

MICHELE DE ABREU MARTINS R. DA COSTA

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

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total.

Orientadora:

Prof. Mara Telles Salles, D.Sc.

Niterói  
2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MICHELE DE ABREU MARTINS R. DA COSTA

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

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total.

Aprovada em:

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Mara Telles Salles, D.Sc.  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof. Carlos Alberto Pereira Soares, D.Sc.  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof. Ana Alice Vilas Boas , D.Sc.  
Universidade Federal de Lavras

## AGRADECIMENTOS

A pesquisa, resultado de muito trabalho e dedicação, envolveu, também, a contribuição de muitos outros personagens que participaram e ainda participam da minha vida pessoal, profissional e acadêmica.

Entre esses personagens, permito-me destacar meu querido marido Alberto, pelo apoio constante e ilimitada compreensão para com tantos momentos de ausência.

Agradeço, ainda, à minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Mara Telles, pela orientação extremamente importante no campo do conhecimento acadêmico, como também, por me fazer enxergar diversas outras possibilidades a serem abraçadas na vida.

Além disso, gostaria de agradecer à minha empresa, que me disponibilizou horários preciosos para a realização deste trabalho, como já o fizera durante o período de aulas no LATEC.

Não poderia também deixar de agradecer aos funcionários participantes da pesquisa, que, com muito comprometimento, responderam aos questionários, disponibilizando dados essenciais à realização desta dissertação.

Agradeço a Zuleci, Ivan - meus pais - e aos irmãos que formam uma família jamais ausente na realização de meus sonhos.

Agradeço também a minha sogra e amiga Vera Costa pela gratuita disponibilização de seu tempo e por me inspirar a seguir em frente.

Finalizo, agradecendo a Deus por dar sentido a uma busca tão pessoal e, por isso mesmo, árdua e que, certamente, sem Ele não teria acontecido.

## RESUMO

Esta dissertação se propõe a determinar se e como 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-fusão, 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 a coexistência das abordagens qualitativa e quantitativa contribuíram para que fossem coletados os dados essenciais à consecução dos objetivos da pesquisa. Por fim, 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. Na empresa resultante, a maior parte dos funcionários percebeu a queda no desempenho e na produtividade individual no período pós-aquisição. Como potencial contribuição, este estudo aponta a grande importância da fase pós-aquisição na qualidade de vida no trabalho dos empregados.

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

## **ABSTRACT**

The dissertation aims to determine whether and how the employees' quality of working life is affected after a recent acquisition process between two private mobile telecommunications companies. Thus, a case study was the technique chosen. The research instrument was a questionnaire applied in the post-merger, to the employees from two similar boards in the prior companies. Frequency and types of perceptions were compared for these two groups and the co-existence of qualitative and quantitative approaches contributed to collect essential data to reach the objectives of the research. Finally it was concluded that the quality of working life is affected by processes of acquisition and the acquired company is the most adversely affected. The employees of this company perceived negative effects mainly on working conditions, opportunities for growth and safety and in the personal life. For the purchasing company, the largest negative impact occurred in the workload. In the resulting company, most of the staff realized the decrease in individual performance and productivity in the post-acquisition phase. As a potential contribution, this study highlights the importance of post-acquisition phase in the employees' quality of working life.

**Keywords:** Merge. Acquisition. Quality of working life. Telecommunications Industry

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Fatores desencadeadores de QVT.....	23
Quadro 2	Relações das categorias conceituais e indicadores de QVT de Walton .....	35
Quadro 3	Fases do Processo de Fusões e Aquisições .....	47
Quadro 4	Consequências psicológicas e comportamentais no indivíduo decorrentes de processos de fusão aquisição.....	53
Quadro 5	Divisão das áreas de atuação das operadoras móveis de telefonia	60
Quadro 6	Questionário resumido e sua relação com os critérios de QVT .....	70
Quadro 7	Seções do questionário e seus objetivos .....	76
Quadro 8	Sentimentos e Atitudes relacionados ao processo de F&A por funcionários da empresa adquirente.....	88
Quadro 9	Sentimentos e Atitudes relacionados ao processo de F&A por funcionários da empresa adquirida.....	89
Quadro 10	Percepção da QVT dos funcionários das empresas por indicador de QVT .....	108
Quadro 11	Percentuais de avaliação dos respondentes por critério de QVT .....	109
Quadro 12	Relação entre as questões da pesquisa e as questões do instrumento da pesquisa.....	114

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Hierarquia de Necessidades de Maslow .....	37
Figura 2	A evolução da telefonia fixa e móvel no Brasil .....	56
Figura 3	Faturamento do setor de telecomunicações (por milhões de R\$)	58
Figura 4	Totais de transações de F&A no setor de Telecomunicações no Brasil .....	62
Figura 5	Linha do tempo do processo de aquisição na visão da Diretoria de Interconexão e Regulamentação .....	84
Figura 6	Percepção dos respondentes ao questionário quanto ao critério da QVT - Remuneração Justa e Adequada .....	94
Figura 7	Percepção dos respondentes ao questionário quanto ao critério da QVT - Condições de Trabalho .....	95
Figura 8	Percepção dos respondentes ao questionário quanto ao critério da QVT - Uso e Desenvolvimento de Capacidades .....	98
Figura 9	Percepção dos respondentes ao questionário quanto ao critério da QVT - Oportunidades de Crescimento e Segurança .....	100
Figura 10	Percepção dos respondentes ao questionário quanto ao critério da QVT - Integração Social na Organização .....	101
Figura 11	Percepção dos respondentes ao questionário quanto ao critério da QVT - Constitucionalismo .....	103
Figura 12	Percepção dos respondentes ao questionário quanto ao critério da QVT - Trabalho e Espaço Total da Vida .....	104
Figura 13	Percepção dos respondentes ao questionário quanto ao critério da QVT Relevância Social do Trabalho na Vida .....	107
Figura 14	Percepção geral da QVT pelos funcionários da empresa adquirente .....	110
Figura 15	Percepção geral da QVT pelos funcionários da empresa adquirida .....	111
Figura 16	Percepção de sentimentos e atitudes dos funcionários na fase pós-aquisição .....	113

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Distribuição de Celulares por Operadora no Brasil .....	57
----------	---	----

## LISTA DE SIGLAS

ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
CADE	Conselho Administrativo de Direito Econômico
CVM	Comissão de Valores Imobiliários
F&A	Fusões e Aquisições
ILO	International Labour Organization (OIT)
PWC	Pricewaterhousecoopers (Consultoria)
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos
SDE	Secretaria de Direito Econômico
SEAE	Secretaria de Acompanhamento Econômico
SME	Serviço Móvel Especializado
SMP	Serviço Móvel Pessoal
STFC	Serviço Fixo Comutado

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO .....	12
1.2 DEFINIÇÃO DO TEMA .....	13
1.3 SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	15
1.4 OBJETIVOS.....	16
<b>1.4.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.4.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>16</b>
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	17
1.6 IMPORTÂNCIA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	18
1.7 QUESTÕES DA PESQUISA.....	19
1.8 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	21
<b>2.1.1 Introdução</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1.2 Conceito e Qualidade de Vida no Trabalho</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1.3 Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho</b> .....	<b>36</b>
2.2 FUSÃO E AQUISIÇÃO .....	41
<b>2.2.1 Introdução</b> .....	<b>41</b>
<b>2.2.2.Fusões &amp; Aquisições: Conceitos</b> .....	<b>43</b>
<b>2.2.3 Motivos Para Fusão</b> .....	<b>47</b>
<b>2.2.4 O Pós-Aquisição</b> .....	<b>49</b>
2.3 FUSÕES E AQUISIÇÕES: IMPACTOS NOS RECURSOS HUMANOS.....	50
2.4 O CENÁRIO DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL .....	55
<b>2.4.1 Introdução</b> .....	<b>55</b>
<b>2.4.2 Conceitos</b> .....	<b>58</b>
<b>2.4.3 Fusões e Aquisições no Setor de Telecomunicações</b> .....	<b>61</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>64</b>
3.1 INTRODUÇÃO.....	64
3.2 METODOLOGIA CIENTÍFICA E ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	64
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	65
3.4 ETAPAS DO PLANEJAMENTO DE PESQUISA .....	67
<b>3.4.1 Pesquisa Bibliográfica</b> .....	<b>67</b>
<b>3.4.2 Instrumentos de coleta</b> .....	<b>67</b>
<b>3.4.3 Universo e Amostra</b> .....	<b>68</b>

<b>3.4.4 Desenvolvimento do questionário da pesquisa .....</b>	<b>70</b>
<b>3.4.5 Estrutura do questionário .....</b>	<b>73</b>
<b>3.4.6 Teste e Avaliação do questionário de Pesquisa.....</b>	<b>76</b>
<b>3.4.7 Envio e Coleta dos questionários.....</b>	<b>78</b>
<b>3.4.8 Planejamento da análise .....</b>	<b>79</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>80</b>
4.1 A EMPRESA ADQUIRENTE.....	80
4.2 EMPRESA ADQUIRIDA.....	81
4.3 A ESTRUTURA DAS DIRETORIAS DE INTERCONEXÃO E REGULAMENTAÇÃO.....	82
4.4 O PROCESSO DE AQUISIÇÃO .....	83
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>86</b>
5.1 AVALIAÇÃO DA AMOSTRA SELECIONADA .....	86
5.2 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS .....	87
5.3 ANÁLISE QUALITATIVA.....	87
<b>5.3.1 Análise Quantitativa.....</b>	<b>92</b>
<b>5.3.2 Análise pelos Critérios da QVT.....</b>	<b>92</b>
5.3.2.1 Percepção Geral do QVT .....	110
5.3.2.2 Análise dos Sentimentos e Atitudes .....	111
5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	113
<b>6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO.....</b>	<b>120</b>
6.1 CONCLUSÃO DO TRABALHO.....	120
6.2 OBSERVAÇÕES DO PESQUISADOR .....	126
6.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	127
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>135</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

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.

Como aspectos socioeconômicos e culturais a serem considerados, destacam-se: a concentração industrial, a oligopolização dos mercados, a aquisição para ganhos de escala e de sinergia em atividades afins, a globalização da economia, empregabilidade, a miscigenação de culturas, a adaptabilidade, entre outros.

Com o avanço cada vez mais rápido do processo de globalização, as empresas têm buscado atuar em todas as partes do mundo, de forma integrada, por meio de fusões, aquisições ou parcerias estratégicas e, com isso, objetivam reduzir custos operacionais, agilizar o atendimento às necessidades de seus clientes e aumentar a produtividade.

Em países emergentes, incluindo o Brasil, o cenário não tem sido diferente: “Nos seis primeiros meses de 2007, foram realizadas 334 transações, representando um aumento de 32%, no número de negócios, em relação ao mesmo período de 2006 (PWC<sup>1</sup>, 2007).”

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<sup>2</sup> (2007), no ano de 2007, o setor de

---

<sup>1</sup> Consultoria PriceWaterHouseCoopers

<sup>2</sup> Consultoria KPMG

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 dos recursos humanos envolvidos nessas grandes reestruturações de empresas.

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.

Muito se questiona sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e seus impactos positivos nos recursos humanos e na produtividade das empresas. O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pode ser tratado sob inúmeros aspectos. As definições de QVT vão desde os cuidados estabelecidos pela legislação médica e a segurança do trabalho, até as atividades destinadas aos empregados e empregadores em áreas como lazer e a motivação.

A autora da dissertação, 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.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO TEMA

A constatação da realidade do mercado mundial, com processos de fusão e aquisição e, ao mesmo tempo, uma grande carência de qualidade de vida no trabalho, se traduz não apenas em prejuízos aos funcionários, mas também em perda de lucratividade por parte das empresas.

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

peessoas. 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.

Por menor que seja, qualquer mudança no ambiente de trabalho pode se traduzir em alterações de alguns aspectos da QVT e, no caso de mudanças estruturais de grande dimensão, como acontece em fusões e aquisições, ainda mais são esperados impactos na QVT.

No modelo de trabalho tradicional, os empregadores exigem do empregado o máximo possível de resultados, horas de trabalho e dedicação, sem se importar com a satisfação do trabalhador. Este modelo está rapidamente se tornando obsoleto, principalmente devido ao aumento do estresse causado pelo crescimento da complexidade do mundo dos negócios (BALLOU; GODWIN, 2007, p.1).

A QVT vem experimentando uma crescente importância, fazendo com que algumas empresas já percebam que funcionários com qualidade de vida trabalham com maior disposição, desenvoltura e, assim, trazem melhores resultados para a empresa.

Serve, de exemplo, o banco americano Capital One (COF), que instaurou a flexibilidade no seu ambiente de trabalho, fornecendo condições (laptops conectados à internet, ipods, celulares etc) para que os seus funcionários trabalhassem em quaisquer dos escritórios da firma espalhados pelo país ou até mesmo em casa. Desde que iniciou este projeto, as pesquisas indicaram um crescimento de 40% na satisfação dos funcionários (BALLOU; GODWIN, 2007, p.2).

A significativa tendência a fusões e aquisições do mercado de telecomunicações do Brasil instiga um levantamento consistente, que interprete as percepções de QVT dos funcionários que passaram por tais processos.

Pelo exposto, foi definido o tema desta pesquisa: A percepção da qualidade de vida no trabalho em período pós-aquisição de empresa de telecomunicações.

### 1.3 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 de 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 rapidez na integração de processos de trabalho e das pessoas.

Os aspectos relacionados a pessoas e sua gestão, durante e após processos de fusão e aquisição, são, muitas vezes, abordados sem a devida atenção ou importância, como afirmam Wood, Vasconcelos e Caldas (2004, p. 41), “para garantir o sucesso, é preciso respeito aos indivíduos e muita atenção com a comunicação”.

Conforme o porte das F&As, toda a estrutura da empresa é alterada e, como consequência, a rotina do trabalho se desestabiliza, são definidas as pessoas que devem ficar na empresa e as que serão demitidas, as funções são revisadas e o clima interno é alterado.

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)

Na busca de expansão de seus negócios, as empresas, geralmente, enfatizam o processo inicial de uma fusão ou aquisição, minimizando a importância do pós-fusão, quando ocorrem as re-estruturações necessárias ao processo e que serão vitais para o sucesso dos negócios.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral

O principal objetivo dessa pesquisa é avaliar a percepção dos funcionários de uma empresa de telecomunicações móvel quanto as possíveis alterações em sua qualidade de vida no trabalho, após um processo de aquisição.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar uma pesquisa bibliográfica que possibilite o entendimento de processos de fusão e aquisição e do comportamento dos recursos humanos envolvidos.
- Realizar uma pesquisa bibliográfica que possibilite a compreensão do tema qualidade de vida no trabalho.
- Verificar a existência de critérios que possibilitem avaliar qualidade de vida no trabalho.
- Identificar quais critérios de qualidade de vida no trabalho são afetados por processos de aquisição.
- Identificar e comparar a avaliação da qualidade de vida no trabalho das empresas adquirente e adquirida.
- Estimular os processos de melhoria da qualidade de vida das pessoas em seu ambiente de trabalho, nas empresas que estão ou vão passar por processos de aquisição.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

No enfoque da qualidade de vida no trabalho, a literatura não diferencia entre processos de fusão daqueles de aquisição, em relação à influência na QVT. Para esta pesquisa, são considerados os processos de aquisição que ocorrem quando uma empresa adquire o controle acionário de outra. A nomenclatura genérica F&A, para tratar tanto processos de fusão como aquisição, utilizada pela literatura, é adotada na pesquisa.

A escolha da empresa de telecomunicações estudada nesta pesquisa deve-se à sua relevância dentro do segmento a que pertence, sendo, atualmente, uma das maiores empresas de telecomunicações móvel (celular) do país, tanto pela receita bruta, como pelo número de assinantes<sup>3</sup>. Além disso, a empresa, em estudo passou por um processo recente de aquisição, assim possibilitando avaliar os impactos na qualidade de vida no trabalho dos funcionários, no período pós-aquisição.

Considerando que esta pesquisa se realiza após a ocorrência da aquisição, a qualidade de vida no trabalho será avaliada pela percepção comparativa dos funcionários sobre os períodos anteriores e posteriores à aquisição. Desta forma, os funcionários da empresa resultante da aquisição devem ter, no mínimo, dois anos de trabalho na empresa, tempo suficiente para que possam vivenciar o ambiente de trabalho antes e após a aquisição.

A pesquisa de qualidade de vida no trabalho foi aplicada aos funcionários tanto da empresa adquirente, como da empresa adquirida<sup>4</sup> e se restringiu aos funcionários das áreas de Regulamentação e Interconexão, áreas da empresa que serão mais bem detalhadas no capítulo IV.

---

<sup>3</sup> Fonte: Teleco – Consultoria de telecomunicações em: [www.teleco.com.br](http://www.teleco.com.br). Acesso: jan. 2008.

<sup>4</sup> Entende-se por empresa “adquirente”, a empresa que realizou a compra ou obteve o controle acionário e empresa “adquirida”, a empresa que passou a ser controlada após o processo de fusão ou aquisição.

As áreas foram escolhidas devido à sua relação direta com o negócio-fim de empresas de telecomunicações, além da facilidade de acesso do pesquisador aos colaboradores nelas lotados. A pesquisa foi realizada de forma totalmente independente e não relacionada às informações resultantes de pesquisas de satisfação, realizadas anualmente pelas empresas em questão.

A pesquisa não se propõe a aprofundar a análise dos impactos da qualidade de vida no trabalho e sua relação com as informações pessoais dos funcionários, como tempo de empresa e nível de instrução dos funcionários. Não é propósito desta pesquisa, esclarecer prováveis causas das percepções dos funcionários, e sim verificar a existência delas e como as mesmas ocorrem na fase pós-aquisição comparada a períodos anteriores nas empresas de origem.

## 1.6 IMPORTÂNCIA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A pesquisa é relevante por consolidar informações a respeito da influência dos processos de fusão e aquisição na qualidade de vida no trabalho, de forma que seus impactos possam ser melhor conhecidos. Além disso, a pesquisa permite o conhecimento dos 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.

A pesquisa também permite contribuir com as produções literárias sobre a QVT, apresentando um novo enfoque para este tema, em um cenário de mudanças nas organizações, como ocorrem com processos de F&A. A pesquisa também se mostra útil para gestores, pessoas relacionadas a áreas de Recursos Humanos e áreas de saúde ocupacional, que poderão aplicar o conhecimento aqui presente, em ações práticas na melhoria da qualidade de vida no trabalho de seus funcionários.

## 1.7 QUESTÕES DA PESQUISA

- 1: A qualidade de vida no trabalho é afetada significativamente por processos de F&A, considerando-se a empresa adquirente e a empresa adquirida?
- 2: Quais critérios de qualidade de vida no trabalho são mais afetados por processos de F&A, quando se consideram as empresas adquirente e adquirida?
- 3: Quais indicadores de qualidade de vida no trabalho são mais afetados por processos de F&A nas empresas adquirente e adquirida?
- 4: É possível identificar diferentes graus de impactos na qualidade de vida no trabalho, após a ocorrência de uma aquisição, quando se considera nível de instrução e tempo de trabalho nas empresas adquirente e adquirida?
- 5: Quais os sentimentos ou atitudes envolvidos nos processos de aquisição afetam a qualidade de vida no trabalho na fase pós-aquisição?

## 1.8 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa está organizada em quatro capítulos. No Capítulo I, descreve-se o contexto da pesquisa, introduzindo o tema da qualidade de vida no trabalho e os processos de fusões e aquisições. São apresentados, também, os objetivos da pesquisa, de forma que o leitor possa conhecer o escopo do trabalho.

O Capítulo II trata do referencial teórico de fundamentação da pesquisa, embasado em obras de estudiosos das áreas pertinentes ao trabalho, para melhor entender o cenário das telecomunicações móveis no Brasil, conceituar os processos de fusões e aquisições e estabelecer o conceito de qualidade de vida no trabalho, seus critérios e indicadores a serem usados na pesquisa.

No Capítulo III, são apresentados: a Metodologia Científica adotada, os métodos e as estratégias da coleta de dados. Ao passo que o Capítulo IV trata do estudo de caso da empresa de telecomunicações resultante da aquisição ocorrida,

fazendo uma breve apresentação do processo e apresentando as diretorias de origem dos funcionários participantes da pesquisa.

A análise dos dados levantados, a categorização, os resultados e a interpretação são apresentados no Capítulo V. Finalizando, o Capítulo VI trata das considerações finais e das possíveis contribuições do trabalho ao conhecimento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

#### 2.1.1 Introdução

Atualmente, o ser humano vive em um mundo em intensa transformação, que tem influenciado a sociedade em seus mais diferentes aspectos. Os impactos tecnológicos, a globalização, os problemas relativos ao aumento populacional, o desemprego, doenças relacionadas ao trabalho, entre outras questões, passaram a ser mais discutidos e divulgados.

Limongi-França (2007, p. 22) ainda acrescenta:

Existe uma nova realidade social: aumento da expectativa de vida, maior tempo de vida trabalhando em atividades produtivas, maior consciência do direito à saúde, apelos a novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social e consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável.

As empresas também tentam acompanhar a rapidez com que as mudanças têm ocorrido, de forma a buscar uma direção que as guie para a sobrevivência, com lucratividade. Ballou e Godwin (2007) afirmam que o ambiente complexo e dinâmico, em que se vive, cria uma forte pressão sobre os trabalhadores, para que sejam flexíveis, visionários e inovadores, tudo isso, sem afetar a lucratividade da empresa.

As empresas têm sido, portanto, mais exigentes na busca por profissionais assim qualificados, que sejam adaptáveis e, segundo o mercado de trabalho, prontos para atuação em um ambiente em constante mudança. Fica claro, desta forma, que as pessoas são o fator decisivo para o sucesso dos processos de mudanças.

O que se vê, porém, é que mesmo existindo a consciência, por parte das empresas, da importância das pessoas para o trabalho e para os processos de mudança, a realidade do trabalho ainda está muito longe da efetiva valorização das pessoas e do seu potencial criativo.

Conforme coloca Cañete (2004), as empresas ainda preferem moldar as pessoas, inibir sua criatividade e continuar a vê-las como simples “recursos”. Além do mais, esquecem do lado emocional, dos conflitos, das questões pessoais envolvidas no trabalho e que são indissociáveis do ser humano.

Não se pode esquecer que o desenvolvimento tecnológico, cada vez mais avançado, trouxe, como consequência, a possibilidade de alguns tipos de trabalho serem realizados em ambientes não convencionais. A jornada de trabalho passou a ser estendida até a moradia das pessoas, invadindo horas que deveriam ser de lazer e descanso.

As pessoas passam mais tempo conectadas ao trabalho e, por isso, o local de trabalho tem-se tornado um meio primário de satisfação pessoal. Quando se fala em “local de trabalho”, está se reportando ao convívio com colegas de trabalho, às tarefas associadas ao trabalho, ao ambiente físico, ao clima organizacional, entre outros aspectos.

Todas essas mudanças, que ocorreram e ainda estão ocorrendo, têm grande influência na qualidade de vida das pessoas e na sua qualidade de vida no trabalho.

Neste cenário, Limongi-França (2007) apresenta alguns dos fatores desencadeadores de QVT, na sociedade pós-industrial, e que derivam das diversas estruturas sociais em que as pessoas estão inseridas, e que influenciam direta ou indiretamente a qualidade de vida. Esses fatores podem ser vistos no Quadro a seguir:

Vínculos e estrutura da vida pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Família</li> <li>▪ Atividade de lazer e esporte</li> <li>▪ Hábitos de vida</li> <li>▪ Expectativa de vida</li> <li>▪ Cuidados com a saúde e alimentação</li> <li>▪ Combate à vida sedentária</li> <li>▪ Grupos de afinidade e apoio</li> </ul>
Fatores socioeconômicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Globalização</li> <li>▪ Desemprego</li> <li>▪ Tecnologia</li> <li>▪ Políticas de governo</li> <li>▪ Organizações de classe</li> <li>▪ Privatização de serviços públicos</li> <li>▪ Padrões de consumo mais sofisticados</li> </ul>
Metas empresariais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competitividade</li> <li>▪ Qualidade do produto</li> <li>▪ Velocidade</li> <li>▪ Custos</li> <li>▪ Imagem corporativa</li> </ul>
Pressões organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Novas estruturas de poder</li> <li>▪ Informação</li> <li>▪ Agilidade</li> <li>▪ Corresponsabilidade</li> <li>▪ Transitoriedade no emprego</li> <li>▪ Investimento em projetos sociais</li> </ul>

**Quadro 1** – Fatores desencadeadores de QVT

Fonte: Adaptada de Limongi-França (2007)

Interessante observar que tais fatores englobam diversos aspectos da vida do ser humano, e não apenas diretamente a vida no trabalho. Outro ponto importante a observar é que há, ainda, fatores de ordem geral, como os que envolvem governo, sociedade e tecnologia.

Em todo o caso, os impactos na qualidade de vida no trabalho são menos diretos, mas em hipótese alguma podem ser considerados menos importantes. Segundo Ballou e Godwin (2007), muitas empresas acreditam que os gastos para aumentar a satisfação do empregado geram valor à empresa. As consequências se traduzem em maior retenção de talentos, lealdade dos funcionários e aumento da produtividade.

### 2.1.2 Conceito e Qualidade de Vida no Trabalho

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.

As empresas, por um lado, costumam exigir o aumento constante da produtividade, o que traz, entre outras consequências, a carga crescente de trabalho, estresse e a redução do tempo do funcionário com a família. De outro lado, os empregados, passam a ficar mais tempo no trabalho, são mais exigidos, e nem sempre percebendo remuneração adequada ao trabalho realizado e que compense tais sacrifícios.

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.

Além disso, a qualidade de vida no trabalho não pode ser restringida a fatores puramente físicos, devendo também ser incluídos, além dos aspectos psicológicos e sociológicos, aspectos tecnológicos da organização e do trabalho que, ainda segundo Fernandes (1996), “em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados (p. 46)”.

Este também é o pensamento de Lawler (1975), ao alertar para a necessidade de se prestar atenção a aspectos psicológicos da qualidade de vida no trabalho, que, juntamente com os demais aspectos materiais, permitem um melhor entendimento da questão.

Enquanto muito progresso tem sido feito na promoção de um ambiente de trabalho que leve a melhorias no bem-estar físico dos trabalhadores, existe pouco conhecimento de quais tipos de condições de trabalho e práticas organizacionais são importantes para se promover uma qualidade de vida no trabalho, que seja psicologicamente saudável (p.125).

As áreas de negócios das empresas têm detectado, cada vez mais, o impacto da QVT nos resultados financeiros, porém ainda não se mobilizaram em uma direção que proporcione melhorias nesse sentido.

Leitão e Machado (2004, p. 1042) complementam muito bem esse raciocínio:

No capitalismo, criatividade e destrutividade convivem e o progresso material conseguido trouxe, também, a crescente concentração de renda, crise social e degradação ambiental, sem que as técnicas de gestão estratégica contribuam para a melhoria da qualidade de vida e a sustentação do crescimento, porque tais problemas têm estado fora dos interesses empresariais.

A qualidade de vida no trabalho também se relaciona com o orgulho pelo trabalho realizado; a vida emocional satisfatória; a autoestima; a imagem da empresa junto à opinião pública; o respeito aos direitos e justiça nas recompensas (SUCESSO, 2002, p. 23)

Autores como Sucesso (2002) e Cañete (2004, p.393) abordam o processo desafiador de se compatibilizar as expectativas e necessidades individuais e organizacionais. Como exemplo, as pessoas têm buscado opções que as tragam maior disponibilidade de tempo, mesmo em detrimento de um salário melhor, de benefícios de qualidade ou, até mesmo, de um *status* profissional mais elevado.

Em uma tentativa de conceituação do tema Qualidade de Vida no Trabalho, Limongi-França (2007, p. 23) se propõe a uma abordagem de acordo com as diferentes escolas de pensamento: socioeconômica, organizacional e condição humana no trabalho.

Considerando as escolas de pensamento, a definição de qualidade de vida no trabalho exige estar consciente da multidisciplinaridade da questão, pois às escolas de pensamento cabe “viabilizar definição de critério, procedimentos metodológicos, metas de gerenciamento e definição da natureza dos resultados” (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 30).

A Escola Socioeconômica se localiza no contexto das diversas mudanças na atualidade e que trazem consequências das mais variadas para a sociedade e, por conseguinte, para a qualidade de vida no trabalho. Neste contexto, um dos aspectos é a globalização, que transforma uma “sociedade nacional em uma sociedade global”. (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 25).

Como exemplos de mudanças, a questão da responsabilidade social, pela qual a sociedade tem pressionado as empresas para o desenvolvimento de processos e produtos sustentáveis; as questões relativas à preservação do meio ambiente e ao aquecimento global, e a promoção do trabalho informal, em casa ou à distância, como novas formas de trabalho. Todos são aspectos que se traduzem em novos desafios a serem enfrentados na busca pela qualidade de vida no trabalho.

Giddens, (1998 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2007, p.25) principal idealizador da escola socioeconômica, enuncia os princípios desta corrente pensamento: desenvolvimento da cidadania; responsabilidade e projetos sociais; igualdade com liberdade; preservação do meio ambiente e chegando ao desenvolvimento sustentável.

Na Escola Organizacional, que trata da dimensão específica do local e das relações de trabalho, destacam-se os ideais de Taylor<sup>5</sup>, voltados principalmente para a racionalização e métodos de trabalho, possibilitando a melhor interação entre homem e produtividade. Os princípios de Taylor baseiam-se na divisão do trabalho em tarefas simples e previamente definidas e a utilização de mão de obra não especializada. Entre os autores que explicitam a QVT, sob a ótica organizacional, destacam-se Walton (1975), Rodrigues (2002) e Fernandes (1996).

Algumas características da escola organizacional são: expansão dos processos de qualidade e produtividade; política de gestão de pessoas; marketing e imagem corporativa e comunicação interna; tempo livre, desenvolvimento cultural, hábitos de lazer e esporte; risco e desafio como fatores de motivação e crescimento. (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 27)

Para esta escola de pensamento, a qualidade de vida no trabalho é conceituada segundo os aspectos de subjetividade, multidimensionalidade e presença de dimensões positivas e negativas. Baseada, principalmente, na medicina psicossomática de Lipowski, o conceito de qualidade de vida no trabalho se relaciona às dimensões biológicas, psicológicas e sociais. São suas dimensões:

---

<sup>5</sup> Frederick w. Taylor

- Dimensão Biológica: resultado de fatores físicos “herdados ou adquiridos”;
- Dimensão Psicológica: resultado da combinação de fatores psicológicos, emocionais, de raciocínio e personalidade;
- Dimensão Social: resultado de fatores como cultura, relacionamentos interpessoais, o relacionamento na organização, no trabalho, entre outros.

Desta forma, Limongi-França (2007) mostra-se atenta à natureza prática por detrás dos conceitos da QVT e de suas diversas formas de expressão, considerando a possibilidade de se empreender nas organizações tais práticas, que possam dar um direcionamento nas ações dos dirigentes e área de RH da empresa.

Seashore (1975, p. 110) conceitua a QVT através de três perspectivas, sendo a primeira, a perspectiva do trabalhador; a segunda, a perspectiva do empregador; e a terceira, a perspectiva da sociedade.

Pela perspectiva do trabalhador, a QVT está associada a aspectos específicos da tarefa desempenhada, incluindo a perspectiva quanto ao desenvolvimento de seu potencial, a sentimentos de tensão, estresse e aos estados afetivos, como: ansiedade, depressão e ressentimento e aos estados fisiológicos de fadiga, doenças laborais e dependência de drogas.

Na perspectiva do empregador, a QVT relaciona-se à produtividade, incluindo quantidade e qualidade do trabalho prestado; à adaptabilidade no ambiente de trabalho; às taxas de absenteísmo; às demissões; aos atrasos de horário; e a quanto o trabalhador se identifica com a organização.

Na perspectiva da sociedade, a QVT está vinculada a comportamentos políticos e de consumo, aos custos para o bem-estar dos trabalhadores e seus dependentes, à valorização do lado humano da força de trabalho, aos níveis de satisfação com a vida e a alienação do trabalho.

Devido à natureza dinâmica da QVT, Seashore (1975, p.105) destaca que, para o entendimento global de seus conceitos, devem ser considerados o passado,

as tendências do presente e as expectativas para o futuro. Além disso, a satisfação no trabalho deve ser vista não apenas como consequência da QVT, mas também, como sua causa.

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, e diferenças em subculturas e estilos de vida são acompanhadas por diferentes definições do que seja uma alta qualidade de vida no trabalho.

As oito categorias conceituais de Walton (1975) iniciam-se na compensação justa e adequada que todo trabalhador espera receber pelo trabalho realizado. Isto é fundamental para a qualidade de vida no trabalho, independente do tipo de trabalho feito. As variações entre as diferentes compensações dependem das habilidades particulares do indivíduo e, igualmente, dependem das estruturas física e de apoio disponibilizadas pela organização. Existem também fatores externos, ou seja, fatores ligados à empresa em que o funcionário trabalha, que permitem variações nas compensações para o empregado.

Duas questões importantes sobre compensação e salário merecem ser feitas. Uma é se o ganho pode ser classificado como adequado: o salário do trabalhador vai de encontro a padrões determinados socialmente de suficiência ou ao padrão subjetivo do recebedor? Esta questão relaciona os níveis de salário, determinados pelas empresas para o pagamento dos funcionários, com as expectativas dos trabalhadores a respeito do que consideram adequados, ou mesmo justos, para as funções que exercem.

Um dos motivos da insatisfação do empregado quanto ao salário é sua equivocada interpretação sobre a recompensa dos outros. A tendência, mesmo se tratando de tarefas semelhantes, é a de o indivíduo superestimar a remuneração dos colegas e subestimar seu próprio desempenho. A causa, na maioria das vezes, é o

desconhecimento das regras de remuneração estabelecidas pela empresa que não as divulga como deveria (BEER; WALTON, 1984).

No Brasil, a existência do salário mínimo, imposta por lei, inibe que os salários pagos, no trabalho formal, sejam inferiores a um determinado patamar. Entretanto, a forma de sustento de grande parte da população brasileira, por ser o trabalho informal, não segue a lei. Além disso, existem faixas salariais pré-definidas para os diversos cargos, segundo acordos com sindicatos. Contudo, nesses casos, por não existir a imposição da lei, mais uma vez essas faixas valem somente para o emprego formal.

Sendo assim, no cenário brasileiro, a questão quantitativa e qualitativa da remuneração está mesmo nas mãos das companhias. Não obstante, e em detrimento do pensamento de que “empresas mais lucrativas deveriam pagar mais” (WALTON, 1975, p. 93), esta não é prática das empresas brasileiras.

A segunda questão, colocada por Walton (1975), se refere a se a compensação é justa: o pagamento recebido para determinado trabalho segue uma lógica reconhecida e aplicável a outros trabalhos executados?

Após a remuneração, se justa ou adequada, as condições de trabalho seguras, de capital importância na QVT, merecem reflexão. São condições seguras de trabalho, aquelas que se referem às condições às quais o trabalhador está exposto no exercício de suas atividades. A carga horária deve ser razoável, limitada ao total de horas trabalhadas que, no Brasil, em geral, são oito horas diárias, podendo até ser específica, de acordo com o tipo de trabalho. No entanto, em caso de trabalho além do número de horas pré-definido para a função, haverá compensação financeira ou, então, ganho de horas livres.

Outro ponto, são as condições físicas, que devem ser consideradas na realização do trabalho, para minimizar riscos de doenças e acidentes de trabalho. Os limites de idade também são fatores importantes. Determinados tipos de trabalho não devem ser realizados por pessoas com idade muito avançada ou por pessoas de pouca idade, para evitar riscos.

No Brasil, mesmo com todo o avanço econômico e tecnológico ocorrido nas últimas décadas, as condições de trabalho ainda são muito precárias. O estabelecimento de condições seguras de trabalho, apesar da existência das leis específicas para a proteção do trabalhador, referidas anteriormente, muitas vezes é desconsiderado, principalmente, quando se trata de trabalhadores de classes sociais mais baixas, que, em geral, exercem atividades mais sujeitas a riscos. Resistindo há séculos e em diversos recantos do país, o trabalho escravo revela o quanto deve ser feito para sua extinção.

Outro ponto importante, apresentado por Walton (1975), são as oportunidades dadas ao trabalhador de usar e desenvolver suas capacidades. O cenário do trabalho e suas perspectivas têm-se alterado, continuamente, devido à complexidade cada vez maior na realização das tarefas. A consecução do trabalho em todos os seus aspectos, do projeto à implementação, passa por diversas fases, envolvendo diversas pessoas devido à complexidade cada vez maior na sua realização.

O trabalho do artesão exemplifica como o trabalho era realizado, por um mesmo indivíduo, do início ao fim. O trabalho passava pela concepção, obtenção do material, implementação e, às vezes, incluía até a venda do produto final. Como referido anteriormente, a complexidade atual não comporta mais tal forma de trabalho. Contudo, a especialização excessiva do trabalho, muitas vezes, limita o aprendizado e o uso de todos os conhecimentos e possibilidades que um trabalhador possui.

No contexto do uso das capacidades, são importantes: a autonomia no trabalho; o uso de múltiplas habilidades, ao invés da aplicação repetitiva de uso das mesmas habilidades; o conhecimento do trabalhador sobre todo processo de trabalho e sua relevância, mesmo que não o execute em sua totalidade, mas de forma a conhecer em que contexto o trabalho se insere; e o trabalho com significado, ou seja, o entendimento a que se propõe a tarefa.

Merece reflexão, também, o que Walton (1975) chamou de Oportunidade para Contínuo Crescimento e Segurança. Estas são as oportunidades de carreira dentro

da empresa e o quanto do trabalho realizado permite ao profissional usar de suas capacidades e incorporar outros conhecimentos. A garantia de que as atividades correntes contribuam para a manutenção e expansão das capacidades, ao invés de levar o profissional a se tornar obsoleto, é uma das preocupações que regem a QVT, quando se consideram as oportunidades de crescimento. A esta, soma-se a expectativa do uso do conhecimento adquirido e das habilidades em trabalhos futuros, além da disponibilização de oportunidades para que o empregado possa crescer segundo um plano de carreira.

A Integração Social no Trabalho desponta como outro aspecto da QVT que, diferentemente dos demais, se refere ao relacionamento do trabalhador com as outras pessoas no seu ambiente de trabalho.

Para este aspecto, destacam-se atributos essenciais à QVT, como: a inexistência de preconceito de raça, cor, sexo, crença, entre outros; a igualdade no trabalho quanto às oportunidades; a existência de mobilidade de função, de forma igualitária, ou seja, com oportunidade para todos; o ambiente de trabalho em que os funcionários são colaborativos, fornecendo ajuda recíproca, inclusive emocional; o senso de comunidade da organização e a abertura interpessoal.

O Constitucionalismo está relacionado a quanto e de que forma os direitos dos empregados são respeitados pela instituição. No provimento de qualidade de vida no trabalho, destacam-se: o direito do trabalhador à privacidade; o direito da liberdade de expressão, sem temer represálias dos superiores e o direito ao tratamento igual, relativo a premiações, segurança e esquema de compensações

O Trabalho e o Espaço Total da Vida trata dos efeitos das experiências do trabalho na vida pessoal do trabalhador. Prolongados períodos de realização de horas-extras, transferências frequentes podem trazer consequências negativas na vida familiar do funcionário (WALTON, 1975, p. 97). É um aspecto da qualidade de vida no trabalho que se mostra relevante no contexto atual, em que o funcionário tem passado mais tempo no trabalho, quer fisicamente em ambiente de trabalho, quer em sua recriação, pela tecnologia na própria residência do empregado.

A possibilidade de o funcionário trabalhar em casa, uma tendência ainda não tão forte no Brasil, de certa forma beneficia o trabalhador, pelo conforto, diminuição de custos de transporte e alimentação, entre outros. Por outro lado, tal situação pode ser danosa pelo simples fato de que os limites de início e fim do expediente se tornam difusos, podendo resultar em excesso de trabalho.

Por fim, a Relevância Social do Trabalho na Vida trata da imagem da empresa perante seus empregados e tem-se tornado uma preocupação cada vez maior por parte dos dirigentes de empresa. Aspectos da empresa relacionados à sua imagem, incluem responsabilidade social, qualidade na prestação de serviços e qualidade dos seus produtos.

A sociedade tem, cada vez mais, pressionado as empresas no sentido de que sejam apresentadas soluções para os crescentes problemas ambientais (de desmatamentos, do uso inconsciente das matérias-primas, da poluição ambiental e visual, do lixo) e problemas sociais (de fome, falta de moradia, saneamento básico, entre outros). E ao mesmo tempo, as empresas têm percebido formas de atrair consumidores conscientes, se engajando em ações de melhoria da qualidade de vida de seus empregados e da sociedade, o que contribui para melhoria da imagem da organização junto à mídia e à sociedade.

Além disso, Walton (1975) reconhece que a imagem da empresa desperta, nos trabalhadores, sentimentos positivos ou negativos, inclusive afetam a autoestima do funcionário. Assim, as categorias citadas possuem relevância como forma de englobar diversos aspectos de QVT. Pelos estudos feitos por Walton (1975) dessas características inter-relacionadas, foi possível identificar consequências na qualidade de vida do trabalho e na produtividade. O autor estabeleceu, também, a relação entre os aspectos de qualidade de vida no trabalho, com a questão da produtividade, a fim de verificar se qualidade de vida no trabalho traz ou não aumento de produtividade para a empresa.

Rodrigues (2002), em sua análise sobre os trabalhos de Walton, conceituou Qualidade de vida no Trabalho como:

A resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização (p.21).

Foi verificado que à medida que o trabalhador tem oportunidade de, no local de trabalho, desenvolver suas habilidades e potencialidades, é possível verificar um aumento da qualidade de vida no trabalho. Segundo Walton (1975), a relação entre qualidade de vida no trabalho e produtividade não ocorre de forma linear. Essa conclusão também é clara em Lawler (1975, p.128), ao se considerar que a QVT traz melhorias indiretas na produtividade. Segundo o autor, os ganhos que a empresa consegue com o uso das chamadas “linhas de montagem” ou outras práticas, que aumentam a produção, porém empobrecem a tarefa realizada, são perdidos com o alto custo consequente desta insatisfação e percebidos pelas altas taxas de doenças no trabalho, absenteísmo e demissões.

Assim, o aumento da produtividade, decorre da redução do custo de se tratar a questão da qualidade de vida no trabalho como forma preventiva, e assim, possibilita o aumento de investimento na linha de produção.

Segundo Walton (1975), para que seja criado o conceito de qualidade de vida no trabalho, é preciso visualizar todos os aspectos (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) de forma relacionada. As conseqüências, para os trabalhadores, em relação a cada um dos aspectos são muito particulares, e a generalização, em busca de soluções rápidas e práticas para as empresas, não é a melhor forma de lidar com o tema.

Além disso, a satisfação, de modo geral, resulta de um conjunto de recompensas, e tanto as recompensas intrínsecas quanto as extrínsecas são importantes, e uma não pode ser substituída pela outra.

Um dos estudiosos da questão, Fernandes (1996, p. 48), propõe uma visão dos critérios de Walton, relacionando-os com indicadores de qualidade de vida no trabalho. O quadro 2 mostra a visão dessas categorias. Os critérios variam de compensação justa e adequada até relevância social do trabalho na vida, passando por questões de uso e desenvolvimento de capacidades e integração social na empresa.

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

**Quadro 2** – Relação das categorias conceituais e indicadores de QVT de Walton  
Fonte: Fernandes (1996)

Há a concordância entre os estudiosos de que a qualidade de vida no trabalho não pode ser entendida como satisfação no trabalho, já que este é somente um de seus aspectos, relacionado mais como consequência da QVT. No entanto, existe por parte dos autores do tema, a dificuldade de conceituação da QVT, devido

à complexidade do tema e dos diversos aspectos (físicos, psicológicos, tecnológicos, sindicais, sociais, entre outros) que estão envolvidos na sua conceituação.

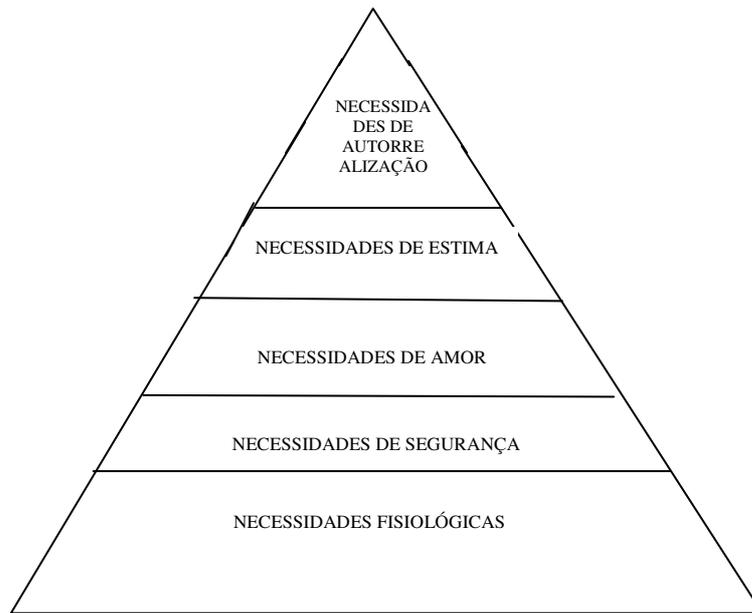
A importância da visão ampla do tema permite que ações práticas, direcionadas à melhoria da qualidade de vida do trabalhador, possam ser tomadas levando em consideração as diversas dimensões do tema; haja vista que visões parciais de QVT levam a atitudes práticas também parciais e insuficientes. Portanto, as empresas precisam estar em sintonia com os grandes avanços em tudo que diz respeito ao trabalhador e sua relação com o trabalho, para o desenvolvimento de práticas que tragam qualidade de vida para seus funcionários.

Além disso, a necessidade de se expandir o conceito da qualidade de vida no trabalho, considerando a mutabilidade da sociedade, se faz mister e alguns autores já trazem em seus trabalhos esta preocupação, como Fernandes (1996), Limongi-França (2007) e Lawler (1975).

### **2.1.3 Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho**

A relação entre qualidade de vida no trabalho e motivação levanta muitas discussões, a fim de saber até que ponto um funcionário motivado é um funcionário que vive com qualidade de vida no trabalho. Apesar das filosofias, princípios e visões históricas da motivação, muitos autores têm contribuído com o tema.

Um dos autores mais conhecidos por seu estudo da motivação no trabalho, Maslow (1959), coloca as necessidades humanas em níveis diferentes, porém relacionados. O autor propõe que as necessidades humanas estejam dispostas em hierarquias, de acordo com as prioridades para os seres humanos, assim delineando a “Pirâmide de Maslow” e o esquema sequencial das necessidades humanas.



**Figura 1** - Hierarquia de necessidades de Maslow  
 Fonte: Maslow (1959)

Maslow (1959) afirma que, à medida que as necessidades vão sendo saciadas, o ser humano ascende na escala das necessidades, buscando suprir outras necessidades de nível superior. Segundo o autor, “Os organismos e seus comportamentos estão dominados somente pelas necessidades não satisfeitas”. (p. 89)

As necessidades propostas por Maslow (1959) podem ser assim descritas:

- Necessidades Fisiológicas.

No nível mais baixo da hierarquia, se encontram as necessidades fisiológicas, isto é, as necessidades intrínsecas aos seres humanos. A satisfação de tais necessidades não acarreta processos motivacionais, porém o homem não pode viver sem satisfazê-las. Maslow (1959) as denomina, também, como “impulsos fisiológicos”, e os caracteriza como necessidades básicas, tais como o desejo sexual, a fome e a sede.

- Necessidade de Segurança

As necessidades de segurança surgem quando as necessidades fisiológicas estão “relativamente satisfeitas” (p. 89). Acerca das necessidades de segurança, o autor afirma estarem relacionadas aos sentimentos humanos perante certos

fenômenos extremos que ocorrem na sociedade, como: ataques criminais, assassinato, tirania, entre outros, que fazem com que as pessoas sintam, em uma escala global, a necessidade de proteção.

Maslow (1959) considera que a necessidade de segurança não atua como fator motivador para as pessoas que estão menos sujeitas a situações que tragam insegurança, porém em situações de emergência (guerras, catástrofes naturais, situações de penúria crônica etc), se tornariam fatores motivadores.

- Necessidade de Amor

A necessidade de amor surge quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão satisfeitas. Caracteriza-se pela busca de relações afetuosas, amizades, relações pessoais em geral, tanto pela necessidade de receber afeto, como também de fornecer afeto.

- Necessidade de Estima

A necessidade de estima caracteriza-se pelo desejo de realização, de domínio, competência, liberdade e, também, desejos de reputação, prestígio, reconhecimento e atenção. Trata-se da autoapreciação e da necessidade de ser bem-visto pelos outros.

- Necessidade de Autorrealização

A necessidade de autorrealização, segundo Maslow (1959), se caracteriza pela necessidade do ser humano de “[...] tornar reais todas as suas potencialidades ou possibilidades (p. 96).” Ela surge após a satisfação das necessidades fisiológicas, de segurança, de amor e de estima. Para este estudioso do tema, após as necessidades de autorrealização serem satisfeitas, “se desenvolverá outro descontentamento e desassossego, a menos que o indivíduo se entregue a uma tarefa que se adapte a seu modo de ser (p. 96).”

Sendo assim, Maslow (1959) acredita que a insatisfação é um fator motivador, ou seja, motiva o homem na busca, por sobrepor-se à necessidade, que uma vez satisfeita, faz surgir uma nova. Desta forma, os processos de necessidade-

satisfação estarão sempre ocorrendo de forma cíclica, motivando as pessoas em diferentes momentos e em diferentes situações.

Outro autor importante no âmbito da motivação, Frederick Herzberg, autor da teoria dos “dois fatores” sugere que “[...] os fatores que produzem satisfação no trabalho são distintos daqueles que produzem insatisfação”. (HERZBERG et al, 1962).

Os fatores, segundo Herzberg, são divididos em higiênicos e motivadores. Os fatores higiênicos são: a política e a administração da empresa, as relações interpessoais com os supervisores, condições de trabalho, salários, “*status*” e segurança no trabalho (HERZBERG et al, 1962). Esses fatores, caso não sejam atendidos, são capazes de gerar insatisfação. Porém, o seu atendimento não é garantia de satisfação. Ao passo que os fatores motivadores são: realização, reconhecimento, trabalho, responsabilidade e progresso (HERZBERG et al, 1962).

A partir da análise do resultado de sua pesquisa, Herzberg (1962) propõe que os fatores motivacionais sejam implantados nas organizações a partir do chamado ‘enriquecimento do cargo’. Enriquecimento do cargo supõe alterações no trabalho de forma a enriquecer a tarefa realizada pelo trabalhador.

Outro autor que também trata de motivação, Bergamini (2006, p.145), acredita que o indivíduo não pode ser motivado por fatores externos, mas sim, estimulado a buscar, no seu interior, a capacidade de se automotivar:

Quando falamos em motivação, portanto, estamos nos referindo a um tipo de ação que vem dos próprios indivíduos – um tipo de ação qualitativamente diferente daquela determinada por prêmios ou punições oriundos do meio ambiente. Trata-se, mais precisamente, de uma fonte autônoma de energia, cuja origem se situa no mundo interior de cada um, e que não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior.

Segundo Bergamini (2006, p. 155), “os fatores higiênicos não levam as pessoas a produzirem mais [...]. É, no entanto, na busca dos objetivos motivacionais, que as pessoas experimentarão maiores níveis de satisfação.” As empresas ainda não se conscientizaram de que as pessoas são a sua força motriz, e acreditam que

a motivação de seus funcionários está baseada exclusivamente em fatores denominados higiênicos, que não estimulam o funcionário a desenvolver o seu potencial. São os chamados fatores motivacionais, a possibilidade de se realizar no trabalho, de mostrar suas capacidades, de se ver desafiado, de ser reconhecido, que fazem o funcionário desenvolver habilidades e talentos, beneficiando, como consequência imediata, a organização.

A autora coloca, ainda, que o conceito de motivação tem sido confundido com ideias passageiras de bem-estar, satisfação imediata. Ainda segundo a autora, aquilo que tem sido usado, como causa de motivação, pode ser entendido como sua consequência. O pensamento de que as pessoas não podem ser motivadas por fatores externos se apresenta como contraponto das teorias tradicionais de motivação, em que tais fatores são os grandes influenciadores da motivação das pessoas.

Outro nome importante, no tema de Motivação, é McGregor (1973), cuja teoria de motivação se baseia na ideia de que o homem busca a satisfação de suas necessidades, sempre em uma ordem de prioridade, da mais para a menos importante. Este processo não tem fim, e segue sempre a hierarquia de importância das necessidades.

A menos que o próprio emprego seja satisfatório, a menos que sejam criadas oportunidades na situação de trabalho que permitam fazer dele próprio uma diversão, jamais lograremos conseguir que o pessoal dirija voluntariamente seus esforços em prol dos objetivos organizacionais. Na realidade, é o reverso que acontece. O trabalho transforma-se em uma espécie de castigo ao qual os trabalhadores têm que se submeter, a fim de obter aquilo que necessitam para a satisfação das suas necessidades depois que deixam o serviço (MCGREGOR, 1973 apud BERGAMINI, 2006, p. 150).

McGregor (apud RODRIGUES, 2002, p. 42) expõe, desta forma, que grande parte da satisfação das pessoas, nos níveis mais altos da hierarquia das necessidades, ocorre fora do ambiente do trabalho, sendo que, no trabalho, o ser humano apenas consegue satisfazer necessidades básicas. Rodrigues (2002) complementa este pensamento afirmando que na sociedade atual, “a organização não cria uma estrutura e não dá meios para que o indivíduo tenha um bom nível de qualidade de vida no trabalho” (p. 43).

Considerando o tema da qualidade de vida no trabalho, é possível verificar que a motivação se insere no contexto, como um misto de causa e consequência. É possível identificar aspectos de QVT que favorecem a motivação, e outros, nem tanto. O funcionário, ao realizar uma tarefa que o motiva na busca de novos conhecimentos ou mesmo na aplicação dos conhecimentos que detém, está colaborando, de alguma forma, com sua qualidade de vida no trabalho.

A motivação para exercer o esforço é acionada pela perspectiva das recompensas desejadas: dinheiro, reconhecimento, promoção e assim por diante. Se o esforço leva ao desempenho e o desempenho leva às recompensas, o funcionário fica satisfeito e motivado para manter o bom desempenho (WALTON, 1984, p.21)

É preciso considerar que não depende apenas do funcionário, mas também da empresa, o fomento a iniciativas neste sentido. “O enfoque deve mudar de curativo e reativo, para preventivo e proativo”, afirma Cañete (2004, p. 238), e acrescenta, ainda, que a responsabilidade é de todos, empregados, empregadores e da comunidade, é claro que em níveis e ações distintas, mas tendo, em comum, a consciência da realidade e o comprometimento com valores e ideias.

## 2.2 FUSÃO E AQUISIÇÃO

### 2.2.1 Introdução

O desenvolvimento do poder econômico privado, fundado especialmente na concentração de empresas, é fator de limitação à própria iniciativa privada, na medida em que a concentração capitalista impede a expansão das pequenas iniciativas econômicas. Órgãos como o CADE (Conselho Administrativo de Direito Econômico), auxiliado pela SDE (Secretaria de Direito Econômico) e pela SEAE (Secretaria de Acompanhamento Econômico), são encarregados de julgar, investigar e analisar os atos prejudiciais à concorrência.

Ernst & Young (1992) ressaltam que as aquisições exercem, frequentemente, um significativo impacto, quer positivo quer negativo, sobre a lucratividade global e a saúde financeira de uma corporação. Fusões e aquisições, há muito, partes do panorama corporativo, se tornaram um importante meio para a realocação de recursos na economia global e para a execução de estratégias corporativas. Uma grande e aparentemente insaciável infraestrutura surgiu para dar sustentação a estas transações, incluindo bancos de investimentos, advogados, consultores, investidores privados e particulares (COPELAND; HOLLER; MURRIN, 2002).

Atribui-se ao crescimento continuado das empresas no seu setor, ou no mercado de modo geral, o estabelecimento da condição de “domínio” de umas sobre as outras, o que, por fim, leva ao controle do próprio mercado. Como resultado, a ideologia da concorrência livre viu seu destino comprometido. A concentração apresentava-se como uma fatalidade da economia de mercado, uma vez que aquele, que não cresce, acaba por perecer diante do competidor mais poderoso. As empresas se viram, portanto, impelidas a lançar mão de estratégias de crescimento que podem até ser a única forma de sobrevivência.

No entanto, operar principalmente em um único setor pode aumentar a vulnerabilidade da empresa aos ciclos de negócios. Além disso, se o poder de atração da empresa declina, em virtude de uma diminuição permanente da demanda de seus produtos por parte do consumidor ou de um ataque violento de concorrentes novos ou já existentes (no mesmo setor ou em setores substitutos), o desempenho da empresa provavelmente irá piorar (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000, p. 131).

Neste contexto, e considerando a própria evolução capitalista, tornou-se claro o dano potencial que essas estratégias poderiam causar à economia como um todo, e conseqüentemente, para regulamentá-las, vários países começaram a produzir normas. Os processos de fusão e aquisição no Brasil se intensificaram a partir da década de 1990, estimulados pela abertura de mercado que se iniciava. Foram operações responsáveis pela sobrevivência de muitas empresas no país. Além disso, o movimento das privatizações representa uma fatia significativa deste mercado.

De acordo com Barreto e Famá (1996), o processo de modernização é complexo e os custos ligados a ele são elevados, tornando difícil a sobrevivência

isolada da indústria nacional. Dentro desta perspectiva, é interessante a utilização de operações de fusões, aquisições, *joint ventures* e alianças estratégicas com grupos estrangeiros que possuam tecnologia, capital e presença global, capazes de proporcionar a integração da indústria nacional ao mercado global, tornando-a competitiva.

No entanto, não existe uma teoria geral explicativa das fusões por se tratar de um assunto complexo, envolvendo variáveis muitas vezes subjetivas e singulares a cada tipo de operação. Além do mais, os aspectos financeiros, fiscais, legais, contábilísticos e estratégicos, entre outros, devem ser considerados quando se procura entender o que sejam as fusões.

Fusão e aquisição, ligadas aos objetivos almejados pelas empresas envolvidas, podem ser operações de expansão, liquidação, controle corporativo e mudanças na estrutura de acionistas e/ou proprietários, como definem Weston, Chung e Hoag (1990).

As consequências econômicas de fusões corporativas e aquisições são de grande importância para agentes de todos os setores da economia. Órgãos governamentais devem se preocupar com a regulamentação dos benefícios sociais decorrentes, executivos devem ficar atentos ao assunto, se a sua empresa entrar num programa de aquisição ou se tornar alvo de uma fusão hostil. Ainda mais, é claro, os efeitos na riqueza são da maior significância para os acionistas das firmas envolvidas no processo (HORNE, 1992).

### **2.2.2. Fusões & Aquisições: Conceitos**

No contexto das estratégias empresariais, é possível classificar as fusões e aquisições como estratégias de crescimento. As estratégias de crescimento se caracterizam como um plano de investimento da empresa para alavancar oportunidades. Outras alternativas estratégicas são categorizadas, pela literatura,

como diferentes formas de crescimento dos negócios a serem avaliadas pelos dirigentes da organização.

Estratégia, na literatura, possui muitos significados e formas de leitura, de modo que se torna uma tarefa árdua tentar defini-la por uma única linha de pensamento. Wright, Kroll e Parnell (2000) assim a definem: “Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes (p. 24).” Os autores complementam que a formulação, a implementação e o controle são as três etapas para assegurar a realização de uma estratégia.

Whittington (2002) apresenta quatro diferentes abordagens para o conceito de estratégia: Clássica, Evolucionária, Processualista e Sistêmica. O autor diferencia, segundo duas dimensões, a saber, os resultados da estratégia e os processos usados no desenvolvimento da estratégia.

- Clássica: as características principais são: apego à análise racional, o distanciamento entre concepção e execução e o compromisso com a maximização dos lucros. “[...] a abordagem clássica deposita muita confiança na prontidão e na capacidade dos gerentes em adotar estratégias de maximização dos lucros através de um planejamento racional a longo prazo (WHITTINGTON, 2002, p. 19).”
- Evolucionária: de acordo com a Teoria Evolucionária, a estratégia é vista como um processo competitivo e pouco racional, em que, ser bem-sucedido depende de como a empresa procura se diferenciar das demais. “Quando um novo nicho se abre, ele é inicialmente inundado por novos concorrentes, mas a superpopulação leva a um processo de competição feroz, no qual somente o mais ‘preparado’ sobreviverá (HANNA, 1997 apud WHITTINGTON, 2002).”

Nesse contexto, a ideia de prever as alterações do ambiente e reagir a elas, de forma adequada, torna a estratégia evolucionária pouco dinâmica para a realidade do mercado nos dias atuais.

- Processualista: a visão processualista baseia-se na ideia de que as frequentes mudanças de mercado e das organizações não permitem à

empresa lançar um conceito estratégico racional e que as análises mais aprofundadas, feitas por métodos estratégicos clássicos, não se traduzem nas melhores estratégias. São conceitos calcados na análise do comportamento humano, em que as pessoas tendem a aceitar resultados satisfatórios ao invés de buscar a solução ótima.

- **Sistêmica:** a visão sistêmica acrescenta um contexto social à estratégia, e permite uma adaptabilidade à mesma, dependendo do contexto a que se está inserida. Do contexto social e econômico intrínseco a cada organização, é que surge a ideia da diferenciação empresarial como forma de fazer frente à acirrada competição entre as empresas.

As estratégias de nível empresarial são, freqüentemente, classificadas em três níveis, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000): Estratégias de Crescimento, Estratégia de Estabilidade e Estratégias de Redução. As estratégias de crescimento visam a ampliar o negócio da empresa e, com isso, aumentar o valor da empresa, sua participação no mercado, aumentar suas vendas etc. Operações de fusão e aquisição são exemplos de estratégias de crescimento.

A estratégia de estabilidade visa à manutenção das operações da empresa e à sua receita ou, em caso da empresa, a atuar em diversos negócios, buscando a melhoria e expansão dentro dos negócios já existentes. Por outro lado, a estratégia de redução ocorre quando a empresa está obtendo resultados abaixo dos níveis considerados satisfatórios. Este baixo desempenho a impossibilita de alavancar alguma estratégia de crescimento e, então, decide-se pela busca de uma estratégia que permita a redução de investimentos, da força de trabalho, das linhas de produtos entre outras.

As operações de fusão podem ocorrer de diversas maneiras, de acordo com as características da empresa ou objetivos estratégicos e/ou econômicos das empresas envolvidas. Conforme Sandroni (2001), fusão é uma combinação de duas corporações em que apenas uma sobrevive, e geralmente ocorre quando as empresas envolvidas diferem significativamente em tamanho. A parte absorvida deixa de existir, transferindo ativos e passivos para a parte compradora. A

consolidação, diferente da fusão, ocorre quando ambas as empresas são do mesmo tamanho e faz surgir uma empresa completamente nova.

Ross, Westerfield e Jaffe (1995) reafirmam que a fusão se refere à absorção de uma empresa por outra, em que a empresa compradora conserva seu nome e a sua identidade, adquirindo todos os ativos e passivos da empresa comprada. Após uma fusão, a empresa adquirida deixa de existir como entidade independente.

As fusões horizontais envolvem empresas que operam com a mesma atividade, enquanto as fusões verticais envolvem empresas em diferentes estágios de produção. Na indústria farmacêutica, por exemplo, existem empresas de pesquisa e desenvolvimento, de produção de remédios e de distribuição de remédios.

Os conglomerados envolvem a fusão de firmas em diferentes negócios, principalmente por três razões: as empresas que desejam aumentar a sua linha de atuação; as que operam em áreas geográficas diferentes e desejam cobrir áreas maiores; e, por fim, as que são puramente conglomerados sem correlação entre as suas atividades ou áreas.

Uma aquisição estratégica ocorre quando uma companhia compra o controle acionário de outra como parte de sua estratégia global, visando à sua consolidação de mercado ou sua expansão. Ainda conceituando fusões e aquisições, Tanure e Cançado (2005) concluem que: “De fato, o número de fusões ‘reais’ é tão baixo que, para propósitos práticos, a expressão ‘fusões e aquisições’ basicamente significa aquisições.” (p. 12)

Segundo Copeland, Holler e Murrin (2002), as *joint ventures* apresentam diversas diferenças em relação às aquisições. Em primeiro lugar, na verdade, são parcerias, e sua criação não costuma envolver o pagamento de ágio por qualquer das partes. Segundo, para serem bem-sucedidas, devem ser estruturadas de maneira a permitir controle efetivo.

A principal vantagem das *joint ventures* de fusão é a possibilidade de complementar conhecimento relacionado à gestão, tecnologia, marketing ou qualquer outra variável. Em geral, as empresas envolvidas têm excelência em áreas distintas.

Considerando as etapas em que ocorrem as estratégias de fusão, não há concordância plena na literatura, porém é possível identificar pontos em comum. Segundo Battist (2006, p. 96), os processos de fusão podem ser divididos nas seguintes fases:

IDENTIFICAÇÃO DA OPERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir estratégias e objetivos.</li> <li>▪ Avaliar parceiros em potencial.</li> <li>▪ Avaliar as possibilidades e o que oferecer em troca.</li> </ul>
VALORIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir a oportunidade.</li> <li>▪ Avaliar o impacto da ação conjunta.</li> </ul>
NEGOCIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliar o poder de barganha.</li> <li>▪ Planejar a integração.</li> </ul>
IMPLEMENTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar a integração.</li> </ul>

**Quadro 3** – Fases do Processo de Fusões e Aquisições  
Fonte: Battist (2006)

De forma mais simplificada, Tanure e Cançado (2005, p. 14) sinalizam que os processos de F&A ocorrem em etapas consecutivas e interdependentes, por eles identificadas como:

- Identificação da intenção da operação;
- Avaliação e seleção das empresas;
- Negociação das condições de acordo ou *Due-Diligence*;
- Processo de integração pós-fusão

### 2.2.3 Motivos Para Fusão

Muitos motivos podem levar a uma fusão, por exemplo, quando uma empresa adquire outra para reduzir a concorrência, a sociedade não se beneficia com esta

operação, vista de forma cautelosa pelos órgãos de controle que, muitas vezes, a impedem (ROSS; WERTERFIELD; JAFFE, 1995, p.122).

Deve-se considerar que algumas fusões obtêm sucesso, enquanto outras, não. Os motivos do insucesso variam desde uma concretização falha da fusão até a má avaliação do comprador ou dos participantes. Deve-se prever, também, a cultura organizacional das empresas envolvidas e, por consequência, a reação das pessoas que nelas trabalham.

Abaixo, se evidenciam os principais fatores que motivam uma fusão:

- Economias de escala;
- Redução de concorrência;
- Economias de operação;
- Transferências de tecnologia;
- Combinação de recursos complementares;
- Poder de mercado ou monopólio;
- Benefícios estratégicos;
- Problemas de regulamentação;
- Sinergia financeira.

O conceito básico é que as empresas envolvidas valem mais juntas do que separadas, pois cada uma adquire algo que não tinha, e torna-se uma empresa mais completa desta maneira. Neste caso, uma empresa adquire e aumenta o seu tamanho e, por consequência, o poder de mercado. Desta maneira, a empresa pode estabelecer um monopólio, controlando os preços e aumentando seus lucros. A legislação brasileira, cujo órgão fiscalizador é o CADE, apresenta normas que impedem a concentração de mercado.

Nos últimos anos, os benefícios trazidos pelas operações de aquisição, às vezes em setores aparentemente desconexos, podem significar vantagens competitivas e estratégicas. Não se trata, no caso, de uma oportunidade de investimento e sim, de planejamento estratégico. Uma empresa pode adquirir outra para concorrer em novos mercados geográficos, em outros nichos de mercado, aumentando o seu leque de atuação e, por consequência, conseguir firmar sua

imagem no mercado. Da mesma forma, uma empresa pode comprar uma potencial concorrente, eliminá-la do mercado e, como resultado, solidificar sua imagem.

#### **2.2.4 O Pós-Aquisição**

É a fase em que a alta administração da empresa resultante tenta agir, obrigatoriamente, em três áreas, utilizando abordagens variadas de acordo com as circunstâncias. O gerenciamento do período pós-aquisição precisa enfrentar a difícil tarefa de recuperar o investimento feito na transação de aquisição (COPLAND; HOLLER; MURRIN, 2002).

Inicialmente, é preciso, também, definir o novo modelo de negócios para garantir que o valor da transação se traduza em um plano a ser rapidamente explorado pelas organizações envolvidas, identificando como elas se encaixarão e como serão realizadas as principais sinergias. Sabe-se que as fusões geram um volume exagerado de incertezas, conflitos e estresse nas organizações envolvidas.

Um dos meios de fazê-lo é identificar os empregados de melhor desempenho e convencê-los no sentido da permanência na organização, tendo em vista os benefícios da transação. Esses empregados podem ser úteis como representantes da administração, sem deixar de ser uma fonte fundamental de informações a acionistas e credores. De maneira geral, a velocidade de ação é crucial na integração de fusões. Agir rapidamente afasta as incertezas.

De acordo com Copeland, Holler e Murrin (2002), o índice de fracasso em fusões e aquisições é alto e, sem uma análise e um enfoque estratégico, é muito provável que os benefícios da operação não sejam atingidos. As reações às pressões externas de parte de acionistas e credores, à medida que avança a fusão, serão menores desde que os mesmos sejam informados. De maneira geral, a velocidade de ação é crucial para afastar as incertezas no período pós-aquisição. Esta integração deve ser rápida para que não se perca o foco no negócio.

O processo de integração entre as empresas parece ser o ponto crucial após a fusão, e é o êxito, neste processo, que vai determinar o sucesso da empresa conjugada, refletindo-se nos índices de rentabilidade. Em suma, as integrações precisam ser feitas em nível operacional, visando à redução de custos, enxugamento e eliminação de redundâncias; e no nível funcional, visando a reduzir os efeitos negativos dos conflitos de valores e no nível societário.

### 2.3 FUSÕES E AQUISIÇÕES: IMPACTOS NOS RECURSOS HUMANOS

O cenário mundial é constantemente afetado por diversas transformações. O fenômeno da globalização, no momento, uma realidade, favorece a abertura de mercados, assim fomentando o número de processos de fusão e aquisição. Além disso, a visão financeira dos processos de consolidação de empresas, privilegiada nas operações atuais, delega, a um segundo plano, o lado humano. Por isso, não constitui a melhor forma de tratar processos de fusão e aquisição e vem sendo até mesmo considerada a causa de falhas e desestruturações nesses processos.

Fraga (2001, p. 229) coloca muito bem essa questão: “O humano, essa essencialidade do homem como pessoa/profissional, mesmo que ainda denominado ‘fator’ ou ‘recurso’, vem finalmente começando a ser reconhecido como valioso nas estratégias da era pós-industrial, como é o caso das fusões.”

Pela ótica dos recursos humanos, os processos de fusão e aquisição trazem, em seu bojo, intensas mudanças nas relações entre pessoas e organização. Isso ocorre nas diversas fases do processo, desde o momento em que o processo é anunciado, continuando mesmo após sua finalização.

Enquanto F&A são dirigidas 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.

A qualidade de vida no trabalho passa por alterações significativas durante e, principalmente, após o processo de fusão, quando, efetivamente, se inicia a preocupação com as pessoas. Existem fatores, segundo Buono e Bowditch (1989, p. 194), que podem facilitar o processo de integração pós-fusão. Entre eles, encontra-se o estabelecimento de: uma gerência mais efetiva; um intenso processo de comunicação; e apoio da área de recursos humanos.

A assimilação da nova realidade pode se tornar um processo longo, no qual o tempo é um fator-chave. A diversidade de estilos pessoais, na organização, faz com que os funcionários reajam de maneira diferente às mudanças normais no período.

Algumas pessoas, é claro, irão se recusar a aceitar a fusão e sairão da empresa. Outras, depois de passado um tempo suficiente, irão ver a fusão como justa, necessária e talvez até como algo que valeu a pena. Dissipada a percepção de que um contrato psicológico foi violado, o entendimento mútuo entre a organização e seus membros tende a se estabilizar novamente (HOMANS, 1974 *apud* BUONO; BOWDITCH, 1989, p. 195).

A necessidade de equilibrar as práticas dos recursos humanos de ambas as empresas do processo de F&A, bem como de racionalizar as funções duplicadas,

tem permitido argumentos favoráveis a cortes no quadro de funcionários, a fim de eliminar as duplicidades.

Segundo o relatório da *International Labour Organization*<sup>6</sup> (ILO), a respeito da influência das fusões e aquisições nos recursos humanos, é possível identificar algumas consequências nas pessoas, quando uma empresa passa por esses processos. O relatório analisa as fusões e aquisições ocorridas em bancos e no setor financeiro de alguns dos principais países do mundo.

O relatório demonstra, a necessidade das empresas, após processos de F&A, de integrar diferentes aspectos, como: escala de cargos e salários, benefícios, padronização da descrição das atividades, com o objetivo de instituir práticas comuns à nova organização criada a partir da combinação das demais. Pelo relatório da ILO, identificam-se aspectos que afetam os recursos humanos das empresas, começando pela diminuição do emprego permanente.

O relatório identificou que as demissões ocorrem mais entre os empregados permanentes, visando à contratação de funcionários temporários ou de trabalhadores com tempo flexível, esperando-se, com esta medida, reduzir custos, principalmente, custos fixos. As empresas se justificam alegando que, no geral, a diminuição do trabalho permanente é uma medida aceitável do processo de reestruturação.

Com o fim do conceito tradicional de carreira, surge a insegurança no trabalho, trazendo, como consequência, perda de motivação e a deterioração do desempenho dos ainda empregados. Nas novas empresas, “estruturas são alteradas, relacionamentos desmantelados, padrões de trabalho e de comunicação são modificados, tornando mais difícil, para os funcionários mantidos, a realização de seus trabalhos (p. 68).”

---

<sup>6</sup> Relatório para a discussão da reunião Tripartiti dos impactos nos empregados de fusões e aquisições em setores de serviços financeiros e bancários realizada em 2001 em Genebra.

A nova empresa prefere reduzir o número de programas de treinamento, na fase de reestruturação, temerosa de perder funcionários treinados para as suas concorrentes. Relacionados à imprevisibilidade do processo, aspectos, como: redução da segurança, aumento da carga de trabalho, além de sentimentos de ansiedade, perda e estresse, tendem a diminuir a produtividade e a criatividade.

Por ser o foco dessa pesquisa, a percepção da qualidade de vida no trabalho, pesquisadores que tratam das reações individuais, no período pós-fusão, tornam-se fontes preciosas de informações. 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.

Seo (2003) avalia os efeitos psicológicos e de comportamento dos empregados, na fase pós-fusão, identificando-os e agrupando-os em seis teorias, resumidas no Quadro 4. Entre as teorias citadas pelo autor, se incluem Teoria da Ansiedade, a Teoria da Identidade Social e a da Teoria da Aculturação.

TEORIAS	FONTE DOS PROBLEMAS	CONSEQUÊNCIAS
Teoria da Ansiedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incerteza e antecipação do impacto negativo na carreira e no trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baixa produtividade</li> <li>▪ Comportamento egocêntrico</li> </ul>
Teoria da Identidade Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perda da antiga identidade organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Senso de perda, raiva</li> <li>▪ Falta de comprometimento</li> <li>▪ Negação e recusa a respeito das mudanças</li> </ul>
Teoria da Aculturação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ajuste a culturas organizacionais diferentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estresse provocado pela resistência à mudança cultural</li> <li>▪ Conflito e tensão entre as organizações</li> </ul>
Teoria do Conflito de Papéis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Papéis ambíguos ou conflitantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baixa produtividade</li> <li>▪ Baixa satisfação com o trabalho</li> </ul>
Teoria das Características do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mudanças no ambiente do trabalho pós-fusão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfação no trabalho</li> <li>▪ Comprometimento</li> <li>▪ Absenteísmo/ aumento da rotatividade</li> </ul>
Teoria da Justiça Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepção de tratamento justo para com os empregados mantidos e os demitidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rotatividade</li> <li>▪ Comportamento psicológico retraído</li> </ul>

**Quadro 4** - Consequências psicológicas e comportamentais no indivíduo, decorrentes de processos de fusão e aquisição.

Fonte: Seo (2003)

A Teoria da Ansiedade se baseia no fato de que os empregados passam por momentos de alta ansiedade, com a possibilidade da ocorrência de um processo de fusão e aquisição. Os altos índices de estresse, por tempo prolongado, podem causar doenças físicas e psicológicas, além de desmotivar os indivíduos na continuidade ao trabalho, após a fusão.

A Teoria da Identidade Social está vinculada à ideia de que os empregados têm dificuldade em interagir com a nova identidade organizacional criada pela F&A.

Aqueles empregados, que se identificavam mais fortemente com a organização anterior (antes da fusão), possuem maior tendência de possuir sentimentos de perda e raiva [...] e assim, se apresentam menos sujeitos a aceitar a iniciativa da mudança (SEO, 2003).

A Teoria da Aculturação refere-se à resistência comum em processos de fusão ou aquisição de empresas, com culturas distintas, que precisarão conviver como uma única empresa.

Neste caso, os conflitos serão maiores quando os empregados pretendem manter a separação das culturas das duas empresas e, por parte da empresa, há uma forte pressão pela integração. Sendo assim, a realização de eventos, que congreguem todos, pode ser uma estratégia eficaz na redução de problemas de ordem cultural. A Teoria dos Conflitos de Papéis sugere que o período pós-fusão, marcado pela mistura de papéis, duplicidade de tarefas e mudanças de atividades, traz ao aumento de estresse, a diminuição da motivação e insatisfação no trabalho.

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.

A Teoria das Características do Trabalho prega que as mudanças no comportamento dos funcionários, após processos de F&A, se devem às alterações no ambiente de trabalho ou nas atividades desenvolvidas pelo empregado. Dentre as mudanças que, frequentemente, ocorrem em processos de F&A, acontecem alterações na carreira e nos relacionamentos interpessoais, passando por transferências geográficas de maior ou menor distâncias.

Essas alterações podem vir a trazer sentimentos distintos, dependendo de quão favorável ou desfavorável os envolvidos percebem a mudança ou o quanto do trabalho usual foi modificado após a fusão.

A Teoria da Justiça Organizacional afirma que a fase pós-fusão é o momento em a diretoria da empresa toma decisões relacionadas aos funcionários, tais como: demissões, alterações de funções, transferências e promoções.

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).

Há, no entanto, a possibilidade de, ao invés de fomentar sentimentos negativos, criar a confiança, desde que as ações sejam empreendidas de forma honesta e explícita, não gerando dúvidas ou questionamentos no grupo. Os pontos de convergência, nos resultados dos estudos de Seo (2003) e os de Wood, Vasconcelos e Caldas (2004), são: sentimento de raiva, queda na produtividade e a diminuição do comprometimento.

É importante, também, considerar o conseqüente impacto financeiro ao se falar dos impactos negativos nas pessoas. A razão está em que grande parte dos negócios realizados não alcança seus objetivos devido a problemas relacionados à gestão de pessoas.

## 2.4 O CENÁRIO DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL

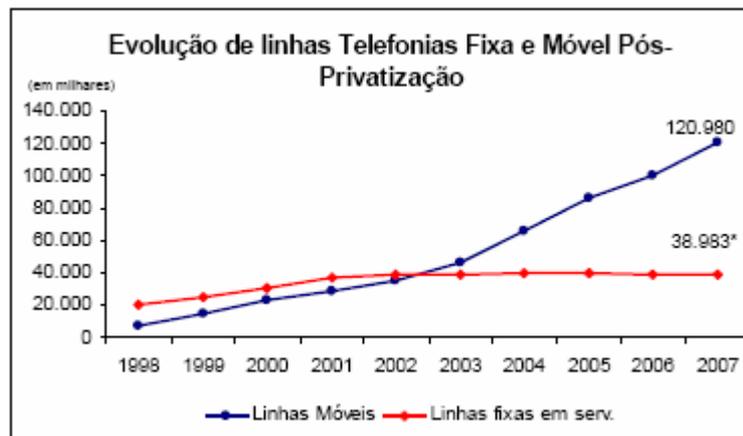
### 2.4.1 Introdução

O processo de privatização, ocorrido no final da década de 90, representou a maior mudança estrutural no setor de telecomunicações do Brasil, permitindo que as

empresas brasileiras se tornassem mais atrativas para investimentos, tanto nacional como internacional.

Como resultado, um acelerado processo de crescimento se desencadeou, trazendo, como consequência, o barateamento e o aumento das linhas telefônicas fixas no país, além do aumento significativo no acesso a serviços de telefonia móvel. Foi, também, uma das vantagens da privatização, o acesso a tecnologias externas mais avançadas, uma vez que, no Brasil, se desenvolveram os setores de serviços de dados, TV por assinatura, internet, redes de alta velocidade, TV digital, entre outros.

O crescimento do setor de telefonia móvel nos últimos anos, principalmente se comparado ao setor de telefonia fixa, mostra-se estrondoso. A comparação entre os totais de linhas da telefonia fixa e móvel, ao longo dos anos, é exibida na figura a seguir:



**Figura 2** - A evolução da telefonia fixa e móvel no Brasil  
Fonte: Teleco <sup>7</sup>

A tendência de crescimento do setor de telefonia móvel no Brasil deve-se, em primeiro lugar, à forte competitividade entre as operadoras, o que forçou a queda da barreira de entrada e do preço dos serviços. A ANATEL apresenta os números de ativações de celulares nos anos de 2007 e 2008:

<sup>7</sup> Acesso a informações da Consultoria Teleco de telecomunicações em <http://telecom.com.br> em 03 de janeiro de 2008.

[...] em janeiro de 2008, houve 1.877.474 novas habilitações na telefonia celular, número 135,12% maior do que as 798.520 adesões registradas em janeiro de 2007. Com isso, o Brasil aproxima-se de 123 milhões de assinantes no Serviço móvel Pessoal (SMP). Os 122.857.577 celulares registrados no país representam um crescimento de 1,55% em janeiro.

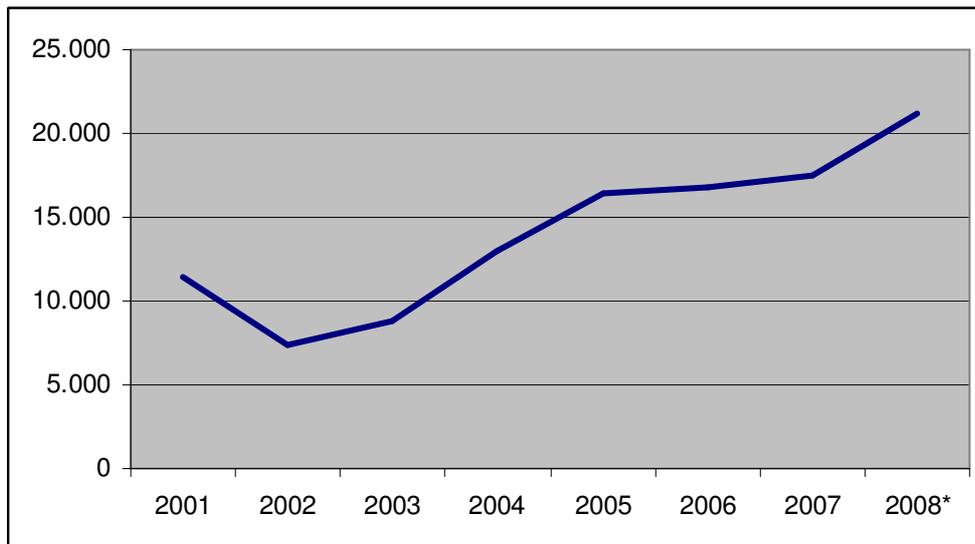
Atualmente, no cenário da telefonia celular no Brasil, existem nove grandes grupos que concorrem em suas respectivas áreas de concessão. A distribuição de telefones celulares no Brasil, por operadora, pode ser vista na tabela a seguir.

**Tabela 1** - Distribuição de Celulares por Operadora no Brasil

<b>Operadora</b>	<b>Controlador</b>	<b>Celulares (Milhares)*</b>	<b>Market Share*</b>
Vivo	Telefônica Portugal Telecom	33.711	27,44%
Tim	Telecom Itália	32.068	26,10%
Claro	América Móvel	30.517	24,84%
Oi	Telemar	16.365	13,32%
Telemig Cel.	Citi, Fundos Opportunity	3.955	3,22%
Amazônia	Citi, Fundos Opportunity	1.381	1,12%
BrT GSM	Brasil Telecom	4.419	3,60%
CTBC	CTBC	369	0,30%
Sercomtel	Prefeitura Londrina Copel	72	0,06%

Fonte: Teleco (2008)

Devido ao aumento das linhas telefônicas, já citado, há um crescimento no faturamento do setor de telecomunicações, em que as pesquisas da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica – ABINEE – confirmam, ao apontar o faturamento do setor dos anos de 2001 a 2008. É possível observar o ritmo acelerado do crescimento do setor de telecomunicações, ilustrado na figura abaixo.



**Figura 3** - Faturamento do Setor de Telecomunicações (em Milhões de R\$)  
 Fonte: ABINEE <sup>8</sup>(2009)

### 2.4.2 Conceitos

No Brasil, o setor de telecomunicações é responsável por fornecer diversos serviços à população, dos quais os principais são: serviço de voz local, longa distância, serviços de dados, de Internet, televisão por assinatura e, mais recentemente, a TV digital. Importante salientar, também, a função social do setor que, por meio dos serviços oferecidos, permite levar não somente a comunicação entre pessoas, mas, em um âmbito maior, aproximá-las, mesmo estando a quilômetros de distância.

Para melhor esclarecer os serviços prestados pelo setor, a ANATEL apresenta os conceitos de alguns dos principais serviços de telecomunicações no Brasil.

O Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) é o serviço de telecomunicações que, por meio de transmissão de voz e de outros sinais, destina-se à comunicação entre pontos fixos determinados, utilizando processos de telefonia. São suas

<sup>8</sup> ABINEE em [www.abinee.com.br](http://www.abinee.com.br) acessado em janeiro de 2009.

modalidades os serviços de chamadas locais, o de longa distância nacional e internacional.

O Serviço Móvel Pessoal (SMP) é o serviço de telecomunicações móvel terrestre de interesse coletivo que possibilita a comunicação entre estações móveis e de chamadas originadas ou terminadas em estações móveis para outras estações. Caracteriza-se por possibilitar a comunicação entre estações de uma mesma área de registro ou acesso a redes de telecomunicações de interesse coletivo.

O Serviço de Comunicação Multimedia (SCM) é um serviço fixo de telecomunicações, também de interesse coletivo, prestado em âmbito nacional e internacional, no regime privado, que possibilita a oferta de capacidade de transmissão, emissão e recepção de informações multimídia, utilizando quaisquer meios, a assinantes dentro de uma área de prestação de serviço.

A Comunicação Via Satélite compreende os serviços móvel global por satélite SMGS, DTH, o serviço de telefonia fixa comutada, o serviço de comunicação multimídia, o serviço limitado especializado e o serviço limitado privado.

A radiodifusão, segundo a legislação brasileira, compreende os serviços destinados à recepção direta e livre do público em geral e são divididos em radiodifusão sonora (rádio) e radiodifusão de sons e imagens (televisão).

A Interconexão responde pela ligação entre redes de telecomunicações funcionalmente compatíveis, de modo que os usuários de serviços de uma das redes possam comunicar-se com os da outra ou acessar serviços nela disponíveis. A interconexão acontece em todas as chamadas que envolvem duas ou mais operadoras distintas. Atualmente, as empresas de telecomunicações móveis estão divididas em áreas de atuação, a chamada banda. O Quadro, a seguir, mostra as empresas e suas respectivas bandas.

Área SMC		A	B	D	E	M	L
1	SP 11	Vivo	Claro	Tim	Unicel	Oi	Vivo
2	SP Interior Franca (1)	Vivo CTBC	Claro	Tim	Oi	Oi	Vivo
3	RJ/ES	Vivo	Claro	Oi	Tim	-	Vivo
4	MG Uberlândia (2)	Vivo CTBC	Tim	Oi	Claro Vivo	-	Vivo
5	PR/SC Londrina (3)	Tim Serc.	Vivo	Claro Tim	BrT	-	Vivo Claro
6	Rio G. do Sul Pelotas (4)	Vivo Tim	Claro	Tim -	BrT	-	Vivo
7	C. Oeste (5)	Vivo CTBC	Claro	Tim	BrT	- (6)	Vivo
8	Norte	(7)	Vivo	Oi	Tim	-	Claro
9	BA/SE	Vivo	Tim	Oi	Claro	-	Vivo
10	Nordeste	Tim	Claro	Oi	-	-	Vivo

Nota: SP Interior exclui Franca (1), MG exclui Uberlândia (2), PR/SC exclui Londrina (3), Rio G. do Sul exclui Pelotas (4) e C. Oeste exclui (5)

**Quadro 5** – Divisão das áreas de atuação das operadoras móveis de telefonia

Fonte: Teleco (2008)

### 2.4.3 Fusões e Aquisições no Setor de Telecomunicações

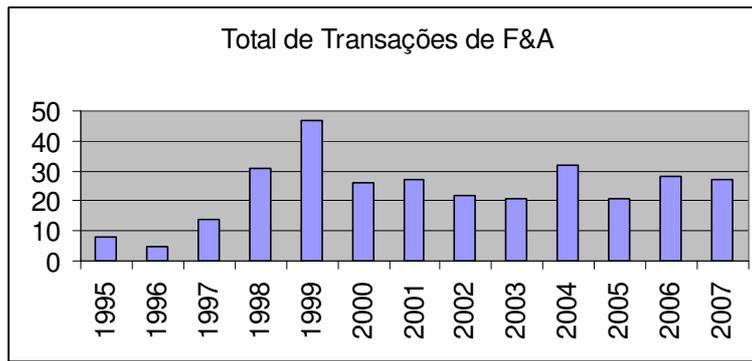
O crescimento de fusões e aquisições, no Brasil, tem acompanhado o processo de liberalização econômica. O setor de telecomunicações não é diferente e o crescente número de fusões e aquisições está estreitamente ligado aos programas de privatização que criaram oportunidades para que empresas estrangeiras adquirissem empresas brasileiras. Considerando o caso brasileiro, existe muita preocupação se a regulamentação e as leis de telecomunicações estão preparadas para lidar com tal fenômeno.

O processo de expansão do setor de telecomunicações se faz tanto em termos do volume de usuários de serviço, como em termos da variedade de serviços prestados. Essas mudanças exigem, dos órgãos de regulamentação do setor, o acompanhamento para adequar a legislação ao novo cenário em criação, a fim de se evitar que sofra prejuízos.

É sabido que a concorrência leal é benéfica ao consumidor, por fornecer oportunidades de escolha e colocar no consumidor, e não no governo ou em alguma empresa, o poder decisório. Ainda sobre a questão da concorrência, Piero (2000, p.1) concorda que:

Também consideramos ser necessário o entendimento de que uma aliança conceitual não deve ter como objetivo único a eliminação da concorrência, mas, sim, permitir criar um novo ambiente mercadológico. Competitivo sim, no entanto, mais estável e de menor grau de concentração onde prevaleça a evidência pela competência e pelo espírito de negócio.

Segundo dados da consultoria KPMG (2008), no volume de transações de fusão e aquisição, se mantém alto o volume de transações no setor de telecomunicações e mídias do Brasil, quando se compara ao período anterior à privatização, conforme apresentado na figura a seguir.



**Figura 4** - Totais de transações de F&A no setor de telecomunicações no Brasil  
Fonte: KPMG - Pesquisa de Fusões e Aquisições (2008)<sup>9</sup>.

Ainda de acordo com a mesma consultoria, o setor foi o terceiro com maior número de transações em F&A no Brasil, quando se analisa o total acumulado de 1995 a 2007. O crescente interesse das empresas de telecomunicações, nas estratégias de F&A, demonstra que atuar em diversas áreas é primordial para sua sobrevivência.

A estratégia de crescimento, das maiores aplicadas ao setor de telecomunicações, se justifica no pensamento de Oliveira (2003, p. 382): “as empresas são particularmente sensíveis à economia de escala e, para serem competitivas, precisam, necessariamente, operar em nível global.”

As telecomunicações possuem algumas particularidades, que justificam o volume de fusões e aquisições no setor. Em Pires e Dores (2000, p.19), algumas estratégias para processos de F&A são elencadas:

- A expansão da área Geográfica de Atuação visa a ampliar o serviço para áreas onde a operadora não atua sem depender de novas concessões de áreas feitas pela Anatel. As vantagens seriam os ganhos de escala com o aumento da base de clientes, minimização dos custos de aquisição de bens e serviços e o fechamento de acordos com fornecedores globais.
- O acesso a redes complementares dá às empresas a vantagem de poder agregar novas tecnologias às já existentes, com: “redução dos custos de *Roaming*, diminuição das taxas de *churn*, e economias de escala em compras de materiais e equipamentos”

<sup>9</sup> Acesso as pesquisas da KPMG consultoria em [www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br) acesso em 21 de março de 2008.

- A aquisição de redes já implantadas em locais estratégicos refere-se ao aproveitamento de recursos de rede da empresa adquirida, que são de grande valor para a empresa compradora.
- A obtenção de poder dominante se caracteriza pela tentativa de crescer mais que as operadoras concorrentes, passando a deter o domínio nas regiões em que atuam. A operadora Vodafone exemplifica o uso dessa estratégia pela obtenção da liderança no mercado europeu.
- O acesso a novos serviços e/ou mercados, permitido pelo processo de F&A, que pode até mesmo possibilitar a internacionalização da empresa de telecomunicações.
- A viabilização de novos negócios decorre do uso de F&A's para fomentar outros mercados da empresa associados a telecomunicações, como: equipamentos, periféricos, projetos na área de responsabilidade social, responsabilidade ambiental, entre outros.

A alta relevância desse setor na economia nacional, bem como o significativo volume de fusões e aquisições, tanto no Brasil quanto no mundo, foi determinante na escolha do setor de telecomunicações como o objeto da análise das consequências dos processos de F&A na qualidade de vida no trabalho, proposto nesta dissertação.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 INTRODUÇÃO

Existem diversas abordagens sobre metodologia científica de pesquisa. Este trabalho se baseia em alguns autores relevantes neste tema. Santos e Candeloro (2006, p. 69) definem metodologia da pesquisa a partir do conceito da palavra “método”. Segundo os autores, método é “o caminho para se chegar ao fim” e metodologia da pesquisa: “[...] a explicitação do método que será utilizado para a consecução da pesquisa”.

Silva e Neto (2006, p.80) colocam muito bem que: “na qualidade de pesquisadores, devemos nos conscientizar de que nenhum método de pesquisa é melhor que o outro. Tudo depende da visão do mundo e da questão da pesquisa que se deseja responder”.

Coincidente com o pensamento acima, a natureza do problema e os paradigmas adotados determinam o tipo da pesquisa e esta é a posição adotada nesta pesquisa.

### 3.2 METODOLOGIA CIENTÍFICA E ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A presente pesquisa utiliza o estudo de caso único como estratégia. Uma empresa de telecomunicações, que passou por um processo recente de aquisição, é o objeto deste estudo.

Os estudos de caso são especialmente úteis, quando o pesquisador deseja compreender os processos interações sociais que se desenvolvem nas organizações, situando-os no contexto histórico no qual estão imersos.

Baseando-se nos estudos de Yin (2005, p.62), é possível descrever alguns fundamentos lógicos que justificam a escolha feita, nesta pesquisa, de um estudo de caso único. A pesquisadora teve a oportunidade de observar, de forma privilegiada, o processo de aquisição e o cotidiano das pessoas envolvidas, o que não só lhe deu acesso a informações relevantes e percepções mais apuradas deste processo, como lhe permitiu testar a teoria de QVT nos funcionários da empresa.

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.

Como técnica auxiliar da pesquisa, foram aplicados questionários aos funcionários das empresas, e a análise dos dados foi feita nos *softwares* de planilha eletrônica Microsoft Excel, versão 2002 e de banco de dados Microsoft Access, versão 2002.

### 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa apresenta um delineamento descritivo-bibliográfico de natureza quali-quantitativa. (SANTOS; CANDELORO, 2006, p.70) O delineamento descritivo se justifica por descrever as principais alterações na QVT dos funcionários, em uma empresa de telecomunicações, considerando que a empresa passou por um processo de aquisição.

Segundo Gil (2008, p.42), “as pesquisas descritivas têm, como principal objetivo, a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relação entre variáveis.” Considerando que esta pesquisa relaciona duas variáveis, a QVT e a ocorrência de processos de F&A, o delineamento descritivo se mostrou mais adequado para classificá-la.

O delineamento é, também, bibliográfico, pois a pesquisa realiza uma revisão bibliográfica, em busca de elementos para subsidiar a investigação, tendo, como fontes primárias, materiais impressos e editados, eletronicamente, sobre os temas de fusão e aquisição, com apoio em fontes regulatórias da ANATEL e do Conselho Administrativo CADE, além de pesquisas sobre os temas da qualidade de vida no trabalho e sobre o setor de telecomunicações móvel no Brasil.

A natureza da pesquisa é qualitativa, uma vez que são exploradas as percepções de funcionários da empresa estudada para, juntamente com as observações qualitativas das situações, indicarem como acontece o funcionamento complexo de estruturas e de organizações igualmente complexas, difíceis de captação somente pela observação direta.

Merriam (2002 *apud* GODOI; BALSINI, 2006, p. 96) apresenta algumas características da pesquisa qualitativa:

- Ambiente natural, como sua fonte direta de dados;
- A preocupação-chave é a compreensão do fenômeno, a partir da perspectiva dos participantes e não dos pesquisadores;
- O pesquisador é um instrumento primário para a coleta e análise dos dados;
- Supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada;
- Focaliza processos, significados e compreensões.

A pesquisa é, também, quantitativa, pois, de acordo com o pensamento de Oliveira (1998), são, deste tipo, as pesquisas que objetivam mensurar algumas variáveis, opiniões e dados alcançados em coletas de informações. As questões fechadas, com respostas codificadas do questionário usado como instrumento da coleta dos dados, permitem mensurar, estatisticamente, um determinado fenômeno ou fato social por meio de uma tabulação simples, o que reforça a característica quantitativa deste estudo.

## 3.4 ETAPAS DO PLANEJAMENTO DE PESQUISA

### 3.4.1 Pesquisa Bibliográfica

Esta etapa da pesquisa iniciou-se pela identificação de fontes, como documentos impressos e fontes eletrônicas. Principalmente com referência ao tema fusões e aquisições, buscou-se apoio em fontes regulatórias da ANATEL e Conselho Administrativo CADE. Para a elaboração do estudo de caso, foram pesquisadas também fontes bibliográficas das empresas estudadas, visando a um maior entendimento e à obtenção de informações históricas das empresas de telecomunicações.

Em linhas gerais, foram pesquisadas as seguintes fontes: livros, artigos de periódicos indexados, revistas científicas, legislação pertinente à área, consultas em documentação de bibliotecas de universidades, centros de pesquisa, bases de dados eletrônicas e *sites* recomendados da Internet e de revistas eletrônicas via Internet.

A vasta literatura sobre qualidade de vida no trabalho (QVT) e a multidisciplinaridade do tema tornaram necessária uma seleção de autores, priorizando os que mais se aproximavam da realidade atual das empresas em suas obras.

### 3.4.2 Instrumentos de coleta

Para a coleta de dados, foi utilizado o questionário que, segundo Lakatos e Marconi (2006, p. 98-99), apresenta algumas vantagens em relação a outros instrumentos: economia de tempo, atingimento de maior número de pessoas, maior liberdade de respostas devido ao anonimato e menor risco de distorção.

A coleta de dados foi realizada pela aplicação de um questionário com 26 questões fechadas e uma questão do tipo aberta, para a inserção de colocações pessoais. Essa questão aberta foi suporte à análise qualitativa da pesquisa.

As demais questões fechadas permitiram a padronização da natureza deste instrumento de pesquisa e, desta forma, a comparação necessária entre os seus diversos itens, para avaliar a QVT nas empresas adquirente e adquirida. Como comenta Lodi (1974 *apud* LAKATOS; MARCONI, 2006, p. 94): “que todas elas sejam comparadas, e as diferenças devem refletir, diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas.”

Os questionários foram aplicados a funcionários das diretorias de Interconexão e Regulamentação das empresas adquirente e adquirida.

### **3.4.3 Universo e Amostra**

A população da pesquisa é conceituada por Vergara (2007, p. 50) como: “[...] um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo”. Nesta pesquisa, a população foi constituída por funcionários das áreas de Interconexão e Regulamentação das duas empresas que se fundiram.

A área de Interconexão foi escolhida por ser comum a todas as empresas de telecomunicações, sendo responsável pelo faturamento entre as operadoras. É, portanto, uma área relevante no contexto das empresas do setor. Por outro lado, a área de Regulamentação, responsável pelo relacionamento com a ANATEL e suas normas e leis específicas, também se apresenta como uma área-chave do negócio da empresa, que, ao se considerar o processo de aquisição ocorrido, se torna mais relevante ainda.

Por ser a proposta da pesquisa, analisar a qualidade de vida no trabalho (QVT), a escolha das áreas considerou a possibilidade de maior acesso do

pesquisador às pessoas, o que proporcionaria uma análise mais rica das expressões dos funcionários quanto ao tema.

Segundo informações do RH da empresa, até o final de 2008, os funcionários dessas duas áreas, de ambas as empresas adquirente e adquirida, somavam um total de 87 funcionários e apresentavam a seguinte distribuição:

- Empresa Adquirente: 52 funcionários
- Empresa Adquirida: 35 funcionários

A escolha dos elementos da amostra ocorreu segundo o critério da amostragem por acessibilidade, em que o pesquisador “[...] seleciona os elementos pela facilidade de acesso a eles.” (VERGARA, 2007, p. 50).

Na escolha dos elementos da população, foram consideradas restrições a seguir:

- Apenas funcionários vinculados à empresa há dois ou mais anos, quando da aplicação do instrumento da pesquisa, justificando serem supostamente detentores de conhecimento da empresa antes e após a divulgação da aquisição.
- Apenas funcionários próprios, excluindo-se, desta forma, os terceirizados.

Do total de 87 funcionários do universo da pesquisa, todos foram acessados, e as restrições de tempo de empresa e situação funcional do empregado foram realizadas a partir do que foi informado pelos respondentes ao questionário.

Segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 98), o retorno médio de questionários preenchidos pelos respondentes é de 25%, porém, para esta pesquisa, esperava-se que o retorno fosse ainda superior a este percentual, considerando o fato de o pesquisador ser funcionário de uma das empresas.

### 3.4.4 Desenvolvimento do questionário da pesquisa

Os critérios acerca de qualidade de vida no trabalho foram obtidos 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. No entanto, os impactos de fusões e aquisições, nos funcionários das empresas, foram obtidos através das pesquisas da ILO (*International Labour Organization*) de 2001 e de Seo (2003).

O questionário permitiu que os respondentes 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 o respondente não tem informações suficientes para responder.

O Quadro, a seguir, apresenta os critérios de QVT propostos por Walton (1975), e os indicadores de QVT propostos por Fernandes (1996), relacionados com um resumo das perguntas presentes no questionário:

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT	QUESTIONÁRIO	
		PERGUNTAS	QUESTÃO
COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Remuneração Adequada	Você percebe mudanças na sua remuneração após a aquisição?	1.1
	Equidade Salarial Interna.	Você percebe que existe justiça na compensação quando você compara seu salário e benefícios com os funcionários oriundos da outra empresa?	1.2
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Carga de trabalho	Você percebe alterações na sua carga de trabalho ,após o processo de aquisição?	2.1
	Ambiente físico da empresa	O ambiente físico da empresa sofreu alterações após o processo de aquisição?	2.2

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT	QUESTIONÁRIO	
		PERGUNTAS	QUESTÃO
	Pressão no Trabalho	Você percebe alterações em relação à pressão no trabalho?	2.3
USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Variedade de Habilidade	As atividades que você desempenha ,hoje, exigem um maior grau conhecimento e habilidades intelectuais ?	3.1
	Autonomia	Você percebe alterações quanto à autonomia, para exercer suas atividades em relação a antes da aquisição?	3.2
	Significado da Tarefa	Como você percebe a relevância da contribuição do seu trabalho no resultado final da sua gerência, quando você compara com o processo anterior à aquisição?	3.3
	Identidade com a Tarefa	Você considera que seus conhecimentos e habilidades estão sendo bem aproveitados pela empresa, quando se compara o período anterior ao posterior à aquisição?	3.4
OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	Possibilidade de Carreira	Você percebe a ocorrência de mudanças nas oportunidades de crescimento após o processo de aquisição?	4.1
	Crescimento Pessoal	Você considera que as oportunidades de desenvolvimento de potencialidades, através da educação continuada, sofreram alterações após o processo de aquisição?	4.2

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT	QUESTIONÁRIO	
		PERGUNTAS	QUESTÃO
	Segurança de Emprego	Sua percepção de estabilidade no seu emprego foi alterada após o processo de aquisição?	4.3
INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	Relacionamento	Você considera que as relações de trabalho e o relacionamento com os colegas foram afetados após a aquisição?	5.1
	Igualdade de Oportunidades e Tratamento	Você percebe alguma alteração no tratamento e/ou nas oportunidades oferecidas dentro do ambiente de trabalho, que possa estar relacionada à discriminação, quando se compara com o período anterior à aquisição?	5.2
	Mobilidade	Você considera que as oportunidades de mobilidade dentro da empresa sofreram alterações após o processo de aquisição?	5.3
CONSTITUCIONALISMO	Direitos Trabalhistas	Você percebe alterações no cumprimento de direitos trabalhistas?	6.1
	Privacidade	Você percebe alterações em relação à privacidade no ambiente de trabalho?	6.2
	Liberdade de Expressão	Você considera que a liberdade de expressão e de exposição de ideias dos funcionários foi alterada pelo processo de aquisição?	6.3

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT	QUESTIONÁRIO	
		PERGUNTAS	QUESTÃO
O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DA VIDA	Papel Balanceado no Trabalho	Você considera que ocorreram alterações no equilíbrio da sua jornada de trabalho e no tempo reservado à sua vida familiar?	7.1
	Estabilidade de horários	Como você julga a estabilidade de horários que você passa dentro da organização?	7.2
RELEVÂNCIA DO TRABALHO NA VIDA	Imagem da instituição	Você considera que a imagem da empresa foi alterada?	8.1
	Responsabilidade social e ambiental da instituição	Você percebe alterações nas atividades de responsabilidade social e ambiental da empresa?	8.2
	Qualidade dos produtos e serviços da empresa	Você considera que ocorreram alterações na qualidade dos produtos e serviços?	8.3
	Políticas de RH	Você percebe alterações das políticas de RH quanto ao empenho na valorização e participação dos funcionários na instituição?	8.4

**Quadro 6** - Questionário resumido e sua relação com os critérios de QVT  
Fonte: Autora

### 3.4.5 Estrutura do questionário

O questionário foi dividido em seis partes, que serão detalhadas a seguir.

- Dados do respondente

Nesta seção, são disponibilizadas questões com o objetivo de obter informações pessoais e de caráter profissional que são relevantes à pesquisa. As informações solicitadas foram: a empresa em que o funcionário trabalhava antes da aquisição, o tipo de contrato de trabalho, o grau de instrução e tempo de empresa do funcionário. Estas informações são de grande importância na análise dos dados e na classificação e segmentação de respostas.

- Instruções

Esta seção visa a esclarecer o contexto da pesquisa e como as perguntas devem ser respondidas.

- Questões fechadas relacionadas aos critérios de QVT

Nesta seção, estão as perguntas relacionadas ao tema de qualidade de vida no trabalho, seguindo os oito critérios de qualidade de vida no trabalho propostos por Walton (1975) e organizados por Fernandes (1996). Os funcionários, limitados pelas restrições da população, são solicitados a expressar sua percepção da qualidade de vida no trabalho de forma comparativa entre o período anterior e posterior à aquisição. A percepção é avaliada pelos funcionários da empresa, segundo os critérios apresentados, classificando-os da seguinte forma:

- Percepção Positiva: Para este critério, o respondente considera que a qualidade de vida no trabalho melhorou quando a compara com o período anterior à aquisição.
- Percepção Negativa: Para este critério, o respondente considera que a qualidade de vida no trabalho piorou quando a compara com o período anterior à aquisição.
- Não Sofreram alterações: Para este critério, o respondente considera que a qualidade de vida no trabalho não sofreu alterações quando a compara com o período anterior à aquisição.
- Não sei informar: Para este critério, o respondente informa não possuir informações necessárias para julgar a qualidade de vida no trabalho após o processo de aquisição.

- Questão dos impactos de F&A

A última questão fechada diz respeito aos sentimentos envolvidos no processo e percebidos após o período da aquisição.

Nesta questão, são apresentados sentimentos que, segundo a literatura, estão relacionados a processos de fusão e aquisição e que são: raiva e ressentimento em relação à empresa, queda na criatividade e na capacidade de inovação, perda de comprometimento, aumento da resistência de participar nas iniciativas da empresa, queda no desempenho e produtividades individuais, perda de atitude empreendedora e perda de confiança na empresa.

Os funcionários puderam indicar se estão ou já estiveram presentes: nenhum, um ou mais sentimentos após o processo de aquisição. Para este item não há comparação entre os períodos anterior e posterior à aquisição, mas, sim, é considerada a percepção do período pós-aquisição.

- Comentários

Esta seção permite ao funcionário expor qualquer tipo de opinião, percepção ou sentimento, considerando o tema de forma mais generalizada e não se atendo a nenhum critério específico.

A seguir, é apresentado um Quadro resumo das seções do questionário e dos objetivos a serem alcançados, a partir das informações presentes em cada uma dessas seções.

SEÇÃO	OBJETIVOS
Dados do Respondente	Excluir funcionários que não se encontram nas condições de restrição da população a ser pesquisada. Permitir a segmentação dos respondentes Identificar funcionários oriundos das empresas adquirente e adquirida.
Instruções	Permitir o entendimento dos objetivos da pesquisa, da instituição de ensino envolvida, assim como, fornecer informações claras sobre como preencher o questionário.
Questões Fechadas relacionadas à QVT	Obter a percepção dos respondentes sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, relacionada ao processo de aquisição ocorrido, de forma a comparar a qualidade de vida no trabalho nos períodos anterior e pós-aquisição.
Questão dos impactos de F&A	Relacionar a QVT a possíveis consequências de processos de F&A ao indivíduo, apresentados na literatura.
Comentários	Permitir que os indivíduos descrevam sua percepção e sentimentos relacionados ao processo de aquisição e ao impacto em sua qualidade de vida no trabalho. Além disso, possibilitar ao pesquisador, a partir do <i>feedback</i> dos respondentes, enriquecer a sua análise dos dados.

**Quadro 7** - Seções do questionário e seus objetivos.

Fonte: A autora

### 3.4.6 Teste e Avaliação do questionário de Pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (2006, p.100), o teste do instrumento de pesquisa “deve ser aplicado a populações com características semelhantes, mas nunca naquela que será alvo do estudo”.

Para a avaliação e teste do instrumento de pesquisa, foram enviados doze questionários aos funcionários da empresa de áreas diferentes dos departamentos escolhidos para esta pesquisa. Segundo Gil (2008, p.120), o número de indivíduos selecionados para a realização do teste do instrumento, “pode ser bastante restrito, entre 10 a 20, independentemente da quantidade de elementos que compõe a amostra a ser pesquisada.”

Para permitir maior diversificação, os questionários foram distribuídos da seguinte forma entre os pesquisados:

- Seis questionários foram enviados a funcionários da empresa adquirida;
- Seis questionários foram enviados a funcionários da empresa adquirente

Todos os respondentes possuíam mais de dois anos de empresa, no momento do teste do instrumento. Este fato foi proposital, uma vez que se preferiu realizar o teste do instrumento com pessoas com maior conhecimento da empresa. Sendo que, dos doze questionários enviados, como teste, sete foram devolvidos preenchidos.

Segundo Gil (2008, p.120), após os respondentes devolverem os questionários preenchidos, é importante que os mesmos sejam entrevistados para verificar se as perguntas foram compreendidas, se existe algum item confuso ou se alguma pergunta levou a algum tipo de constrangimento etc.

A respeito da validação do instrumento de pesquisa, e do resultado da entrevista com os respondentes, foi possível destacar alguns pontos:

- Os funcionários esboçaram preocupação com o fato de a pesquisa se relacionar à empresa em que trabalham, e questionaram sobre a manutenção do anonimato dos respondentes
- Os funcionários se mostraram muito curiosos acerca do tema, e demonstraram grande interesse no assunto.
- Dois funcionários comentaram sobre determinadas perguntas que não tiveram um entendimento satisfatório e sugeriram alterações.
- Nenhum dos respondentes se negou a responder qualquer questão.

Considerando o que foi proposto por Lakatos e Marconi (2006, p.100), o pré-teste do instrumento deve permitir a verificação de:

- Fidedignidade: Qualquer pessoa que aplique o instrumento obterá sempre os mesmos resultados.

Este item não se aplica a este instrumento de pesquisa, pois o questionário é respondido pelo indivíduo sem participação de um entrevistador.

- Validade: Os dados recolhidos são necessários à pesquisa

Os dados obtidos no pré-teste do instrumento vão ao encontro aos objetivos da pesquisa.

- Operatividade: Vocabulário acessível e significado claro.

O teste do questionário e a posterior entrevista com os respondentes possibilitaram avaliar estes itens e obter sugestões de melhoria.

Com o teste realizado com o questionário, ficou clara a necessidade de algumas alterações e melhorias tanto no instrumento, como na forma de abordar os funcionários selecionados. Sendo assim, foi possível averiguar a necessidade de:

- Melhorar a escrita das perguntas que foram maior alvo de perguntas esclarecedoras.
- Incluir uma breve explicação dos objetivos da pesquisa, mostrando a importância e destacando o fato de o anonimato da empresa e dos respondentes serem mantidos.
- Incentivar mais o respondente a comentar e a fornecer sentimentos e percepções envolvidas neste período.

### **3.4.7 Envio e Coleta dos questionários**

Os questionários foram enviados aos funcionários do universo da pesquisa, segundo critérios e restrições já apresentadas anteriormente, de duas formas:

- Alguns questionários foram entregues impressos, em mãos, para os indivíduos em que foi possível o contato pessoal. Foi priorizado este tipo de entrega, visto que gera um maior comprometimento dos pesquisados. Para manter sigilo sobre os respondentes, os funcionários foram instruídos a deixar

os questionários respondidos na secretaria de cada diretoria. Ao final do dia, a pesquisadora receberia das secretárias os questionários preenchidos.

- Alguns questionários foram enviados por correio eletrônico, devido ao fato de os respondentes se localizarem, geograficamente, distantes da pesquisadora. Visando a manter o sigilo dos respondentes, os questionários foram enviados para dois representantes, que se responsabilizavam pela divulgação da pesquisa aos funcionários e pela devolução dos questionários preenchidos. Os representantes utilizavam um mesmo endereço eletrônico para devolver os questionários preenchidos, evitando, assim, a identificação dos respondentes.

#### **3.4.8 Planejamento da análise**

O planejamento da análise dos dados dos questionários devolvidos engloba as seguintes etapas:

- Recebimentos dos questionários;
- Criação de banco de dados;
- Carga das informações dos questionários recebidos;
- Tabulação das questões fechadas;
- Análise quantitativa das questões fechadas;
- Análise qualitativa da questão aberta.

## 4 ESTUDO DE CASO

Para este estudo de caso, foi escolhida uma empresa de telecomunicações no Brasil, que tenha passado por um processo de fusão e aquisição, segundo consta na CVM (Comissão de Valores Mobiliários). A CVM é um órgão federal, criado pela Presidência da República, a fim de regular o mercado das empresas de capital aberto. Entre os objetivos do órgão, está: assegurar o acesso do público a informações sobre valores mobiliários negociados e as companhias que os tenham emitido. Sendo assim, as fusões e aquisições ocorridas, no país, são oficializadas pela CVM.

A empresa em questão foi escolhida para desenvolver este estudo de caso único, devido à relevância da mesma dentro do setor de telecomunicações móvel do Brasil, já que se trata de uma das maiores empresas de telefonia móvel do país, em 2008, em número de assinantes e de receita<sup>10</sup>. Vale ressaltar que o estudo de caso preserva a identidade das empresas, uma vez que não foi autorizada a sua divulgação.

### 4.1 A EMPRESA ADQUIRENTE

A empresa do estudo surgiu a partir de uma *joint venture* constituída em 2002 e é, atualmente, controlada por duas empresas estrangeiras. Realizou a aquisição de uma outra empresa do setor de telecomunicação móvel do Brasil, finalizando a compra, segundo informações da CVM, em agosto de 2007. A transferência acionária, ainda segundo a CVM, ocorreu em abril de 2008.

É a maior empresa do setor no país, cobrindo mais de 2.9 mil municípios e, também, é o maior grupo de telefonia celular do Hemisfério Sul. Possui as tecnologias CDMA, GSM e o 3G. A empresa, em 2008, apresentava 35 milhões de

---

<sup>10</sup> Teleco Informação em telecomunicações. Disponível em : <http://www.teleco.com.br/opcelular1.asp>. Acesso em 12 abr.de 2008.

clientes em 20 estados brasileiros, além do Distrito Federal, cobrindo 92% do território nacional.

Dentre os seus diferenciais competitivos, destacam-se: a qualidade de sinal de cobertura nas tecnologias disponíveis, os serviços de transmissão de dados em banda larga, baseada na rede de terceira geração, responsabilidade socioambiental e desenvolvimento de ações para tornar seus produtos e serviços acessíveis para as pessoas com deficiência.

É responsável pela criação e manutenção de um instituto socioambiental, responsável pela gestão do investimento social da empresa, além de coordenar as iniciativas voltadas às causas da inclusão socioeducacional das pessoas e a estimular ações de voluntariado.

#### 4.2 EMPRESA ADQUIRIDA

A empresa adquirida também é uma operadora de telefonia móvel. Iniciou suas operações na década de 1990, atuando apenas em um estado brasileiro. Ainda na mesma década, implantou a tecnologia TDMA e, em 2004, iniciou a implantação da tecnologia GSM. No final de 2007, a operadora inovou, ao colocar em operação, uma rede 3G, utilizando a tecnologia UMTS/HSDPA, na faixa de 850MHz, na capital do estado em que atuava.

A empresa possuía quase 4 milhões de clientes, e em 2007, consolidou-se como a maior operadora de telefonia móvel do estado de atuação e a líder de rentabilidade e qualidade do setor. Desde a sua criação, a operadora, que tinha 31,1% de participação no mercado, vinha se consolidando como uma empresa inovadora em seu segmento.

Atuante na área de responsabilidade social, a empresa busca a valorização do patrimônio cultural, a partir de ações de formação e produção de conteúdos por jovens do estado. O Instituto, criado pela empresa, busca o estímulo ao

desenvolvimento de experiências educacionais, destinadas à juventude, que utilizem a tecnologia em suas metodologias. Além disso, busca o incentivo à expressão dos jovens, por meios audiovisuais, sobre suas realidades culturais, sociais e comunitárias

#### 4.3 A ESTRUTURA DAS DIRETORIAS DE INTERCONEXÃO E REGULAMENTAÇÃO

As áreas da empresa, solicitadas a responderem ao instrumento de pesquisa, foram as diretorias de Interconexão e de Regulamentação. Porém, considerou-se a estrutura das empresas antes da aquisição. Os funcionários que pertenciam à empresa adquirida e que já haviam sido absorvidos pela empresa adquirente, foram considerados, ainda, como funcionários da empresa adquirida, já que o instrumento de pesquisa solicita ao funcionário informar a empresa na qual se encontrava em 2007, portanto, antes da fusão.

As empresas adquirente e adquirida possuíam algumas diferenças na estruturação das áreas de Interconexão e Regulamentação. Para a empresa adquirente, a Interconexão se localizava na diretoria que tratava também de assuntos de Roaming e Regulamentação.

Na empresa adquirida, a diretoria de Interconexão se encontra em uma estrutura distinta da empresa adquirente. Nesta estrutura, a área de Interconexão faz parte de uma diretoria de garantia de receita da empresa, juntamente com áreas como o Faturamento, a Mediação, a Antifraude, entre outras.

Segundo informação do Grupo de Consultoria em telecomunicações, Teleco (2008), o termo interconexão pode ser definido como: “Ligação entre redes de telecomunicações funcionalmente compatíveis, de modo que os usuários de serviços de uma das redes possam se comunicar com usuários de serviços de outra ou acessar serviços nela disponíveis.”

Resumidamente, é possível destacar as principais atividades da área de Interconexão de uma operadora de telecomunicações:

- Controle das chamadas, envolvendo duas ou mais operadoras interconectadas;
- Acompanhamento dos acordos de Interconexão;
- Faturamento das chamadas entre as operadoras;
- Controle de pagamentos de faturas de Interconexão (DETRAF);
- Disponibilização de relatórios de controle;
- *Forecasting*;
- Acompanhamento de testes de redes.

Não é possível fazer uma correlação direta entre as áreas de Regulamentação e Interconexão das empresas adquirente e adquirida, uma vez que cada uma apresenta uma estrutura diferente quanto à divisão das áreas relacionadas à interconexão. Para esta pesquisa, foram consideradas essas duas estruturas referentes às empresas adquirente e adquirida.

#### 4.4 O PROCESSO DE AQUISIÇÃO

O mercado de telecomunicações nacional passou por diversos processos de fusão e aquisição nos últimos anos. As estratégias de F&A se apresentam, por conseguinte, como as principais estratégias de crescimento neste setor.

No Brasil, o processo de privatização, apesar de ter ocorrido há quase vinte anos, quando comparado à história do setor, no resto do mundo, ainda é considerado recente. Sendo assim, no Brasil, ainda se está em um processo de intensas mudanças no setor, e o cenário se altera constantemente.

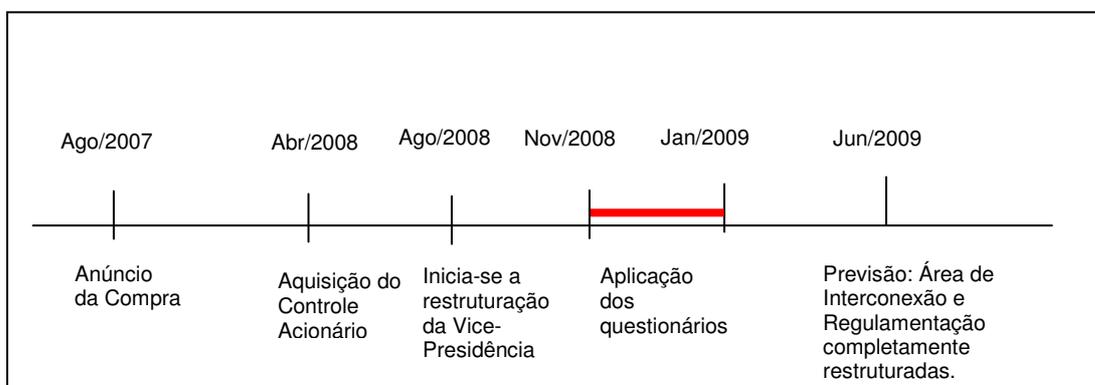
As empresas estudadas realizaram a aquisição no ano de 2007, como já detalhado anteriormente, atuando ambas no setor de telecomunicações móvel e em áreas geográficas distintas. Conforme o que foi apresentado no Referencial Teórico por Pires e Dores (2000, p.19), existem algumas estratégias que motivam processos

de F&A em empresas de telecomunicações. Para o caso da aquisição da empresa deste estudo, é possível identificar alguns fatores motivadores da aquisição.

A ampliação das áreas de atuação, para as empresas de telecomunicações, depende de concessões feitas pela Anatel, então, a aquisição, se mostrou como uma forma de expansão da área geográfica, sem ter de aguardar um processo, muitas vezes, longo e custoso de solicitação de nova área de concessão junto à Anatel. A ampliação geográfica também foi motivadora deste processo de aquisição, uma vez que a empresa adquirente não possuía concessão na área da empresa adquirida. Além disso, a aquisição traz os clientes da empresa comprada, que se tornam clientes da nova empresa.

Também, a aquisição possibilitou o acesso a redes complementares, uma vez que a tecnologia da empresa adquirente era TDMA e GSM e a da empresa adquirida era basicamente CDMA, havendo iniciado sua operação, na tecnologia GSM, um ano antes da aquisição. Portanto, o conhecimento da empresa adquirida da tecnologia e das práticas de uso desta, que fora recém-implantada na empresa adquirente, representou uma grande vantagem resultante do processo de aquisição.

Considerando o processo de aquisição ocorrido, é possível delimitar uma linha do tempo, incluindo os acontecimentos relevantes deste processo, e um paralelo com as diretorias da empresa, que foram foco desta pesquisa:



**Figura 5** - Linha do tempo do processo de aquisição na visão da Diretoria de Interconexão e Regulamentação  
Fonte: Autora

Importante observar que a delimitação das fases de mudanças ocorridas na vice-presidência do estudo, foram marcadas na figura a partir da observação da autora que como já informado, é funcionária da empresa. As datas do anúncio da compra e da aquisição do controle acionário foram obtidas a partir de documentação da CVM.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, as informações coletadas, nos questionários devolvidos (Anexo A), são analisadas segundo o problema da pesquisa, utilizando-se o método considerado mais apropriado ao perfil dos dados levantados e ao problema da pesquisa.

### 5.1 AVALIAÇÃO DA AMOSTRA SELECIONADA

A amostra, tomada como base na pesquisa, foi planejada para ser representativa do universo investigado, formado pelos funcionários das Diretorias de Interconexão e Regulamentação de uma empresa, e da Diretoria de Garantia de Receita da outra empresa, ambas envolvidas no processo de aquisição, realizado no ano de 2007.

Dos 87 funcionários das diretorias supracitadas, todos foram acessados pelo pesquisador 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%.

O retorno expressivo de questionários, para a pesquisadora, pode ser explicado pelo fato de esta ser funcionária da empresa, com relativo contato com os investigados.

## 5.2 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS

A seguir, são indicadas as formas como foram desenvolvidas a etapa da análise dos dados qualitativos (a partir da questão aberta do questionário); e a da quantificação dos dados fornecidos pelas respostas às questões fechadas do questionário aplicado aos funcionários, tanto da empresa adquirente, quanto da adquirida, com apoio no Referencial Teórico, construído conforme previsto pela pesquisa.

## 5.3 ANÁLISE QUALITATIVA

Ao final do questionário, uma questão aberta foi disponibilizada, a fim de permitir aos investigados a exposição livre de sua opinião, seus comentários e a transmissão de informações de cunho mais subjetivo a respeito do processo de aquisição ocorrido, usando seu estilo e linguagem.

Os dados foram, então, analisados no seu aspecto qualitativo e, para essa análise qualitativa, buscou-se encontrar pontos que remetessem a um pensamento similar ou divergente, pontos-chave relacionados aos sentimentos, reações e atitudes dos funcionários e suas possíveis causas.

Foram utilizados os conceitos presentes em Dencker (1998) e, mediante o processo de categorização dos pontos de vista dos funcionários, quer da empresa adquirente quer da adquirida, foi possível estabelecer a frequência relativa de cada categoria, a fim de ter um quadro da situação-problema.

O percentual de respondentes, a esta questão descritiva do questionário, foi de 33% dos funcionários da empresa adquirida e 38% dos funcionários da empresa adquirente. São percentuais incomumente elevados, que têm, como possível explicação, o fato anteriormente referido de o pesquisador ser funcionário da

empresa adquirente, portanto, próximo o bastante dos participantes para motivá-los na contribuição com a pesquisa.

A questão aberta foi particularmente útil para obter informações não possibilitadas pela estrutura de questões fechadas do instrumento.

Sintetizando, os quadros, a seguir, relacionam as manifestações, os sentimentos e atitudes apontadas pelos funcionários e o percentual de respondentes por empresa adquirente e adquirida. Como referido anteriormente, foram criadas categorias, segundo o referencial teórico, a serem analisadas de forma qualitativa.

COMENTÁRIO	SENTIMENTO/ ATITUDE	IMPACTO	PERCENTUAL
“Entusiasmo para conhecer os processos que a nova empresa usa e a antiga não, ajudando a otimizar e aperfeiçoar as antigas práticas.”	ENTUSIASMO	POSITIVO	14,5%
“Percebo que os sentimentos presentes no instrumento existem por parte da empresa adquirida. Na ‘empresa adquirente’, existe apenas o medo da demissão devido ao aumento do quadro de funcionários.”	MEDO DE DEMISSÃO	NEGATIVO	14,5%
“Como parte dos sistemas ainda não se encontra centralizada na ‘adquirida’, não ocorreu grande acúmulo de atividades, apesar dos processos ainda estarem separados.”	AUMENTO DO VOLUME DE TRABALHO	NEGATIVO	43%
“No meu caso, com a aquisição, o volume de trabalho aumentou consideravelmente, no entanto, a equipe manteve-se inalterada, causando uma sobrecarga em todas as pessoas da equipe.”			
“De forma geral quase nada foi alterado após o processo de fusão. Somente a carga de trabalho foi ligeiramente alterada por conta da absorção de atividades da empresa adquirida.”			
“Percebo que a fusão das empresas trouxe poucas mudanças à minha rotina de trabalho diária. Em relação às questões do RH, avalio que as pessoas da empresa adquirente foram preteridas em relação às da empresa adquirida, para assumir novas oportunidades e desafios profissionais.”	FALHAS NAS POLÍTICAS DE RH	NEGATIVO	14%
“O processo de aquisição da empresa que vivenciei, veio atrelado ao crescimento da equipe e ascensão de uma divisão para a diretoria. Consequentemente, o nível operacional ganha mais estrutura e mão de obra, distribuindo mais as atividades e minimizando o nível de responsabilidade. Atrelado a esse crescimento da área e queda no nível de responsabilidade, as promoções e oportunidades de crescimento profissional ficam mais difíceis.”	MENOS OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO E ASCENSÃO PROFISSIONAL	NEGATIVO	14%

**Quadro 8** - Sentimentos e Atitudes relacionados ao processo de F&A por funcionários da empresa adquirente  
Fonte: Questionário de pesquisa.

A seguir, alguns dos trechos mais significativos da análise dos comentários feitos pelos funcionários da empresa adquirida:

COMENTARIO	SENTIMENTO/ ATITUDE	IMPACTO	PERCENTUAL
"A aquisição de uma empresa, por parte de outra, sempre gera ansiedade, receios e muito medo do futuro..., por mais que a 'chefia' em geral tente manter o 'moral da turma', é de conhecimento de todos que haverá mudanças ( que na visão imediata de todos são sempre ruins) e cortes, para ajustes e equiparação dos processos das empresas adquirente e adquirida."	SENTIR SEM CHÃO/ SENTIMENTO DE PERDA/ ANSIEDADE/ RECEIO/ MEDO DO FUTURO	NEGATIVO	40%
"Vivenciamos, por um longo tempo, a venda da 'Empresa Adquirida' pela mídia, mesmo assim, quando foi efetivada, me senti um pouco sem chão, afinal trabalho nesta empresa faz muitos anos; vivi todos os momentos de cisão e, apesar de entender a importância do negócio, foi impossível não ter um sentimento de 'perda' e de grande mudança que passaríamos a viver."	OPORTUNIDADES OFERECIDAS	POSITIVO	20%
"Percebo uma diminuição nas oportunidades de trabalho devido a uma indefinição muito grande do futuro. Não recebi nenhuma proposta da 'empresa adquirente' e não sei se terei oportunidades na nova empresa".	DIMINUIÇÃO OPORTUNIDADES DE TRABALHO	NEGATIVO	20%
"Algumas práticas de sucesso não foram preservadas após a fusão, gerando insatisfação por parte dos funcionários"	INSATISFAÇÃO	NEGATIVO	20%

**Quadro 9** - Sentimentos e Atitudes relacionados ao processo de F&A por funcionários da empresa adquirida  
Fonte: Questionário de pesquisa.

Os sentimentos e atitudes mais percebidos pelos funcionários da empresa adquirida foram: ansiedade, receio, medo do futuro, sentimento de perda e indefinição com o futuro. Esses sentimentos foram percebidos por 40% dos respondentes da questão e podem ser evidenciados nos trechos dos comentários dos respondentes desta empresa:

Vivenciamos por um longo tempo a venda da 'Empresa Adquirida' pela mídia, mesmo assim, quando foi efetivada, me senti um pouco sem chão (...)

(...) foi impossível não ter um sentimento de 'perda' e de grande mudança que passaríamos a viver.

As mudanças negativas e de diminuição de oportunidades de trabalho foram percebidas por 20% dos respondentes da empresa adquirida que as justificaram pelos ajustes e equiparações de processos.

Essas constatações podem ser evidenciadas nos trechos a seguir:

Percebo uma diminuição nas oportunidades de trabalho devido a uma indefinição muito grande do futuro.

(...) é de conhecimento de todos que haverá mudanças (que na visão imediata de todos são sempre ruins) e cortes, para ajustes e equiparação dos processos das empresas adquirente e adquirida.

A percepção positiva de funcionários da empresa adquirida quanto “às novas oportunidades oferecidas”, manifestada por 20% dos funcionários, que responderam à questão aberta do questionário, parece estar relacionada ao fato de, nas diretorias das empresas pesquisadas e, no momento da aplicação do instrumento da pesquisa, já ter ocorrido a absorção de funcionários da empresa adquirida para a nova empresa, o que representou, para essas pessoas, novas oportunidades de trabalho. Este fato, porém, não foi comprovado pela pesquisa.

Outros 20% dos funcionários da empresa adquirida informaram sentir insatisfação devido às práticas de trabalho da antiga empresa, que não foram preservadas na nova empresa, como denota o trecho a seguir: “Algumas práticas de sucesso não foram preservadas após a fusão, gerando insatisfação por parte dos funcionários”

Para a empresa adquirente, a percepção do impacto nos recursos humanos foi menos intensa e, principalmente, relacionada à carga de trabalho, percebida por 43% dos respondentes e que pode ser comprovada nos trechos a seguir:

De forma geral, quase nada foi alterado após o processo de fusão (...).

Percebo que a fusão das empresas trouxe poucas mudanças à minha rotina de trabalho diária (...).

Como parte dos sistemas ainda não se encontra centralizada na ‘adquirida’, não ocorreu grande acúmulo de atividades (...).

Porém, o trecho a seguir, demonstra que alguns funcionários sentiram mudanças reais e concretas relativas ao aumento da carga de trabalho, o que influenciou negativamente seu dia a dia: “(...) o volume de trabalho aumentou

consideravelmente, no entanto, a equipe manteve-se inalterada, causando uma sobrecarga em todas as pessoas da equipe.”

Menos oportunidades no trabalho foram percebidas por 14% dos funcionários da empresa adquirida, que responderam a esta questão: “(...) Atrelado a esse crescimento da área e queda no nível de responsabilidade, as promoções e oportunidades de crescimento profissional ficam mais difíceis.”

O sentimento de medo de demissão foi citado por 14% dos funcionários da empresa adquirente: “Na ‘empresa adquirente’, existe apenas o medo da demissão devido ao aumento do quadro de funcionários.”

Foram, também, evidenciadas críticas quanto ao processo de RH da empresa, informadas por 14% dos funcionários da empresa adquirida, o que pode ser constatado no trecho a seguir: “(...) Em relação às questões do RH, avalio que as pessoas da empresa adquirente foram preteridas em relação à da empresa adquirida, para assumir novas oportunidades e desafios profissionais.”

Foram percebidos sentimentos positivos perante o processo de fusão, como o entusiasmo, citado por 20% dos funcionários da empresa adquirente. O trecho, a seguir, evidencia esta afirmação: “Entusiasmo para conhecer os processos que a nova empresa usa e a antiga não, ajudando a otimizar e aperfeiçoar as antigas práticas.”

A análise permitiu identificar os sentimentos percebidos pelos respondentes quanto ao processo de aquisição ocorrido na empresa. Foi possível indiciar que, para a empresa adquirente, as mudanças foram sentidas especialmente na sobrecarga de trabalho e no acúmulo de atividades. No entanto, para a empresa adquirida, o processo de aquisição trouxe à tona sentimentos de medo do futuro e de demissão, insatisfação e diminuição de oportunidades de trabalho.

A literatura já havia comprovado alguns sentimentos e atitudes percebidos por funcionários de empresas, que passam por processos de F&A, (SEO, 2003; WOOD,

VASCONCELOS, CALDAS. 2004). A análise qualitativa reforçou o pensamento destes autores sobre as consequências dos processos de F&A nas pessoas.

### **5.3.1 Análise Quantitativa**

A análise quantitativa das respostas, a vinte e quatro (24) questões fechadas do questionário, procurou avaliar a percepção dos respondentes quanto á QVT, baseando-se, principalmente, nos critérios propostos por Walton (1975).

No questionário, há duas outras questões do mesmo tipo. Uma indaga sobre a percepção geral da qualidade de vida no trabalho, e a outra pede que seja(m) selecionado(s) sentimento(s) e atitude(s) presente(s), após o processo de aquisição, dentre sete alternativas oferecidas. Assim, complementava-se a análise quantitativa da pesquisa.

Os dados coletados foram tratados, na análise, pelo *software* de planilha eletrônica, o Microsoft Excel 2002, e pelo *software* de banco de dados, Microsoft Access 2002, também usado na tabulação. As respostas tabuladas serão apresentadas em gráficos de barras.

### **5.3.2 Análise pelos Critérios da QVT**

A análise das questões de 1.1 a 8.4, do questionário, foi realizada separadamente, por critério de qualidade de vida no trabalho.

REMUNERAÇÃO JUSTA E ADEQUADA: Você percebe mudanças na sua remuneração (salário, benefícios etc), quando se comparam os períodos anterior e posterior à aquisição?

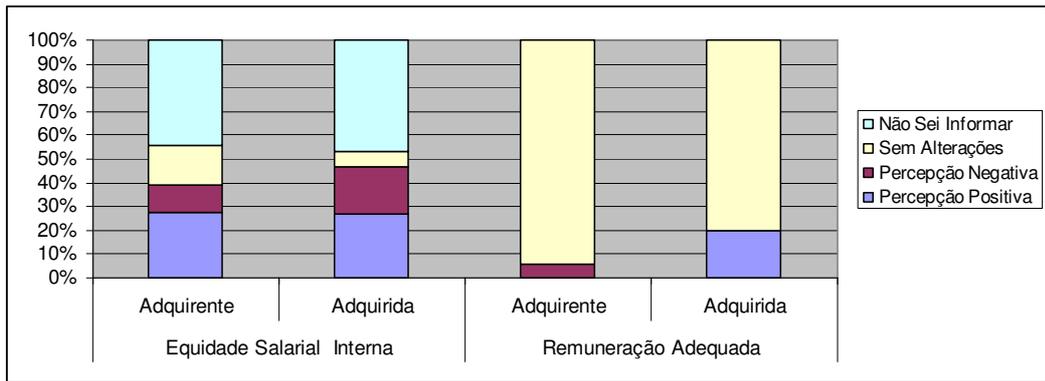
O percentual de 94,4% dos respondentes da empresa adquirente e o de 80% dos respondentes da empresa adquirida consideraram que a remuneração não foi alterada pelo processo de aquisição. Mas, o percentual de 20% dos funcionários da empresa adquirida percebeu alterações na remuneração de forma positiva.

Na empresa adquirente, apenas 5,6% dos funcionários perceberam, de forma negativa, alterações na remuneração. Entretanto, a percepção positiva, indicada por 20% dos funcionários da empresa adquirida, parece se apoiar no fato de alguns funcionários desta empresa terem sido absorvidos e transferidos para a nova empresa.

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

Não souberam avaliar esta questão 44,4% de funcionários pesquisados da empresa adquirente e 46,6% dos funcionários pesquisados da empresa adquirida. Como, a questão solicita a comparação de salários e benefícios entre os funcionários das empresas, e o grande número de funcionários, que assinalaram a opção de “Não sei informar”, parece indicar que são desconhecidas as políticas salariais de uma e outra empresa. Mas, os percentuais de 27,8% e 26,7%, dos respondentes das empresas adquirente e adquirida, respectivamente, afirmaram ter uma percepção positiva a respeito desta questão.

O percentual de 11,1% dos funcionários da empresa adquirente e o de 20% dos funcionários da empresa adquirida percebem, de forma negativa, a comparação, envolvendo salários e benefícios. Além disso, os percentuais de 16,7% e 6,7%, respectivamente, dos funcionários das empresas adquirente e adquirida, consideraram que este critério não sofreu alterações.



**Figura 6** - Percentual dos respondentes ao questionário quanto ao critério da QVT Remuneração Justa e Adequada  
 Fonte: Autora

Os funcionários questionados se dividiram em suas respostas, de tal modo, que nenhuma das alternativas ficou sem pontuação. Esta questão abre margem a colocações pessoais e à desinformação quanto à margem salarial dos funcionários da outra empresa.

## CONDIÇÕES DE TRABALHO

Q2.1 Você percebe alterações na sua carga de trabalho, quando compara com o período anterior à aquisição?

O percentual de 60% dos funcionários da empresa adquirida e o de 55,6% da empresa adquirente perceberam alterações negativas na carga de trabalho. Os funcionários da empresa adquirente, que opinaram que este critério não sofreu alterações, totalizaram 27,7%, enquanto na empresa adquirida, para a mesma opinião, o percentual foi de 40% dos funcionários. Mas, alterações positivas na carga de trabalho foram percebidas por, apenas, 16,7% dos funcionários da empresa adquirente.

Q2.2 O ambiente físico da empresa, relacionado ao local de trabalho (conforto, organização, equipamentos, segurança, risco) sofreu alterações após o processo de aquisição?

Em relação às condições do ambiente físico da empresa, a grande maioria dos funcionários de ambas as empresas não percebeu alterações, o que os

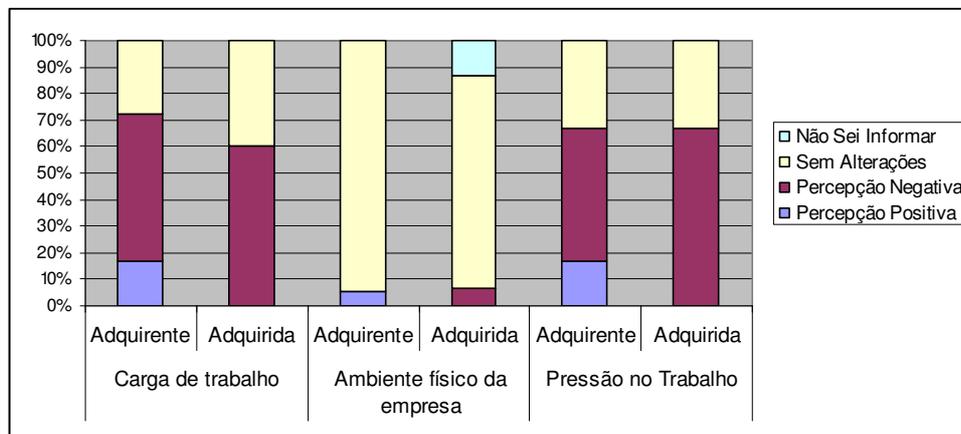
percentuais de 94,4% dos funcionários da empresa adquirente e de 80% dos funcionários da empresa adquirida demonstram indubitavelmente.

Para os funcionários da empresa adquirida, 6,7% dos funcionários perceberam este item de forma negativa. Para a empresa adquirente, 5,6% dos funcionários perceberam este item de forma positiva. Dos funcionários da empresa adquirida, 13,3% não souberam informar.

Alguns funcionários da empresa adquirida foram transferidos de seu estado de origem, após a aquisição, o que poderia explicar a percepção de alterações, positivas ou negativas, no ambiente físico do trabalho. Entretanto, os percentuais levantados permitem concluir que não ocorreram alterações marcantes no ambiente físico do trabalho.

Q2.3 Você percebe alterações em relação à pressão no trabalho, após o processo de aquisição?

As duas empresas percebem, de forma negativa, alterações em relação à pressão no trabalho. Esta opinião foi compartilhada por 66,7% dos funcionários da empresa adquirida e 50% dos funcionários da empresa adquirente. O percentual de 16,7% dos funcionários da empresa adquirente percebeu a pressão no trabalho de forma positiva. A opção de “Não Sofreram Alterações” atingiu o percentual de 33,3% em ambas as empresas.



**Figura 7** - Percentual dos respondentes ao questionário quanto ao critério da QVT Condições de Trabalho  
 Fonte: Autora

O percentual de percepções negativas em relação ao critério de “Carga de Trabalho”, de 60%, apresentado pelos funcionários da empresa adquirida, pode ser creditado ao clima de instabilidade pós-aquisição, que se instaurou no ambiente de trabalho, e às incertezas quanto ao futuro, evidências já relatadas pelos funcionários na seção de comentários do instrumento.

## USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

Q3.1 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?

Este critério não sofreu alterações para 55,5% dos funcionários da empresa adquirente e 73,3% dos funcionários da empresa adquirida. Um percentual, até certo ponto significativo de respondentes das duas empresas, também revelou que 27,8% dos respondentes da empresa adquirente e 20% dos respondentes da empresa adquirida perceberam mudanças positivas no grau de conhecimento e uso das habilidades intelectuais.

Os demais 16,7% dos funcionários da empresa adquirente perceberam o uso das habilidades intelectuais e grau de conhecimento, de forma negativa. Da empresa adquirida, 6,7% dos empregados não souberam responder a este item.

Q3.2 Você percebe alterações quanto à autonomia para exercer as atividades desenvolvidas no seu trabalho em relação a antes da aquisição?

Na avaliação da percepção da autonomia, 66,6% de funcionários da empresa adquirente e 66,7% dos funcionários da empresa adquirida informaram não ter percebido alterações neste item. A percepção negativa, contudo, foi confirmada por 16,7% e 33,3%, respectivamente, dos funcionários das empresas adquirente e adquirida. Ainda a respeito do item, 16,7% dos funcionários da empresa adquirente informaram ter percebido alterações de forma positiva.

A percepção negativa, com percentual considerável de 33,3% dos funcionários da empresa adquirida, parece estar atrelada às mudanças de postura dos dirigentes da nova empresa quanto às novas formas de trabalho, que parecem ter tirado parte da autonomia dos funcionários desta empresa.

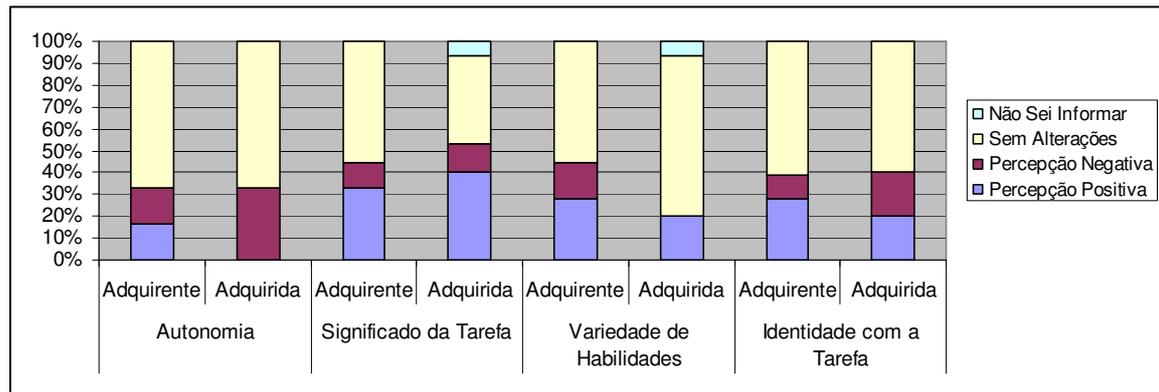
Q3.3 Sua percepção quanto à relevância da contribuição do seu trabalho no resultado final da sua gerência foi alterada, após o processo de aquisição?

Quando questionados sobre este critério, 55,6% de funcionários da empresa adquirente declararam não perceber alterações na relevância da contribuição do seu trabalho no resultado final da gerência.

Os funcionários da empresa adquirida apresentaram o mesmo percentual de 40%, nas opções “Não Sofreram Alterações” e “Percebo de forma Positiva” quanto a esta questão. Foi também relevante o percentual de funcionários da empresa adquirente que percebeu este critério de forma positiva, somando 33,3% dos funcionários. Por outro lado, a percepção negativa foi externada por 11,1% dos funcionários da empresa adquirente e 13,3% dos funcionários da empresa adquirida. E apenas 6,7% dos funcionários da empresa adquirida não soube responder.

Q3.4 Você considera que seus conhecimentos e habilidades estão sendo bem aproveitados pela empresa, quando são comparados os períodos anterior e posterior à aquisição?

Na avaliação desta questão, a empresa adquirida apresentou o percentual de 60% e a empresa adquirente, 61,1% na resposta “Não Sofreram Alterações” quanto ao aproveitamento de conhecimentos e habilidades, após a aquisição. Mas, o percentual de 27,8% dos funcionários da empresa adquirente e o de 20% dos funcionários da empresa adquirida perceberam este indicador de forma positiva. Enquanto que os demais 20% dos funcionários da empresa adquirida e 11,1% dos funcionários da empresa adquirente perceberam alterações negativas neste indicador de QVT.



**Figura 8** - Percepção dos respondentes ao questionário quanto ao critério da QVT - Uso e Desenvolvimento de Capacidades.

Fonte: Autora

Importante observar o grande percentual de respondentes das duas empresas que considerou alterações positivas para o critério de “Uso e Desenvolvimento de Capacidades”, em praticamente todos os indicadores. Acredita-se que a mudança e inclusão de novas atividades no trabalho dos funcionários os tenham levado a esta percepção positiva, porém este fato precisa ser melhor avaliado em futuras pesquisas.

Além disso, para os funcionários da empresa adquirida, o percentual considerável de percepção positiva parece refletir os efeitos da transferência de funcionários da empresa adquirida para a adquirente, onde o desempenho de novas atividades os desafiou a usar e desenvolver novas habilidades.

## OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA

Q4.1 Você percebe a ocorrência de mudanças nas oportunidades de crescimento (de cargo e salário) na empresa, após o processo de aquisição?

Os funcionários da empresa adquirente, em sua maioria, 55,6%, não perceberam alterações a respeito deste item, porém, 60% dos funcionários da empresa adquirida perceberam este critério de QVT de forma negativa.

O percentual de 22,2% dos funcionários da empresa adquirente e o de 33,3% dos funcionários da empresa adquirida perceberam este item de forma positiva. No

entanto, a percepção negativa dos funcionários da empresa adquirente somou 22,2%, e 6,7% dos funcionários da empresa adquirida consideraram que a QVT, para este item, não sofreu alterações.

Q4.2 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?

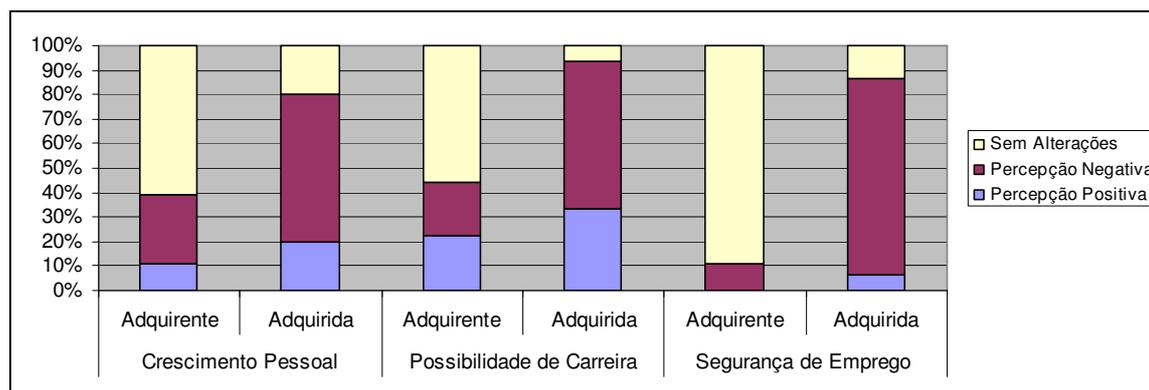
A empresa adquirente, em sua maioria (61,1%), considerou que a QVT, em relação a este critério, não sofreu alterações, enquanto 60% dos funcionários da empresa adquirida tiveram uma percepção negativa sobre este critério.

A percepção positiva do item foi apontada por 11,1% dos respondentes da empresa adquirente e 20% da empresa adquirida. Porém, os funcionários da empresa adquirente perceberam negativamente este critério em um percentual de 27,8%. Este critério não sofreu alterações para 20% dos funcionários da empresa adquirida.

Q4.3 Sua percepção de estabilidade no seu emprego foi alterada em relação a antes do processo de aquisição?

Para 88,9% dos funcionários da empresa adquirente, para este critério, não foram percebidas alterações. Por outro lado, a grande maioria dos respondentes da empresa adquirida (80%) percebeu alterações negativas.

Para a empresa adquirida, 13,1% dos respondentes consideraram que a estabilidade no emprego não sofreu alterações. Para a empresa adquirente, 11,1% perceberam este item de forma negativa. O percentual de 6,7% dos respondentes da empresa adquirida percebeu, de forma positiva, as alterações na QVT relativas a este critério.



**Figura 9** - Percepção dos respondentes ao questionário quanto ao critério da QVT - Oportunidades de Crescimento e Segurança.

Fonte: Autora

Como pode ser visto, na Figura 11, a percepção geral deste critério da qualidade de vida no trabalho, para a empresa adquirente, foi a de que a aquisição não levou a alterações significativas nas oportunidades de crescimento e segurança. Para a empresa adquirida, porém, a percepção geral deste critério demonstra um alto percentual de percepção negativa em todos os indicadores deste critério.

## INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO

Q5.1 Você acha que as relações de trabalho e o relacionamento com colegas foram afetados pelo processo de aquisição?

Os funcionários da empresa adquirente, em sua maioria (61,1%), consideraram que os relacionamentos no trabalho não sofreram alterações após o processo de aquisição. Contudo, 53,3% dos respondentes da empresa adquirida perceberam que a QVT sofreu alterações negativas para este item. O percentual alto (46,7%) de funcionários da empresa adquirida considerou que este item não sofreu alterações. Quanto ao relacionamento com os colegas, 22,2% dos funcionários da empresa adquirente apresentaram percepções positivas, e 16,7%, negativas.

Q5.2 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 à aquisição?

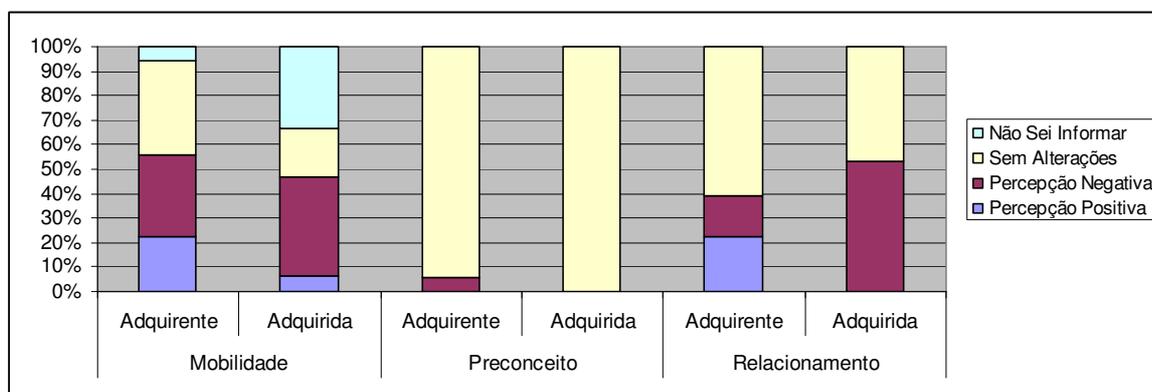
Para este item, todos os funcionários da empresa adquirida e 94,4% dos funcionários da empresa adquirente não perceberam alterações quanto à discriminação no ambiente de trabalho. Apenas 5,6% dos funcionários da empresa adquirente perceberam alterações negativas quanto a este indicador de QVT, após a aquisição.

Q5.3 Você considera que as oportunidades de mobilidade (possibilidade de um funcionário subir de cargo), dentro da empresa, sofreram alterações após o processo de aquisição?

As oportunidades de mobilidade dos funcionários, dentro da organização, foram percebidas como “não sofreram alterações” pela maioria (38,9%) dos funcionários da empresa adquirente. A empresa adquirida apresentou, em sua maioria (40%) de funcionários, uma percepção negativa quanto a este item.

Para os funcionários da empresa adquirente, a percepção negativa, quanto a este item, foi de 33,3%. No entanto, o total de 33,3% dos funcionários da empresa adquirida afirmou não saber informar sobre as oportunidades de mobilidade, enquanto 20% dos funcionários desta mesma empresa afirmaram que este critério não sofreu alterações.

A percepção foi positiva para 22,2% dos funcionários da empresa adquirente, e para 6,7% dos funcionários da empresa adquirida. Apenas 5,6% dos funcionários da empresa adquirente não souberam responder a esta questão.



**Figura 10** - Percepção dos respondentes ao questionário quanto ao critério da QVT - Integração Social na Organização.

Fonte: Autora

A Figura 12, apesar de esboçar a predominância na percepção de que a QVT não sofreu alterações, permite evidenciar que, para os indicadores de mobilidade e relacionamento de trabalho, principalmente para a empresa adquirida, a percepção negativa se destacou. Considerando o período pós-aquisição, em que a pesquisa foi realizada, é esperado que o surgimento de oportunidades de mobilidade, dentro da companhia, diminua, uma vez que esta fase concentra atividades de reestruturação e eliminação de redundâncias.

## CONSTITUCIONALISMO

Q6.1 Você percebe alterações no cumprimento dos direitos trabalhistas pela empresa, quando se compara antes e após o processo de aquisição?

A maioria dos respondentes da empresa adquirente, com um percentual de 94,4% dos funcionários, bem como da empresa adquirida, com um percentual de 80%, entende que os direitos trabalhistas não sofreram alterações após a aquisição.

O percentual dos funcionários, que afirmou não saber responder, foi de 5,6% da empresa adquirente, e 13,3% da empresa adquirida. Finalizando, 6,7% dos funcionários da empresa adquirida consideram que os direitos trabalhistas sofreram alterações negativas com o processo de aquisição.

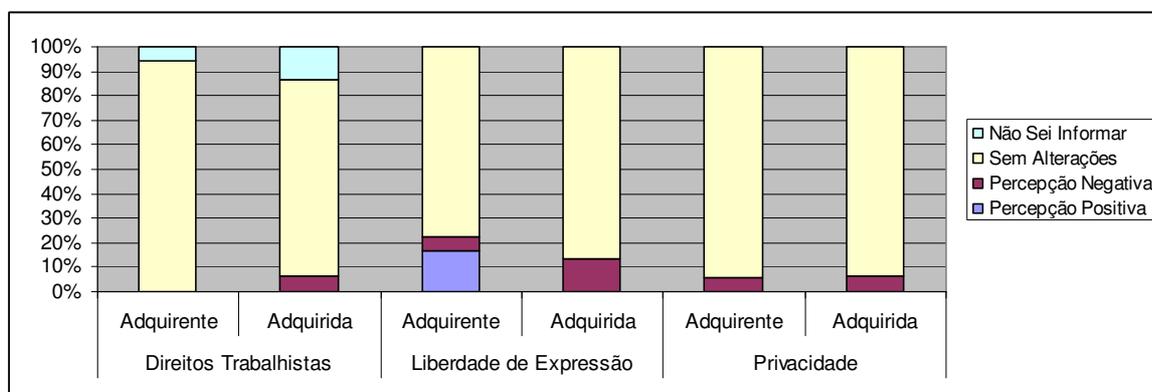
Q6.2 Você percebe alterações em relação à privacidade no ambiente de trabalho, após o processo de aquisição?

A maioria dos respondentes de ambas as empresas, sendo 94,4% dos funcionários da empresa adquirente e 93,3% dos funcionários da empresa adquirida, não percebeu alterações em relação à privacidade no ambiente de trabalho, após a aquisição. Perceberam, de forma negativa, este indicador, 5,6% dos funcionários da empresa adquirente e 6,7% dos funcionários da empresa adquirida.

Q6.3 Você considera que a liberdade de expressão e a exposição de ideias dos funcionários foram alteradas pelo processo de aquisição?

Para este critério de QVT, a maior parte dos funcionários, de ambas as empresas, afirmou não ter percebido alterações em sua QVT. Foram 77,7% dos funcionários da empresa adquirente e 86,7% dos funcionários da empresa adquirida. Mas, a percepção positiva foi revelada apenas pelos funcionários da empresa adquirente, com um percentual de 16,7%. Além disso, afirmaram ter percebido este critério, de forma negativa, 5,6% e 13,3% dos funcionários das empresas adquirente e adquirida, respectivamente.

A seguir, o gráfico com as percepções do critério Constitucionalismo:



**Figura 11** - Percepção dos respondentes ao questionário quanto ao critério da QVT - Constitucionalismo.

Fonte: Pesquisa

A percepção geral dos funcionários quanto ao critério de Constitucionalismo é que não ocorreram alterações relevantes, após a aquisição para ambas as empresas.

## TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DA VIDA

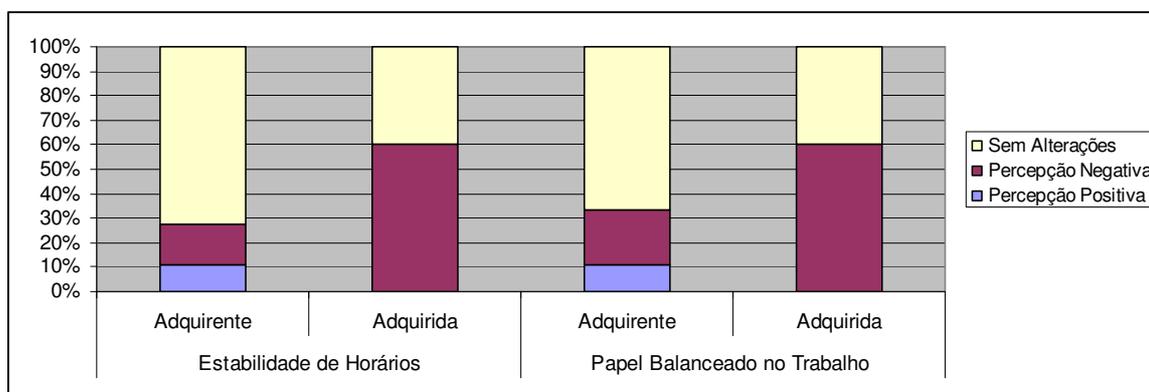
Q7.1 Você considera que ocorreram alterações no equilíbrio entre a sua jornada de trabalho e o tempo reservado à sua vida familiar, após o processo de aquisição?

Da maior parte dos funcionários, que respondeu ao questionário, da empresa adquirente, 66,7% não perceberam alterações quanto ao equilíbrio entre jornada de trabalho e vida familiar após a aquisição, enquanto 60% dos funcionários da empresa adquirida perceberam de forma negativa. Para 40% dos funcionários pesquisados da empresa adquirida, não houve percepção de alterações no equilíbrio

da jornada de trabalho e vida familiar. Para 11,1% dos funcionários da empresa adquirente, ocorreram alterações negativas, enquanto que, para 22,2% dos funcionários desta mesma empresa, ocorreram alterações positivas em relação a este item.

Q7.2 Como você julga a estabilidade de horários que você passa dentro da organização, quando se compara ao período anterior ao processo de aquisição?

A percepção a respeito da estabilidade de horários, dentro da empresa, foi negativa, segundo 60% dos respondentes da empresa adquirida, e não sofreu alterações para 72,2% dos funcionários da empresa adquirente. Para 40% dos funcionários da empresa adquirida, não foram percebidas alterações neste indicador, após a aquisição. Os funcionários da empresa adquirente, que perceberam alterações neste item, apresentaram um percentual de 16,7%, com uma percepção negativa, e 11,1%, com percepção positiva.



**Figura 12** - Percepção dos respondentes ao questionário quanto ao critério da QVT Trabalho e Espaço Total da Vida.

Fonte: Autora

Para este critério, pode ser destacada a percepção predominantemente negativa nos dois indicadores, segundo a percepção da empresa adquirida, demonstrando, assim, que o processo de aquisição afetou negativamente o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

## RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA

Q8.1 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?

Um percentual de 40% dos funcionários da empresa adquirida e um de 77,8% dos funcionários da empresa adquirente perceberam, de forma positiva, este indicador, após o processo de aquisição. A percepção deste indicador, de forma negativa, foi apenas apontada pelos funcionários da empresa adquirida, sendo 33,3% dos pesquisados.

O percentual de 22,2% dos funcionários da empresa adquirente e um de 20% dos funcionários da empresa adquirida não perceberam alterações na imagem da empresa. Por outro lado, apenas 6,7% dos funcionários da empresa adquirida não souberam informar sobre este item.

Q8.2 Você percebe alterações nas atividades de responsabilidade social e ambiental da empresa, após o processo de aquisição?

Sobre este indicador de QVT, os respondentes, 66,6% e 53,4% das empresas adquirente e adquirida, respectivamente, declararam que “Não sofreram alterações”, após a aquisição. Outros 16,7% e 33,3% dos funcionários das empresas adquirente e adquirida, respectivamente, não souberam responder a esta questão. A percepção positiva foi informada por 16,7% dos funcionários da empresa adquirente, e 13,3% dos funcionários da empresa adquirida.

Q8.3 Você considera que ocorreram alterações na qualidade de produtos e serviços disponibilizados pela empresa, após o processo de aquisição?

Os respondentes das empresas adquirente e adquirida, com percentual de 61,1% e 46,7%, respectivamente, perceberam alterações positivas quanto à percepção da qualidade dos produtos e serviços da empresa, após a aquisição. Dos funcionários da empresa adquirida, 13,3% afirmaram a percepção de alterações

negativas neste indicador. Da empresa adquirente, 27,8% dos funcionários não perceberam alterações no item, o que atingiu percentual de 40% na empresa adquirida, para a mesma opção. Finalizando, 11,1% dos funcionários da empresa adquirente selecionaram a opção “Não Sei Informar”.

Q8.4 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?

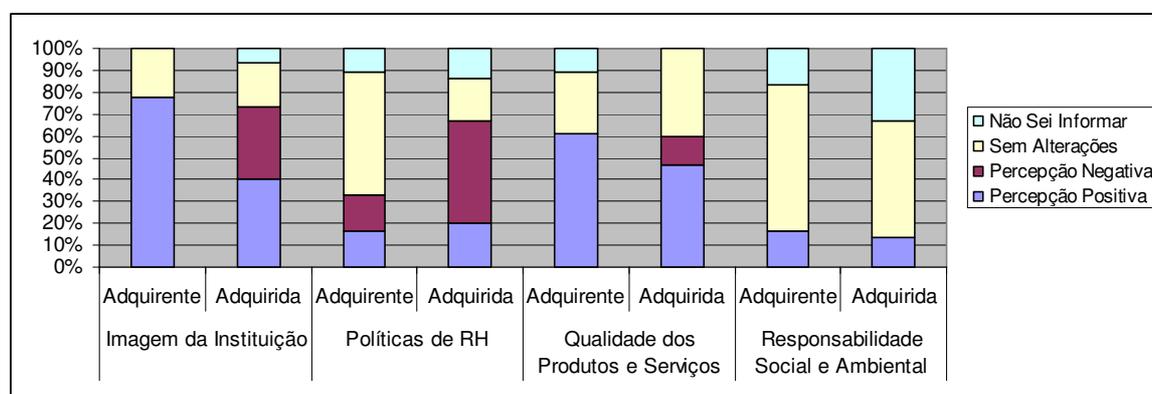
Para este indicador, 55,5% dos funcionários da empresa adquirente não perceberam alterações, enquanto 46,7% dos funcionários da empresa adquirida perceberam alterações negativas no critério.

Alterações positivas foram percebidas por 16,7% dos funcionários da empresa adquirente, e 20% dos funcionários da empresa adquirida.

Alterações negativas para este critério foram percebidas por 16,7% dos funcionários da empresa adquirente.

Da empresa adquirida, 20% dos respondentes informaram não ter percebido alterações na política de RH da empresa.

Dos funcionários da empresa adquirente, 11,1%, e dos funcionários da empresa adquirida, 13,1%, não souberam responder.



**Figura 13** - Percepção dos respondentes ao questionário quanto ao critério da QVT - Relevância Social do Trabalho na Vida.  
Fonte: Autora

Interessante observar que o critério de “Relevância Social do Trabalho na Vida” apresentou percentuais de percepção da QVT muito variados, em quase todas as opções de respostas para as questões conforme figura 15. Este critério trata das questões, principalmente, que envolvem as atividades da empresa, como atividades de responsabilidade social, ambiental, a imagem da empresa e a qualidade de seus produtos e serviços. Os respondentes de ambas as empresas, que perceberam alterações após a aquisição, tenderam a percebê-las de forma positiva, principalmente no que tange à imagem da instituição e à qualidade de seus produtos e serviços.

A seguir, 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, apresentados no Quadro 11 são:

- Q1.1: Remuneração Adequada.
- Q1.2: Equidade Salarial Interna.
- Q2.1: Carga de trabalho.
- Q2.2: Ambiente físico da empresa
- Q2.3: Pressão no Trabalho
- Q3.1: Variedade de Habilidade
- Q3.2: Autonomia
- Q3.3: Significado da Tarefa
- Q3.4: Identidade com a Tarefa
- Q4.1: Possibilidade de Carreira
- Q4.2: Crescimento Pessoal
- Q4.3: Segurança de Emprego
- Q5.1: Relacionamento
- Q5.2: Igualdade de Oportunidades / Preconceito
- Q5.3: Mobilidade
- Q6.1: Direitos Trabalhistas
- Q6.2: Privacidade
- Q6.3: Liberdade de Expressão
- Q7.1: Papel Balanceado no Trabalho
- Q7.2: Estabilidade de Horários

Q8.1: Imagem da Instituição

Q8.2: Responsabilidade Social e Ambiental da Instituição

Q8.3: Qualidade dos Produtos e Serviços da Empresa

Q8.4: Políticas de RH

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	<b>94,4%</b>	0,0%	5,6%	0,0%	<b>80,0%</b>	0,0%	0,0%	20,0%
	Q1.2	16,7%	<b>44,4%</b>	11,1%	27,8%	6,7%	<b>46,6%</b>	20,0%	26,7%
Condições de Trabalho	Q2.1	27,7%	0,0%	<b>55,6%</b>	16,7%	40,0%	0,0%	<b>60,0%</b>	0,0%
	Q2.2	<b>94,4%</b>	0,0%	0,0%	5,6%	<b>80,0%</b>	13,3%	6,7%	0,0%
	Q2.3	33,3%	0,0%	<b>50,0%</b>	16,7%	33,3%	0,0%	<b>66,7%</b>	0,0%
Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Q3.1	<b>55,5%</b>	0,0%	16,7%	27,8%	<b>73,3%</b>	6,7%	0,0%	20,0%
	Q3.2	<b>66,6%</b>	0,0%	16,7%	16,7%	<b>66,7%</b>	0,0%	33,3%	0,0%
	Q3.3	<b>55,6%</b>	0,0%	11,1%	33,3%	<b>40,0%</b>	6,7%	13,3%	40,0%
	Q3.4	<b>61,1%</b>	0,0%	11,1%	27,8%	<b>60,0%</b>	0,0%	20,0%	20,0%
Oportunidade de Crescimento e Segurança	Q4.1	<b>55,6%</b>	0,0%	22,2%	22,2%	6,7%	0,0%	<b>60,0%</b>	33,3%
	Q4.2	<b>61,1%</b>	0,0%	27,8%	11,1%	20,0%	0,0%	<b>60,0%</b>	20,0%
	Q4.3	<b>88,9%</b>	0,0%	11,1%	0,0%	13,3%	0,0%	<b>80,0%</b>	6,7%
Integração Social na Organização	Q5.1	<b>61,1%</b>	0,0%	16,7%	22,2%	46,7%	0,0%	<b>53,3%</b>	0,0%
	Q5.2	<b>94,4%</b>	0,0%	5,6%	0,0%	<b>100,0%</b>	0,0%	0,0%	0,0%
	Q5.3	<b>38,9%</b>	5,6%	33,3%	22,2%	20,0%	33,3%	<b>40,0%</b>	6,7%
Constitucionalismo	Q6.1	<b>94,4%</b>	5,6%	0,0%	0,0%	<b>80,0%</b>	13,3%	6,7%	0,0%
	Q6.2	<b>94,4%</b>	0,0%	5,6%	0,0%	<b>93,3%</b>	0,0%	6,7%	0,0%
	Q6.3	<b>77,7%</b>	0,0%	5,6%	16,7%	<b>86,7%</b>	0,0%	13,3%	0,0%
O Trabalho e o Espaço Total da Vida	Q7.1	<b>66,7%</b>	0,0%	22,2%	11,1%	40,0%	0,0%	<b>60,0%</b>	0,0%
	Q7.2	<b>72,2%</b>	0,0%	16,7%	11,1%	40,0%	0,0%	<b>60,0%</b>	0,0%
Relevância Social do Trabalho na Vida	Q8.1	22,2%	0,0%	0,0%	<b>77,8%</b>	20,0%	6,7%	33,3%	<b>40,0%</b>
	Q8.2	<b>66,6%</b>	16,7%	0,0%	16,7%	<b>53,4%</b>	33,3%	0,0%	13,3%
	Q8.3	27,8%	11,1%	0,0%	<b>61,1%</b>	40,0%	0,0%	13,3%	<b>46,7%</b>
	Q8.4	<b>55,5%</b>	11,1%	16,7%	16,7%	20,0%	13,3%	<b>46,7%</b>	20,0%

**Quadro 10** – Percepção da QVT dos funcionários das empresas por indicador de QVT

Fonte: Autora

Foi realizada, também, uma análise da QVT, consolidada pelos critérios propostos por Walton (1975), considerando cada uma das empresas e o momento pós-aquisição. O cálculo dos percentuais, por critério, se deu pela média das respostas dos indicadores de cada critério.

A avaliação indicou que alguns critérios da QVT se distorceram com a consolidação e percepção aparente, é de que a QVT não sofreu alterações; no entanto, os indicadores desses critérios demonstraram consideráveis alterações na QVT, após a aquisição.

Por exemplo, na visão consolidada, para a empresa adquirida, o critério “Condições de Trabalho” apresenta um alto percentual na percepção de “Não Sofreram Alterações”, com 51,1%. Entretanto, a percepção é distinta quando se analisam os três indicadores deste critério, separadamente, a saber, “Carga de trabalho”, “Ambiente físico da empresa” e “Pressão no Trabalho”, tendo o primeiro e o último atingido altos percentuais de percepção negativa, de 60% e 66,7%, respectivamente. O Quadro, a seguir, exhibe a percepção da QVT consolidada por critério.

CRITÉRIO	ADQUIRENTE				ADQUIRIDA			
	Não Sofreram Alterações	Não Sei	Percepção Negativa	Percepção Positiva	Não Sofreram Alterações	Não Sei	Percepção Negativa	Percepção Positiva
Compensação Justa e adequada	55,6%	22,2%	8,3%	13,9%	43,4%	23,3%	10,0%	23,3%
Condições de Trabalho	51,8%	0,0%	35,2%	13,0%	51,2%	4,4%	44,4%	0,0%
Uso e Desenvolvimento de Capacidades	59,7%	0,0%	13,9%	26,4%	60,0%	3,3%	16,7%	20,0%
Oportunidade de Crescimento e Segurança	68,5%	0,0%	20,4%	11,1%	13,3%	0,0%	66,7%	20,0%
Integração Social na Organização	64,8%	1,9%	18,5%	14,8%	55,6%	11,1%	31,1%	2,2%
Constitucionalismo	88,8%	1,9%	3,7%	5,6%	86,7%	4,4%	8,9%	0,0%
O Trabalho e o Espaço Total da Vida	69,5%	0,0%	19,4%	11,1%	40,0%	0,0%	60,0%	0,0%
Relevância Social do Trabalho na Vida	43,0%	9,7%	4,2%	43,1%	33,4%	13,3%	23,3%	30,0%

**Quadro 11** - Percentuais de avaliação dos respondentes por critério de QVT

Fonte: Autora

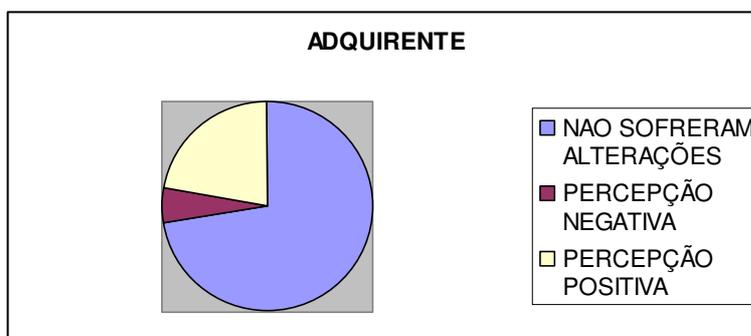
Sendo assim, para este trabalho, foi possível constatar que a percepção da QVT, segundo os indicadores, caracterizou uma análise mais apurada e próxima da realidade descrita pelos funcionários do que a análise consolidada pelos critérios, apresentada no Quadro 11. Portanto, a forma de análise utilizada na avaliação da QVT, na pesquisa, considera a análise dos dados por indicadores de QVT, conforme Quadro 10.

### 5.3.2.1 Percepção Geral do QVT

Os funcionários foram questionados sobre a percepção geral de QVT. A Questão 9 do questionário interrogava os respondentes, com a seguinte questão: “De forma geral, como você percebe a sua qualidade de vida no trabalho, após o processo de aquisição?”

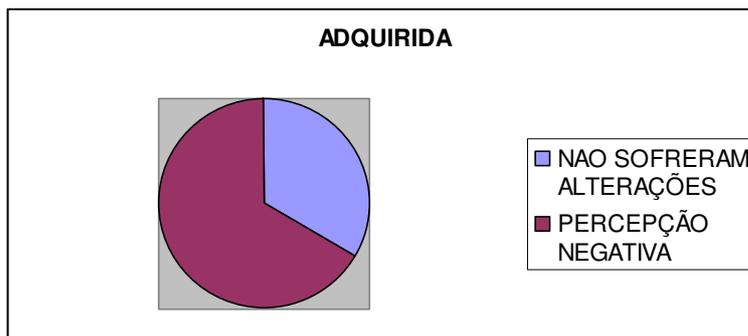
As Figuras 16 e 17, a seguir, apresentam a percepção geral da influência do processo de aquisição na QVT dos funcionários, das empresas adquirente e adquirida, respectivamente.

Para a empresa adquirente, o que se pode verificar é que 72,2% dos respondentes consideraram que sua QVT não sofreu alterações após o processo de aquisição. Outros 22,2% julgaram, de forma positiva, as alterações na QVT, enquanto apenas 5,6% dos pesquisados perceberam a QVT, após a aquisição de forma negativa.



**Figura 14** – Percepção geral da QVT pelos funcionários da empresa adquirente  
Fonte: Autora

Para a empresa adquirida, a percepção do impacto da aquisição na QVT dos funcionários foi percebida, de forma negativa, por 66,7% dos respondentes. Para os demais (33,3%), a qualidade de vida no trabalho dos funcionários não sofreu alterações com a aquisição.



**Figura 15** – Percepção geral da QVT pelos funcionários da empresa adquirida

Fonte: Pesquisa

Como pode ser verificado, a partir da comparação da percepção geral do processo de aquisição dos funcionários das empresas adquirente e adquirida, o impacto negativo na QVT foi percebido mais fortemente pelos funcionários da empresa adquirida. No entanto, é importante observar a ausência de funcionário da empresa adquirida que percebeu QVT, após a aquisição, de forma positiva, na visão geral.

### 5.3.2.2 Análise dos Sentimentos e Atitudes

Os funcionários das empresas adquirente e adquirida foram solicitados a apontar sentimentos e atitudes percebidas durante e após o processo de aquisição. No instrumento de pesquisa, o seguinte questionamento foi feito: “É possível selecionar alguns dos sentimentos ou atitudes abaixo, que estão ou estiveram presentes após o processo de aquisição?”

Foram apresentadas as seguintes opções:

- Raiva e ressentimento em relação à empresa
- Queda na criatividade e na capacidade de inovação
- Perda de comprometimento
- Aumento da resistência em participar das iniciativas da empresa
- Queda no desempenho e na produtividade individuais
- Perda de atitude empreendedora
- Perda de confiança na empresa

O percentual de 5,6% dos funcionários da empresa adquirente e o de 26,7% da empresa adquirida afirmaram ter percebido “Queda na Criatividade e na Capacidade de Inovação”.

Nenhum dos funcionários da empresa adquirente afirmou ter percebido “Perda de Comprometimento com a Empresa”. Para a empresa adquirida, 26,7% dos funcionários perceberam este sentimento. Mas, o percentual de 5,6% dos funcionários da empresa adquirente e o de 20,0% da empresa adquirida afirmaram ter percebido um aumento na resistência em participar das iniciativas da empresa.

A percepção de “Queda no Desempenho e na Produtividade Individuais” foi apontada por 16,7% dos funcionários da empresa adquirente e por 73,3% dos funcionários da empresa adquirida.

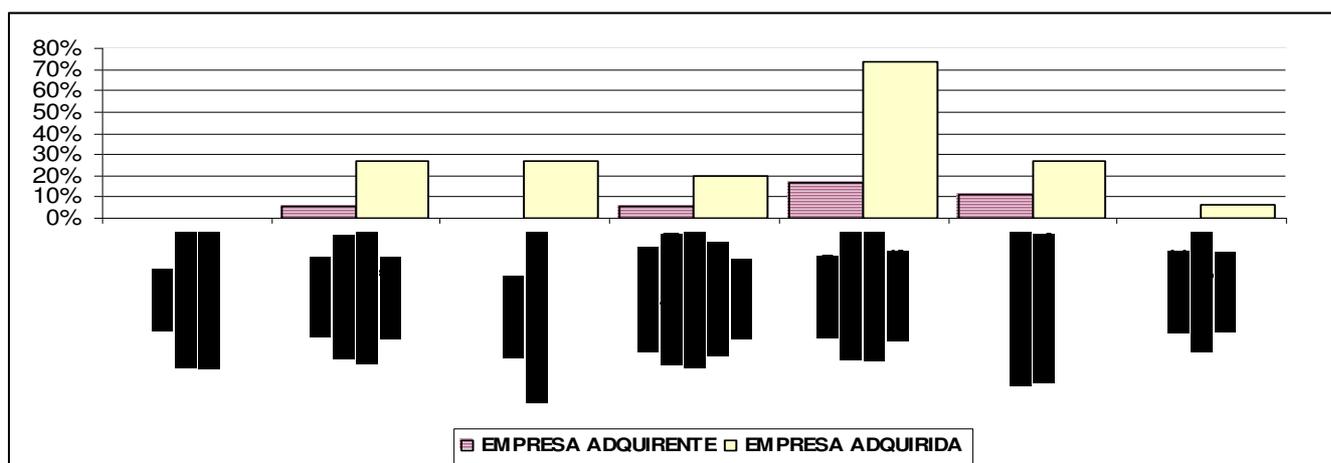
A respeito do item “Perda de Atitude Empreendedora”, o percentual de 11,1% dos funcionários da empresa adquirente afirmou ter percebido este sentimento, e para os funcionários da empresa adquirida, a perda de atitude empreendedora foi percebida por 26,7% dos funcionários.

A “Perda de Confiança na Empresa” foi percebida por 6,7% dos funcionários da empresa adquirida. Não houve percepção, para este item, entre os funcionários da empresa adquirente. Além disso, nenhum dos funcionários respondentes citou o item “Raiva e ressentimento em relação à empresa”.

Considerando apenas os funcionários de ambas as empresas, que perceberam, pelo menos, um sentimento ou atitude do questionário, é possível verificar que:

- 100% dos funcionários, que afirmaram ter percebido “Perda de Confiança na Empresa”, são da empresa adquirida;
- 82,8% dos funcionários, que perceberam “Queda na Criatividade”, são da empresa adquirida;
- 100% dos funcionários, que perceberam “Perda de Comprometimento”, são da empresa adquirida.

- 78,3%, que perceberam “Aumento da Resistência em Participar das Iniciativas da Empresa”, são funcionários da empresa adquirida;
- 81,5%, que perceberam “Queda no Desempenho”, são funcionários da empresa adquirida;
- 70,6%, dos que perceberam “Perda da atitude Empreendedora”, são funcionários da empresa adquirida.



**Figura 16** – Percepção de sentimentos e atitudes dos funcionários na fase pós-aquisição  
Fonte: Autora

Esta análise permitiu averiguar que as atitudes e sentimentos negativos dos empregados, em relação à empresa, ocorreram com predominância entre os funcionários da empresa adquirida, englobando, para esta empresa, expressiva percepção de queda no desempenho e produtividades individuais, além da percepção de queda na criatividade e capacidade de inovação, perda de comprometimento, aumento da resistência em participar das iniciativas da empresa, perda da atitude empreendedora, e menos percebida, a perda de confiança na empresa.

#### 5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De início, torna-se preciso reportar à questão geral que delineou a pesquisa:

- Avaliar a percepção dos funcionários de uma empresa de telecomunicações móvel, quanto a possíveis alterações em sua qualidade de

vida no trabalho, após processo de aquisição, ocorrido em 2007, considerando funcionários da empresa adquirente e da empresa adquirida.

As indagações feitas no instrumento de pesquisa forneceram subsídios para resposta à questão geral e às outras dela decorrentes. O Quadro, a seguir, assinala com um “X” a relação entre as questões da pesquisa e as do questionário:

QUESTÕES DA PESQUISA	QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO				
	Dados Pessoais	Q1.1 a Q8.4	Questão Geral Q.9	Q.10	Comentários
1: A qualidade de vida no trabalho das pessoas é afetada significativamente por processos de F&A, considerando-se a empresa adquirente e empresa adquirida?	X		X		
2: Quais critérios de qualidade de vida no trabalho são mais afetados por processos de F&A, quando se consideram as empresas adquirente e adquirida?	X	X			
3: Quais indicadores de qualidade de vida no trabalho são mais afetados por processos de F&A, quando se consideram as empresas adquirente e adquirida?	X	X			
4: É possível identificar diferentes graus de impactos na qualidade de vida no trabalho, após a ocorrência de uma aquisição, quando são considerados nível de instrução e tempo de trabalho nas empresas adquirente e adquirida?	X		X		
5: Quais sentimentos ou atitudes que estão envolvidos nos processos de aquisição e que afetam a qualidade de vida no trabalho na fase pós-aquisição?				X	X

**Quadro 12** - Relação entre as questões da pesquisa e as questões do instrumento de pesquisa.  
Fonte: Autora

A seguir, a análise e respostas das questões da pesquisa.

1: A qualidade de vida no trabalho das pessoas é afetada significativamente por processos de F&A, considerando-se a empresa adquirente e a empresa adquirida?

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 funcionários questionados, a percepção foi predominantemente negativa, na empresa adquirida, e a percepção foi que a QVT não sofreu alterações para a empresa adquirente.

2: Quais critérios de qualidade de vida no trabalho são mais afetados por processos de F&A, quando se consideram as empresas adquirente e adquirida?

Esta questão da pesquisa foi avaliada, considerando-se as 24 questões do questionário, formuladas a partir dos critérios de QVT de Walton (1975) e dos indicadores idealizados por Fernandes (1996), além do suporte da informação sobre a empresa a qual o funcionário estava afiliado antes da aquisição.

Conforme referido anteriormente, avaliar cada critério, pela média dos indicadores, pode levar a uma visão deturpada da realidade, uma vez que, para a maioria dos critérios, ocorreu uma grande variabilidade dos indicadores.

De acordo com esta análise, para a empresa adquirente, praticamente todos os critérios da QVT aparentaram não ter sofrido alterações após a aquisição. Segundo mostra o Quadro 11, a resposta “Não Sofreu Alterações” atinge, no critério “Compensação Justa e Adequada”, o percentual de 55,6%; em “Condições de Trabalho”, o percentual de 51,9%; em “Uso e Desenvolvimento de Capacidades”, 59,7%; em “Oportunidades de Crescimento e Segurança”, 68,5%; em “Integração Social na Organização”, 64,8%; em “Constitucionalismo”, 88,8%; em “Trabalho e o Espaço Total da Vida”, 69,5%; e, finalmente, “Relevância Social do Trabalho na Vida”, 43%.

Para a empresa adquirida, a média dos indicadores de QVT, para cada critério, também indicou a opção “Não Sofreu Alterações” em: “Compensação Justa e Adequada”, com percentual de 43,4%; “Condições de Trabalho”, com percentual de 51,2%; “Uso e Desenvolvimento de Capacidades”, com percentual de 60%;

“Integração Social na Organização”, com percentual de 55,6%; “Constitucionalismo”, com percentual de 86,7%; e, finalmente, “Relevância Social do Trabalho da Vida”, com percentual de 33,4%.

No entanto, os critérios “Oportunidade de Crescimento e Segurança” e “Trabalho e Espaço Total da Vida” foram percebidos, predominantemente, de forma negativa, pelos respondentes da empresa adquirida, com percentuais de 66,7% e 60%, respectivamente.

Em ambas as empresas, para o critério “Condições de Trabalho”, o percentual negativo, apesar de não ser predominante, foi elevado, atingindo 44,4% na empresa adquirida e 35,2% na empresa adquirente. Porém, a percepção positiva ocorreu com percentual de 43,1% e 30% para as empresas compradora e comprada, respectivamente, no critério “Relevância Social do Trabalho na Vida”.

Apesar da predominância de funcionários que consideraram que a QVT não sofreu alterações, segundo a média dos indicadores que compõem os critérios de Walton (1975), é notório que as empresas adquirente e adquirida sofreram alterações consideráveis em diversos indicadores da QVT.

3: Quais indicadores de qualidade de vida no trabalho são mais afetados por processos de F&A nas empresas adquirente e adquirida?

Da mesma forma que a anterior, a avaliação desta questão da pesquisa foi embasada nas 24 questões do questionário, formuladas a partir dos critérios de QVT de Walton (1975) e dos indicadores idealizados por Fernandes (1996), além do suporte da informação sobre a empresa a qual o funcionário estava afiliado antes da aquisição.

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.

Sendo assim, para o estudo de caso desta pesquisa, foi possível comprovar que a percepção do processo de aquisição foi mais negativa, em um maior número de indicadores da QVT, na empresa adquirida do que na empresa adquirente.

4: É possível identificar diferentes graus de impactos na qualidade de vida no trabalho, após a ocorrência de uma aquisição, quando são considerados tempo de empresa e nível de instrução, nas empresas adquirente e adquirida?

A análise da QVT, segundo as informações de tempo de empresa e nível de instrução, não permitiu muitas descobertas. A análise dos impactos na QVT, considerado o tempo de serviço, permitiu identificar que 79,7% de funcionários com

mais de seis anos, em qualquer uma das empresas, perceberam negativamente alterações na QVT. Dos funcionários que não perceberam alterações na QVT, após a aquisição, 60% têm entre dois e cinco anos de tempo de empresa sendo, portanto, os mais novatos.

Neste estudo de caso, foi possível averiguar que os funcionários com mais tempo de empresa perceberam as consequências do processo de F&A de forma mais negativa.

5: Quais os sentimentos ou atitudes envolvidos nos processos de aquisição afetam a qualidade de vida no trabalho, na fase pós-aquisição?

A resposta à questão dez do questionário permitiu identificar a percepção dos funcionários em relação aos seus sentimentos e atitudes, como consequências de processos de F&A, nos recursos humanos da empresa, segundo o proposto pela literatura. A seção de comentários, também usada na resposta a esta questão da pesquisa, abriu espaço para que os respondentes expusessem, de forma mais clara, sua opinião sobre o processo, complementando o que já havia sido apontado nas questões fechadas.

Para a empresa compradora, as percepções mais relevantes foram da “Queda no Desempenho e na Produtividade Individuais”, com percentual 16,7% e da “Perda de Atitude Empreendedora”, com percentual de 11,1%.

Para a empresa comprada, destacam-se, também, os sentimentos de “Queda no Desempenho e na Produtividade Individuais”, com percentual de 73,3% e “Perda da Atitude Empreendedora”, com percentuais de 26,7%, bem superiores aos apresentados pelos respondentes da empresa compradora. Aparecem, também, a “Queda de Criatividade e Capacidade de Inovação” e a “Queda no Comprometimento”, ambas com percentual de 26,7%.

O sentimento de “Aumento da Resistência em Participar das Iniciativas da Empresa” foi percebido por 20% dos respondentes da empresa comprada. Portanto, os funcionários da empresa adquirida foram os que mais externalizaram seus

sentimentos e atitudes, através do instrumento de pesquisa, deixando transparecer os impactos negativos do processo de aquisição.

Complementando a análise dos sentimentos e atitudes da questão dez do questionário, podem ser adicionados outros sentimentos, incluídos pelos funcionários na questão aberta para comentários.

O que mereceu maior destaque, por 40% dos funcionários pesquisados da empresa adquirida, foram os sentimentos de ansiedade, receio, medo do futuro, sentimentos de perda e de indefinição quanto ao futuro. A insatisfação e a percepção da diminuição das oportunidades de trabalho alcançaram o percentual de 20% cada um. Foram sentimentos motivados pelo próprio anúncio da aquisição, pela indefinição, por práticas de sucesso da empresa, que não foram preservadas e pela percepção de que ajustes e equiparações iriam acontecer.

Para os funcionários da empresa compradora, a percepção de 43% foi que o volume de trabalho aumentou. Os sentimentos de medo de demissão (14,5%), percepção de falha na política de RH (14%) e a percepção de menos oportunidades de ascensão profissional (14%) foram menos percebidos pelos funcionários desta empresa.

Interessante observar que os funcionários de ambas as empresas expuseram sentimentos positivos a respeito da aquisição, com percentuais muito inferiores aos da percepção negativa apontada, sendo que, para a empresa adquirente, foi comentado o entusiasmo, citado por 14,5%, devido à expectativa na otimização e aperfeiçoamento das antigas práticas. Mas, para 20% dos funcionários da empresa adquirida, as novas oportunidades, que surgiram com o processo de aquisição, despertaram sentimentos positivos.

Para a empresa adquirida, a aparente contradição entre a percepção de aumento e diminuição das oportunidades, comentada pelos funcionários desta empresa, ainda que a percepção da diminuição das oportunidades seja mais frequente, parece se pautar no fato de que os funcionários da empresa adquirida foram absorvidos pela nova empresa, fato este não comprovado na pesquisa.

## **6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO**

### **6.1 CONCLUSÃO DO TRABALHO**

O processo de aquisição de empresas, realizado no setor de telecomunicações, presenciado pela autora deste trabalho, instiga um aprofundamento e ampliação da experiência pessoal, de modo a gerar conhecimento sobre as consequências, os prováveis impactos na qualidade de vida no trabalho dos recursos humanos da empresa resultante e incentivar novas pesquisas sobre o tema.

Em meio a reestruturações da etapa pós-aquisição, atividades rotineiras somam-se a funções trazidas pela transição. A sobrecarga de trabalho, além de sentimentos de medo do futuro, de insegurança e estresse foram comprovados por esta pesquisa, ao avaliar a percepção de possíveis alterações na qualidade de vida no trabalho daqueles que, em 2007, trabalhavam nas duas empresas de telecomunicações móveis, que participaram de um processo de aquisição.

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. Este estudo possibilitou que os funcionários da empresa resultante se manifestassem acerca dos impactos que os teriam afetado pelo processo de aquisição.

Foi, então, possível identificar e comparar as alterações em diferentes aspectos da QVT, considerando a percepção positiva ou negativa de funcionários das empresas adquirente e adquirida, em dois momentos do processo, antes e após a aquisição.

Para a consecução destes objetivos e elaboração do instrumento da pesquisa, foram obtidos os aspectos da QVT e seus critérios, nas obras de Walton

(1975), os indicadores de QVT, na proposta de Fernandes (1996), e os dados sobre os impactos de fusões e aquisições em funcionários, no Relatório da *International Labour Organization-ILO*, do ano de 2001 e, também, na obra de Seo (2003) e Wood, Vasconcelos e Caldas (2004), os dados sobre os impactos de fusões e aquisições em funcionários.

No questionário, o respondente pôde selecionar a opção que indicava se ele não percebera alterações na qualidade de vida no trabalho, se não sabia ou se ocorrera percepção positiva ou negativa.

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”.

A visão positiva do processo foi muito mais frequente, na percepção da empresa adquirente, em critérios que não relacionam diretamente a empresa e o funcionário, como acontece com a imagem e os produtos e serviços da nova

empresa, que estão mais relacionados à empresa e seus clientes. Além disso, na questão aberta do questionário, a passagem “entusiasmo quanto aos novos processos de trabalho, que viriam otimizar e aperfeiçoar práticas de trabalho”, é mais um indício explicativo da percepção positiva.

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.

Salta aos olhos a percepção negativa quanto à estabilidade no emprego, fornecida por 80% dos funcionários da empresa comprada. Essa constatação faz lembrar a questão principal que move esta pesquisa, e que se pauta no grande volume de processos de F&A que fracassam ao tentar criar valor para a empresa resultante do processo.

Ao mesmo tempo, foram identificadas algumas percepções positivas do processo, na visão da empresa comprada que, no entanto, não se apresentaram suficientemente consistentes para que influenciassem na visão geral do processo.

A percepção positiva dos funcionários da empresa adquirida não mostrou uma predominância acima de 50%, em nenhuma das questões da QVT, e, particularmente, esteve presente na percepção da "Imagem da empresa" e da "Qualidade de Produtos e Serviços". Interessante notar que são os mesmos indicadores selecionados pelos respondentes da adquirente.

Para evitar, porém, qualquer desvio na interpretação, deve-se atentar para a percepção quanto à imagem da empresa, que, aparentemente, era positiva, mas apresentou um percentual negativo de 33,3%. Desta forma, os percentuais positivos não se apresentaram suficientemente consistentes para influenciar a visão geral do processo.

A percepção geral do processo, obtida a partir da análise da questão aberta do questionário, revelou percepções positivas, para a empresa adquirida, como aumento de oportunidades.

Porém com percentual muito baixo, de 20% dos respondentes desta questão, aparentemente relacionado ao fato de o processo de aquisição se encontrar em estágio avançado nas diretorias pesquisadas e, por conseguinte, alguns funcionários da empresa adquirida já terem sido absorvidos pela nova empresa. Entretanto, esta pesquisa não comprovou esta informação.

Quando funcionários de uma empresa, que sofreu um processo de aquisição, sentem, em consequência, níveis tão altos de insatisfação, se faz necessária uma urgente reflexão quanto à forma de as empresas conduzirem tais processos.

A criação de valor em uma empresa se sustenta principalmente nos recursos mais valiosos, que são as pessoas, cujo desempenho afeta diretamente a produtividade dos negócios, fato este comprovado nesta pesquisa. É sabido que o baixo percentual de sucesso alcançado na aquisição de uma grande empresa, não maior que 30%, é atribuído, por pesquisas muito divulgadas, aos conflitos culturais e a problemas de integração entre as pessoas.

A percepção dos funcionários de ambas as empresas de que houve queda no desempenho e produtividade individuais sinaliza que o processo afetou, negativamente, a realização do trabalho, causando uma visível queda na produtividade do funcionário.

Para a empresa adquirida, a percepção de queda de criatividade e da capacidade de inovação, o aumento na resistência em participar das iniciativas da

empresa, a perda de comprometimento e de confiança na empresa e, principalmente, a queda de desempenho foram percebidos por quase 80% dos funcionários desta empresa, o que nos sugere, fortemente, a ocorrência de problemas quanto à integração pós-aquisição.

Pelo questionário, outro dado preocupante, relacionado à forma como o RH da empresa conduziu este processo, pode ser revelado nos comentários dos respondentes. A comunicação, feita pela área de recursos humanos da empresa aos funcionários, se mostrou pouco eficiente. Os sentimentos de "medo do futuro", "indefinição" generalizada, assim como a visão de que "funcionários de uma empresa foram preteridos em relação aos da outra empresa", comentados pelos respondentes, comprovam o fato.

Esta constatação leva a crer que não se tem dado a atenção devida à condução cuidadosa de um processo, em que faltam análise e enfoque estratégico. O resultado não traz os benefícios almejados e contribui para que o grande volume de transações de F&A não consigam gerar valor à empresa. Os grandes motivos apresentados como os maiores causadores dos fracassos, nessas operações, são fatores relacionados intimamente aos recursos humanos das empresas, como choques culturais e problemas na integração das pessoas.

Todo processo de mudança gera uma instabilidade pela indefinição, o que acaba por gerar desequilíbrios na empresa. A nova realidade institucional provoca, nos trabalhadores, a reversão de sua disposição inicial de, com entusiasmo, enfrentar novos desafios. A carga de negatividade e a indefinição circundantes arrastam os funcionários de volta a rotineiras, porém seguras, tarefas.

Cabe à empresa entender e mapear estes desequilíbrios, no intuito de mitigar os impactos dos processos.

No entanto, de tão instável realidade, 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.

Um processo de aquisição representa uma mudança estrutural de tão grandes proporções que se torna realmente difícil esperar que as pessoas se sintam motivadas, apenas, por fatores como salário, condições de trabalho e benefícios amparados por lei. Elas querem mais: ser motivadas pela possibilidade de desenvolverem suas potencialidades, de mostrarem o quanto são capazes de vencer desafios e de terem tudo isto reconhecido.

Quando duas empresas se juntam, há modos de atuação que devem ser ajustados, redundância de tarefas, de áreas, de cargos que precisam ser reduzidos, sendo, uma realidade, os cortes nos postos de trabalho.

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 aos recursos humanos da empresa.

As empresas precisam propor ações que tratem a questão das pessoas envolvidas nos processos de F&A com transparência, comunicação aberta e uma área de RH atuante que faça com que os funcionários se sintam parte deste processo.

Além disso, estimular o aprendizado constante e fornecer as condições para o funcionário desenvolver suas habilidades e talentos são essenciais para uma empresa que busca crescer e sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo.

O setor de telecomunicações se encaixa perfeitamente na descrição: é extremamente competitivo, nele, há a competição predatória, que lhe traz pequena margem de lucro e inibe iniciativas de investimento no funcionário. Dado a este acirramento da competição, a empresa, que não acompanha o crescimento na atualização e inovação, será logo alvo de compra pelas demais.

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

Finalmente, ao mesmo tempo em que se buscou demonstrar a importância do período pós-aquisição de empresa, procurou-se fundamentar melhor a aproximação à complexa teia de atitudes e sentimentos despertada por cada impacto sofrido na qualidade de vida no trabalho dos funcionários, tardiamente convidados ao envolvimento no processo.

Sendo assim, espera-se que as empresas tenham mais condições para considerar extremamente importante, na consecução de seus objetivos, o período pós-aquisição, conhecendo, na concretude, um pouco dos sentimentos e das atitudes de seus funcionários no turbilhão dos acontecimentos.

## 6.2 OBSERVAÇÕES DO PESQUISADOR

A pesquisa possibilitou à pesquisadora apontar alguns pontos de interesse sobre o tema, que puderam enriquecer uma análise mais aprofundada das questões humanas envolvidas nos processos de F&A.

Os respondentes do instrumento da pesquisa, que pertenciam à empresa adquirida, se mostraram mais interessados no tema da pesquisa e mais solícitos na resposta aos questionários.

A indefinição leva à necessidade de expor opiniões e sentimentos, e foi possível perceber, nos comentários dos funcionários, como a pesquisa serviu de meio para que os mesmos pudessem extravasar sentimento e questionar o modo como o processo foi encaminhado.

Em meio a um processo de aquisição, foi possível perceber que ainda existe muito temor por parte de alguns respondentes quanto à divulgação de informações

pessoais na pesquisa, ou até mesmo sobre a disseminação de suas opiniões dentro da organização. Foi possível perceber, também, que as pessoas avaliaram a qualidade de vida no trabalho, tanto como algo pessoal, como uma visão geral da percepção do grupo.

Ficou claro que perceber os impactos de um processo de aquisição como puramente pessoal não é algo simples, pois se trata de um ambiente coletivo, como é o ambiente organizacional. A dificuldade dos respondentes estava em perceber a QVT como algo pessoal e separado da visão generalista do processo. Isso pode ser evidenciado por algumas respostas encontradas na questão aberta do instrumento da pesquisa.

A pesquisadora, por fazer parte da empresa deste estudo de caso e, portanto, estar inserida no contexto da aquisição, possuía uma percepção de que a empresa comprada estava sofrendo, em maior grau, as consequências negativas do processo de aquisição e a suspeita pôde ser confirmada com os resultados da pesquisa.

A pesquisa suscitou o aumento de interesse no tema em setores da empresa que foram solicitados a responder ao instrumento da pesquisa. Este aumento no interesse se mostra muito positivo, uma vez que inspira discussões e reflexões sobre o tema.

Essas discussões devem servir de inspiração para que os funcionários proponham uma gestão mais participativa na empresa. Uma das ideias, que surgiram deste processo, foi a criação de um canal de comunicação entre os funcionários, os gestores e a área de recursos humanos, em que seria possível dar sugestões, propor melhorias e contribuir com *feedback* do processo.

### 6.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O tema Qualidade de Vida no Trabalho é muito abrangente e permite variadas formas de se trabalhar as questões do universo da gestão de pessoas. Muitos

estudos têm sido realizados sobre este tema, mas a sua correlação com processos de mudanças organizacionais profundas, como é o caso de aquisições e fusões, ainda é rara.

As futuras pesquisas sobre o tema serão de grande ajuda na compreensão desta questão, que é complexa e precisa ser melhor entendida e explorada no ambiente organizacional. À medida que se compreendem melhor os impactos dos processos de fusão e aquisição, o empregador e o empregado só têm a ganhar.

Relacionar as pesquisas de satisfação, realizadas pelas empresas, com a avaliação da opinião dos funcionários, feitas por um pesquisador, poderia ser uma forma importante de avaliar a QVT, sob a perspectiva de um elemento de fora do universo organizacional.

Outra sugestão, para pesquisas futuras, é a de focalizar os pontos positivos na avaliação de processos de aquisição, visando a entender o que deu certo no processo. Esse entendimento do que funcionou também ajudaria as empresas no enfrentamento das dificuldades dessas re-estruturações, levando em conta as lições aprendidas de uma empresa que já passou pelo processo.

Complementando, outras pesquisas poderiam ser realizadas em setores diferentes da indústria, como: energia, comércio, petróleo e gás, buscando confrontar e entender a diferença entre os diversos setores, quando se trata de impactos nos recursos humanos, após processo de F&A.

A relação existente entre demissões e processos de aquisição também poderia ser explorada em outras pesquisas sobre o tema. Pesquisas mais abrangentes, neste tema, poderiam ser realizadas em um ambiente em que fosse possível acompanhar um processo completo de F&A, desde o seu anúncio, na busca de um maior entendimento dos impactos de cada fase, e dos fatores que levaram ao sucesso ou fracasso desta empreitada.

Pesquisas seriam enriquecidas com a realização de entrevistas, o que permitiria detalhar pontos que ainda estão obscuros, e impactos ainda

desconhecidos dos processos de fusão e aquisição. Todas essas descobertas foram e serão de grande valia na antecipação desses impactos e na possível ação para reduzir seus efeitos negativos na organização.

São colocações que, se espera, possam trazer contribuições a respeito da qualidade de vida no trabalho e que mais pesquisas sejam estimuladas no sentido do aprofundamento das questões relativas à melhoria QVT nas empresas.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D.J.; WILLIAMS, T.A. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- ANATEL. **Agência Nacional de Telecomunicações**. Disponível em: <http://www.anatel.org.br>. Acesso em: 01 jan. 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES - TELEBRASIL (Org). **Telebrasil 30 anos de sucesso e realizações**. Rio de Janeiro: TELEBRASIL, 2004.
- BALLOU, B.; GODWIN, N.H. **Quality of “work life”**: have you invested in your organization’s future? Strategic finance, out. 2007.
- BARRETO, A .C. P. M.; FAMÁ, R. **Fusões, aquisições e Joint-Ventures como uma solução para os problemas de competitividade de empresas brasileiras**. In: SEMEAD - Seminários de Administração da FEA-USP, 1. São Paulo, 1996.
- BATTISTI, S. **Fusões e Aquisições no Setor de Telecomunicações**. Porto Alegre, 2006. 164 p. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial), IBGN.
- FERRARI, L. F. **Aquisições, fusões e incorporações**: estudo de uma solução para o desenvolvimento empresarial na Era da Globalização. São Paulo, 1996. 89 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), FEA/USP.
- 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.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia Aplicada a Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**, 4ª ed. São Paulo: Atlas 2006.
- BOOTH, W. C.; COLOMB, G. G.; WILLIAMS, J. M. **A arte da pesquisa**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- BOWER, J.L. **Not All M&A Area Alike** – and That Matters. Harvard Business Review. Mar 2001: 92-101.
- BREALEY, R. A.; MYERS, S.C.; MARCUS, A. J. **Fundamentals of corporate finance**. New York, McGraw-Hill, 1995.
- BUONO, A. F; BOWDITCH, J. L. **The human side of mergers and acquisitions**: managing collisions between people, cultures, and organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- 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, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

DENCKER, A. de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

CVM. **Comissão de Valores Imobiliários**. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/>. Acesso: 07 jan. 2008.

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](http://www.deloitte.com/dtt/press_release). Acesso: 07 Dez. 2007.

ECO, U. **Como se Faz uma Tese**. São Paulo: Perspectiva, 2002.

ERNST; YOUNG. **Guia Ernst & Young para administração de Fusões e Aquisições**. Rio de Janeiro: Record, 1992.

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

FERRARI, L. F. **Aquisições, fusões e incorporações**: estudo de uma solução para o desenvolvimento empresarial na Era da Globalização. São Paulo, 1996. 89 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), FEA/USP.

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.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7.ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. **A Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais Brasileiros**: uma análise bibliométrica. In: C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello, A. B. da Silva (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 90-112.

HORNE, James C. Van. **Financial Management and Policy**. 9. ed. New Jersey, Prentice Hall, 1992.

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](http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/2007/fusoes_aquisicoes_4o_trim_2007.pdf). Acesso: 15 mar.2008.

LEITÃO , S. P.; MACHADO ,S. J. **Gestão estratégica e mudança: problemas e possibilidades** , Revista de Administração Publica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 38, n. 6, (nov./dez. 2004), p.1041-1064

LAWLER, E. E. Criteria for Quality of Working Life In: DAVIS, L. E; CHERNS, A. B. **Measuring the Psychological Quality of Working Life: The Why and How of it**. New York: The Free Press, 1975.

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.

MASLOW, A. H. **Motivacion y personalidad**. Barcelona: Sagitario, 1959.

MATARAZZO, D.C. **Análise financeira de balanços**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1997.

MATIAS, A . B.; BARRETO, A . C.P.M.; GORGATI, R. **Fusões e aquisições no Brasil atual**: possibilidade de ocorrência de uma onda. In: SEMEAD - Seminários de Administração da FEA-USP, 1. São Paulo, 1996.

NADLER, L.; WIGGS, G. D. **Managing human resource development**. San Francisco, Calif.: Jessey-Bass, 3ª ed, 1989.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização e Métodos**: Uma abordagem Gerencial. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, J. F. **T.I.C.:** Tecnologias da Informação e da Comunicação. São Paulo: Érica, 2003.

ILO – International Labour Organization - **The employment impact of mergers and acquisitions in the banking and financial services sector**, Genebra, 2001. Disponível em: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue>. Acesso em: 03 fev 2008.

PIERO, F. A. D. **O essencial sobre alianças e fusões empresariais**. Disponível em <http://www.kmpress.com.br/portal/artigos/preview.asp?id=81>. Acesso em: 02 jan. 2008.

PIRES, J. C. L.; DORES, A. B. D. **Fusões e Aquisições no Setor de Telecomunicações**: Características e enfoque regulatório. Rio de Janeiro: BNDS. Texto para Discussão, no 83, 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

POST, A. **Anatomy of a merger: the causes and effects of mergers and Acquisitions**. New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1994.

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.

RAPPAPORT, Alfred. **Trends in Acquisitions**. Texto extraído de ALTMAN, Edward J. Handbook of Corporate Finance. 1.ed. New York, Willey Inc. 1986.

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

ROSS, S.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M. V. **Gestão da Mudança**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SAMUELS, J. M.; WILKES, F.M. **Management of company finance**. 6ª ed. London, International Thomson Business, 1996.

SANDRONI, P. **Novíssimo dicionário de economia**. 7.ed. São Paulo: Best Seller, 2001.

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

SEASHORE, S. E. Criteria for Quality of Working Life In DAVIS, L. E; CHERNS, A. B. **Defining and Measuring the Quality of Working Life**. New York: The Free Press, 1975.

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

SHINOHARA, P. **Fusões e aquisições no contexto da teoria de agency**. In: SEMEAD - Seminários de Administração da FEA-USP, 2. São Paulo, 1997.

SILVA, A. B. ; NETO, J. R. **Perspectiva Multiparadigmática nos estudos Organizacionais**. In: Christiane Kleinübing Godoi, Rodrigo Bandeira-de-Mello, Anielson Barbosa da Silva (Org.). Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 54-87.

SUCCESSO, E. B. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2007.

TANURE, B.; CANÇADO, L. V. Fusões e Aquisições: Aprendendo com a Experiência Brasileira. **Revista de Administração Executiva**. v.45, n.2, Abr/Jun, 2005.

\_\_\_\_\_. Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte v. 4, n. 8, dez. 2004.

TELECO. Disponível em <http://www.teleco.com.br/glossario.asp>. Acesso em 12 de fev. de 2008.

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de Vida no trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas. **Cadernos de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.08, no 1, jan/mar 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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.

WALTON, R. E.; BEER, M. Nota da Harvard Business School: Sistemas de Recompensa e o Papel da Remuneração In **Gestão de Pessoas não de Pessoal – Os melhores Métodos de Motivação e Avaliação de Desempenho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

WESTON, J. F; CHUNG, K.S. e HOAG, S.E.; **Mergers, Restructuring and Corporate Control**, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1990.

WESTON, J. FL; COPELAND, T. **Managerial finance**. 9.ed. USA: Dryden, 1992.

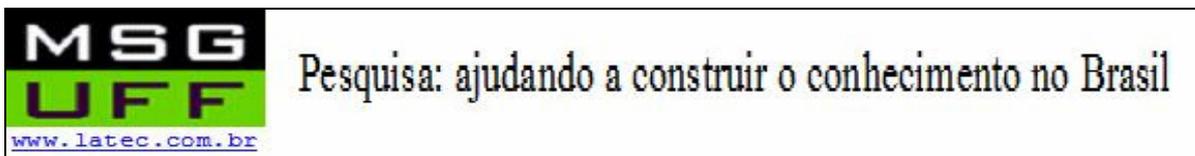
WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J.. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

## ANEXOS

### ANEXO A - Questionário da Pesquisa



#### QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO APÓS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO

---

##### DADOS DO RESPONDENTE

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

ADQUIRENTE ( )

ADQUIRIDA ( )

Nível de Instrução:

( ) 2º grau completo

( ) Terceiro Grau incompleto

( ) Terceiro Grau Completo

( ) Pós-Graduação Incompleto

( ) Pós-Graduação Completo

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 [ ] e [ ] 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
- NÃO SEI INFORMAR

## 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

---

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

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

---

10 É possível selecionar algum(ns) dos sentimentos ou atitudes abaixo, que estão ou estiveram presentes, após o processo de fusão?

- Raiva e ressentimento em relação à empresa
- Queda na criatividade e na capacidade de inovação
- Perda de comprometimento
- Aumento da resistência em participar das iniciativas da empresa
- Queda no desempenho e na produtividade individuais
- Perda de atitude empreendedora
- Perda de confiança na empresa

**COMENTÁRIOS:**

---

---

---

---

---

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)