



5º Congresso de Pós-Graduação

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PROCESSO DE AQUISIÇÃO

Autor(es)

CELSO RICARDO RAMOS

Co-Autor(es)

CRISTINA FREITAS RODRIGUES
EDUARDO EUGÊNIO SPERS
ARSÊNIO F DE NOVAES NETO

Orientador(es)

ARSÊNIO F DE NOVAES NETO

1. Introdução

O presente estudo foca um processo de aquisição de empresa ocorrido entre as organizações, aqui denominadas, Quali e Porti, ambas com atuação no setor de construção civil, sendo fabricantes de argamassa.

A necessidade de reconstruir as edificações na Europa, após o término da segunda Guerra Segundo o Sindicato Nacional de Produtos à base de Cimento (SINAPROCIM, 2001) são 250 fabricantes de argamassa em todo Brasil, não existe informação detalhada do volume de produção, mas pode-se estimar o volume com base no volume de produção de cimento que foi de 38 264 000 toneladas em 2001, Com este cenário a Quali que figura entre as 10(dez) maiores fabricantes do país, Sua primeira aquisição foi a PORTI, indústria de argamassas especiais que presente em todo território nacional incluindo os Home Centers que é seu mercado alvo para os próximos anos. Durante o processo de Duo Diligence, verificou-se que os índices de produtividade apresentados pela PORTI não atendiam aos padrões mundiais da Quali, vários fatores foram apresentados como causa entre eles; parque fabril deficitário, capacitação de MO deficiente, clima organizacional A atuação da gestão de pessoas no processo de aquisição define o escopo deste estudo, visando explorar as consequências da estratégia e das ações tomadas no processo de integração da PORTI para motivar seus colaboradores a se auto-desenvolver, a se realizar profissionalmente, a estar aberto a mudanças, a ter flexibilidade, criatividade, visão de negócio, capacidade de agir e solucionar problemas, desenvolver bom relacionamento interpessoal e grupal, saber trabalhar sobre pressão sendo ético e responsável. Não é de interesse do presente estudo apurar os resultados de produtividade alcançados com a implementação da política de gestão de pessoas na PORTI. O sucesso de um processo de aquisição normalmente passa por aspectos como redução de custos, alta produtividade, qualidade do processo,

produtos e serviços junto aos clientes, tornando determinante o uso de novas tecnologias. Fica evidente que se faz necessário implementar políticas de gestão de pessoas. O estudo apresentado analisa o resultado de pesquisa realizada após 2 anos da entrada da Quali, com Este estudo deve ser tomado como uma análise específica do processo relatado, sendo os seus resultados aplicados a tal contexto.

2. Objetivos

Objetivo Geral: Demonstrar a influência do planejamento da gestão de pessoas no resultado do processo de aquisição de empresas do ramo de argamassas. Objetivo Específico: Analisar a percepção dos trabalhadores envolvidos, após a implantação dos novos programas de desenvolvimento pessoal, benefícios e relacionamento pela gestão de pessoas.

3. Desenvolvimento

O processo de aquisição Geralmente, o termo aquisição é utilizado em qualquer transação de compra de parte ou de todos os ativos e ocorre com a concordância entre as empresas envolvidas. Formas específicas incluem a aquisição de ativos ou ações, união estatutária e consolidações. A aquisição caracteriza-se como a obtenção por uma empresa da propriedade controladora de outra com a intenção de conservar, operar ou incorporar, nesse último caso extinguindo a adquirida. O interesse por um determinado mercado, normalmente emergente, e a rapidez em conseguir capacitação para estarem aptas à competição movem certas empresas a optar por incorporar o conhecimento detido por outras ao invés de desenvolvê-lo internamente. Gestão de Pessoas Em uma economia baseada na informação e no conhecimento, as pessoas tornaram-se cada vez mais elemento essencial dentro da organização. Para construir o capital humano, a gestão de pessoas desenvolve estratégias que assegure uma força de trabalho com superior habilidade e conhecimentos. A gestão de pessoas também ajuda a criar um ambiente que atraia pessoas talentosas, fornecendo razões para estas permanecerem na empresa (DAFT, 2004). Daft e Marcic chamam a atenção para a mudança ocorrida no contrato social das empresas, pessoas são contratadas e designadas para um projeto, que mudam com o passar do tempo e suas tarefas também. Novos projetos requerem trabalho com diferentes grupos, líderes e programas, estes fazem com que as pessoas cresçam quando a organização cresce, mas também pode levá-las a perder o emprego quando o inverso acontece. O trabalhador deve estar sempre motivado, manter boas relações interpessoais e em constante desenvolvimento de novas habilidades. METODOLOGIA Este é um estudo qualitativo (GOODE, 1969). Segundo Godoy (1995, p.25) um estudo de caso visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular amplamente usado em estudos de administração, desta forma o estudo de caso esta alinhado com o objeto da pesquisa que procura saber como e por que certos fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real acontecem, conforme descrito por Yin (2001). Etapa 1: Entrevistas para definição do escopo do questionário Na etapa um, foi realizada pesquisa através de entrevistas com um grupo distinto de funcionários objetivando levantar as variáveis que pudessem separar o processo de aquisição em antes e depois da chegada da QUALI. Nesta etapa foram entrevistados 06 (seis) profissionais de diversas áreas, o processo de entrevista, foi conduzido por perguntas abertas que incentivavam o colaborador a refletir sobre aspectos como:Depois de realizadas as entrevistas foram tabuladas as respostas e chegou-se ao seguinte conjunto de itens: a) relacionamento da chefia com seus colaboradores; b) rotinas de trabalho existentes na empresa anterior e na atual; c) condições de trabalho existente na empresa anterior e na atual; d) relacionamento entre pares na empresa anterior e na atual; e) gestão de pessoas e benefícios; f) capacitação pessoal e oportunidade de crescimento. Um questionário foi com 30 questões foi elaborado a partir desses itens e aplicado a todos funcionários remanescentes O questionário foi elaborado com cinco questões para cada aspecto identificado nas entrevistas onde o colaborador pontuava segundo seu entendimento a empresa atual em relação à anterior utilizando uma escala de 0 (zero) a 03(três), onde zero identificava uma condição INEXISTENTE, 01(um) uma condição REGULAR, 02(dois) uma condição BOA e 03(três) uma condição OTIMA. Foi enfatizado a todos colaboradores que havia a necessidade de comparar a empresa atual com a anterior, pois o objeto do estudo era ter como resposta a comparação da empresa atual com a anterior e não da anterior com a atual.

A aplicação do questionário que constituiu a etapa dois deste estudo. Etapa 2: Aplicação dos questionários: Foram distribuídos 29 questionários, sendo que houve o retorno de 100% dos questionários distribuídos. Ao realizar a tabulação dos dados apresentados nas respostas dos questionários observou-se que havia uma similaridade nas respostas dadas por populações distintas de indivíduos, verificou-se que os colaboradores de nível técnico apresentavam visão diferenciada da empresa comparada com a dos colaboradores de nível operacional. Sendo assim foram separados os questionários respondidos pelos colaboradores de nível técnico que compreendem a Supervisão, Técnicos de Processo, Técnicos de P&D, Encarregados de Depósito, Manutenção Elétrica, Mecânica e Área Administrativa, que totalizaram 10 colaboradores, os outros 19 que compõe a equipe operacional.

4. Resultados

Os resultados da pesquisa com os funcionários de nível técnico no item política de benefícios evidencia melhoria quando comparadas as empresas QUALI e PORTI, Para o item capacitação pessoal quando comparadas às empresas QUALI e PORTI, Os resultados apresentados pela pesquisa com os funcionários de nível operacional no item política de benefícios evidencia melhoria quando comparadas as empresas QUALI e PORTI, Para capacitação pessoal quando comparadas as empresas QUALI e PORTI, Confrontando os escores apresentados pelos colaboradores relacionando a empresa atual com a anterior, se observou que para este caso o resultado da aquisição foi positivo, evidenciando que a gestão de pessoas da QUALI

5. Considerações Finais

As estratégias de gestão de pessoas devem envolver diversas áreas do conhecimento e abranger todos os departamentos de uma empresa, de forma sistêmica. Neste contexto, percebe-se a importância de se pensar a gestão de pessoas/relações de trabalho de forma multidisciplinar. Como observado no artigo, os aspectos de capacitação, e políticas de benefícios aliados a uma postura adequada de relacionamento das chefias com os subordinados resultaram em sensível melhoria das condições de trabalho para os colaboradores que reflete nos índices de produtividade. A melhoria da satisfação das necessidades dos colaboradores pode ser observada pela análise dos resultados apresentados nas figuras que demonstram a evolução dos índices apontados pelos colaboradores. O que define para este caso que as políticas de gestão de pessoas avaliadas, se encontram alinhadas com o atendimento de suas necessidades, refletindo diretamente no seu desempenho.

Referências Bibliográficas

BARROS, Aidil J. da S., LEHFELD, Neide AP. de S. **BARROS, Betania Tanure. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas**; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1999.

Daft, Richard. **GODOY, Arilda Schmit. MULLER, M. S. ; BUCHER, H. R. E. SINAPROCIM; SINICYIN, Robert** K. <strong style=""mso-bidi-font-weight: ">Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre. Bookmam, 2001.

Anexos

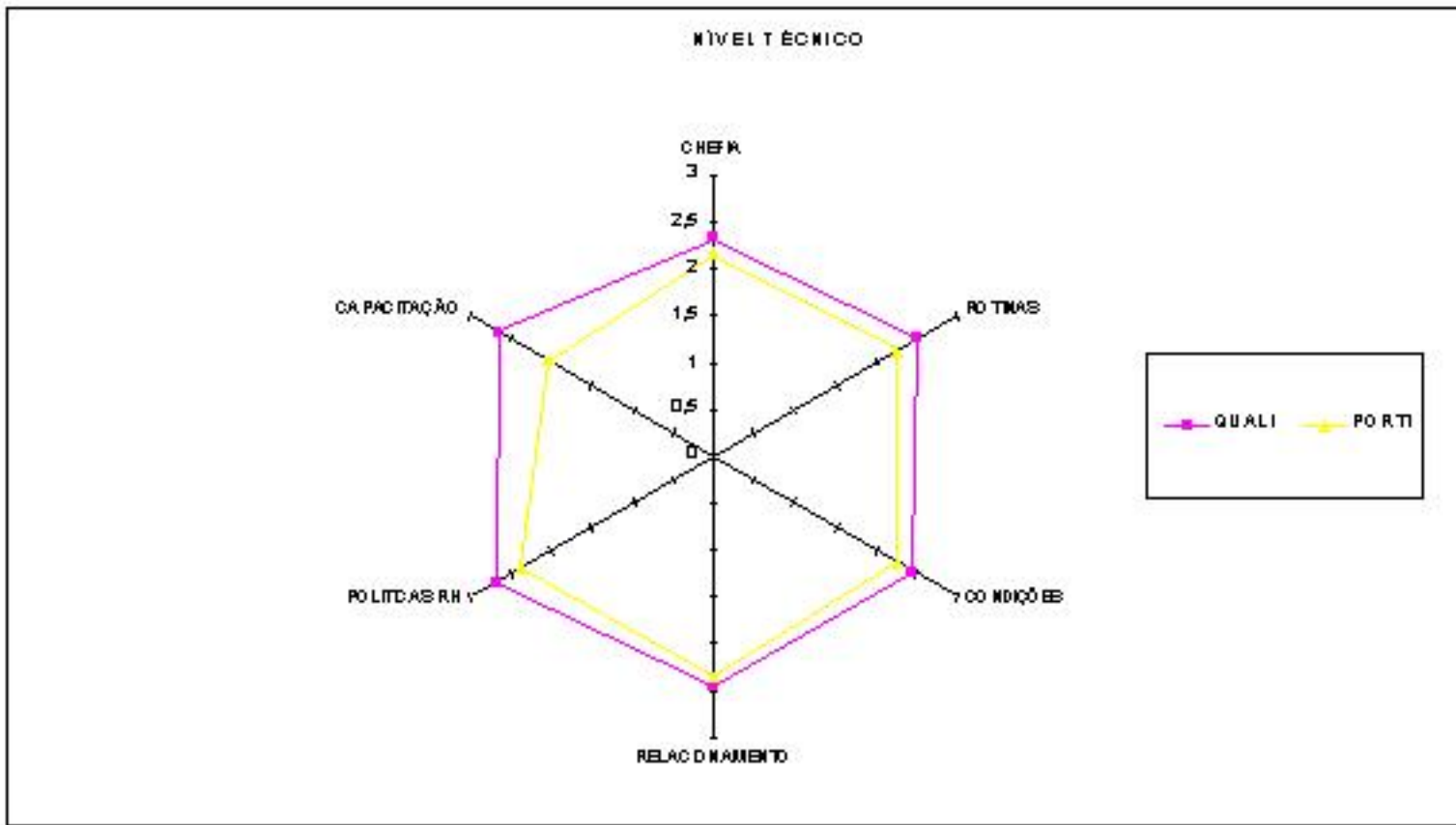


Figura 1 : Nível Técnico

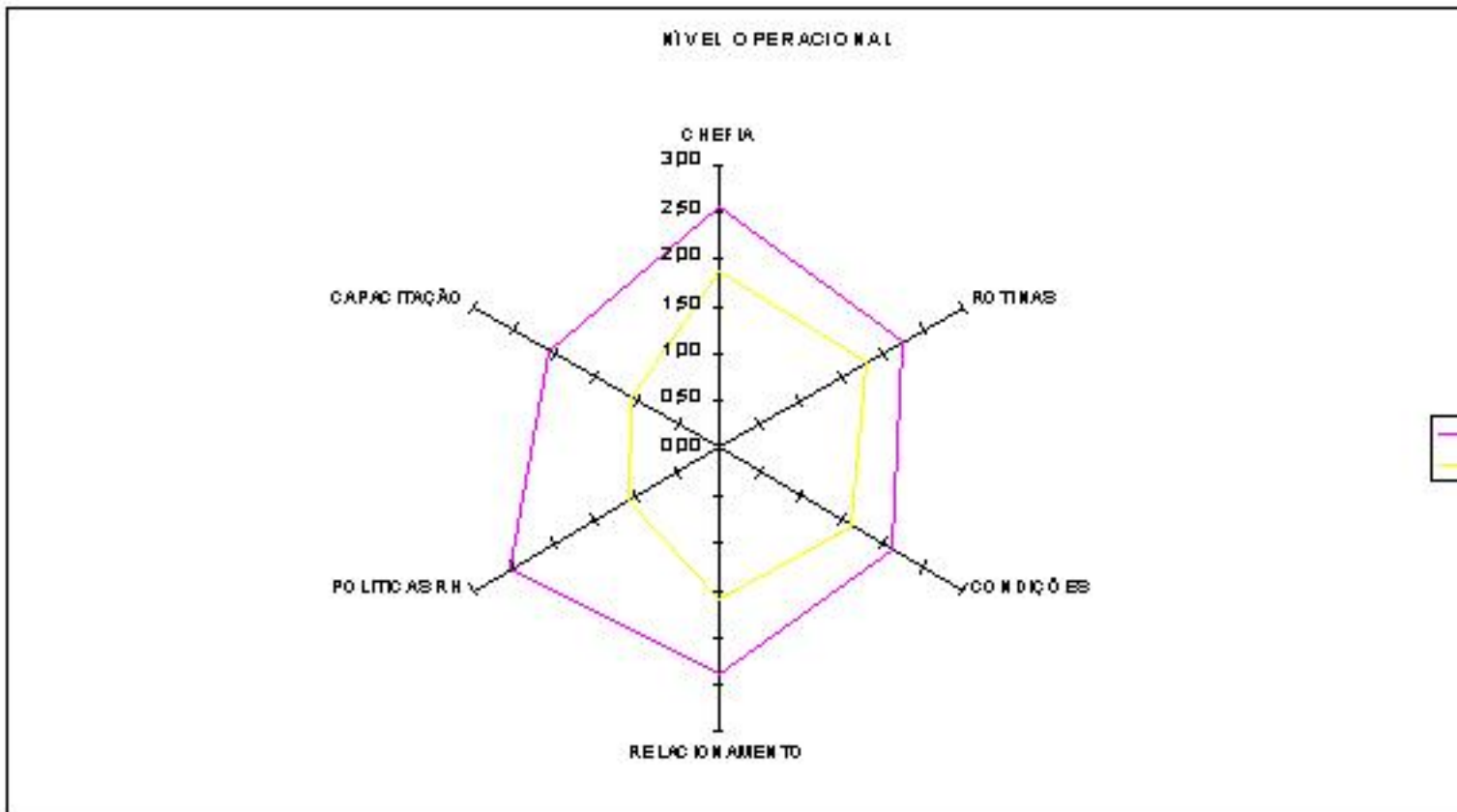


Figura 2 : Nível Operacional