento envolvendo todos os empresenedores, assessorados por um consultor especialista, que durou uma semana e foi realizado em um sítio em Itaipava, Petrópolis, Rio de Janeiro. No evento foi utilizada uma metodologia específica para elaboração de Planejamentos Estratégicos e a profunda interação dos tomadores de decisão foi importante, naquele momento, para um melhor conhecimento e entrosamento dos sócios-empresenedores.

Ainda no primeiro trimestre de 2010, foi executada a unificação da base de clientes das três empresas, além da elaboração do primeiro plano de investimento e orçamento. Na área de Pesquisa e Desenvolvimento foi iniciado o processo de integração dos softwares provenientes de cada uma das empresas e o desenvolvimento de novos produtos já se valendo da sinergia gerada pela fusão.

Porém, os fatos mais relevantes do início de 2010 foram a implantação do plano de Cargos e Salários e o anúncio da incorporação da Menes, empresa especializada em *e-learning* e sediada em São Paulo, no grupo Affero.

O Plano de Cargos e Salários teve sua relevância potencializada pois tratava-se de uma promessa que as três empresas originárias tinham com seus funcionários há alguns anos e nunca conseguiram implementar em função da limitação de recursos financeiros e foco corporativo. Além disso, segundo os empreendedores, era fundamental equacionar os salários dos colaboradores com o mercado de tecnologia e internamente, já que os colaboradores vinham de empresas com políticas e práticas salariais heterogêneas.

Já o anúncio da fusão da Menes com a Affero reforçou a posição da empresa no mercado de São Paulo, maior e mais estratégico do Brasil. Nesse momento, a Affero já possuía escritório em São Paulo, mas com a integração com a Menes a empresa triplicou o número de funcionários em São Paulo e integrou toda a equipe paulista em uma única sede.

No segundo trimestre de 2010, iniciou-se a implantação das primeiras práticas de governança na Affero exigidas pelo investidor e foi lançado o plano de participação nos resultados para estimular a retenção de talentos na empresa. Mas, o grande marco desse período foi a mudança para a nova sede no Rio de Janeiro integrando totalmente as equipes em uma área de 1.000 m², no bairro de Botafogo. Além da unificação da infra-estrutura, também teve início a integração de todos os processos administrativos e financeiros. A partir desse período, a prioridade na estratégia da empresa passou a ser a revisão de processos em busca de padrão ISO na prestação de serviço e desenvolvimento de software. Resultado dessa movimentação foi a certificação da Affero SP na ISO 9001:2008 e o Prêmio Fornecedores de Confiança 2010 realizado pela Editora Segmento, através de uma pesquisa que ouviu cerca de 2.600 empresas clientes de fornecedores de produtos e serviços para a área de RH, com o objetivo de reconhecer e destacar as que possuíam o mais alto grau de confiabilidade por parte desses clientes. Para o estudo, utilizou a metodologia *Net Promoter Scores* (NPS Scores), recomendada pela *Harvard Business School*, que identifica o grau de comprometimento de clientes em relação à empresa.

Já no terceiro trimestre de 2010, período em que foram assinados os documentos definitivos com os investidores, até o presente momento, estão em curso os seguintes processos estratégicos:

- Unificação dos caixas das empresas envolvidas na fusão;
- Implementação do sistema integrado de CRM – *Sales Force*;
- Início da implantação do ERP (*Enterprise Resource Planning*) – *Microsoft Dynamics*;
- Lançamento dos novos produtos Affero frutos da sinergia da fusão: *TV Web* e *Affero Applications*;
- Implantação do sistema interno de gestão de pessoas – *Success Factors*;
- Início do ciclo de avaliação individual dos colaboradores com foco nos valores corporativos da Affero;
- Criação da Oficina de Liderança para formação contínua de líderes.

Para um melhor entendimento sobre o mercado de *e-learning* e Gestão do Conhecimento, vale chamar a atenção para alguns números desse segmento. Segundo o Portal e-learning Brasil, o setor movimentou US\$ 61 bilhões no mundo em 2007, e um total de US\$ 128 bilhões em 2010. Desse valor total, o Brasil movimentou R\$ 525 milhões em 2007 e teve a previsão de movimentar mais de R\$ 1 BI em 2010. A taxa de crescimento prevista para este mercado no Brasil nos próximos anos é de 45%, ainda segundo o Portal e-learning Brasil.

Outro dado importante, segundo a Revista Exame “Maiores Empresas” de 2009, é que as 500 maiores empresas do Brasil investem em média 4% do seu faturamento em Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários em projetos de *e-learning*, Gestão do Conhecimento e Gestão de Talentos. Em 2007, esse percentual representava um total de R\$ 40 BI dado que o faturamento dessas empresas somou R\$ 1 Trilhão nesse período. Portanto, o mercado de *e-learning*, Gestão de Conhecimento e Gestão de Talentos está em franca expansão e tem como característica ser um mercado bem pulverizado. Pode-se citar como

principais concorrentes da Affero nesse mercado empresas como FGV, *Webaula*, *Micropower*, *Ciatech*, *W3Net* e Integração.

Para atender a esse crescente mercado, a Affero conta atualmente com uma equipe multidisciplinar com mais de 200 profissionais nos seus principais eixos de competência. Para sustentar seu posicionamento, a Affero detém expertise em gestão de negócios, incluindo ações de planejamento estratégico, análise do mercado nacional e internacional e relacionamento com clientes e parceiros.

A característica consultiva de seus profissionais permite analisar os principais processos de desenvolvimento de pessoas e integrar conhecimentos nas áreas de engenharia de software, desenho instrucional e mídias, capazes de conceber e implementar soluções em tecnologias aplicadas ao mercado da Affero.

O modelo de desenvolvimento de softwares Affero é apoiado, atualmente, pela integração entre as equipes de projetos, que atendem clientes, e a equipe do próprio software.

As equipes mantêm a característica de multidisciplinaridade e diversidade que permeia toda a empresa, sendo formada por engenheiros de computação com experiência em desenvolvimento de software web, educadores, profissionais de comunicação e mídia, pesquisadores nas áreas de tecnologia, educação e desenho de interfaces.

É uma equipe predominantemente jovem, com faixa etária entre 23 e 35 anos. Muitos possuem mestrado em áreas diretamente relacionadas ao negócio.

Em relação aos seus produtos e serviços, a Affero oferece soluções de negócios de forma segmentada. Seguem abaixo as áreas de negócios em que a empresa está inserida:

- **Universidades Corporativas:** Universidades Corporativas muitas vezes representam uma escolha estratégica adequada para organizações que precisam desenvolver programas de educação e desenvolvimento contínuos de colaboradores, clientes e fornecedores.

A implantação e operação de uma Universidade Corporativa eficaz dependem não só de uma estratégia de Educação Corporativa clara e alinhada com os objetivos estratégicos do negócio, mas também de referenciais educacionais sólidos, processos e metodologias adequadas às necessidades de cada organização.

Por entender esse contexto e acumular experiência na implantação de Universidades Corporativas em clientes de diferentes portes e segmentos, a Affero se posiciona como parceira para ajudar clientes nesse processo

- **Desenvolvimento de Líderes e Gestores:** As organizações em geral podem contar com os melhores profissionais e técnicos, ter acesso a tecnologias de ponta e aos melhores equipamentos e recursos financeiros para investir e crescer. Nada disso trará resultados sustentáveis se seus líderes e gestores não estiverem bem preparados e alinhados com a estratégia organizacional.

A equipe Affero adquiriu experiência na concepção, projeto, execução e avaliação de Programas de Desenvolvimento de Líderes e Gestores especialmente customizados de acordo com as necessidades e competências de cada organização. Para isso, são utilizados conteúdos apoiados por tecnologias para aprendizado e colaboração.

- **Gestão de Talentos:** Equipes com Atitudes de Alta Performance são o elemento-chave para o sucesso de uma organização. Por isso, o investimento em modelos de Gestão de Pessoas que privilegiem a formação de talentos, a avaliação e o desenvolvimento de competências torna-se fundamental para o alcance de resultados diferenciados.

A Affero oferece soluções para Gestão de Talentos, compreendendo serviços de consultoria, a implantação de plataformas tecnológicas e a utilização de ferramentas de *assessment* e avaliação.

- **Educação Transmídia:** O uso de tecnologias da informação e comunicação em programas de desenvolvimento e capacitação – o *e-Learning* – já é adotado com sucesso por diversas organizações. Com ele, torna-se possível abranger equipes com grande distribuição geográfica, complementar ações presenciais, reforçar conhecimentos, reduzir custos e ainda tornar o aprendizado contínuo e permanente.

A recente evolução dos recursos instrucionais, tecnológicos e de comunicação, contudo, abriram novas possibilidades para a criação de soluções educacionais inovadoras. É nesse contexto que surge a Educação Transmídia, considerada por muitos como a evolução do *e-Learning*. Ao combinar diversas mídias e formas de entrega como web, impresso, comunidades de aprendizado, *business games*, *mobile*, áudio e vídeo, por exemplo, as ações ganham em efetividade e atratividade, fortalecendo o aprendizado e a retenção do conteúdo.

As Soluções Educacionais sob medida ofertadas pela Affero têm como características distintivas a ênfase no aspecto instrucional e no alinhamento com os objetivos didáticos de cada organização. Acredita-se que, além de entreter e surpreender, as ações devem prioritariamente cumprir sua missão educacional.

- **Tutoria e Acompanhamento:** Ações de Tutoria e Acompanhamento têm como objetivo intensificar a participação e o engajamento dos colaboradores nas soluções educacionais conduzidas e tornar mais eficaz o processo de aprendizado.

Cada situação, no entanto, requer uma estratégia de Tutoria e Acompanhamento diferenciada, que deve ser analisada e proposta à luz das soluções adotadas e dos objetivos educacionais almejados. A partir das necessidades de Tutoria e Acompanhamento que cada organização apresenta, a Affero disponibiliza uma equipe para elaborar e conduzir a estratégia mais adequada, englobando os diferentes perfis de tutores existentes.

- **Gestão do Conhecimento:** O conhecimento organizacional é um ativo que ganha cada vez mais importância e espaço na agenda dos gestores e líderes de empresas dos mais diversos setores e tamanhos.

Essa tendência é confirmada por pesquisas recentes da Afferro: a grande maioria da riqueza gerada pelas empresas é resultante da aplicação direta de conhecimento e de outros ativos intangíveis como pessoas, processos e tecnologias.

No entanto, ainda são poucas as empresas bem-sucedidas na implantação de soluções de Gestão do Conhecimento. Eficazes para evitar a perda desse importante ativo, as soluções devem favorecer a criação, a disseminação, o compartilhamento e a aplicação desse conhecimento de forma escalável e em todos os níveis corporativos

A Afferro se posiciona como parceira estratégica junto a seus clientes e é hoje a líder no país em projetos de implantação de Gestão do Conhecimento.

4.2.

Análise das entrevistas com os empreendedores

Neste capítulo, foi realizada a análise das entrevistas feitas com os sócios-empresendedores e tomadores de decisão da Afferro, confrontando a realidade vivida pela Afferro no seu processo de Gestão da Mudança com as colocações dos autores mencionados no referencial teórico do presente trabalho. Para tanto, as respostas das entrevistas serão divididas de acordo com os quatro principais problemas relacionados às pessoas e comunicação em processos de mudanças organizacionais citados por Silva (2001).

4.2.1.

Comunicação dos objetivos da fusão:

Conforme apresentado acima, na matriz de perguntas utilizadas na presente pesquisa, a questão da comunicação dos objetivos da fusão foi dividida em quatro perguntas elaboradas com diferentes objetivos.

Primeiramente, com o objetivo de entender o que foi determinado no Planejamento Estratégico da empresa e o modelo de comunicação utilizado no processo de fusão, foi perguntado qual o principal canal e ferramentas de comunicação utilizados pela Affero para a comunicação dos objetivos da fusão. Segundo Luidi Fortunato:

“Cada empresa fez uma apresentação formal para comunicar a fusão, inclusive, foi até uma comunicação simultânea. Depois a gente criou um site... Uma nova URL e, dentro de cada empresa, dependendo do grau de maturidade da Intranet, as empresas criaram uns canais. A QuickMind, por exemplo, criou uma Intranet onde foi feito um blog, que era um FAQ que tinha, as pessoas podiam mandar um email para Fabio que era o dono da QuickMind e, aí, ele respondia e aproveitava e transformava aquilo num FAQ. Uma pergunta, já com uma resposta, já que meio abstraindo o que a pessoa perguntou, mas abordando o tema. E a EduWeb também ficou baseada num site que a gente criou.”

O primeiro passo dado pelos sócios-empresendedores da Affero foi uma apresentação presencial formal da fusão e objetivos do negócio em cada uma das empresas separadamente. Decidiu-se por fazer três apresentações simultâneas para todos os colaboradores onde os sócios-empresendedores informaram aos colaboradores sobre a fusão em si, além de apresentar informações como as diretrizes, objetivos e ações práticas para a execução da fusão. Praticamente falando, os sócios utilizaram o mesmo material de apresentação, para evitar distorções na informação, e reuniram todos os colabores de cada uma das empresas no mesmo dia e horário para o comunicado formal da fusão. O objetivo era passar uma informação uniforme e síncrona para todos os funcionários, evitando vazamento e distorções na informação.

Paralelamente ao evento com os funcionários, foi desenvolvido um *site* chamado www.umanovaempresa.com.br com o objetivo de reforçar as informações passadas no comunicado formal da fusão. Nesse momento, a empresa ainda não havia criado a sua marca. O *site* apresentou a “Nova Empresa”, contendo todas as informações passadas na reunião presencial feita com os funcionários, além de um FAQ (*Frequently Asked Questions*) com todas as respostas para perguntas previstas a serem feitas pelos colaboradores sobre o processo de fusão que, naturalmente, havia gerado muitas dúvidas. Além disso, foi criado um blog corporativo para o início da ambientação entre os funcionários e para servir como um canal livre de comunicação com os sócios-empresendedores através do próprio blog ou pelos e-mails particulares.

Após a comunicação individualizada por empresa, na semana da primeira etapa de integração física das equipes, quando foi entregue a sede da então EduWeb na Barra, foi feita uma nova reunião envolvendo todos os funcionários em um grande auditório para que, então, os empresários reforçassem as diretrizes, objetivos e próximas etapas da fusão. Nesse momento a empresa começava a operar em duas sedes (Botafogo e Centro) e foi identificada a necessidade de reforçar a comunicação dos objetivos da fusão em um ambiente com todos os funcionários da Nova Empresa presentes.

Após esse evento, ainda aconteceram outros dois grandes pronunciamentos dos sócios-empresendedores para reforçar os objetivos da fusão e comunicar resultados alcançados na Gestão da Mudança no ambiente de fusão. Enquanto isso, os canais do *site*, blog e comunicação por mensagens eletrônicas/*e-mail* seguiram funcionando para dar suporte às dúvidas dos colaboradores.

Junior, Mateus e Souto (2008) advogam que a comunicação de objetivos da fusão devem ser claros, diretos e transparentes. Além disso, também sugerem ferramentas para essa ação, tais como pesquisa de clima, matriz de indicadores, *endomarketing*, modelos sociais, padrão comportamental, rituais e retenção de talentos. De acordo com a pesquisa realizada, pode-se afirmar que a Affero comunicou a mudança aos colaboradores e os principais canais de comunicação utilizados para comunicação dos objetivos da fusão foram reuniões presenciais com todos os funcionários e canais na Internet (*site*, blog, FAQ e *e-mail*). Esses dois canais se propuseram a utilizar as ferramentas sugeridas pelos autores.

O segundo desdobramento da questão das dificuldades para a comunicação dos objetivos foi entender como a cultura influenciou na comunicação dos objetivos para medir a força da cultura nesse processo.

Como já dito, a cultura é um fator muito importante em processos de Gestão de Mudança e a percepção obtida ao longo das entrevistas é que essa afirmativa foi verdadeira para o caso da Affero conforme o trecho de Bruno Scott em uma das entrevistas transcritas:

“... nos momentos em que a gente começou já a reunir todas as equipes, a cultura influenciou por que eram culturas diferentes. A EduWeb tinha uma cultura mais informal, a Milestone uma cultura mais voltada para a característica dos sócios de engenharia de software e a QuickMind era a que mais se situava entre esses dois mundos... Então, quando você fala um discurso para 3 culturas diferentes, são quase 3 filtros diferentes. Cada um entende aquilo de acordo com a sua cultura, com a sua vivência profissional e a sua vivência pessoal.”

Conforme o relato acima, a união inicial das três empresas confrontou uma empresa com processos mais informais (EduWeb) com outra extremamente formal (Milestone). Enquanto isso, a Quickmind trouxe um padrão de processos intermediário se comparada à informalidade da EduWeb e a formalidade da Milestone. Nesse contexto, pode-se observar que o processo operacional da Quickmind foi de certa forma um fio condutor para unir de forma harmoniosa as culturas da EduWeb e da Milestone.

Conforme apurado, ocorreram alguns desconfortos nas equipes ao longo do processo de fusão, mas não aconteceram mudanças radicais em processos, nem a *“desconstrução imediata de alguns feudos pré-existent nas empresas”*, conforme relatado nas entrevistas. Apesar da citada diferença de cultura entre as empresas, todos os sócios-empresendedores trouxeram consigo uma cultura empresenedora de empresas relativamente novas e com jovens funcionários que estavam ávidos por mudanças. Isso fez com que a cultura ajudasse mais do que atrapalhasse o processo, conforme relatos dos empresenedores.

Por fim, a última questão relacionada a esse tópico de comunicação dos objetivos da fusão foi o papel do Departamento de Recursos Humanos no planejamento da comunicação dos objetivos da fusão para medir a importância dessa área no processo de fusão. Segundo Bruno Scott:

“Como não havia departamento de RH em nenhuma das 3 empresas, não teve participação, não se falava de RH. Deveria existir. Eu acho que em relação a esse tema, comunicação do processo de fusão, uma das coisas que eu aprendi, realmente, é que é a parte mais delicada e mais complicada de todo o processo. Então, quanto mais departamentos da empresa se conseguir caracterizar ou envolvê-los no processo de comunicação, melhor será o seu processo da fusão. Como a gente não tinha departamento de RH, a gente não se valeu dele. Mas se tivesse, seria fundamental a participação, tem que envolver.”

Como fica claro no trecho transcrito acima, ficou constatada na opinião dos empresenedores uma participação tardia do RH no processo em função da demora na criação formal desse departamento. Na preparação original do novo organograma da empresa, designou-se o RH como uma área de apoio ao CEO (*Chief Executive Officer*) da Afferro, porém a área só foi formalmente criada em março/2010, após várias ações relacionadas à Gestão da Mudança terem sido tomadas pelos empresenedores. Para exemplificar, o Departamento de RH foi criado após o lançamento do Plano de Cargos e Salários, que foi um marco muito importante no processo de mudança. Até então, os sócios-empresenedores se dividiam em ações relacionadas a Recursos Humanos, o que gerou, segundo relatos, *“uma certa confusão entre os colaboradores pois não existia um departamento centralizado para resolução de questões importantes relacionadas às pessoas”*.

Ficou nítida na pesquisa a falta de um plano de comunicação para a área de Recursos Humanos, quando verificou-se que os sócios não se alinharam em relação às ações que envolviam a criação dessa área. A partir de abril/2010, quase seis meses após a fusão, foi contratado um profissional para assumir essa área.

Essa realidade apresentada pela Afferro no que diz respeito ao Departamento de RH vai de encontro ao que afirma Schraeder (2003), que considera fundamental um planejamento sólido na área de Recursos Humanos para uma melhor comunicação interna e manutenção de talentos. A falta de centralização de informações no Departamento de RH gerou algumas incertezas indicadas pelos sócios-empresendedores como causas de *stress* no processo. Por outro lado, a Afferro tomou ações de acordo com os estudos de Schraeder (2003) no que diz respeito à comunicação o mais cedo possível para os colaboradores e uma comunicação realista da fusão.

4.2.2. Compreensão dos objetivos da fusão

Seguindo os principais problemas identificados por Silva (2001) ligados às pessoas e comunicação em processos de mudança, a questão da compreensão dos objetivos da fusão pelos colaboradores foi subdividida em quatro questões.

Com o objetivo de entender se houve e qual foi o nível de participação dos funcionários no processo de definição dos objetivos da fusão, foi questionado se as mudanças organizacionais foram justificadas ou impostas aos funcionários. Segundo Daniel Orlean:

“Elas foram justificadas. Eu acho que a gente se preocupou o tempo todo em mostrar que a fusão se preocupava muito com a sinergia que as empresas, os produtos e os serviços das empresas iam gerar. A gente sempre bateu, falava muito nessa palavra que era sinergia.”

Segundo resultado obtido, o processo de mudança foi justificado para os funcionários e não imposto de forma arbitrária. Fernandes e Zanelli (2006) afirmam que mudanças justificadas se adaptam melhor em processos de mudança, pois as pessoas precisam entender porque devem mudar para que haja menos resistência.

No caso do presente estudo conforme trechos das entrevistas, “as pessoas esperavam e queriam mudanças em cada uma das empresas no período pré-fusão”. Como se tratava de empresas de pequeno porte, os níveis hierárquicos eram bem horizontais e, de certa forma, os funcionários tinham participação em decisões tomadas pelos empreendedores. De acordo com os empreendedores, seria difícil se impor a fusão em função da já mencionada cultura empreendedora das empresas, além do porte de cada uma, para aumentar a participação dos colaboradores nos processos decisórios

A fusão levou a empresa para um porte maior e melhor para os funcionários. A grande sinergia existente entre as empresas foi muito explorada nos debates entre os empreendedores e valorizada na comunicação dos objetivos, o que facilitou a compreensão.

O outro desdobramento dessa questão tinha o intuito de avaliar se a Affero preparou o funcionário para o contexto da fusão e como funcionou essa preparação. Para tanto foi perguntado se foi informado o novo perfil corporativo desejado para os colaboradores no novo contexto da fusão.

Segundo Luidi Fortunato:

“Olha, Posso dizer o seguinte: informado, foi. Assimilado é uma outra coisa totalmente diferente. Então, se alguém me perguntar eu vou lhe dizer: sim. Agora, foi bem informado, se você entender o bem informado... Se você perguntar aos funcionários se eles sabem qual o novo perfil corporativo que a empresa deseja deles, a maior parte vai dizer que não porque ele não foi informado. Na verdade, essa coisa de ser informado é um processo... Não pode parar nunca. Então, informado foi. Mas assimilado...”

Conforme o trecho transcrito acima, formalmente os empreendedores afirmam que o novo perfil foi informado, mas admitem que, até hoje, ele não foi completamente assimilado. Além disso, esse perfil desejado vem sendo moldado com o desenvolvimento da empresa, juntamente com a criação da nova cultura corporativa. Foi importante a definição e divulgação da missão da nova empresa e dos valores corporativos em eventos já citados nesse capítulo, mas ficou clara a necessidade de avaliação concreta das competências internas e da necessidade de um maior reforço na definição do perfil desejado para os funcionários da Affero.

Esse processo de definição do perfil dos funcionários tende a ser gradativo e acontecerá juntamente com a consolidação da nova cultura que está sendo formada. Como foi mencionado nas entrevistas, “*foi dado o norte do perfil desejado dos funcionários Affero e a expectativa que existe sobre eles*”, porém a certeza de que os funcionários absorveram essa nova orientação só poderá ser levantada após a avaliação concreta das competências internas que foi iniciada através do Programa de Avaliação Individual dos Colaboradores Affero.

Segundo os empreendedores, a Affero buscou manter com cada um dos colaboradores uma relação de transparência e respeito, incorporando e fortalecendo cada vez mais os valores da empresa. Para isso foi identificado que cada um dos colaboradores precisa se conscientizar sobre a importância do Programa de Avaliação Individual, pois é um fator-chave para o fortalecimento dessa relação e para o sucesso individual e da empresa.

O Programa de Avaliação Individual lançado pela Affero tem três objetivos:

- Alinhar evidências de comportamento do colaborador vinculados aos valores da empresa;
- Propiciar um amadurecimento para uma avaliação por competências e desempenho;
- Proporcionar oportunidades de diálogo e *feedback* entre colaboradores e gestores.

O ponto seguinte na pesquisa sobre a dificuldade de compreensão dos objetivos da fusão pelos indivíduos teve como objetivo medir novamente a importância do Departamento de Recursos Humanos e os mecanismos utilizados no processo de avaliação da compreensão dos objetivos. Shuler e Jackson (2001) confirmam a necessidade de empresas tratarem das questões relacionadas a Recursos Humanos de forma estratégica em suas atividades de fusão e, para tanto, ressaltam a importância do Departamento de RH no contexto. Para avaliação, foi perguntado sobre o papel do Departamento de Recursos Humanos e as ferramentas utilizadas por essa área.

Novamente, os empreendedores identificaram que a participação do RH nesse processo foi irrisória tendo em vista a demora na formalização dessa área dentro da Afferro, como acima apresentado. Fabio Barcellos cita que o processo de mudança ocorreu com “*o avião em pleno vôo*”, já que a Nova Empresa tinha metas ousadas a cumprir e não foi possível parar processos para executar todas as mudanças necessárias. Essa necessidade de resultados imediatos gerou ainda, segundo os empreendedores, uma percepção tardia da importância do RH em todo o processo. Isso se torna compreensível na medida em que as três empresas originárias tinham pequeno porte e não possuíam um Departamento de Recursos Humanos formal. Isso, de acordo com relatos, acabou gerando problemas latentes decorrentes da falta de um Departamento de RH na Nova Empresa.

O último ponto referente a essa questão foi saber qual o aspecto que havia recebido mais ênfase na fusão: as questões financeira/legal ou as direções estratégicas, e como a empresa tratou essas duas questões.

Houve uma unanimidade nas entrevistas de que a maior ênfase foi dada para as questões financeira e legal. O primeiro passo na criação da Afferro foi a contratação de um consultor financeiro externo para calcular o “*valuation* relativo” entre as empresas para auferir qual seria a participação societária de cada uma das empresas originárias na Afferro. Nesse processo, foi realizada a primeira *due dilligence* para levantamento de faturamento, despesas realizadas e contingências tributárias e trabalhistas. Passada essa fase inicial e definidas as participações

societárias relativas, iniciou-se a negociação com o investidor e uma nova fase de *due diligence*, dessa vez executada por outro consultor externo indicado pelo fundo de investimento. A partir de então, começou uma longa negociação das condições contratuais para formalização da fusão geradora da Affero. Formalmente falando, todo esse processo durou dois anos, tendo início em agosto/2008 e finalizado em julho/2010.

Como foi mencionado, o processo de negociação foi muito longo e acabou gerando uma maior ênfase nos aspectos legais e financeiros da operação. Por outro lado, o aspecto estratégico não foi completamente negligenciado. Por demanda do investidor na profissionalização da governança corporativa, os empreendedores participaram de um processo formal de criação do Planejamento Estratégico da Affero já explicado anteriormente. Após a preparação do planejamento estratégico, foram comunicados, presencialmente e através da comunicação interna via *e-mail*, o mapa de objetivos estratégicos da Affero para os anos de 2010/2011, ajudando os colaboradores a compreender os objetivos da fusão.

Apesar da importância do Planejamento Estratégico para a Affero, os empreendedores citam que os aspectos legais e financeiros do processo de fusão foram bem feitos e negociados, tanto entre as empresas originárias da fusão quanto com o investidor de risco. Leonardo Soldon afirma que “o processo de *due diligence* ajudou muito a arrumação e consolidação dos números da Affero e também foi fundamental para o bom andamento legal da fusão”.

Mc Donald, Couthlard e Lange (2005) indicam cinco causas principais para insucessos em processos de fusão: a) má qualidade da racionalização da estratégia, b) incompatibilidade de cultura, c) dificuldade de comunicação e liderança na organização, d) má integração entre o planejamento e execução e e) investimentos exagerados na empresa criada. Após as entrevistas realizadas, é possível afirmar que os empreendedores tomaram ações ao longo da mudança organizacional capazes de mitigar essas eventuais causas de insucesso para o sucesso do caso da Affero.

4.2.3. Trabalho em equipe

O terceiro ponto apresentado na matriz de perguntas das entrevistas realizadas na pesquisa foi desdobrado em três perguntas sobre como os empreendedores enfrentaram as dificuldades em promover o trabalho em equipe citadas por Silva (2001) como um dos principais problemas enfrentados em processos de fusão.

Com o intuito de saber se aspectos como autonomia de trabalho, *status* e comprometimento superaram os incentivos econômicos, foi questionado sobre como foi tratada a questão da retenção de talentos na fusão.

Sobre esse aspecto é importante lembrar que Ranft e Lord (2000) defendem que a retenção de pessoas chave tem importância central em fusões de empresas de alta tecnologia. Afirmam que é um fator crítico para garantir o sucesso desses processos pois é fundamental, nesse segmento, a retenção de conhecimento e de competências críticas para o andamento do negócio.

Os empreendedores reforçaram a importância desse tema e citaram nas entrevistas ações de reajustes salariais de pessoas-chave para garantir a retenção dos melhores talentos da empresa. No momento da fusão, era latente a necessidade de equiparação salarial dos colaboradores tanto com o mercado externo quanto entre as empresas originárias da fusão. Foi propagada a idéia de que *“todos largariam equiparados em termos salariais e o desenvolvimento se daria através da meritocracia”*, que foi um dos valores incorporados a cultura da Affero. De uma maneira geral, foi avaliado que ocorreram poucas saídas de pessoas-chave e a maior parte dos talentos permaneceu na empresa, trazendo um saldo positivo nessa questão de manutenção de talentos. As poucas pessoas que saíram da empresa, logo após o anúncio da fusão, justificaram a saída por conta da personalidade e percepção de que não se sentiriam bem inseridas em uma empresa de maior porte que passaria a trazer traços de uma gestão profissionalizada. Ou seja, revelaram uma

dificuldade de adaptação a nova realidade que estaria surgindo com o nascimento da Afferro.

De uma forma geral, observou-se nas entrevistas que, para o sucesso na retenção de talentos no processo de fusão, houve uma mescla de valorização da autonomia, *status* e comprometimento. Com a fusão, a sinergia das três empresas aconteceu naturalmente e os participantes entenderam que haviam se tornado a maior empresa da América Latina do segmento, percebendo a importância dos incentivos econômicos trazidos com a política de ajustes de salários para a realidade do mercado e sustentado pelo Plano de Cargos e Salários criado pela Mercer, consultoria especializada no tema.

No que diz respeito ao tema “trabalho em equipe”, o segundo desdobramento foi a pergunta de como foi tratado o conceito de carreiras no processo de fusão. Essa questão teve o objetivo de avaliar se houve extinção ou sobreposição de cargos que por ventura tenham atrapalhado o trabalho em equipe.

Para esse tema, os empreendedores são unânimes em exaltar a importância estratégica do Plano de Cargos e Salários desenvolvido pela consultoria externa, como se vê no relato abaixo de Bruno Scott:

“Bem, ao processo de carreira foi dada uma boa ênfase pelo plano de cargos de salário. Os primeiros pontos que fizemos foram desenvolver a marca, um nome e o plano de cargo de salários. Para tal, contratamos um advogado, a Crama para criação da marca e a Mercer para desenvolver o plano de cargos e salários. Isso ainda lá atrás, em 2008. Foi uma das primeiras coisas. A gente se preocupou em dar uma perspectiva de carreira para o pessoal.”

Como já foi mencionado anteriormente, o plano de carreiras era uma necessidade histórica das três empresas e sua importância pode ser medida pela urgência com que foi contratada a consultoria externa para tratar o conceito de forma profissional. Para ilustrar, conforme relato acima, as três principais ações, ainda em 2008, tomada pelos empreendedores foram: criação da marca, do nome da empresa e do plano de carreiras.

No processo de desenvolvimento do Plano de Cargos e Salários, foram mapeados todos os cargos e competências associadas aos cargos em um grande trabalho em conjunto que envolveu todos os empreendedores. Naturalmente, existiam cargos que geravam sobreposições de profissionais existentes nas três empresas, mas a sinergia gerada pela fusão era tanta que não foi necessária nenhuma demissão e todos os funcionários foram alocados em cargos de acordo com suas competências. Mais do que isso, tiveram seus salários reajustados e passaram a ter uma visão de longo prazo da evolução dos seus cargos dentro da estrutura organizacional da Affero.

Portanto, a conclusão é que os empreendedores trataram de forma satisfatória a questão da sobreposição dos cargos, evitando que isso atrapalhasse o trabalho em equipe. Pelo contrário, a motivação dos colaboradores com o novo cenário da empresa fez com que fosse mais rápida a integração entre as equipes, o que era primordial em um ambiente de “*troca de combustível em pleno vôo*”. Essa importância dada ao conceito de carreira proporciona, segundo Larson, Driver, Holmqvist e Sweet (2001), um melhor entendimento e gestão de incentivos para maiores contribuições pessoais no processo.

O último desdobramento referente ao tema teve o objetivo de entender a força da cultura na formação das novas equipes provenientes de diferentes empresas. Para tanto, foi perguntado quais foram as maiores dificuldades para promover o trabalho em equipe no processo de fusão.

Foram ratificadas pelos empreendedores os diferentes tipos de processos operacionais existentes entre as empresas, o que já é um cenário complicado por si só. Além disso, com a demora na finalização do trabalho de elaboração do Plano de Cargos e Salários, houve uma demora na definição das principais lideranças internas, fato que gerou alguns desgastes no processo de trabalho em equipe. Por exemplo, até que o plano de carreiras fosse definido, segundo resultados da pesquisa, era comum na Affero colaboradores buscarem informações com seus líderes nas antigas empresas.

Além disso, a natureza do trabalho das empresas já trazia dificuldades na promoção do trabalho em equipe, em função da multidisciplinariedade das equipes. Isso porque, citando a área de negócios da Afferro de desenvolvimento de conteúdos, por exemplo, são formadas equipes compostas por gerentes de projeto, *designers* instrucionais, *designers* gráficos e programadores no mesmo projeto. Ou seja, conforme afirmado nas entrevistas, “*as empresas já possuíam dificuldades em promover o trabalho em equipe anteriormente e com a fusão essa dificuldade foi potencializada*”.

4.2.4. Adoção da mudança

No último problema principal identificado por Silva (2001) ligado às pessoas e comunicação em processos de mudança gerados por uma fusão, a questão proposta sobre a dificuldade em fazer com que os indivíduos adotassem a mudança foi segmentada em quatro questões.

Primeiramente, a entrevista buscou entender se a realidade da mudança foi tratada de forma simplificada e, para tanto, foi questionado aos empreendedores se, de uma maneira geral, os indivíduos foram muito resistentes à mudança.

A conclusão dos empreendedores foi que os colaboradores foram céticos e que entenderam que a mudança, através da fusão, era o melhor caminho para as três empresas. Sendo assim, não foi identificado nenhum tipo de resistência mais frontal a mudança, pois o momento era oportuno para que elas acontecessem e, conforme apurado nas entrevistas, “*os colaboradores estavam ávidos por mudanças no contexto de cada uma das empresas*”. Essa conclusão reforça a afirmação de Silva (2001) de que o problema reside na atitude das pessoas e na forma como a mudança chega até ela.

Posteriormente, foi questionado se foram propostas inovações no processo de mudança com o objetivo de avaliar se a inovação esteve no foco da mudança. Isso porque, segundo Darmanpour e Gopalakrishman (1998), a adoção da inovação em processos de mudança é a melhor forma de mudar a organização para facilitar a adaptação às mudanças no meio ambiente de forma a ampliar a eficácia da organização. Segundo Luidi Fortunato:

“acho que fomos até muito tradicionalista no processo de mudança, muito simplista, mais tradicionalista. Também não sabíamos fazer, não contratamos ninguém, uma consultoria para conduzir”

Foi unânime a conclusão que a Afferro foi tradicionalista e objetiva no processo dando maior ênfase nas questões legais e financeiras na negociação com o investidor, na criação da sua marca e, principalmente, no plano de carreiras que era fundamental no processo. Como consequência do plano de carreiras, também foi lançado pela Afferro o plano de avaliação de desempenho e remuneração variável balizado pela meritocracia.

De acordo com a pesquisa, ao longo do processo, os empreendedores receberam algumas propostas de consultores no intuito de profissionalizar a Gestão da Mudança, porém os empreendedores não tiveram tempo para seguir nessa direção e decidiram por não investir tempo e dinheiro nesse aspecto.

A questão do tempo se deu em função da necessidade de que um dos empreendedores se destacasse para trabalhar junto com os consultores no processo de gestão da mudança que envolveria etapas como um diagnóstico, análise dos resultados encontrados, formulação de ações e implementações das ações. Essas etapas iriam requerer reuniões com toda a diretoria, entrevistas em grupos e individuais, realização de questionários e *workshops* específicos para tratar da questão da mudança.

Como já foi mencionado na presente pesquisa, e apurado nas entrevistas, a mudança da Afferro foi executada “*em pleno vôo*” e com isso todas as ações tinham que ser dinâmicas e pontuais para que o processo produtivo seguisse funcionando da melhor forma possível. Em um cenário onde as propostas dos profissionais especializados em Gestão da Mudança demorariam três meses apenas para realizar o diagnóstico e analisar os resultados, se tornou inviável a contratação do consultor. Além disso, o trabalho do consultor teria que envolver diretamente um dos empreendedores e isso não seria possível em função do andamento do processo de fusão que apresentou um curso muito dinâmico. Como a Nova Empresa ainda não tinha formalizado o Departamento de RH, optou-se por debater o processo de Gestão da Mudança na realização do Planejamento Estratégico e não gastar recursos financeiros e de homem-hora com um consultor externo.

A grande inovação citada pelos empreendedores no processo de mudança foi a criação do Programa de Formação de Líderes, que a Afferro classificou de Oficina de Liderança. Dentro desse conceito, a Afferro ressaltou, entre os colaboradores, a importância que o líder tem em uma empresa. Nesse conceito, o líder é não só aquele que tem um papel de gestor, como também aquele que exerce influência sobre pessoas e consegue motivá-las e agregá-las em direção a um objetivo comum. O objetivo da Afferro, segundo Leonardo Soldon “é criar um bom ambiente para se trabalhar onde as pessoas se sintam motivadas”. A criação de um clima favorável para chegar ao sucesso da empresa depende, segundo os empreendedores, também da conscientização de todos para trabalhar em favor de um melhor resultado. Depende-se cada vez mais das pessoas, do saber fazer, do fazer bem feito.

Baseado nessas premissas, criou-se uma série de ações para o Desenvolvimento de Pessoas na Affero. O primeiro passo foi a criação da Oficina de Liderança que acontece todas às sextas-feiras com um grupo de trinta colaboradores identificados como potenciais líderes. Nos encontros, são discutidas questões práticas ligadas à liderança, baseadas nos valores da Affero para tentar encontrar soluções a serem aplicadas no dia-a-dia de trabalho. O objetivo final é que todos os colaboradores da Affero participem desse processo e saibam, exatamente, tudo o que está sendo feito e falado na Oficina. Por isso, a cada semana, todos recebem um relatório detalhado de todos os encontros, além dos materiais que serão discutidos no encontro seguinte. Segundo os empreendedores, essa ação está rendendo bons frutos para a Affero e é uma ação considerada inovadora.

Outra questão debatida sobre a dificuldade em fazer com que os indivíduos adotassem a mudança foi o entendimento se o cenário político ajudou a gerar resistência nas pessoas. Foi, então, questionado aos empreendedores se o processo decisório na Nova Empresa se tornou mais político ou informal.

Foi unânime, na pesquisa, a resposta de que o processo decisório se tornou mais político e não poderia ser diferente em função do crescimento da empresa. Segundo as entrevistas, *“não é possível manter o processo informal de uma empresa de 35 pessoas em uma média empresa com 250 colaboradores”*. Principalmente em um contexto que conta com a participação de um investidor de risco associado ao negócio. A percepção dos empreendedores é que empresas de pequeno porte não conseguem crescer sem profissionalizar a gestão.

Segundo Kavanagh (2006), o risco que a Affero corre com o cenário mais politizado é o aumento da resistência entre os colaboradores na sequência do processo de mudança, podendo apresentar reflexos em questões como o *status* de alguns executivos e a eventual saída de outros.

Desde o início do processo, foi exigido pelos investidores a profissionalização da governança corporativa. Para tanto foi feito um alto investimento na contratação de um profissional experiente no mercado para implementação do manual de governança corporativa entregue pelos investidores de risco. Desde então foram criadas novas regras de governança que tem o objetivo de gerar um crescimento sustentável da Affero nos próximos anos.

Por fim, o último desdobramento dessa última questão foi sobre o papel dos líderes no processo de adoção da mudança, que tinha como objetivo avaliar a interferência dos líderes sob os membros da organização no processo de mudança. De acordo com as pesquisas de Kavanagh (2006), o desafio dos líderes em processos de mudança reside em selecionar um conjunto de ações que sejam atingíveis dentro da capacidade de absorção, pela empresa, de mudanças e restrição de recursos. Além disso, ainda segundo Kavanagh (2006), líderes que pretendem dar início a mudanças organizacionais e gerar aceitação por parte de seus seguidores sempre enfrentarão uma tarefa muito difícil. Porém, influenciando a natureza do ambiente de trabalho e a cultura organizacional, esses líderes são capazes de afetar a atitude de membros da organização em relação à mudança e motivação relacionadas ao trabalho.

Sobre esse ponto, os empreendedores ratificaram que a mudança era irreversível e fundamental para o crescimento das três empresas. A fusão iria acontecer a qualquer momento em função das tendências de mercado e esse cenário fortaleceu muito o discurso dos empreendedores junto às equipes internas. Segundo Fabio Barcellos:

“O papel dos líderes foi justamente poder fazer com que as pessoas que estivessem céticas pudessem ver que era uma mudança irreversível e uma mudança que iria ocorrer sob quaisquer circunstâncias. Então, o papel era de reforçar, dia sim, e outro também, que a fusão ia acontecer. Na verdade, o papel dos líderes era de guardiões da mudança.”

Um detalhe interessante citado nas entrevistas foi a importância da convergência estratégica dos líderes da Afferro. Em linhas gerais todos os empreendedores possuíam formações empresariais bem semelhantes tendo passado pela Incubadora de empresas da PUC-Rio até se graduar e sair para o mercado. As três empresas originais seguiram esse caminho e, em função disso, absorveram a cultura empreendedora e os conceitos estratégicos disseminados pela credenciada Incubadora da PUC-Rio. Segundo Luidi Fortunato:

“nós não tivemos problemas com lideranças então é difícil falar sobre isso. Eu fico imaginando o seguinte: se os sócios originais, atuais executivos, não tivessem num acordo e não tivessem comprado a idéia, será que a fusão teria acontecido? Fico imaginando se 3, 4 5 sócios entrassem numa de brigar. E, ai, brigar mesmo. Perde a razão, sai do foco, da razão e entra no foco da emoção: “Eu vou complicar porque não aguento mais essa pessoa...”. Ai, começa a atrapalhar por atrapalhar. Certamente, isso teria desdobrado na empresa e nada teria dado certo. Então, o papel do líder é essencial. E a Afferro não sofreu essas dificuldades, porque, realmente, entre os empreendedores, a coisa funcionou foi muito bem... Por mais que divergissem, em algum momento, os empreendedores sempre sentavam e chegavam a um acordo. Nunca as pessoas saíram de uma sala, de uma mesa, com opiniões tipo: “Assim não dá, não quero mais falar sobre o assunto, e agora vamos ver como vai ficar... Dessa forma não vou...”. Nunca teve isso. E, isso aí, desdobrando os líderes. Fico imaginando o contrário. Se tivesse tido, ai, sim. Iríamos ver o papel do líder porque iríamos ver acontecer da pior forma que ia inviabilizar o negócio.”

Esse bom alinhamento estratégico e de valores dos empreendedores originais teve uma influência muito positiva nos membros da organização que se espelharam nos empreendedores e buscaram uma rápida integração com membros das outras ex-empresas. Todo o processo foi bem tratado e negociado entre os empreendedores, o que acabou refletindo no processo geral. Inclusive, um dos grandes objetivos do Programa de Formação de Líderes da Afferro é desenvolver o que os empreendedores chamam de “guardiães da mudança”.