



A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM PERÍODO PÓS- AQUISIÇÃO DE EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES - UM ESTUDO DE CASO NO BRASIL

Michele de Abreu Martins Rodrigues da Costa (UFF)

michele_am_br@yahoo.com.br

Mara Telles Salles (UFF)

mara@labceo.uff.br

Este artigo se propõe a determinar se e em quais aspectos é afetada a qualidade de vida no trabalho de funcionários, após um recente processo de aquisição entre empresas privadas do setor de telecomunicações móvel. Para tanto, o estudo de caso foi a técnica escolhida. O instrumento da pesquisa foi o questionário aplicado, no período pós-aquisição, aos funcionários de duas diretorias existentes nas antigas empresas, cujas atividades apresentavam traços de similaridade. A frequência e os tipos de percepção foram comparados para esses dois grupos e foi possível verificar que a qualidade de vida no trabalho é afetada por processos de aquisição e a empresa comprada é a mais afetada negativamente. Os funcionários desta empresa perceberam efeitos negativos, principalmente nas condições de trabalho, nas oportunidades de crescimento e segurança e na vida pessoal. Para a empresa compradora, o maior impacto negativo ocorreu na carga de trabalho. Como potencial contribuição, este estudo aponta a grande importância da fase pós-aquisição na qualidade de vida no trabalho dos empregados.

Palavras-chaves: Fusão. Aquisição. Qualidade de Vida no Trabalho. Telecomunicações.

1. INTRODUÇÃO

Os processos de fusão e aquisição de empresas não são um fenômeno recente. Desde o início do Século XX, há registros de fatos econômicos dessa natureza, coincidindo com épocas de prosperidade econômica. Porém, é destacável o volume de transações de fusão e aquisição, que, nos últimos anos, tem assumido grandes proporções, trazendo muitos aspectos socioeconômicos e culturais passíveis de maiores discussões.

Neste país, dentre os setores que mais têm sido palco de processos de fusões e aquisições, destaca-se, por sua grande tendência à concentração, o de telecomunicações. Segundo pesquisa da KPMG (2007), no ano de 2007, o setor de telecomunicações foi o terceiro maior em número de fusões registradas no Brasil. Entretanto, no Brasil, o número crescente de processos de fusão e aquisição leva a indagações sobre a valorização das pessoas que trabalham nesses processos.

É um contexto que instiga o aprofundamento de estudos sobre processos de integração e suas implicações e, mais ainda, como essas mudanças se refletem nas relações de trabalho e no ambiente de trabalho.

A qualidade de vida no trabalho é afetada por aspectos relacionados ao ambiente do trabalho e influencia, por sua vez, direta ou indiretamente, na qualidade de vida das pessoas. Aspectos tais como: carga de trabalho adequada, as relações sociais no trabalho e as tarefas desempenhadas são os fatores indispensáveis no entendimento da percepção de QVT.

A autora do artigo, favorecida pela atuação no setor de telecomunicações, há quase uma década, testemunhou o processo de aquisição, ocorrido em 2007, quando a empresa em que trabalha adquiriu outra do mesmo setor. Esta vivência suscitou o interesse em aprofundar e ampliar o conhecimento sobre as consequências e os prováveis impactos na qualidade de vida no trabalho dos recursos humanos da empresa resultante.

2. FORMAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A chance de sucesso na aquisição de uma grande empresa não é maior que 30%, e pesquisas revelam, ainda, que o item citado, como a maior causa de fracasso em empreitadas em fusões e aquisições, se refere a conflitos culturais (HARDING; ROVIT, 2005, p.21). Paradoxalmente, segundo os mesmos autores, é muito difícil, para uma empresa de classe mundial, crescer baseada apenas no crescimento orgânico. Percebe-se, desta forma, que os processos de fusão e aquisição passaram a ser estratégias essenciais de crescimento para as empresas, principalmente as de maior porte.

Pesquisa da Deloitte (2005) destaca que o fator que mais leva ao fracasso os processos de fusão e aquisição, é a falta de sinergia entre as empresas e as dificuldades de integração na fase pós-aquisição. Ainda segundo esta pesquisa, o segundo fator mais importante, para o sucesso de processos de F&A é a rapidez na integração de processos de trabalho e das pessoas.

Os colaboradores das empresas envolvidas lidam com uma sobrecarga de funções, pois, além de executarem suas atividades rotineiras, eles precisam assumir atividades ligadas à transição. É o cenário em que ocorrem as mudanças relativas às formas de trabalho, ao aumento da carga horária, ao aumento do estresse e ao medo das demissões (PWC; 2009)

Como consequência desses processos para os recursos humanos, segundo a 14ª reunião da REG-QVT (Rede de Estudos em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho) publicada em LIMONGI-FRANÇA (2007, p.97), foram levantados indicadores de possível piora na qualidade de vida no ambiente de trabalho, com consequências como: aumento na procura por ambulatórios, serviço social e departamento de RH, aumento no índice de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, além de aumento no número de atestados e afastamentos.

3. OBJETIVOS

O principal objetivo desse trabalho é avaliar a percepção dos funcionários de uma empresa de telecomunicações móvel quanto às possíveis alterações em sua qualidade de vida no

trabalho, após um processo de aquisição, permitindo uma comparação entre as percepções das empresas adquirente e adquirida.

Outro objetivo é também o de trazer conhecimento sobre os impactos desses processos nas empresas adquirente e adquirida, permitindo que ações práticas possam ser tomadas, por parte das empresas, no sentido de mitigar os efeitos negativos do processo.

4. A METODOLOGIA

O presente trabalho apresenta um delineamento descritivo-bibliográfico de natureza quantitativa e utiliza o estudo de caso único como estratégia. (SANTOS; CANDELORO, 2006, p.70). Uma empresa de telecomunicações, que passou por um processo recente de aquisição, é o objeto deste estudo.

A ocorrência recente da aquisição permite qualificá-la como um caso representativo no setor, uma vez que envolve uma grande empresa de telecomunicações móvel do país e foi um dos casos mais relevantes de F&A do setor, no ano de 2007. Vale ressaltar que o estudo de caso preserva a identidade das empresas, uma vez que não foi autorizada a sua divulgação.

O instrumento de coleta de dados é o questionário com 24 questões fechadas e obtidas no levantamento bibliográfico e, principalmente, no trabalho proposto por Walton (1975), e que Fernandes (1996, p. 48) relaciona como indicadores de qualidade de vida no trabalho.

O questionário solicitou aos respondentes que comparassem sua percepção de qualidade de vida no trabalho antes e depois do processo de aquisição. Em cada uma das questões, o respondente informou se ocorreu uma percepção positiva, negativa, se ele não percebeu alterações ou se ele não tem informações suficientes para responder.

O anúncio da compra ocorreu em agosto de 2007, porém apenas após a aquisição do controle acionário, ocorrido em abril de 2008, é que iniciou-se a reestruturação da empresa. A aplicação dos questionários ocorreu entre novembro de 2008 e janeiro de 2009, portanto, aproximadamente 1 ano após a aquisição, no momento em que estava ocorrendo o processo de reestruturação das empresa e principalmente das diretorias pesquisadas neste estudo.

A população foi constituída por funcionários das diretorias de Interconexão e Regulamentação das duas empresas que se fundiram. A escolha das áreas considerou também a possibilidade de maior acesso do pesquisador às pessoas, o que proporcionaria uma análise mais rica das expressões dos funcionários quanto ao tema.

Na escolha dos elementos da população, foram selecionados apenas funcionários vinculados à empresa há dois ou mais anos, quando da aplicação do instrumento da pesquisa, justificando serem supostamente detentores de vivência e conhecimento da empresa antes e após a divulgação da aquisição. Além disso, foram considerados também, apenas funcionários próprios, excluindo-se, desta forma, os terceirizados.

5. DESENVOLVIMENTO

5.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

O tema Qualidade de Vida no Trabalho tem sido amplamente abordado na literatura, em diversas disciplinas, como: Sociologia, Psicologia, Economia e Administração. O tema foi ganhando importância com as mudanças nas relações de trabalho na sociedade moderna, porém seu conceito é amplo e relacionado a diversos aspectos individuais e coletivos.

Historicamente, as preocupações em humanizar as condições de trabalho surgiram, de forma tímida, em momentos não propícios a qualquer limitação da produtividade tão fortemente perseguida após a Revolução Industrial do século XIX.

A expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” surgiu na Inglaterra, no início dos anos 50, no século passado, com os trabalhos de Eric Trist e colaboradores, baseados no trinômio: indivíduo, trabalho e organização (RODRIGUES, 2002, p. 75). Porém, segundo Cañete (2004, p. 399), “a preocupação ainda era muito voltada para a questão da ‘produtividade’”.

Nos idos de 1960, os movimentos em direção à QVT se fortaleceram, e Rodrigues (2002) explica que a sociedade, o governo e as empresas ficaram mais conscientes da necessidade de melhoria na qualidade de vida no trabalho. Com isso, cientistas e dirigentes organizacionais buscaram encontrar melhores formas para que o trabalhador realizasse suas atividades.

Na década de 1970, o tema de qualidade de vida no trabalho e suas práticas ganharam força com a divulgação das técnicas e formas de trabalho e gerenciamento bem-sucedidas no Japão, com destaque para as formas de gerenciamento distintas das usadas no ocidente (RODRIGUES, 2002, p. 20).

Com diversas mudanças ocorrendo, fenômenos como a globalização e mudanças nas relações de trabalho, o termo QVT ganha destaque, criando a necessidade de se adaptar conceitos que possam ser aplicados à nova realidade.

Fernandes (1996, p. 46) aponta para a mutabilidade da sociedade em qualquer abordagem de qualidade de vida no trabalho. A Qualidade de Vida no Trabalho deve ser considerada como uma “gestão dinâmica”, porque as organizações e as pessoas estão em eterno processo de mudança.

Limongi-França (2007, p. 34) destaca a multi-disciplinaridade do tema QVT que, segundo a autora, envolve diversas dimensões, como a psicológica, a social e a biológica, e está muito além da relação entre o profissional e seu meio de trabalho. Segundo a autora, muito mais importante que a decisão de melhorar a QVT das empresas, é identificar os fatores e critérios que sustentem a formulação de modelos de implantação de projetos de QVT.

Um dos principais pesquisadores na área de qualidade de vida no trabalho é Richard Walton e suas idéias fundamentam o desenvolvimento desta pesquisa. Segundo Walton (1975, p.104), existem oito categorias conceituais que se inter-relacionam e permitem diversos tipos de análise no esclarecimento do que seja a qualidade de vida no trabalho, que são elas: Compensação Justa e Adequada, Condições de Trabalho Seguras, Constitucionalismo, Trabalho e espaço Total da vida, Integração Social no Trabalho, Oportunidades de Usar e Desenvolver Capacidades, Oportunidade para Contínuo Crescimento e Segurança, e Relevância Social do Trabalho na Vida.

A seguir, um quadro-resumo dos critérios de qualidade de vida no trabalho propostos por Walton (1975) e dos indicadores relacionados a tais critérios, propostos por Fernandes (1996).

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equidade interna e externa ▪ Justiça na compensação ▪ Partilha de ganhos de produtividade ▪ Proporcionalidade entre salários
CONDIÇÕES DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jornada de trabalho razoável ▪ Ambiente físico seguro e saudável ▪ Ausência de insalubridade
USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomia ▪ Autocontrole relativo ▪ Qualidades Múltiplas ▪ Informações sobre o processo total de trabalho
OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilidades de Carreira ▪ Crescimento Pessoal ▪ Perspectiva de Avanço Salarial ▪ Segurança de Emprego
INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de Preconceitos ▪ Igualdade ▪ Mobilidade ▪ Relacionamento ▪ Senso Comunitário
CONSTITUCIONALISMO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direitos de Proteção ao Trabalhador ▪ Privacidade Pessoal ▪ Liberdade de Expressão ▪ Tratamento Imparcial ▪ Direitos Trabalhistas
O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DA VIDA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Papel balanceado no Trabalho ▪ Estabilidade de horários ▪ Poucas mudanças geográficas ▪ Tempo para lazer da família
RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagem da empresa ▪ Responsabilidade social da empresa ▪ Responsabilidade pelos produtos ▪ Práticas de emprego

Quadro 1 – Relação das categorias conceituais e indicadores de QVT de Walton
Fonte: Fernandes (1996)

5.2 FUSÕES E AQUISIÇÕES: IMPACTOS NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Enquanto F&A são inspiradas, principalmente, por considerações financeiras, seu sucesso depende, em grande parte, da motivação dos empregados mantidos após a finalização do processo de fusão, na contribuição para atingir os objetivos organizacionais. Neste contexto, a grande proporção de F&A's que falhou, pode estar relacionada ao fato de os empregados serem frequentemente relegados a variáveis de custo, ao invés de serem incluídos como parceiros ativos no processo de mudança.

As primeiras fases do processo da fusão são consideradas críticas, já que medos e indagações surgem e ficam, muitas vezes, sem resposta. Fraga (2001, p. 230) acrescenta que a administração também é difícil, já que as pessoas se sentem pouco motivadas, com baixa autoestima, baixa tolerância e pouca determinação.

A combinação de diferentes culturas, em tais processos, exige um tratamento cuidadoso, baseado em intensa e clara comunicação em ambas as partes. Becker (2004, p. 195) desperta para a importância do processo de comunicação como forma de incitar o envolvimento e a participação dos funcionários. Pois, o período pós-fusão é marcado pela estruturação do novo ambiente de trabalho, onde não deve existir o conceito de empresa adquirida e adquirente, mas, sim, a de uma nova empresa com uma nova identidade.

Seo (2003, p.12) alerta para a importância de, no referido período, os líderes trabalharem com transparência na divisão das novas tarefas e dos novos papéis, eliminando possíveis ambiguidades e, desta forma, diminuindo a ansiedade gerada pela falta de informação e comunicação interna.

Após pesquisas feitas no Brasil, demonstrou-se que os impactos negativos de processo de fusão e aquisição nos indivíduos podem começar por meros sentimentos de raiva e ressentimentos em relação à empresa, incluindo o aumento da resistência em participar das iniciativas da própria empresa, passando pelas quedas na criatividade, na capacidade de inovação, no desempenho e na produtividade individual, chegando às perdas de comprometimento, de

atitude empreendedora para culminar na perda da confiança na própria empresa (WOOD, VASCONCELOS; CALDAS, 2004, p. 43).

Seo (2003), Wood, Vasconcelos e Caldas (2004), com seus estudos, contribuíram com a identificação da origem e das consequências de problemas, que ocorrem no período pós-fusão, conforme quadro abaixo:

AUTOR	CONSEQUÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DAS F&A NOS RECURSOS HUMANOS
SEO (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixa produtividade ▪ Comportamento egocêntrico ▪ Senso de perda, raiva ▪ Falta de comprometimento ▪ Negação e recusa a respeito das mudanças ▪ Estresse provocado pela resistência à mudança cultural ▪ Conflito e tensão entre as organizações ▪ Baixa produtividade ▪ Baixa satisfação com o trabalho ▪ Satisfação no trabalho ▪ Comprometimento ▪ Absenteísmo/ aumento da rotatividade ▪ Rotatividade ▪ Comportamento psicológico retraído
WOOD/VASCONCELLOS/CALDAS (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sentimentos de raiva e ressentimentos em relação à empresa. ▪ Aumento da resistência em participar das iniciativas da própria empresa ▪ Quedas na criatividade, na capacidade de inovação, no desempenho e na produtividade individual, ▪ Perdas de comprometimento ▪ Perda de atitude empreendedora ▪ Perda da confiança na própria empresa

Quadro 2 - Consequências psicológicas e comportamentais decorrentes de processos de F&A
Fonte: Seo (2003) e Wood, Vasconcelos e Caldas (2004)

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dos 87 funcionários das diretorias das empresas pesquisadas, todos foram acessados pela pesquisadora e os respondentes retornaram 41 questionários preenchidos, o que representou 47,1% do universo da pesquisa. Destes, porém, 33 funcionários estavam dentro dos critérios propostos, que excluía os funcionários com menos de 2 anos de empresa e os funcionários terceirizados, sendo 15 da empresa adquirida e 18 da empresa adquirente. Portanto, o percentual de questionários respondidos, que se encontravam dentro dos critérios propostos pela pesquisa, foi de 37,9%.

A seguir, no quadro 3, os indicadores da qualidade de vida abordados em cada questão do instrumento de pesquisa e o quadro resumo dos percentuais de respondentes para cada um dos indicadores de QVT, tanto para a empresa adquirida, como para a empresa adquirente.

CRITÉRIO		ADQUIRENTE				ADQUIRIDA			
		Não sofreram alterações	Não sei Informar	Percepção Negativa	Percepção Positiva	Não sofreram alterações	Não sei Informar	Percepção Negativa	Percepção Positiva
Compensação Justa e adequada	Q1.1	94,4%	0,0%	5,6%	0,0%	80,0%	0,0%	0,0%	20,0%
	Q1.2	16,7%	44,4%	11,1%	27,8%	6,7%	46,6%	20,0%	26,7%
Condições de Trabalho	Q2.1	27,7%	0,0%	55,6%	16,7%	40,0%	0,0%	60,0%	0,0%
	Q2.2	94,4%	0,0%	0,0%	5,6%	80,0%	13,3%	6,7%	0,0%
	Q2.3	33,3%	0,0%	50,0%	16,7%	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%
Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Q3.1	55,5%	0,0%	16,7%	27,8%	73,3%	6,7%	0,0%	20,0%
	Q3.2	66,6%	0,0%	16,7%	16,7%	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%
	Q3.3	55,6%	0,0%	11,1%	33,3%	40,0%	6,7%	13,3%	40,0%
	Q3.4	61,1%	0,0%	11,1%	27,8%	60,0%	0,0%	20,0%	20,0%
Oportunidade de Crescimento e Segurança	Q4.1	55,6%	0,0%	22,2%	22,2%	6,7%	0,0%	60,0%	33,3%
	Q4.2	61,1%	0,0%	27,8%	11,1%	20,0%	0,0%	60,0%	20,0%
	Q4.3	88,9%	0,0%	11,1%	0,0%	13,3%	0,0%	80,0%	6,7%
Integração Social na Organização	Q5.1	61,1%	0,0%	16,7%	22,2%	46,7%	0,0%	53,3%	0,0%
	Q5.2	94,4%	0,0%	5,6%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Q5.3	38,9%	5,6%	33,3%	22,2%	20,0%	33,3%	40,0%	6,7%
Constitucionalismo	Q6.1	94,4%	5,6%	0,0%	0,0%	80,0%	13,3%	6,7%	0,0%
	Q6.2	94,4%	0,0%	5,6%	0,0%	93,3%	0,0%	6,7%	0,0%
	Q6.3	77,7%	0,0%	5,6%	16,7%	86,7%	0,0%	13,3%	0,0%
O Trabalho e o Espaço Total da Vida	Q7.1	66,7%	0,0%	22,2%	11,1%	40,0%	0,0%	60,0%	0,0%
	Q7.2	72,2%	0,0%	16,7%	11,1%	40,0%	0,0%	60,0%	0,0%
Relevância Social do Trabalho na Vida	Q8.1	22,2%	0,0%	0,0%	77,8%	20,0%	6,7%	33,3%	40,0%
	Q8.2	66,6%	16,7%	0,0%	16,7%	53,4%	33,3%	0,0%	13,3%
	Q8.3	27,8%	11,1%	0,0%	61,1%	40,0%	0,0%	13,3%	46,7%
	Q8.4	55,5%	11,1%	16,7%	16,7%	20,0%	13,3%	46,7%	20,0%

Quadro 3 – Percepção da QVT dos funcionários das empresas por indicador de QVT

Fonte: Autora

A análise das respostas dos questionários revelou que a QVT é afetada por processos de aquisição. Segundo a questão nove do questionário e os dados da empresa a que o funcionário pertencia antes da aquisição, 66,7% dos funcionários da empresa adquirida perceberam alterações negativas na qualidade de vida no trabalho, após o processo de aquisição. Contudo, dos funcionários da empresa adquirente, 72,2% não perceberam alterações na QVT após a aquisição.

Sendo assim, foi identificada, na empresa resultante, a forma diferente em que ocorreram os impactos do processo na QVT. De acordo com os funcionários questionados, a percepção foi predominantemente negativa na empresa adquirida, e, para a empresa adquirente, a percepção foi de que a QVT não sofreu alterações.

Para a empresa adquirente, os indicadores de QVT mais afetados pelo processo de aquisição foram “Carga de Trabalho” e “Pressão no Trabalho”, com percentuais de respondentes com percepção negativa de 55,6% e 50%, respectivamente. Os critérios de “Imagem da Instituição” e “Qualidade dos Produtos e Serviços da Empresa”, com percentuais de percepção positiva de 77,8% e 61,1%, respectivamente.

Para a empresa adquirida, a percepção negativa foi predominante em diversos critérios da QVT. Nos critérios “Carga de Trabalho”, com percentual de 60%; “Pressão no Trabalho”, 66,7%; “Possibilidade de Carreira”, percentual de 60%; “Crescimento Pessoal”, 60%; “Segurança no Emprego”, 80%; “Relacionamento” 53,3%; “Mobilidade”, 40%; Estabilidade de Horários”, 60%; “Papel Balanceado do Trabalho”, 60% e, finalmente, “Políticas de RH”, com percentual de 46,7%.

Ainda para a empresa adquirida, os critérios que obtiveram percentuais mais significativos de percepção positiva foram “Imagem da Instituição”, 40% e “Qualidade de Produtos e Serviços da Empresa”, com percentual de 46,7%.

Portanto, os indicadores mais críticos quanto à percepção de alterações negativas na QVT, para a empresa adquirida foram “Pressão no Trabalho” e “Segurança no Emprego” e, para a empresa adquirente, foram “Carga de trabalho” e “Pressão no Trabalho”.

Os indicadores de “Imagem da Instituição” e “Qualidade de Produtos e Serviços da Empresa”, ao contrário, obtiveram uma percepção positiva por parte dos funcionários pesquisados de ambas as empresas, após a aquisição.

7. CONCLUSÃO

A presente pesquisa permitiu concluir que os funcionários das empresas compradora e comprada foram afetados pelo processo de aquisição ocorrido, sendo a empresa comprada a mais afetada negativamente.

Das questões que impulsionaram a pesquisa, uma se pauta no grande volume de processos de fusão e aquisição fracassados, na tentativa de criar valor para a nova organização.

Como resultados, na empresa compradora, a percepção geral da QVT, após a aquisição, foi a de que a mesma não sofreu alterações. Por outro lado, ocorreram percepções negativas menos frequentes, e que se concentraram em aspectos das “Condições de Trabalho”, a saber, a carga e a pressão no trabalho que apresentaram índices de percepção negativa superiores a 50% dos funcionários pesquisados da referida empresa.

É lícito supor que o alto percentual de funcionários da adquirente que não percebeu alterações na QVT, após a aquisição, reside no fato de o comando do negócio e a definição de seu rumo estarem na empresa compradora. Além disso, para o estudo de caso desta pesquisa, o fato de a empresa compradora ter porte muito superior ao da comprada, em termos de área de atuação, faturamento e quantidade de funcionários, pode ter sido o fator que levou os seus funcionários a manifestarem a percepção negativa com menos frequência.

A empresa adquirente apresentou, também, um percentual significativo de 22,2% de percepção positiva do processo de aquisição. Segundo o exposto pelos pesquisados, o critério de QVT, que justificou esta percepção positiva, foi a “Relevância Social do Trabalho na Vida”, concentrando-se nos indicadores de “Imagem da empresa” e “Qualidade de Produtos e Serviços”.

Por outro lado, a percepção negativa, demonstrada por funcionários da empresa adquirida, após a aquisição, apresentou índices preocupantes. O percentual foi de 66,7% dos funcionários

que responderam ao instrumento e que afirmaram perceber negativamente, a QVT após a aquisição.

Essa percepção negativa se concentrou nos critérios de condições de trabalho, oportunidades de crescimento e segurança, trabalho e espaço total da vida, integração social na organização e, especificamente, afetou, de modo negativo, os indicadores carga de trabalho, pressão no trabalho, oportunidade de crescimento, relevância da contribuição do trabalho, desenvolvimento de potencialidades, estabilidade de emprego, equilíbrio da jornada de trabalho e estabilidade de horários.

O ponto principal a ser discutido não é propor uma visão inteiramente voltada aos interesses dos funcionários, em detrimento do lado financeiro da operação, mas uma postura que inclua o lado humano da operação e considere a percepção dos funcionários neste processo, até mesmo porque a lucratividade está essencialmente vinculada a esses recursos da empresa.

Neste contexto, surgem oportunidades, principalmente para o RH da empresa agir, facilitando o estabelecimento de uma efetiva comunicação entre os vários níveis hierárquicos, de modo a multiplicar, não apenas informações, mas verdadeiras parcerias, para o processo de aquisição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECKER, G. V. **O Papel da Gestão de Pessoas em Processos de Fusões e Aquisições de Empresas**. In: BITTENCOURT, C.; (colaboradores). *Gestão Contemporânea de Pessoas Novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.p.190-207.

CAÑETE, I. *Qualidade de Vida no Trabalho: muitas definições e inúmeros significados* In: BITTENCOURT, C.; (colaboradores). **Gestão Contemporânea de Pessoas – Novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p.388-406.

COPELAND, T.; HOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de Empresas**. São Paulo: Makron Books, 2002.

DAVIS, L. E; CHERNS, A. B. **The quality of working life**. New York: The Free Press, 1975.

DELOITTE. **Fusões e Aquisições no Brasil – Experiências e Estratégias**. Disponível em: http://www.deloitte.com/dtt/press_release. Acesso: 07 Dez. 2007.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FRAGA, VALDEREZ F. O Humano nas fusões Organizacionais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 35, n. 2, (mar./abr. 2001), p. 229-233
GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARDING, D.; ROVIT, S. **Garantindo o Sucesso em Fusões e Aquisições**: Quatro decisões chave para a sua próxima negociação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B.. **The motivation to work**. 2. ed. New York: John Wiley, c1962

KPMG **Pesquisa de Fusões e Aquisições 2007** – 4º trimestre. Disponível em: www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/2007/fusoes_aquisicoes_4o_trim_2007.pdf. Acesso: 15 mar.2008.

LIMONGI-FRANÇA, A. C., **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT** Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

PWC. **Integração pré e pós - Fusões & Aquisições no Brasil (2008-2009)**. Disponível em: <http://www.pwc.com/extweb/ncsurvres.nsf/docid/3724A3AB5FE3351A8525755500646ED1>. Acesso: 03 mar. 2009.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

SANTOS, V. DOS.; CANDELORO, R. J. **Trabalhos acadêmicos uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: Age, 2006.

SEO, M. Understanding Employee Responses To Post-Merger Organizational Change Processes: an integrative Framework. **Journal of Applied Behavioral Science**, 41(4): 422-443, 2003

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WALTON, R. E. Criteria for Quality of Working Life In DAVIS, L. E; CHERNS, A. B. **The quality of working life**. New York: The Free Press, 1975.

WOOD, T. J.; VASCONCELOS, F. C.; Caldas, M. P. Fusões e aquisições no Brasil. **Revista de Administração Executiva**, v.2 n. 4 Nov 2003 /Jan 2004.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



Pesquisa: ajudando a construir o conhecimento no Brasil

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO APÓS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO

DADOS DO RESPONDENTE

No ano de 2007, você se encontrava em que
companhia:

ADQUIRENTE () ADQUIRIDA ()

Tipo de Contrato de Trabalho:

() Funcionário Próprio () Terceirizado

Tempo de empresa:

() Menos de 2 anos

() Entre 2 e 5 anos

() Entre 6 e 10 anos

() Mais de 10 anos

INSTRUÇÕES:

Responda às questões, abaixo, considerando o processo de fusão ocorrido entre as empresas [REDACTED] e [REDACTED] com sua percepção após este processo.

As questões procuram realizar uma comparação entre os períodos anterior e posterior à ocorrência da fusão.

Ao final deste questionário, é disponibilizado um espaço livre para comentários.

Esta pesquisa não divulgará nomes ou qualquer informação dos respondentes, assim como das empresas envolvidas.

QUESTÕES

1) COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA:

1.1 Você percebe mudanças na sua remuneração (salário, benefícios etc) quando se compara o período anterior e posterior à aquisição?

- SIM. PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

1.2 Você percebe que existe justiça na compensação, quando você compara seu salário e benefícios com os funcionários oriundos da outra empresa?

- SIM. PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

2) CONDIÇÕES DE TRABALHO

2.1 Você percebe alterações na sua carga de trabalho, quando compara com o período anterior à aquisição?

- SIM. PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

2.2 O ambiente físico da empresa relacionado ao local de trabalho (conforto, organização, equipamentos, segurança, risco) sofreu alterações após o processo de aquisição?

- SIM. PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

2.3 Você percebe alterações em relação à pressão no trabalho, após o processo de aquisição?

- SIM. PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

3) USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

3.1 Você considera que as tarefas que você desempenha, hoje ,exigem diferente grau de conhecimento e habilidades intelectuais em relação às atividades desempenhadas antes da aquisição?

- SIM. PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

3.2 Você percebe alterações quanto à autonomia para exercer as atividades desenvolvidas no seu trabalho, em relação a antes da aquisição?

- SIM. PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

3.3 Sua percepção quanto à relevância da contribuição do seu trabalho, no resultado

final da sua gerência, foi alterada após o processo de aquisição?

- SIM.PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

3.4 Você considera que seus conhecimentos e habilidades estão sendo bem aproveitados pela empresa, quando se compara o período anterior ao posterior à aquisição?

- SIM.PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

4) OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA

4.1 Você percebe a ocorrência de mudanças nas oportunidades de crescimento (de cargo e salário) na empresa, após o processo de aquisição?

- SIM.PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

4.2 Você considera que as oportunidades de desenvolvimento de potencialidades, através da educação continuada (cursos, palestras, fóruns etc) sofreram alterações quando se compara o período anterior ao posterior à aquisição?

- SIM.PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

4.3 Sua percepção de estabilidade no seu emprego foi alterada em relação a antes do processo de aquisição?

- SIM.PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

5) INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO

5.1 Você acha que as relações de trabalho e relacionamento com colegas foram afetadas pelo processo de aquisição?

- SIM.PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

5.2 Você percebe alguma alteração no tratamento e/ou nas oportunidades oferecidas dentro do ambiente de trabalho que possa estar relacionada à discriminação (cor, sexo, modo de se vestir etc) quando se compara com o período anterior a aquisição?

- SIM.PERCEBO DE FORMA POSITIVA

- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

5.3 Você considera que as oportunidades de mobilidade (possibilidade de um funcionário subir de cargo), dentro da empresa, sofreram alterações, após o processo de aquisição?

- SIM.PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

6) CONSTITUCIONALISMO

6.1 Você percebe alterações no cumprimento dos direitos trabalhistas pela empresa quando se compara antes e após o processo de aquisição?

- SIM.PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

6.2 Você percebe alterações em relação à privacidade no ambiente de trabalho, após o processo de aquisição?

- SIM.PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

6.3 Você considera que a liberdade de expressão e a exposição de ideias dos

funcionários foram alteradas pelo processo de aquisição?

- SIM.PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

7) TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DA VIDA

7.1 Você considera que ocorreram alterações no equilíbrio entre a sua jornada de trabalho e o tempo reservado à sua vida familiar, após o processo de aquisição?

- SIM.PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

7.2 Como você julga a estabilidade de horários que você passa dentro da organização, quando se compara antes do processo de aquisição?

- SIM.PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES

8) RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA

8.1 Você considera que a imagem da empresa (importância para a comunidade, orgulho e satisfação pessoal de fazer parte da instituição) foi alterada após o processo de aquisição?

- SIM.PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

8.2 Você percebe alterações nas atividades de responsabilidade social e ambiental da empresa, após o processo de aquisição?

- SIM.PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

8.3 Você considera que ocorreram alterações na qualidade de produtos e serviços disponibilizados pela empresa, após o processo de aquisição?

- SIM.PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

8.4 Você percebe alterações das políticas de RH (Recursos Humanos) quanto ao empenho na valorização e participação dos funcionários na instituição, após o processo de aquisição?

- SIM.PERCEBO DE FORMA POSITIVA
- SIM. PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
- NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES
- NÃO SEI INFORMAR

- PERCEBO DE FORMA POSITIVA
 - PERCEBO DE FORMA NEGATIVA
 - NÃO SOFREU ALTERAÇÃO
 - NÃO SEI INFORMAR
-

9) VISÃO GERAL

9 De forma geral, como você percebe a sua qualidade de vida no trabalho, após o processo de fusão?

() NÃO SEI INFORMAR