

5 Conclusão

No atual dinâmico mercado de trabalho, após os estudos realizados, é possível afirmar que pessoas e comunicação são variáveis que podem gerar sucesso ou fracasso dependendo do nível de gerenciamento dessas variáveis. Autores e pesquisas citados no trabalho citam alguns fatores de sucesso/fracasso em processos de fusão e aquisição, tais como:

- Retenção de talentos essenciais;
- Comunicação eficiente;
- Retenção de executivos;
- Seleção de um bom grupo gestor;
- Seleção de líderes;
- Integração Cultural.

Imergindo o tema Gestão da Mudança no mercado corporativo, o mercado traz algumas empresas de consultoria nessa área para buscar uma melhor organização em processos de mudança em ambientes de fusão. Tipicamente as áreas de atuação dessas consultorias envolvem temas como:

- Planejamento estratégico;
- Planejamento e Gestão de Mudanças Organizacionais;
- Desenvolvimento de Culturas organizacionais;
- Desenho de Estruturas Organizacionais;
- Gestão Estratégica de Pessoas;
- Coaching.

Para tanto, em projetos como no caso apresentado da Afferro, um dos principais serviços oferecidos por consultores é buscar a alavancagem das oportunidades de crescimento de negócios seguindo premissas como:

- Os planos de crescimento sustentado das empresas serão exitosos quando apoiados pelas pessoas;
- Mudanças organizacionais não se fazem apesar das pessoas, mas por meio das pessoas.

Todo o trabalho das consultorias oferecidas são pautados em entender como os colaboradores das diferentes empresas envolvidas em processos de fusão, independente de função, posição ou formação, vêm o processo e quais as ações serão necessárias fazer para envolver e comprometer efetivamente os colaboradores com a mudança. Dessa forma, normalmente trabalhos na área de Gestão da Mudança são conduzidos seguindo uma metodologia sistêmica, baseada na formulação de questionários, entrevistas individuais e em grupo com líderes e colaboradores, pesquisa de documentos e workshops para discussões de temas relevantes.

Na grande maioria das consultorias existentes nessa área, a metodologia aplicada pelos consultores segue a seguinte dinâmica cronológica: alinhamento estratégico do projeto, diagnóstico da situação, análise de resultados e formulação de ações e implementação. Esses trabalhos têm como objetivo apoiar os líderes no planejamento e gestão da mudança organizacional necessária para a efetiva implantação de processos de fusão.

Porém, para a aplicação de um projeto de consultoria em Gestão da Mudança são exigidos requisitos básicos como:

- A liderança do projeto deverá ser exercida sempre por um representante da empresa;
- Os colaboradores alocados ao projeto deverão ser aqueles que possam realmente contribuir para o melhor resultado dos trabalhos, e não daqueles que estiverem disponíveis;
- Disponibilidade de tempo de líderes e colaboradores da empresa para o projeto;
- Acesso às informações da empresa que sejam relevantes para o projeto;
- Disciplina no cumprimento do cronograma acertado;
- Espaço físico na empresa reservado para o consultor, de preferência reservado, para facilitar a realização das entrevistas e possíveis análises de informações confidenciais.

Além do alto custo envolvido no serviço de consultoria, um projeto dessa natureza tem um cronograma estimado de quatro a seis meses de trabalho no mínimo.

No caso específico da Afferro, diversas propostas de consultoria em Gestão da Mudança foram oferecidas e, apesar da notória importância desse trabalho, fatores críticos como a necessidade de disponibilidade de tempo de líderes e colaboradores da empresa e o tempo necessário para execução do projeto inviabilizaram a contratação de profissionais terceirizados para apoiar o processo de Gestão de Mudança da empresa. A conclusão é que o processo de fusão da Afferro se mostrou muito dinâmico e os empreendedores tiveram que trabalhar essa competência internamente e absorver o trabalho de Gestão da Mudança dentro do Planejamento Estratégico elaborado no início de 2010.

Seguindo os estudos realizados na presente pesquisa, o quadro abaixo ajuda a sintetizar as principais afirmações trazidas pelos autores estudados e as principais ações realizadas pelos empreendedores da Affero para mitigar os principais problemas identificados por Silva (2001) relacionados às pessoas e comunicação em um processo de mudança gerado por uma fusão:

Tabela 3: Síntese dos tópicos abordados

Problemas identificados por Silva (2001) relacionados às pessoas e comunicação em um processo de mudança	Afirmações de autores estudados e relacionados no trabalho	Ações realizadas pela Affero identificadas através da pesquisa feita com os empreendedores:
Comunicação dos objetivos da fusão	<ul style="list-style-type: none"> - A comunicação deve ser feita de forma clara, direta e transparente; - Citam a utilização de ferramentas como pesquisa de clima, matriz de indicadores, <i>endomarketing</i>, modelos sociais, padrão comportamental, rituais; - Identificam a necessidade de um planejamento sólido do Depto de RH; - Evidenciam a importância da comunicação o mais cedo possível para os funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de quatro eventos com apresentações presenciais dos empreendedores sobre os objetivos da fusão; - Utilização pela Affero de ferramentas como site, FAQ, blogs e e-mails para comunicação dos objetivos; - Não houve mudanças radicais no processo no início da fusão; - Participação tardia do Depto de RH no processo de comunicação dos objetivos; - Antecipou a informação sobre a fusão aos funcionários para então comunicar ao mercado.
Compreensão dos objetivos da fusão	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças justificadas se adaptam melhor em processos de mudança; - Importância em informar o novo perfil desejado para os colaboradores; - Necessidade de avaliação concreta das competências internas; - Ressaltam a importância estratégica do Depto de RH. 	<ul style="list-style-type: none"> - Executou um processo de mudança justificado aos funcionários; - Ênfase na sinergia gerada pelas empresas para uma melhor compreensão dos objetivos; - Iniciou o Programa de avaliação de desempenho; - Executou um processo de mudança <i>"on going"</i>; - Maior ênfase nas questões legais e financeiras; - Divulgação dos resultados do planejamento estratégico presencialmente para melhor assimilação dos objetivos.

Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> - A retenção de pessoas chave tem importância central em fusões de empresas de alta tecnologia; - Ressaltam a importância do plano de carreiras para integração das equipes; - Ressaltam a importância dos líderes no processo de acompanhamento do trabalho em equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração e implantação do Plano de Cargos e Salários; - Execução de equiparações e ajustes salariais para garantir a retenção dos melhores talentos da empresa; - As perdas de talento ocorreram em função da dificuldade de adaptação do colaborador a nova realidade; - Não houve demissões em função do crescimento da empresa e sinergias geradas pela fusão; - Criação da Oficina de Liderança para aprimorar o trabalho em equipe.
Dificuldade na adoção da mudança	<ul style="list-style-type: none"> - O problema na adoção da mudança reside na atitude das pessoas e na forma como a mudança chega até ela; - 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; - Processos politizados geram o risco de aumento de resistência; - Importância do papel dos líderes para adoção efetiva da mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação clara e direta de que a mudança, através da fusão, era o melhor caminho para as três empresas; - A Afferro foi tradicionalista e objetiva no processo de mudança; - Criação do plano de avaliação de desempenho e remuneração variável balizado pela meritocracia; - Criação do Programa de Formação de Líderes; - Processo decisório mais politizado após a fusão; - Convergência estratégica dos líderes da Afferro que facilitaram a adoção da mudança.

Fonte: própria

Considerando esses aspectos, a questão que central deste estudo é: observando os principais problemas relacionados às pessoas e à comunicação em processos de mudanças organizacionais citados por Silva (2001), bem como o contexto descrito de fusões e aquisições, perguntou-se: quais os fatores críticos de gestão de pessoas e comunicação enfrentados pelos tomadores de decisão da Afferro no processo de fusão pelo qual a empresa se submeteu no ano de 2010?

Conforme citado ao longo do trabalho, Silva (2001) afirma que um processo de mudança é bem sucedido quando:

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

De uma maneira geral, ao analisar o quadro apresentado acima, é possível afirmar que o processo de mudanças da Affero foi bem elaborado, mas existem ressalvas a serem feitas, ações a serem tomadas e pesquisas futuras a serem realizadas para confrontar as ações realizadas pelos empreendedores com os efeitos desejados em cada uma das ações.

Os tópicos citados por Silva (2001) para a análise de um processo de mudança trazem dois aspectos que foram abordados na presente pesquisa. Isso porque as entrevistas puderam comprovar que a organização conseguiu sair do estágio inicial, onde as três empresas originárias na fusão operavam de forma separada, para uma nova realidade onde operam de forma unificada desde a fundação da Affero e conseqüente integração de toda a equipe e operações em sedes únicas no Rio de Janeiro e São Paulo.

Além disso, as entrevistas realizadas conseguiram captar que o funcionamento das operações no estado futuro atendem as expectativas tanto dos empreendedores quanto dos investidores. Isso porque a empresa atingiu as metas financeiras estabelecidas em 2010 mantendo a boa relação com os investidores. Além disso, foi possível identificar ações e resultados concretos relacionados às pessoas e a comunicação que surtiram resultados positivos e colocam a Affero hoje como a maior empresa da América Latina dentro do seu segmento de mercado.

Por outro lado, os outros dois tópicos citados por Silva (2001) como forma de medir o sucesso do processo de mudança merecem atenção em novas pesquisas relacionadas à Afferro para medir efetivamente se a transição foi realizada sem custos financeiros indevidos para a organização e sem custos para os membros individuais da organização. Em relação aos custos financeiros indevidos seria desejável uma pesquisa para uma análise financeira do processo de fusão da Afferro identificando o planejamento financeiro planejado e o efetivamente executado. Além disso, também se faz necessária uma nova pesquisa junto aos colaboradores da Afferro para avaliar se as ações listadas pelos empreendedores na presente pesquisa causaram o impacto esperado junto aos colaboradores e se os mesmos não tiveram custos individuais nesse processo de fusão.

Por fim, voltando para a pergunta original da pesquisa sobre os fatores críticos enfrentados pelos empreendedores no processo de fusão vivenciado pela Afferro, o estudo mostrou que a empresa utilizou os canais de comunicação mencionados nas pesquisas para transmissão dos objetivos da fusão e realizou ações e eventos que possibilitaram uma melhor compreensão dos objetivos da mudança por partes dos empregados. Por outro lado, o estudo demonstra que a Afferro 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 Afferro preocupou-se com a retenção de talentos, o que diminuiu a resistência na adoção da mudança.

Fundamentalmente, a conclusão do autor é que a Afferro 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.