

## **Relação entre os níveis de Qualidade de Vida no Trabalho e Missão, Cultura, Visão e Valores em uma empresa de telefonia móvel**

Igor Balmas de Lima (UERJ) – [igorbalmas@yahoo.com.br](mailto:igorbalmas@yahoo.com.br)

Paulo Henrique Bottino Alves de Melo (UERJ) – [phbam@yahoo.com.br](mailto:phbam@yahoo.com.br)

Orientador: Heitor Luiz Murat Meirelles Quintella – [hquintel@uninet.com.br](mailto:hquintel@uninet.com.br)

*Resumo: Este estudo propõe-se a aferir o alinhamento entre as variáveis de Qualidade de Vida no Trabalho e Missão, Cultura, Visão e Valores entre os funcionários da Diretoria de Segurança da TIM Brasil, considerando a idéia de que a qualidade do trabalho desenvolvido pelo Homem é reflexo de sua satisfação ao realizá-lo. Utilizou-se, para tal, um modelo consagrado de Auditoria Operacional de Recursos Humanos. Considera-se que o grau de avaliação das duas variáveis representa a relação entre aquilo que é proposto aos funcionários na realização de tarefas diárias e o que de fato lhes é concedido para que desempenhem estas funções com empenho e satisfação. Os resultados encontrados confirmaram uma relação diretamente proporcional, quando é feita uma avaliação por unidades organizacionais. Já quando a análise é feita a partir do cargo ocupado pelo entrevistado, não foi possível estabelecer uma relação entre estas duas variáveis.*

*Abstract: Considering the idea that the work quality developed by Man is reflex of your satisfaction at realizing it, this study propose to measure the alignment between the Mission, Culture, Vision and Values and Quality of Working Life variables inside the members of TIM Brazil Security Directory, using for it a notorious Operational Audit of Human Resources model. The evaluation grade of this variables represents a comparison between what is proposed to the employees and what is conferred to them for develop their activities with satisfaction. The results have appointed to a relationship between the two constraints subjects of this research when is realized inside the business units. But this relationship isn't confirmed when the analysis was made referring employees positions.*

*Palavras chave: Qualidade de vida no trabalho; Missão, Cultura, Visão e Valores; Cultura organizacional; Telefonia móvel.*

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO</b> .....	4
<b>CAPÍTULO II - Revisão de Literatura</b> .....	8
2.1 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	9
2.1.1 Desempenho organizacional nos parâmetros de Gestão de Pessoas .....	9
2.2 Cultura Organizacional.....	13
2.2.1 Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil .....	13
2.2.2 Cultura Organizacional e resiliência como Indicadores-Chave de Performance (KPIs) para alinhamento estratégico durante um processo de aquisição de uma empresa brasileira por uma multinacional .....	15
2.2.3 Cultura Organizacional e desempenho de grandes hospitais.....	16
2.2.4 Modelo de Análise da Cultura Organizacional Neo-difusionista.....	17
<b>CAPÍTULO III - Referencial Teórico</b> .....	19
3.1 Contextualização dos temas.....	19
3.1.1 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	20
3.1.2 Cultura Organizacional.....	23
3.2 Formulação do problema .....	26
3.3 Objetivos.....	26
3.3.1 Objetivos finais.....	26
3.3.2 Objetivos intermediários.....	26
3.4 Hipóteses .....	27
3.4.1 Hipótese básica .....	27
3.4.2 Questões chave .....	27
3.5 Delimitação do estudo .....	28
3.6 Relevância do estudo .....	29
3.7 Definição de termos.....	30
3.7.1 Qualidade de vida no trabalho (QVT) .....	30
3.7.2 Cultura Organizacional.....	31
<b>CAPÍTULO IV - Metodologia</b> .....	32
4.1 Tipo de Pesquisa.....	32
4.2 Classificação da pesquisa quanto aos seus fins e quanto aos meios.....	33
4.3 Universo e Amostra .....	35
4.4 Estruturação da Pesquisa .....	38
4.4.1 Missão, Cultura, Visão e Valores .....	38
4.4.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	39
4.4.2.1 Definição dos Questionários.....	42
<b>CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	45
5.1 Coleta de dados: .....	45
5.1.1 Aplicação dos Questionários .....	45
5.1.2 Qualidade de Vida no Trabalho.....	47
5.1.2.1 Análise QVT dos dados por Gerência da Diretoria .....	48
5.1.2.2 Análise QVT dos dados por Cargo Ocupado .....	58
5.1.3 Cultura Organizacional.....	68
5.1.3.1 Análise Cultura Organizacional dos dados por Gerência da Diretoria.....	70

5.1.3.2 Análise Cultura Organizacional dos dados por Cargo.....	83
5.2 Interpretação dos Dados .....	95
5.2.1 Relação QVT x Cultura Organizacional.....	96
5.2.1.1 Segregação por Área.....	96
5.2.1.2 Segregação por Cargo.....	96
5.2.2 Análise Geral .....	97
5.2.2.1 Qualidade de Vida no Trabalho.....	97
5.2.2.2 Cultura Organizacional.....	98
5.2.3 Análise por Gerência .....	98
5.2.3.1 Qualidade de Vida no Trabalho.....	98
5.2.3.2 Cultura Organizacional.....	99
5.2.4 Análise por Cargo/Nível Hierárquico.....	100
5.2.4.1 Qualidade de Vida no Trabalho.....	100
5.2.4.2 Cultura Organizacional.....	101
<b>CAPÍTULO VI - Conclusão .....</b>	<b>101</b>
6.1 Qualidade de Vida no Trabalho.....	103
6.2. Cultura Organizacional.....	104
6.3 Relação Qualidade de Vida no Trabalho – Cultura Organizacional .....	105
6.4 Análise Crítica .....	106
<b>CAPÍTULO VII – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO I – Questionário de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho.....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO II - Questionário de Avaliação da Cultura Organizacional .....</b>	<b>114</b>

## 1. Introdução

Para se manter competitivo em um mercado flexível e global, os conceitos e aplicações de D.O. (Desenvolvimento Organizacional); Qualidade Total; Reengenharia dos Processos, *Downsizing* (reestruturação organizacional); *Just in Time* (níveis mínimos de estoque); entre outros, foram continuamente aplicados ao longo de várias décadas. Porém, pode-se observar um intenso movimento em direção a formas alternativas de gestão das empresas, sempre orientadas a uma maior rentabilidade. Dentre estas, destaca-se a atenção dispensada ao gerenciamento da força de trabalho, isto é, aos recursos humanos da organização, que conquistam cada vez mais espaço no planejamento estratégico das empresas de grande porte. Passa a ser necessário as mesmas levarem em conta que existe um fluxo de conhecimentos e valores que afetam sua produção como um todo. O principal fator motivador deste cenário é a concorrência em altos níveis, bem como a contínua tentativa de satisfazer consumidores, cuja exigência apresenta níveis também elevados. Como forma de obter sucesso, a gestão de pessoas se utiliza de métodos, políticas, técnicas e práticas definidas que, de uma forma geral, resumem-se a encontrar, atrair e manter as pessoas das quais a organização necessita. Esta atividade, apesar de parecer simples, envolve processos que começam antes mesmo de um funcionário ser admitido na organização e estendem-se até depois de seu processo de desligamento. Além de realizar todas essas atividades, as pessoas que trabalham na gestão de pessoas também têm o importante papel de monitorar os problemas comuns do dia-a-dia dos funcionários, como, por exemplo, o alto índice de absenteísmo e a alta rotatividade. Esta última é uma característica típica de um mercado extremamente competitivo do cenário atual.

Como consequência direta deste processo, cria-se a necessidade de um gerenciamento mais intenso da força de trabalho que, por sua vez, apresenta níveis de qualificação e instrução cada vez mais elevados, não se submetendo com facilidade a condições de trabalho inadequadas ou insatisfatórias. Por isso as empresas devem dedicar cada vez mais atenção a sua organização de métodos de trabalho e, de maneira diferencial, sua cultura. Originalmente, define-se cultura como sendo a estrutura completa de idéias, crenças, moral, leis, língua, tecnologia e outros dispositivos que uma pessoa emprega para resolver situações e problemas ligados à sua vida em geral (em especial tudo que permite que ela adquira produtos e serviços para sua alimentação, abrigo, saúde, segurança, diversão e

conhecimento) e que é transmitido e aprendido sistematicamente de geração em geração (QUINTELLA, 2000). Todos estes elementos são produtos da mente humana e nos distinguem dos demais seres. De todos eles, o conceito mais aplicado e evidente na atualidade é a tecnologia, pois é o elemento que potencializa e amplifica a capacidade humana de transformação do mundo.

Apesar da preocupação cada vez maior com a cultura das empresas, este entendimento das organizações como cultura não é recente na cabeça dos pesquisadores do tema (QUINTELLA e SOUZA, 2001). Segundo Robbins (2002), até meados dos anos 80, as empresas eram vistas e entendidas como mecanismos racionais para coordenar e controlar um grupo de pessoas. Estas por sua vez estavam distribuídas em um organograma que indicava o seu departamento, seu chefe e subordinados. Porém, as organizações não são tão simplistas em sua estrutura, pois existem fatores altamente relevantes que transformam todo esse contexto em uma dimensão muito mais rica e complexa: as pessoas. Para Mintzberg (2001), a força da cultura na gestão empresarial é clara. A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, a crença comum que se reflete nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos; em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico. Para o autor, a força de uma cultura pode ser proporcional ao grau até o qual ela ilude a consciência.

Porém, só depois de algumas empresas, no mercado, demonstrarem ter essa preocupação em atrair, reter talentos e mantê-los inseridos em uma estrutura de cultura, foram observadas algumas dimensões dos traços da Cultura Organizacional (visão, valores e fundamentos culturais), comumente difundida na sociedade. Alguns exemplos desses traços são:

- Estrutura organizacional flexível;
- Poucos níveis hierárquicos;
- Ascensão salarial por meio do desenvolvimento profissional;
- Amplitude de ação variando em função do perfil profissional;
- Definição de responsabilidades orientada por meio da visão e objetivos comuns;
- Processo decisório contingencial, ou seja, a tomada de decisão não é rígida;
- Todos participam da gestão estratégica, que é coordenada pelos gerentes de negócios;
- Pequena distância líder-liderado;

- Valorização da adaptabilidade e prontidão para a mudança (QUINTELLA e ORNELLAS, 2000).

Segundo Quintella e Ornellas (2000), são sugestões de boas estratégias de empresas que valorizam sua Cultura Organizacional:

- Divulgar o direcionamento estratégico da empresa para todos os funcionários;
- Identificar continuamente oportunidades e programar novas estratégias;
- Conduzir encontros sistemáticos de reflexão estratégica com os líderes;
- Envolver todos os funcionários no processo estratégico da empresa;
- Desenvolver uma visão coletiva sobre a posição competitiva da empresa;
- Divulgar e discutir sistematicamente os resultados da empresa com todos;
- Divulgar informações sobre os clientes atuais e potenciais para todos;
- Divulgar informações sobre os concorrentes atuais e potenciais para todos;
- Garantir que o direcionamento estratégico determine as decisões operacionais;
- Sintonizar os planos operacionais da empresa com o direcionamento estratégico;
- Construir uma estrutura organizacional que facilite a realização da estratégia;
- Estimular um estilo gerencial que facilite a realização da estratégia;
- Projetar e repensar constantemente os sistemas de remuneração em função do direcionamento estratégico da empresa, não ignorando a importância da remuneração financeira como elemento de motivação e lealdade.

Além disso, de acordo com Quintella (2001), esses valores internos fundamentados no histórico da organização se fazem presentes positiva ou negativamente na hora de um processo interno de mudança. Esses valores, ritos e símbolos também impactam no Clima Organizacional, pois alteram a forma como as pessoas vêem sua realidade.

Diante deste contexto mercadológico, a importância desse estudo deve-se às intensas transformações a que o mundo corporativo é submetido de forma contínua, tais como fusões e aquisições envolvendo grandes companhias, acirrando de forma direta a concorrência entre as empresas. De acordo com Fernandes (1996), surge daí uma necessidade cada vez maior das organizações melhorarem seus índices de competitividade de forma dinâmica e discussões sobre melhorias de Produtividade, Competitividade e Qualidade atraem frequentemente a atenção do ambiente empresarial e de pesquisadores. Somado a isso, tem-se claramente configurado um movimento no sentido de grande

parcela do mercado orientar-se crescentemente através da oferta de produtos por meio de serviços. Esta atividade caracteriza-se por ter o cliente evidenciado como agente direto de sua realização, por meio de um ambiente de interação com o prestador do serviço.

Cabe ressaltar também que muitas das preocupações com a gerência da força de trabalho atual são derivadas dos avanços tecnológicos e da evolução social, relacionando intrinsecamente assuntos que estão na origem das discussões acerca da eficácia organizacional, como: Novas Formas de Organização do Trabalho, Qualidade Total de Vida no Trabalho e Qualidade Total. Tais temáticas implicaram profundas mudanças nas estratégias de gestão empresarial que, por conseguinte, trouxeram um envolvimento ainda maior dos executivos, dirigentes e dos próprios trabalhadores.

Portanto, este estudo tem por objetivo verificar a existência de uma relação positiva entre o nível de Missão, Cultura, Visão e Valores e a respectiva Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em uma empresa de telecomunicações do ramo de telefonia móvel. Para realização da pesquisa, foram consultados os funcionários da Diretoria de Segurança da Telecom Italia Mobile – TIM Brasil – como objeto de estudo.

No capítulo 2 (Revisão de Literatura), foi feita uma revisão de literatura mostrando alguns estudos concorrentes aos referenciais teóricos adotados a respeito dos elementos de QVT e Cultura Organizacional e seus impactos nas empresas. Esta pesquisa bibliográfica contém também, seus objetivos, metodologias, métodos e técnicas empregados na dissertação, resultados e relações com o presente estudo. Além disso, também procurou-se evidenciar nesta etapa porque esses trabalhos, apesar de serem importantes, não foram utilizados como instrumento base para o trabalho em questão e também por quais motivos estes o poderiam ter sido.

No capítulo 3 (Referencial Teórico), foram definidos e descritos detalhadamente os instrumentos base para a pesquisa desenvolvida dentro dos aspectos de QVT e Cultura Organizacional. Com relação ao primeiro, foi considerada a metodologia proposta por Eda Fernandes, de relevante importância para a estruturação dos dados de maneira clara e passível de uma análise crítica aprofundada, em que o assunto em questão é discutido de maneira ampla (1996). Já com relação à Cultura Organizacional, o referencial teórico utilizado foi o estudo de Heitor Quintella e Levi Souza, que é feito através da observação do comportamento e do desempenho organizacional em fase de mudança, por meio de uma pesquisa bibliográfica e outra de campo com duas empresas do mesmo ramo de negócios, a

fim de se tirar conclusões sobre a cultura de negócios destas (2001). Além disso, consolidou-se com relação ao trabalho: a formulação do problema que este trata; os objetivos (finais e intermediários) que este possui; a formulação das hipóteses e das questões chave que este busca ratificar (ou descartar) e responder, respectivamente; a sua delimitação; a sua relevância; e a definição dos termos necessários para o seu entendimento.

No capítulo 4 (Metodologia) são apresentados: o método de pesquisa adotado (neste caso, o método hipotético-dedutivo), a validação do instrumento de pesquisa e a limitação do método de análise de dados; as classificações dadas à pesquisa sob diferentes aspectos; o universo e amostra; e a descrição de como a pesquisa foi conduzida.

No capítulo 5 (Apresentação e Análise dos Dados) organiza os dados coletados a partir de amostras populacionais, onde de utilizou os instrumentos de coleta como questionário (avaliação da QVT e Missão, Cultura, Visão e Valores) e entrevistas, em gráficos e tabelas. Sua análise obedeceu aos critérios da estatística descritiva e inferencial. A interpretação dos dados é feita com base em elementos (dimensões) da QVT e Cultura Organizacional, interligando-os aos resultados das entrevistas de forma a estabelecer um nível de relação.

Já no capítulo 6 (Conclusão), chegou-se a uma conclusão a respeito do problema que o trabalho busca solucionar através de análises qualitativas, quantitativas e dos conceitos abordados, foram respondidas as questões enunciadas, as hipóteses desenvolvidas foram qualificadas como verdadeiras, falsas, inconsistentes ou indeterminadas, foram destacados os pontos positivos das áreas de QVT e Missão, Cultura, Visão e Valores e alternativas de ações gerenciais das mesmas que pudessem contribuir para a melhoria dos níveis de satisfação dos funcionários em seu ambiente de trabalho, que devem ser adotadas a partir da assimilação pró-ativa e de caráter voluntário dos valores defendidos pela Cultura da empresa utilizada como objeto de estudo. Além disso, foram levantadas algumas questões críticas quanto aos métodos (referenciais teóricos) utilizados e quais seriam as possíveis formas de contornar estas limitações.

## **2. Revisão de Literatura**

Nesta seção, serão apresentados os principais modelos alternativos às ideias contidas neste estudo, relacionados aos aspectos de Gestão de Pessoas, sendo mais especificamente abordados os temas de QVT e Cultura Organizacional.



## **2.1 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

Esta seção dedica-se a ajudar na compreensão de aspectos e traços QVT, através da apresentação e discussão de conceitos e abordagens em torno desta.

### **2.1.1 Desempenho organizacional nos parâmetros de Gestão de Pessoas**

Entende-se neste estudo que o desempenho e o êxito das organizações está diretamente relacionado a como esta trata seus colaboradores, ou seja, uma empresa bem-sucedida deve ter procedimentos específicos voltados para o aperfeiçoamento contínuo na gestão de sua força de trabalho.

À posição sustentável originada pela capacidade de formular e programar estratégias de mercado bem definidas, dá-se o nome de competitividade.

Existem variadas formas de abordar esta questão estratégica sob o ponto de vista da gestão de pessoas. Bontis *et alli* (1999) desenvolvem de maneira teórica quatro métodos de mensuração de ativos intangíveis considerados os mais aplicados e estudados: (1) contabilidade de recursos humanos; (2) “EVA” – Economic Value Added; (3) BSC - Balanced Scorecard e (4) o conceito de Capital Intelectual. Estas ideias serão abordadas a seguir de forma a estabelecer um nível de conhecimento suficiente para uma análise crítica do método e sua aplicação no estudo realizado.

A linha de pesquisa relacionada a contabilidade de recursos humanos e “EVA” é bastante difundida devido à sua metodologia de natureza quantitativa na avaliação da Gestão de Pessoas. Foram elaboradas por Fitz-Enz, psicólogo e autor voltado para a área de desenvolvimento de indicadores, formas de se mensurar o retorno dos programas de Recursos Humanos. Ainda no início de seus estudos, na década de 80 do século XX, ele próprio já aponta para a dificuldade de áreas do conhecimento estritamente humanas usarem métodos quantitativos e técnicas de mensuração para definição de níveis de Gestão de Pessoas. Já em outro estudo (2001), Fitz-Enz utiliza-se de conceitos do universo financeiro, como o *Return On Investment* (ROI) para calcular o valor econômico agregado pelo capital humano. Neste sentido, ele define o conceito de valor econômico agregado – EVA – como sendo o lucro operacional líquido após a incidência de impostos, descontando o custo de capital. O principal objetivo desta medida é considerar o custo de capital próprio e de terceiros para aferição do lucro obtido. Assim, o resultado pode ser considerado um incremental de caráter econômico, deixando de ser simplesmente uma demonstração

financeira de um projeto ou um período. A partir deste conceito, o autor propõe a fórmula a seguir como base para cálculo do Retorno sobre o Investimento em Capital Humano (*Human Capital Return on Investment – HCROI*):

$$\text{HCROI} = \frac{\text{Receita bruta} - (\text{Despesas} - \text{Ordenados e Benefícios})}{\text{Ordenados e Benefícios}}$$

A partir da fórmula, observa-se que a principal informação obtida é a alavancagem dos ordenados e benefícios, isto é, a quantia de lucro obtida por unidade monetária investida no pagamento do capital humano. Cabe salientar que ações de treinamento e atividades afins não estão contabilizadas nesta relação.

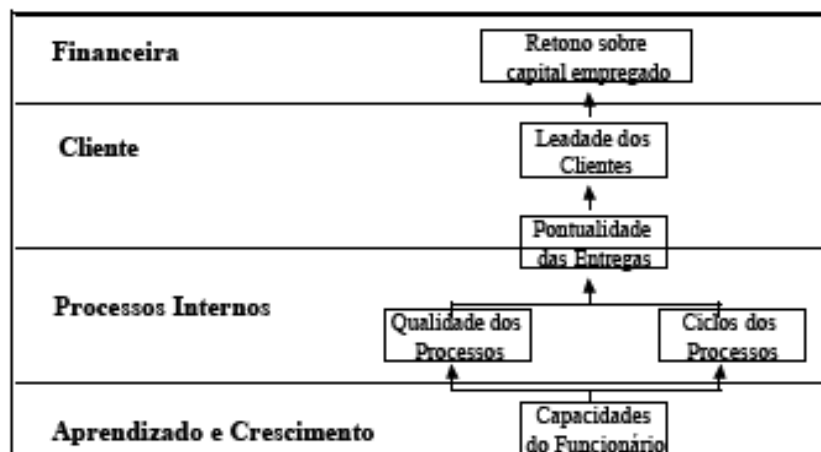
Uma outra vertente abordada por Fitz-Enz (2001) diz respeito ao nível de impacto do capital humano nos processos, diretamente relacionados à construção da cadeia de valores da organização, ou seja, a eficiência do capital humano ao longo desta cadeia é capaz de gerar economias ou ganhos ao final do processo. O Quadro 1 ilustra esse raciocínio com exemplos:

Processos	Mudança	Impacto	Valores
Os erros de faturamento nas contas a receber eram intoleravelmente altos.	Tela do computador referente às faturas redesenhada e funcionários do departamento de contabilidade treinados.	98% das faturas enviadas dentro de 48 horas de recebimento e taxas de erros decresceu para 1%; menos retrabalho.	A idade das contas a receber foi reduzida em 10 dias; aumento no fluxo de caixa = US\$ XXX; menos retrabalho poupa US\$ XXX; menor número de ligações dos contadores dos clientes melhora a reputação; com isso, provavelmente, atrai candidatos para posições relativas à contabilidade, reduzindo, dessa forma, o custo de contratações.  Despesa com marketing reduzida para conquistar novos clientes: custo médio para obter um novo cliente = US\$ XXX economizado.
O tempo de resposta das chamadas para o serviço ao cliente	Redução do tempo de resposta e tempo de reparo	Queda no número de reclamações dos clientes,	Cliente satisfeito continua a gastar:

para reparos dos produtos era longo demais.	por meio de um novo sistema telefônico e de treinamento para os profissionais das assistências técnicas.	e pesquisa revelou aumento na retenção de clientes.	vendas médias por cliente = US\$ XXX.  Indicações de clientes: cada cliente indica X novos clientes, que gastam uma média de US\$ XXX.  Não computado: melhora na reputação de mercado, atraindo indiretamente novos clientes.
---	--	---	--

Quadro 1 - Análise do valor do processo. Fonte: FITZ-ENZ (2001:59)

Já na linha de pesquisa subsequente relacionada à análise da contribuição da gestão de pessoas, procura-se escapar um pouco da ótica estritamente financeira, desenvolvida pelo autor Fitz-Enz. Como destaque nesta linha, pode-se citar o “Balanced Scorecard” (BSC) aplicado a Recursos Humanos. Desenvolvido pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992, nos Estados Unidos, o “Balanced Scorecard” teve grande adesão desde então em muitas companhias do setor privado e público por, na sua metodologia, permitir a inclusão de outras perspectivas que remetem ao desempenho futuro. Ele introduz a análise de ações estratégicas sob quatro perspectivas para, então, identificar os vetores que impulsionam o desempenho futuro da organização. Cada perspectiva tem objetivo, indicadores, metas e iniciativas para sua implantação. Desse processo, nasce um mapa estratégico, que envolve todas as equipes de alta administração responsáveis pela operacionalização do plano. A comunicação clara e a cultura de “feedback” acabam por tornarem-se complementares. Os quatro processos gerenciais críticos que devem ser continuamente avaliados são: o esclarecimento e a tradução da visão e da estratégia da empresa, a comunicação e associação de objetivos e medidas estratégicas; o planejamento e estabelecimento de metas, alinhando às iniciativas estratégicas e, por fim, o aprendizado estratégico. Para os autores, estes quatro processos devem ser medidos e gerenciados, constituindo-se em itens de controle. No processo “Aprendizado e Crescimento” encontram-se as ações e programas de gestão de pessoas, que visam garantir a capacitação do funcionário para que atue em um processo em que a execução da estratégia traz, por fim, retorno sobre o capital empregado. Isso é demonstrado pelo Esquema 1:



Esquema 1 – Dimensões para avaliação através do Balanced Scorecard. Fonte: Kaplan e Norton (1996)

Para [Oliveira et al.] (2005), a dimensão “Aprendizado e Crescimento” foi considerada a base de aplicação do BSC à Gestão de Pessoas pelos autores Becker, Huselid e Ulrich (2001). Esta metodologia resume-se a sete etapas, cujo objetivo final é alinhar indicadores previamente definidos pelas empresas e sua respectiva estratégia de negócios de forma quantitativa. Assim, constitui-se em um grande diferencial no que tange a avaliação de desempenho não só da empresa como um todo, mas também dos colaboradores por ela abrangidos. Podem-se citar alguns dos principais benefícios trazidos às empresas neste modo de avaliação:

- Avaliação da contribuição de RH para a implantação da estratégia e resultados da empresa.
- Ênfase na diferenciação entre rotinas e produtos da área de Recursos Humanos. Os produtos são aqueles que influenciam diretamente na implantação da estratégia, enquanto as rotinas são atividades operacionais, não relacionadas diretamente a efeitos estratégicos.
- Capacitação para controle de custos e criação de valor de forma simultânea.
- Permissão para comparação com indicadores históricos da área de Recursos Humanos, mantendo, assim, um sistema de avaliação contínuo, sempre direcionado a busca de melhorias.

Os profissionais de Gestão de Pessoas, como quaisquer outros profissionais da organização, devem valorizar sua posição e a contribuição de seu departamento, tão logo sejam capazes de comprovar os resultados de suas atividades, relacionando-os à sua influência no resultado da organização. O esforço para formular esta avaliação, por si só, já

conduz a algumas alterações na maneira de se trabalhar na organização, na medida em que faz com que os gestores estimem os resultados que desejam obter dos programas (ALBUQUERQUE, 1975).

## **2.2 Cultura Organizacional**

Esta seção dedica-se a ajudar na compreensão de aspectos e traços de Cultura Organizacional, através da apresentação e discussão de conceitos e abordagens em torno desta.

### **2.2.1 Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil**

Esta literatura apresenta e discute conceitos e abordagens relacionados a aspectos e traços da Cultura Organizacional existente nas organizações públicas situadas no Brasil. Segundo Freitas apud Pires e Macêdo (2006), dentre os traços brasileiros nas organizações existem cinco que são mais marcantes: a hierarquia, que se traduz através de uma tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; o personalismo, que se traduz através de passividade e aceitação dos grupos inferiores; a malandragem, que se traduz através da flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social e do “jeitinho”; o sensualismo; e o aventureiro, que se traduz em pessoas mais sonhadoras do que disciplinadas e com uma tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico. Sua aplicação às organizações do Brasil pressupõe que estas tenham características peculiares em relação às de outras culturas ou países.

O campo de atuação do estudo em questão é voltado para empresas de caráter público. Por isso, leva em consideração fatores presentes nestas para a realização do estudo, como: a burocracia; o autoritarismo centralizado; o paternalismo; a descontinuidade; o apego às regras e rotinas; a supervalorização da hierarquia; o apego ao poder; e o baixo grau de inovações e mudanças (PIRES e MACÊDO, 2006).

O fato de este ser direcionado a empresas públicas no Brasil faz com que leve em consideração características inerentes a estes tipos de organizações. No entanto, esta consideração o distancia do objeto de estudo em questão, já que a TIM – Telecom Italia Mobile - é uma empresa multinacional de caráter privado que, embora presente em seu

quadro funcional grande representatividade de colaboradores brasileiros, sua cultura central está voltada para o contexto europeu de gestão.

Segundo Morgan *apud* Pires e Macêdo (2006), “a estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa (...) atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham”. Portanto, acredita-se que, mesmo a empresa estando situada no Brasil e sendo composta por trabalhadores brasileiros em sua grande maioria, a Cultura Organizacional existente na empresa diminui consideravelmente os traços brasileiros nas organizações, evitando que isso seja um problema para o presente objeto de estudo.

Já Johnson *apud* Pires e Macêdo (2006) considera também as organizações públicas em sua análise sobre Cultura Organizacional. Para isso, destaca alguns fatores que o diferenciam de organizações privadas em geral. O fato de a propriedade ser pública torna frágeis, complexos e lentos vários processos que podem se apresentar muito simples e dinâmicos na organização privada, cujos objetivos são mais claros e o foco do controle externo é uma pequena fração daquele exercitado sobre uma organização financiada pela sociedade. Por isso, acredita-se que o fato do objeto de estudo em questão ser uma organização privada não o enquadra numa situação de ter que encarar problemas que são normalmente encarados pelas empresas públicas.

Shepherd e Valencia *apud* Pires e Macêdo (2006) afirmam que as situações que dificultam a administração de organizações públicas são: o fato de a administração pública oferecer serviços dos quais ela detém o monopólio, o que propicia que sejam produzidos de maneira ineficiente; o fato do controle dos eleitores sobre os políticos ser normalmente imperfeito, sendo que organizações políticas destinadas a representar os eleitores dificilmente trabalham sem atrito; a dificuldade dos políticos em controlar os funcionários, definir e medir com exatidão os resultados da administração pública. Dessa forma, conclui-se que estudos relacionados à Cultura Organizacional em organizações de caráter público não podem ser utilizadas neste trabalho, tendo em vista que a revisão bibliográfica neste sentido apontou para diferenças fundamentais entre estas, não havendo um ponto comum de análise para organizações de caráter privado.

### **2.2.2 Cultura Organizacional e resiliência como Indicadores-Chave de Performance (KPIs) para alinhamento estratégico durante um processo de aquisição de uma empresa brasileira por uma multinacional**

Segundo Quintella *et alli* (2002), a cultura pode ser usada para avaliar o desempenho estratégico do processo de aquisição, pela congruência dos traços culturais e atitudes de resistência à mudança através da Metodologia de Planejamento Estratégico IBM para Transformação de Negócios. Esta metodologia aborda a mensuração de duas dimensões da organização: a dimensão 1 (Missão e Cultura) e a dimensão 2 (Arquitetura Social). Estas foram confrontadas com a resiliência do corpo gerencial e técnico da mesma organização.

Segundo Conner *apud* Quintella *et alli* (2002), a resiliência é um fator preponderante para suportar processos de mudança bem sucedidos. A ênfase dada por Conner (*ibid*) no seu estudo sobre a mudança está no levantamento de elementos-chave de vários esforços de mudanças bem-sucedidos, em que é observado que o principal fator de gerenciamento de uma mudança está no grau de resiliência demonstrado pelas pessoas, ou seja, na capacidade de absorver uma mudança sem alterações no comportamento ou disfunções que acarretem problemas para a organização. Para este autor, existem alguns mitos sobre a mudança que trazem preconceitos e medo às pessoas. Pesquisas indicam que:

*“uma fracassada mudança organizacional é resultado de hábitos profundamente arraigados, estes hábitos – mesmo quando presentes em uma geração após outra – podem ser modificados (...). E, ainda, um dos melhores lugares para ensinar e aprender as habilidades da resiliência é o cenário organizacional” (CONNER, 1995, p. 7).*

Conner *apud* Quintella *et alli* (2002) ainda define resiliência como sendo a aptidão de cada um para não só se adaptar, mas também prosperar durante mudanças, reagindo positivamente a elas. Ele propõe que a resiliência é a habilidade de assimilar mudanças, o que promove a possibilidade de um gerenciamento mais eficaz, considerando que o sujeito é capaz de ampliar suas capacidades e aumentar a facilidade de aceitar, além de prosperar em constante transição (*ibid*, p. 36).

Porém, apesar de utilizar o método hipotético-dedutivo, que tem por objetivo analisar o comportamento do grupo em questão num contexto empresarial muito mais amplo, este

estudo admite como premissa que ambas as instituições detinham fortes padrões culturais e não existia a intenção de se medir tais variáveis. Estas questões tornam tal estudo bastante diferente do estudo em questão, não podendo ser utilizado como referência para este, já que o objetivo deste na parte de Cultura Organizacional é medi-la, ou seja, inicialmente não se sabe os níveis desta grandeza na empresa estudada.

Além disso, como já citado anteriormente, a linha de pesquisa adotada na estruturação do estudo do processo de resiliência foi aplicada. Segundo Quintella *et alli* (2002), as mudanças promovidas por fusões e aquisições são hoje fenômenos frequentes e adaptar-se a essas mudanças é necessário para a sobrevivência, em particular quando duas culturas organizacionais se fundem. Neste caso, uma grande pressão ocorre sobre os sistemas gerenciais e a implantação dos planos estratégicos integrados dessas empresas pode ser seriamente perturbada. Por isso, a ausência de transformações organizacionais ou situações que possam ser consideradas perturbadoras ao ambiente de trabalho na Diretoria de Segurança da TIM Brasil também faz com que não seja conveniente a adoção da metodologia citada, na elaboração de indicadores-chave para o alinhamento estratégico da empresa.

### **2.2.3 Cultura Organizacional e desempenho de grandes hospitais**

Outra aplicação encontrada para o teste de avaliação da Cultura de Negócios proposto por Alvarez e Quintella (1995) que está sendo utilizado como referencial teórico para este estudo é levantar a percepção do funcionário de um hospital em relação à cultura do mesmo, a fim de identificar a relação existente entre a Cultura Organizacional e o desempenho da qualidade da assistência e produtividade em um hospital público de grande porte (QUINTELLA, MORAES e CLARKSON, 2005).

As organizações modernas se dividem em formais e informais e os hospitais estão classificados dentre as organizações formais e, dentre as formais, estão distintas como organizações complexas, pelo fato de possuírem operações de natureza complicada. Isso acontece porque os hospitais desempenham diferentes funções, cada vez mais complexas e de forma simultânea, já que: presta serviços, produz materiais e também deve recuperar e manter os padrões de saúde dos seus clientes. Mac Earchem (1957) contribui nesse sentido ao dizer que:



*“de todas as empresas modernas, nenhuma é mais complexa do que um hospital. Como o objetivo fundamental, tem ele um simples propósito: receber o corpo humano quando, por alguma razão, se tornou doente ou ferido, e cuidar dele de modo a restaurá-lo ao normal, ou tão próximo quanto possível do normal”.*

Segundo Gonçalves (1989), o trabalho dos hospitais constitui uma prática concreta na qual as mais variadas relações se estabelecem. Esse argumento é apresentado porque neste ambiente não ocorrem apenas relações do tipo médico-paciente, mas existem muitas outras, que são complexas a ponto de constituírem um campo fértil de estudos sobre as organizações, principalmente sob a ótica humanista.

Já Rodrigues (1990) enfatiza que apesar da complexidade e da importância, ainda se observa nos hospitais a utilização de práticas e técnicas de administração ultrapassadas, o que impede o desenvolvimento destas organizações em relação a outras empresas. Ainda segundo Rodrigues (1990:48), os fatores que mais diferenciam as organizações hospitalares dos outros ramos de negócios são os seguintes:

- A dificuldade de definir e mensurar o produto hospitalar;
- A frequente existência de dupla autoridade gerando conflitos;
- A preocupação dos médicos com a profissão e não com a organização;
- A alta variabilidade e complexidade dos processos de trabalho;
- A grande necessidade de especialização;
- A grande dependência de diferentes grupos profissionais.

Por esses motivos, mesmo usando o método hipotético-dedutivo (o mesmo utilizado neste estudo), a pesquisa feita nos hospitais é caracterizada como bastante diferente do estudo em questão, não podendo ser utilizado como referência para este, já que se aplica a um tipo de organização bastante particular que não pode ser comparado nos aspectos de Cultura Organizacional a nenhum outro.

#### **2.2.4 Modelo de Análise da Cultura Organizacional Neo-difusionista**

Outro modelo de análise da Cultura Organizacional apresentado é o modelo neo-difusionista (QUINTELLA e ALVAREZ, 1995), que trabalha com o conceito de átomo cultural (traço cultural). Este conceito é constituído por elementos que,

como fios entrelaçados, tecem uma Cultura Organizacional. Neste modelo trabalha-se normalmente com o conjunto: visão, valores, fundamentos culturais, estrutura, comunicações, processo de tomada de decisão, avaliação de desempenho, compensação (neste caso, com a opção de usar remuneração estratégica), programas de RH, contrato de trabalho, skills ou competências individuais, capacidade organizacional, liderança, moral (neste caso, lidando com clima organizacional, motivação, lealdade, criatividade, etc.) e tolerância à mudança. (Figura 1).

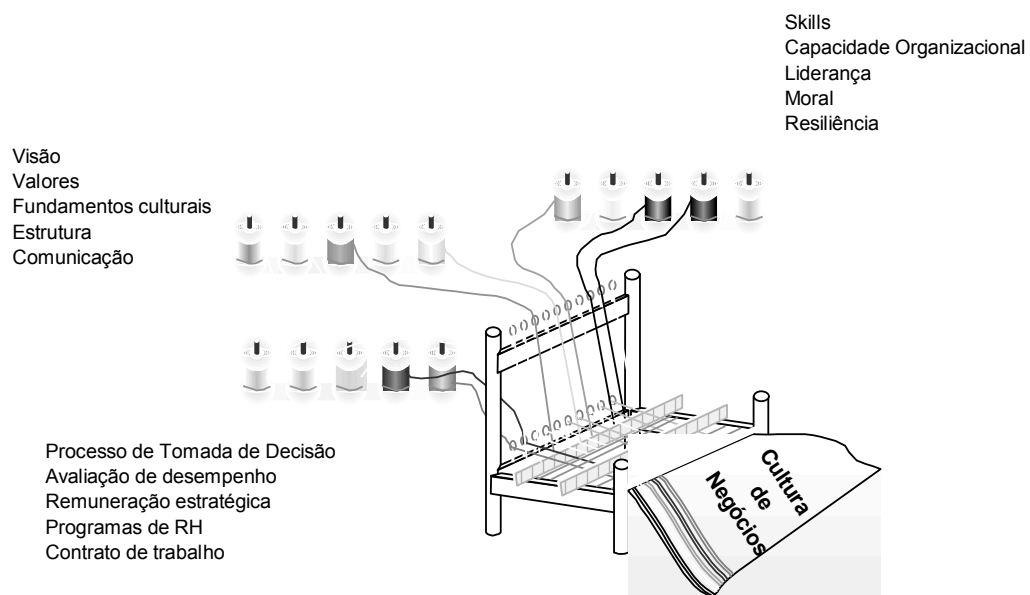


Figura 1 – Os quinze traços culturais que constituem o tecido cultural do modelo IBM de Cultura de Negócios.

Na figura 1 observam-se 15 fatores em três vetores, onde cada vetor contempla cinco fatores. Os traços - fundamentos culturais - na verdade são vistos por este modelo como elementos superficiais dos fundamentos culturais e são constituídos dos seguintes itens: mitos, ritos, celebrações, heróis, vestimentas, arte e entretenimento, esportes, lazer e repouso, sexo, alimentação, habitação, religião e filosofia, artefatos simbólicos e práticos, linguagem e comunicação.

À associação de traços culturais dá-se o nome de complexo cultural. Alguns modelos de análises culturais especialmente concebidas para trabalhar com fundamentos culturais e programas de RH, costumam estudar o significado e a função de alguns complexos culturais como rituais e festividades, por exemplo. A associação de complexos denomina-se Padrão Cultural de Wessler e este define a forma sub-cultural de um sistema empresarial, setorial, regional, nacional, etc.

### **3. Referencial Teórico**

Para realizar uma abordagem diversificada e com o objetivo de contemplar de forma qualitativa os estudos nas áreas de QVT e Cultura Organizacional, utilizou-se um referencial teórico para cada campo de conhecimento.

Na primeira, realizou-se uma abordagem específica sobre a teoria da mensuração dos níveis de satisfação dos empregados sobre suas condições de trabalho. De acordo com Fernandes (1996), todo colaborador deve ter a exata noção de quais são as suas necessidades e pontos de aprimoramento no trabalho para melhor desenvolvê-lo e, partindo desta premissa, sustenta a ideia de que é o funcionário o maior detentor de informações com o potencial de desenvolver qualquer empresa.

Já no campo que trata da Cultura Organizacional, usou-se uma abordagem hipotético-dedutiva. Esta abordagem visa analisar o comportamento do grupo em questão num contexto empresarial muito mais amplo, onde se observou como os problemas de adaptação externa e integração interna são resolvidos e em quais pressupostos são baseados dentro da área, mesmo que os membros desta sejam alterados. De acordo com Quintella (2001), grande parte das tentativas de melhorias aplicadas em algumas organizações falha devido à não adaptação às mudanças por parte das pessoas envolvidas nestes processos.

#### **3.1 Contextualização dos temas**

De forma a tornar mais claro o detalhamento dos temas estudados, serão apresentados a seguir, separadamente, os contextos nos quais a QVT e a Cultura Organizacional estão inseridos e suas situações atuais.

### 3.1.1 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

As principais mudanças propostas no cenário atual referem-se a processo produtivo ou a prestação do serviço, abrangendo tecnologia, equipamentos, materiais, métodos e organização de trabalho. Como ponto comum de todos estes aspectos, está o trabalhador. Evidencia-se, portanto, a necessidade de avaliar continuamente seu desempenho e eficiência na realização de suas atribuições. Neste sentido, Tsukamoto *apud* Fernandes (1996:14) destaca:

*É impossível obter do cliente uma taxa de satisfação maior do que as apresentadas pelos funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A insatisfação, a má-vontade, o desconforto e outras situações negativas para o trabalhador se incorporarão de uma forma ou de outra, ao produto final, reduzindo o nível de satisfação do consumidor.*

Dessa forma, o estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho apresenta um elevado nível de importância nas atuais discussões sobre aumento de produtividade e busca contínua por melhorias no processo de realização do trabalho. Ainda sobre esse tema, manifesta-se Paladini *apud* Fernandes (1996:21): “Para obter um sucesso contínuo, a empresa tem de ser ‘expert’ na busca de resultados (qualidade de produtos/serviços), na manutenção de um clima interno motivador e na abertura para a inovação e a flexibilidade”.

Atualmente, torna-se cada vez mais difundida a ideia de que todo produto ou serviço deve ter seu foco voltado para o cliente e deve satisfazer o máximo de suas exigências, se não todas. Porém, deve-se despender bastante atenção também no fabricante desse produto ou no executor desse serviço, como é o caso deste estudo. O recurso humano é o que tem maior potencial para promover mudanças estruturais em qualquer empresa. Neste sentido, uma organização que pretenda lograr êxito em seus objetivos estratégicos deve alicerçar de forma equilibrada uma preocupação entre suas dimensões tecnológicas, econômicas e sociais. A este último será dado um enfoque mais detalhado no estudo em questão.

Com relação aos aspectos comportamentais de grande relevância, ressalta Fernandes (1996:21):

*(...)um estado de espírito e uma filosofia concreta calcados em determinados aspectos comportamentais, caracterizados de modo especial por uma liderança forte na vontade de implantação dos programas de Qualidade, e uma preocupação efetiva com a adesão de todo o pessoal, são essenciais ao sucesso.*

Atualmente, observa-se com clareza a grande difusão de conceitos de Qualidade Total, em

que o principal objetivo passa a ser orientar as ações da empresa voltadas à satisfação plena das necessidades do cliente. Este ideal exige um elevado nível de comprometimento dos membros da organização, em que todos passam a ser responsáveis pela referida qualidade e a meta é sempre identificar não-conformidades, sugerindo ações corretivas, preventivas e inovações no modelo de atuação da empresa. Esta estratégia apresenta um claro direcionamento para a melhoria da produtividade empresarial, exigindo esforços ainda maiores de dirigentes e empregados, principalmente no que diz respeito a uma imprescindível atenção contínua ao conjunto de técnicas e práticas que orientam o modelo de Qualidade Total.

Em nível de esclarecimento, faz-se necessário estabelecer as principais diferenças entre os aspectos do programa de Qualidade Total aplicada a produtos – recursos físicos – e suas limitações no campo da aplicação humana destas ideias. O conceito de Qualidade Total é entendido como sendo a vontade, a preocupação fixa da empresa em fazer produtos de qualidade ou prestar serviços de qualidade (FERNANDES, 1996). Daí, apreendem-se três níveis básicos de envolvimento da empresa com seu produto ou serviço: preocupação com todo o ciclo de vida do produto – não apenas com sua concepção e fabricação; estudo das relações da empresa com o ambiente em que está inserida, incluindo todos os “*stakeholders*” envolvidos neste processo; e, finalmente, mobilização de todo o pessoal como ponto imprescindível para aplicação estratégica da Qualidade Total. Esta última variável é a que se apresenta como ponto central deste estudo, tendo em vista que a mobilização dos recursos humanos de uma empresa será tão eficaz quanto for sua identidade e alinhamento entre valores defendidos por seus funcionários e pela organização que os emprega.

Como grande obstáculo ao acompanhamento contínuo da taxa de satisfação dos trabalhadores, está a dificuldade de estabelecimento de parâmetros para mensuração desta variável. Não se tem observado um tratamento, de cunho científico, na participação expressiva dos trabalhadores. Historicamente, o levantamento da percepção dos funcionários sobre a própria qualidade de vida apresenta um processo bem complexo, em que, geralmente, é incluída certa subjetividade nas opiniões, dificultando o gerenciamento e monitoramento deste item de controle. Simultaneamente a esta dificuldade, cabe observar que o contato direto e contínuo do trabalhador com as atividades operacionais da empresa faz com que o próprio trabalhador adquira perspectivas da realização de seu trabalho que

muitas vezes não são evidenciadas nas visões de seus superiores hierárquicos mais próximos, como supervisores ou técnicos. Assim, estabelece-se uma das maiores dificuldades de uma organização: o acompanhamento quantitativo de aspectos dificilmente mensuráveis.

Muitas vezes, são organizadas ações internas visando combater situações de desmotivação de pessoal, alta rotatividade, absenteísmo ou doenças profissionais em excesso. No entanto, a não-utilização da metodologia científica baseada na linha de pesquisa de “opinião do trabalhador” para busca da verdadeira causa deste cenário implica desperdício de dinheiro e, além disso, a continuidade de um problema já detectado e evidenciado.

Como enfatiza FERNANDES (1996), “dar aos funcionários oportunidade de expressão e de participação nas decisões é, portanto, fundamental para a melhoria dos métodos de trabalho, dos produtos e da racionalização de custos”. Pode-se adicionar a isso o componente humano e o reconhecimento da inteligência do funcionário e sua influência no processo decisório, que vê refletido no dia-a-dia da organização um contexto que ele próprio ajudou a construir. Ainda cabe salientar que a taxa de satisfação de um cliente está diretamente e proporcionalmente relacionada à taxa de satisfação do empregado. Sobre isso, Barçante e Castro *apud* Fernandes (1996) afirmam: “Qualidade é, antes de tudo, uma atitude. Quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais do que os sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho”. Dessa forma, torna-se claro que um processo voltado para a qualidade deve ter comprometimento e participação de todo o quadro funcional, em que todos os seus membros possuem voz ativa e poder de decisão. Mais do que isso, é evidente a expectativa humana de participar o máximo possível das decisões que interferem em sua vida, sobretudo, profissional.

Historicamente, a ideia inicial de melhoria de qualidade de vida no trabalho sempre esteve associada a reajustes na remuneração ou outros benefícios de caráter financeiro. Porém, é preciso dar atenção também a outros fatores que, se conjugados, refletem de forma direta na satisfação e participação do indivíduo, fazendo com que a competência do indivíduo seja potencializada em direção a um objetivo específico. Eventualmente, a coordenação de grupos autônomos ou semi-autônomos pode ser responsável por ganhos ainda maiores no crescimento individual, já que estes modelos despertam a participação e a importância do uso da inteligência prática na tomada de decisões, principalmente em nível operacional. Em contraposição, verifica-se que, na maioria das empresas, os empregados não estão

habituaados à participação, bem como as chefias não estão preparadas para receber a participação dos empregados (FERNANDES, 1996).

Como forma de estabelecer uma conceituação prática a respeito de QVT, Fernandes realiza ainda uma abordagem descritiva de diversos autores diferentes e suas opiniões a respeito do tema. Daí, conclui que a Qualidade de Vida no Trabalho está diretamente relacionada à possibilidade de atendimento das necessidades humanas através do trabalho, fazendo com que, através de um gerenciamento adequado da força de trabalho, sejam proporcionadas condições favoráveis imprescindíveis ao melhor desempenho e produtividade (FERNANDES, 1996). Estas condições (dimensões da QVT) são evidenciadas nesta obra como sendo as seguintes: condições de trabalho, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relação chefe-subordinado e organização do trabalho.

### 3.1.2 Cultura Organizacional

Na década de 70, ao se falar sobre que estratégia uma empresa deveria usar para competir no mercado, não se pensava nas questões culturais. Porém, com o sucesso do modelo japonês de administração, que tinha uma base forte na cultura das organizações, os países da Europa Ocidental e dos Estados Unidos passaram a observar essa questão mais atentamente. O primeiro estudo a respeito do tema se trata de uma investigação sobre as teorias que estão à sua volta e a prática que ocorria nas empresas de sua época. Este surgiu na década de 80 e se chamava “A divulgação da administração nos anos 80”.

Por Schein *apud* Quintella (2001) cultura organizacional é definida como:

*um padrão de suposições (pressupostos) básicas compartilhadas que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.*

Ainda de acordo com Schein *apud* Quintella (2001), entende-se pressupostos como sendo:

*eles próprios respostas aprendidas, originadas em valores esposados (grifo do autor). Mas, como um valor leva a um comportamento, e como tal comportamento começa a resolver os problemas mas, esse valor é gradualmente transformado num pressuposto subjacente sobre como as coisas realmente são. À medida que o pressuposto é crescentemente internalizado como verdade, ele sai do nível da consciência. Ou seja, passa a ser uma verdade inquestionável.*

Neste contexto, às organizações que aprenderam o valor que suas culturas têm, cabia tomar alguma atitude no sentido de mudá-las de forma eficaz. Para isso, estas deveriam levar em conta um fator denominado Cultura de Negócios. Este conceito, de acordo com Quintella *apud* Quintella (2001), é o conjunto de fatores que deve ser levado em consideração para uma mudança de cultura eficaz e sem uma adequada definição paralisam tal mudança. São eles: “visão; identidade e disseminação da missão; interface com o ambiente; cenários claros; flexibilidade; uso de tecnologia avançada; e um sistema de premiação ajustado”.

Segundo Quintella (2001), a Cultura Organizacional possui relação com os conceitos de: sobrevivência e adaptação ao ambiente externo; integração interna; realidade, tempo e espaço; natureza humana, atividades e relacionamentos.

Esse conceito é importante pelo fato do desempenho de uma empresa estar diretamente relacionado ao grau de competitividade que ela mantém no ambiente externo e a sua capacidade de aprendizagem interna (QUINTELLA, 2001) e de ambos os conceitos estarem diretamente relacionados com sua definição. Daí, pode se observar que a Cultura Organizacional de uma empresa interfere diretamente no desempenho da mesma.

O Aldington Report (HMSO, 1985) entende a competitividade de uma empresa da seguinte maneira (RODRIGUES *apud* QUINTELLA, 2001):

*Uma empresa é competitiva se ela pode produzir produtos e serviços de qualidade superior e custos mais reduzidos que seus competidores domésticos. Competitividade é sinônimo de um desempenho de lucro de longo prazo de uma empresa e sua habilidade de compensar seus empregados e prover retornos para seus proprietários.*

Outra definição do mesmo conceito é a de Ferraz et al. (1995):

*A capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permita ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.*

Já para Buckley, Pass e Prescott existem elementos-chave que devem ser medidos para explicar as complexas dinâmicas da competitividade e o significado na presença de incertezas. São estes: desempenho competitivo (resultados das operações), potencial competitivo (acesso a recursos, tecnologia) e processo gerencial (comprometimento com o negócio; educação e treinamento) (Rodrigues *apud* Quintella, 2001).

Portanto, a competitividade se relaciona com a cultura organizacional por também ter ligação direta, como citado anteriormente, com a perspectiva de manutenção ou ampliação



de retorno sustentável em um longo prazo, a necessidade de se reconhecer o papel dos funcionários no sucesso dos negócios e de oferecer retorno satisfatório às demais partes interessadas, como, por exemplo, oferecer aos funcionários acesso a recursos e tecnologias e oportunidades de educação e treinamentos.

Já a relação entre a capacidade de aprendizagem interna de uma organização e sua cultura é percebida em conceitos desenvolvidos por outros autores como Bethlem (BETHLEM *apud* QUINTELLA, 2001), por exemplo:

*As empresas, além de serem organizações-aprendizes, e, portanto capazes de mudanças constantes e rápidas para se adaptarem a condições mutantes do ambiente e de si mesmas, as organizações de sucesso precisam ser inovadora. Isto significa serem capazes também de criar maneiras, formas ou processos, de mudar as características dos mercados em que atuam, dos processos que se utilizam, dos produtos que produzem e do comportamento de seus stakeholders internos e externos, e com as inovações ou modificações gerar vantagens sobre seus competidores, ou seja, precisam ter visão estratégica criativa.*

Outro autor que exprime esta relação de forma explícita é Kotter (1997), pois este diz que existem oito erros comuns encontrados nas empresas que atrapalham ou mesmo impedem que as mudanças exigidas tenham resultados satisfatórios. São eles:

1. Permitir complacência excessiva;
2. Falhar na criação de uma coalizão administrativa forte;
3. Subestimar o poder da visão;
4. Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão;
5. Comunicar a visão de forma ineficiente;
6. Falhar na criação de vitórias a curto prazo;
7. Declarar vitória prematuramente;
8. Negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa.

Portanto, a capacidade de aprendizagem interna se relaciona com a cultura organizacional por também ter ligação direta, como citado anteriormente, com o processo de aprendizagem em grupo de pessoas, enquanto elas trabalham e vivem na empresa, formando atitudes e crenças, que por sua vez levam-nas a inovar, seja em habilidades ou capacidades. Esse contexto onde as mudanças mais rápidas podem ocorrer está relacionado

inicialmente a ideias ligadas à estrutura organizacional (organogramas, procedimentos, sistemas administrativos, entre outros) e, conseqüentemente, a ideias em níveis mais altos da organização como a missão, conhecimentos, tecnologias, tratamento da motivação das pessoas, comportamento do cliente externo, gestão da qualidade etc. As em níveis mais altos transformam os indivíduos e empresas, pois estimulam o auto-conhecimento, a verdade, o desprendimento e a humildade, o que gera, por sua vez, uma mudança na cultura da organização, transformando esta numa cultura de mudança e aumentando os níveis de satisfação dos resultados atingidos.

### **3.2 Formulação do problema**

Baseando-se nestes pontos, estabeleceu-se estudar o seguinte problema: **identificar qual o nível de relação entre os indicadores de satisfação com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a respectiva identidade com a Missão, Cultura, Visão e Valores (dimensão 1 da Cultura Organizacional) dos funcionários.** Com relação à dimensão de Cultura Organizacional utilizada, foi escolhida a dimensão 1 (Missão, Cultura, Visão e Valores) ao invés de qualquer uma das outras quatro existentes (Arquitetura Organizacional: Estrutura, comunicação, sistemas de avaliação e recompensas; Skills e Habilidades: Competências, inovação e criatividade; Liderança: Estilo, processo decisório, gerência de resultados; e Resiliência e Resistência a Mudanças) porque julgou-se ser a mais adequada, já que, aparentemente, se assemelha mais com a QVT que as outras dimensões. Para analisar este problema, foram estudadas as quatro gerências componentes da Diretoria de Segurança da TIM Brasil. Nas seções que se seguem, será detalhado mais estruturadamente o problema.

### **3.3 Objetivos**

#### **3.3.1 Objetivos finais**

Para responder à questão formulada no problema, o presente estudo tem por objetivo final: Relacionar as dimensões de QVT com o nível de Missão, Cultura, Visão e Valores de uma diretoria específica da empresa.

#### **3.3.2 Objetivos intermediários**

Para se atingir o objetivo final, foram estabelecidos alguns objetivos intermediários ou específicos conforme citados abaixo:

- Identificar e medir os componentes intervenientes da QVT, tais como: condições de trabalho, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relacionamento chefe-subordinado e forma de organização do trabalho.

- Identificar e medir os componentes de Missão, Cultura, Visão e Valores;

- Apurar o nível de influência de aspectos psicossociais e tecnológicos na realização do trabalho;

- Medir o grau de estruturação equitativa do sistema de recompensas aos funcionários com maior participação nas atividades operacionais;

### **3.4 Hipóteses e questões chave**

#### **3.4.1 Hipótese básica**

**H<sub>1</sub>** – O índice observado de QVT dos funcionários da Diretoria de Segurança da TIM Brasil apresenta uma relação de proporcionalidade direta com seu nível de alinhamento à Missão, Cultura, Visão e Valores.

**H<sub>0</sub>** – O índice observado de QVT dos funcionários da Diretoria de Segurança da TIM Brasil não apresenta uma relação de proporcionalidade direta com seu nível de alinhamento à Missão, Cultura, Visão e Valores.

#### **3.4.2 Questões chave**

- A)** Quais são os itens que medem a QVT e a Missão, Cultura, Visão e Valores?
- B)** Existe percepção da importância de se avaliar o nível de QVT proporcionado ao funcionário?
- C)** Existe um acompanhamento contínuo do nível de satisfação do funcionário com o seu trabalho e com a forma de lidar da organização e de seus representantes no que diz respeito às questões do dia-a-dia?
- D)** Existe incentivo ao surgimento de propostas de melhorias feitas pelos próprios funcionários?

- E) Existe nível de discrepância entre os valores defendidos pela organização e os aplicados por seus funcionários?

### **3.5 Delimitação do estudo**

Os estudos sobre o nível de QVT e Cultura de Negócios, bem como suas influências no gerenciamento de empresas, são tratados, em sua maioria, do ponto de vista da formação e tipos de grupos de indivíduos inseridos em um contexto empresa-sociedade e pela interação contínua a que estes grupos estão submetidos na empresa para a qual fornecem sua mão-de-obra. Com isso, faz-se necessário um estudo de caráter mais investigativo no que tange ao ambiente a que os objetos deste estudo estão expostos.

A pesquisa em questão pretende não só levantar a discussão acerca da relação entre as dimensões de QVT e a Missão, Cultura, Visão e Valores, como tenta analisar a influência direta em que as respectivas variáveis podem interferir no desempenho das equipes de trabalho existentes em uma organização qualquer.

Não é objetivo deste estudo generalizar as ideias apresentadas sobre QVT e Missão, Cultura, Visão e Valores, tampouco questionar os processos existentes na instituição pesquisada. Considera-se como fator de observação somente o que foi diagnosticado nos testes aplicados e na análise dos dados compilados.

O estudo será realizado:

-- Na Telecom Italia Mobile – TIM – Esta empresa transnacional italiana está no Brasil desde 1998, quando lançou sua operação em tecnologia TDMA em 11 estados. Em 2002, começou a trazer para o Brasil sua experiência internacional também na tecnologia GSM. Atualmente, a TIM apresenta a segunda maior carteira de clientes do setor, tendo alcançado, em março de 2008, a marca de 32,5 milhões de pessoas.

Esta empresa é reconhecida como pioneira ao oferecer o primeiro serviço de mensagens multimídia do Brasil, em outubro de 2002: o TIM Foto Mensagem. Em seguida, lançou o TIM Vídeo Mensagem, primeiro serviço do gênero no Brasil, para gravação e envio por e-mail de vídeos sonoros de até 40 segundos.

A operadora cobre mais de 2.700 municípios com sua rede GSM/GPRS e tem presença EDGE em mais de 1.800 cidades. A oferta 3G da TIM já está disponível nas regiões

metropolitanas do Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Recife e Salvador.

A empresa apresenta mais de 3.000 consultores em seu próprio quadro, com o objetivo de prestar o melhor atendimento ao cliente, sendo reconhecida com a única empresa do setor de telecomunicações que apresenta funcionários próprios nas Centrais de Atendimento ao Cliente, constituindo uma importante relação da empresa com seus “*stakeholders*”. Seu pioneirismo também foi marcante no que diz respeito ao lançamento do serviço de mensagem multimídia (MMS) na América Latina, já difundida e presente em todo o mercado de telefonia móvel.

Desde fevereiro de 2006, todas as operações da TIM no Brasil estão reunidas na “holding” TIM Participações, empresa de capital aberto com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo e ADRs na Bolsa de Valores de Nova York.

Adicionalmente, desde dezembro/2008, a empresa integra a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) 2008/2009, que agrega ações emitidas por empresas que apresentam elevado comprometimento com Sustentabilidade e Responsabilidade Social.

No que tange a avaliação de seus colaboradores, cabe ressaltar que a empresa realiza anualmente uma pesquisa de Clima Organizacional, com objetivo semelhante a este estudo: identificar oportunidades de melhoria nas condições de trabalho proporcionadas aos colaboradores da organização.

-- Com as pessoas envolvidas na estrutura e nos processos desenvolvidos pela Diretoria de Segurança da referida empresa. Será analisada a percepção de alguns dos “*stakeholders*” que interagem com a área citada, como funcionários, coordenadores e gestores.

### **3.6 Relevância do estudo**

#### **A) Na contribuição teórica**

A contribuição teórica objetivada por este estudo é de tratar de casos que tenham passado por problemas organizacionais decorrentes da cultura de trabalho e, mais do que isso, pela qualidade de vida proporcionada ao funcionário para realização do mesmo. Muitos dos fracassos em processos de defesa de novos valores estão diretamente relacionados ao ambiente proposto pela empresa a seus colaboradores, que não incentiva a adaptação às mudanças por parte das pessoas envolvidas. Situações como insegurança com relação ao

próprio cargo acabam gerando resistência a mudanças, descentralização de poder e outros empecilhos que contribuíram para que os temas de Cultura Organizacional e QVT fossem abordados conjuntamente neste estudo.

#### **B) Ordem pessoal**

O estudo é relevante para profissionais das ciências sociais e humanas envolvidos em estudos sobre as organizações de trabalho. Sua aplicação indica a possibilidade de que se considere a pessoa e a organização com objetivos complementares entre si, em seus aspectos culturais, gerando uma metodologia de absorção de técnicas e procedimentos na sua relação com o trabalho.

#### **C) Ordem social**

Em relação aos grupos de indivíduos a serem pesquisados, percebe-se a importância do estudo contextualizando-o com as novas exigências dos ambientes profissionais em relação à capacitação de gestão, onde a interação entre a tecnologia e a administração requer pessoas capazes e comprometidas com a mudança constante. Em uma abordagem mais ampla, esta pesquisa proporciona um aumento de competitividade entre as organizações, a partir do momento em que suscita um posicionamento extremamente atento às relações humanas no trabalho, aspecto consideravelmente importante quando trata-se do tema de eficácia organizacional.

#### **D) Importância para os negócios da empresa estudada**

Saber identificar, conduzir e medir o comportamento de uma organização em tempos de mercado competitivo, bem como o grau de satisfação e motivação dos funcionários envolvidos nela, é saber diferenciar positivamente seus produtos e serviços à sociedade. Assim, é relevante para a organização que oriente seus processos para um aprendizado contínuo dentro de conceitos e práticas de gestão valorizadas no meio científico, fazendo com que seus produtos reflitam ao público-alvo o nível de satisfação que os trabalhadores envolvidos em sua realização têm para com a empresa.

### **3.7 Definição de termos**

#### **3.7.1 Qualidade de vida no trabalho (QVT)**

**Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)** – Nível de ocorrência de situações favoráveis,

imprescindíveis ao melhor desempenho e produtividade às pessoas em situação de trabalho. Está diretamente ligada ao gerenciamento adequado da força de trabalho, considerando como meta o atendimento das necessidades humanas.

**Produtividade** – Quociente obtido através da relação resultado/recurso, isto é, mede o retorno gerado pelo esforço temporário de um determinado recurso, que pode ser tempo, dinheiro, pessoas etc.

**Competitividade** – Capacidade de a organização formular e implementar estratégias, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

**Qualidade** – Característica do produto que possui adaptação ao uso, conforme as necessidades do cliente.

### 3.7.2 Cultura Organizacional

**Cultura Organizacional ou Cultura de Negócios** – São os componentes de uma estratégia organizacional que devem operar em conjunto e em harmonia. Tais como: visão e valores, fundamentos culturais (ritos, mitos, símbolos), estrutura, comunicações, processo de tomada de decisão, avaliação de desempenho, compensação, programas de RH, competências individuais, contrato de trabalho, liderança, moral, tolerância para mudança, grau de criatividade. Schein apud Quintella (2001) definiu este termo como sendo:

*“Um padrão de pressupostos básicos compartilhados, que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas”.*

**Missão** – A missão de uma empresa define o que ela é, o motivo de sua existência (sua finalidade) e como deve ser seu posicionamento no mercado. Além disso, sempre que esta for escrita, deve ser escrita no tempo presente.

Oliveira (1988) descreve que missão “(...) é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar”, já para Certo e Perter (1993) missão “(...) é a proposta para a qual, ou a razão pela qual a organização existe, (...) contém

informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz,” isto auxilia a delimitação do campo de atuação da organização frente ao processo estratégico.

**Cultura** – Cultura é a estrutura completa de idéias, crenças, moral, leis, língua, tecnologia e outros dispositivos que uma pessoa emprega para resolver situações e problemas ligados à sua vida em geral (em especial tudo que permite que ela adquira produtos e serviços para sua alimentação, abrigo, saúde, segurança, diversão e conhecimento) e que é transmitido e aprendido sistematicamente de geração em geração (QUINTELLA, 2000).

**Visão** – A visão de uma empresa define o rumo que ela deverá tomar para alcançar seus objetivos e o quais são seus objetivos (onde a empresa quer chegar). Além disso, sempre que esta for escrita, deve ser escrita no tempo futuro.

**Valores** – Os valores de uma empresa, também conhecidos como princípios, são as crenças e convicções aplicadas por esta para realização de suas atividades cotidianas, definindo como a empresa deve atuar de forma a atender as características do negócio, desenvolver sua missão e direcionar-se conforme sua visão.

#### **4. Metodologia**

Por meio de aplicação de questionários aos colaboradores da Diretoria de Segurança da TIM Brasil, tentou-se relacionar os níveis de Missão, Cultura, Visão e Valores e de Qualidade de Vida no Trabalho. Para o primeiro utilizou-se parte do modelo proposto por Alvarez e Quintella (1995), aplicando-se parte do teste de avaliação da Cultura de Negócios. Já para o segundo, utilizou-se uma adaptação da metodologia científica vencedora do prêmio Ser Humano, em 1995, pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), apresentado no estudo: “Auditoria Operacional de RH para Melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)” (FERNANDES, 1996).

##### **4.1 Tipo de Pesquisa**

Segundo Lakatos:

*... a maioria dos especialistas faz, hoje, uma distinção entre método e métodos de pesquisa, por se situarem em níveis claramente distintos, no que se refere à sua inspiração filosófica, ao seu grau de abstração, à sua finalidade mais ou menos*



*explicativa, à sua ação nas etapas mais ou menos concretas da investigação e ao momento em que se situam... (LAKATOS, 1992:106)*

Logo, partindo do pressuposto dessa diferença, “o método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade. É, portanto, denominado método de abordagem”. (*op.cit.*).

Entende-se que os métodos são procedimentos, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos, enquanto que as técnicas são procedimentos que operacionalizam os métodos, mediante emprego de instrumentos adequados.

Sendo assim, o método de abordagem utilizado foi o hipotético-dedutivo, que para Lakatos (*ibid.*) “... é o que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese”.

Em relação aos métodos de procedimentos adotados, toma-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (1997), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Em outras palavras, inicialmente identifica-se uma necessidade de formulação de uma ou mais hipóteses e em seguida se descobre e descreve clara e precisamente um problema a respeito do tema em questão. Após esta etapa de estudo preparatória, vem a fase de observação de uma determinada parte do universo (objeto de pesquisa), seguida da formulação das hipóteses através do que se observou. Por último, pelo processo de inferência dedutiva, é testada a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese.

As hipóteses foram testadas, buscando-se uma relação de proporcionalidade direta entre o índice observado de Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários, de Missão, Cultura, Visão e Valores da empresa e o nível de alinhamento entre ambos.

#### **4.2 Classificação da pesquisa quanto aos seus fins e quanto aos meios**

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e formal - no que diz respeito ao seu grau de cristalização - e descritiva e explicativa no que diz respeito ao seu objetivo. Exploratória porque seu objetivo inicial é o desenvolvimento de hipóteses, ou seja, não se verificou a existência de estudos que busquem uma relação de proporcionalidade direta (e nem

indireta) entre o índice observado de Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários de uma empresa e seu nível de alinhamento à Missão, Cultura, Visão e Valores, que é a intenção do presente estudo. Formal porque busca testar as hipóteses desenvolvidas. Descritiva porque visa observar, registrar, medir, analisar e interpretar as variáveis sem a interferência dos pesquisadores, tem como objetivo fundamental a descrição das características de determinado fenômeno e o estabelecimento de relações entre as variáveis. Além disso, o método de coleta de dados usado foi o questionário, que é uma técnica padrão para esta finalidade. Por fim, esta pesquisa é explicativa porque tem como preocupação identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, isto é, suas causas.

Quanto aos meios, a pesquisa foi conduzida pela investigação de campo através do estudo de caso: TIM Brasil.

Com referência ao estudo de caso, Gil (1996) afirma que: “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Por ter grande flexibilidade o estudo de caso torna impossível estabelecer-se um roteiro rígido, que determine com precisão como deverá ser desenvolvida a pesquisa. Entretanto, Gil (ibid) entende que existem quatro fases básicas no estudo de caso:

- a) Delimitação da unidade caso: consiste em delimitar a unidade que constitui o caso em estudo;
- b) Coleta de dados: observação; análise de documentos; entrevista e história da vida;
- c) Análise e interpretação de dados: é a fase em que o pesquisador considera as limitações dos dados obtidos, principalmente no tocante à qualidade da amostra;
- d) Redação do relatório: indicação clara do local da coleta de dados; esclarecer e fundamentar a teoria à qual estiver vinculada a categorização e interpretação dos dados; e esclarecer a fidedignidade dos dados obtidos.

Em relação à pesquisa de campo foram coletados dados que serviram para a evidência e comprovação (ou não) da relação proposta no objetivo geral da pesquisa. Para Lakatos (1996), a pesquisa de campo:

*Consiste em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de*

*programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave. Qualquer um desses estudos pode utilizar métodos formais, aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e controle estatísticos, com a finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses. Todos eles empregam artifícios quantitativos tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre populações e programas. Utilizam técnicas como entrevistas, questionários, formulários etc e empregam procedimentos de amostragem.*

A vantagem de utilizar a pesquisa de campo, segundo Lakatos (ibid), resume-se:

- Ao acúmulo de informações sobre determinado fenômeno, que também podem ser analisadas por outros pesquisadores, com objetivos distintos; e
- À facilidade na obtenção de uma amostragem de indivíduos, sobre determinada população ou classe de fenômenos.

Além disso, nesta pesquisa os pesquisadores não tiveram controle sobre as variáveis no sentido de poderem manipulá-las, eles puderam apenas relatar o que aconteceu ou o que estava acontecendo (*ex post facto*). Com relação à percepção dos sujeitos, estes perceberam que a pesquisa estava sendo feita (rotina modificada). No entanto, como o estudo não foi realizado influenciando as atividades cotidianas, acredita-se que a produtividade dos colaboradores não tenha sido afetada, proporcionando fidedignidade ao estudo.

A investigação foi realizada no local de trabalho, sendo utilizados os instrumentos propostos para obter a refutação ou não das hipóteses a serem testadas. Houve a aplicação de dois testes nos funcionários: Auditoria Operacional em Recursos Humanos (FERNANDES, 1996) e parte da Avaliação da Cultura de Negócios (ALVAREZ e QUINTELLA, 1995). Para cada um dos testes estruturou-se questionários, tendo como suporte o referencial teórico.

### **4.3 Universo e Amostra**

A TIM Brasil tem sua estrutura organizada de acordo com a divisão de Diretoria por funções, estando representada da seguinte forma (outubro/2008):

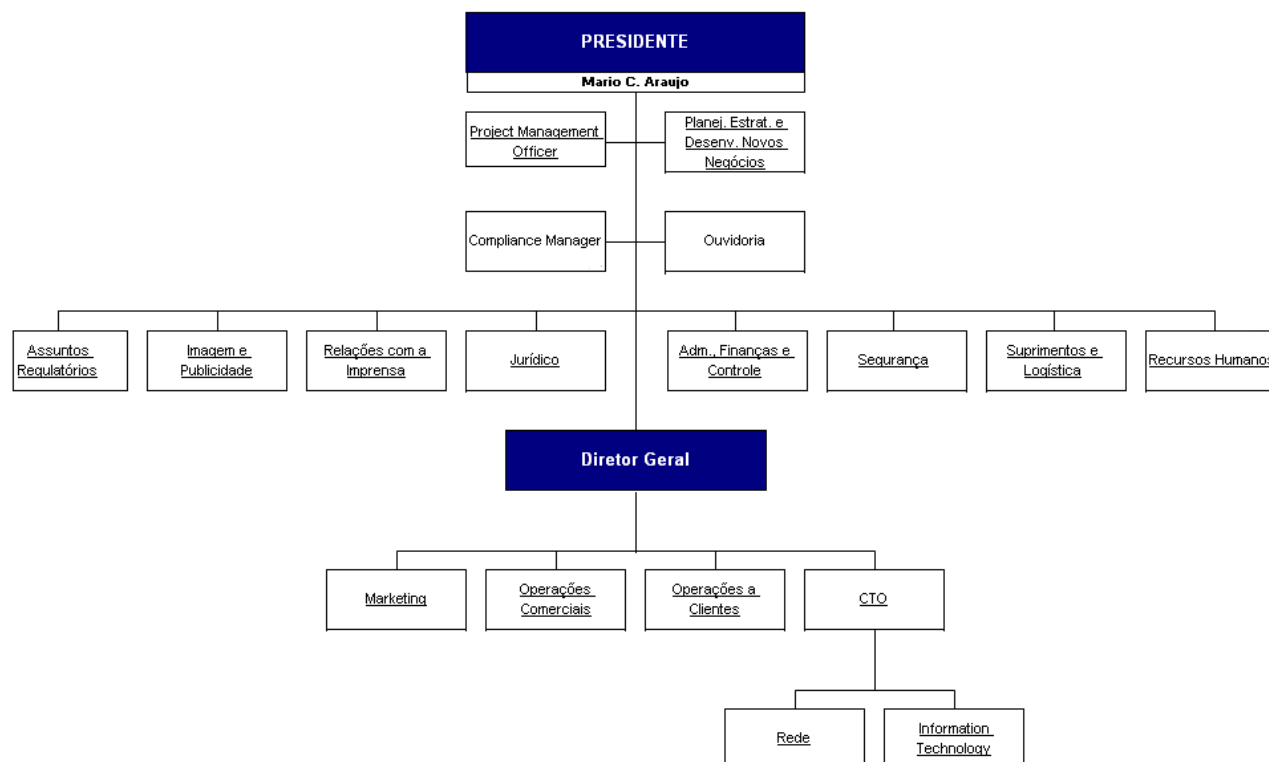


Figura 2 – Organograma da TIM Brasil (outubro/2008).

Para a realização da pesquisa de campo, foram considerados somente os funcionários da Diretoria de Segurança que desempenham suas atividades na matriz da empresa, denominada TIM Holding, localizada no bairro da Barra da Tijuca, na cidade do Rio de Janeiro/RJ.

A opção exclusiva pelos funcionários alocados na TIM Holding deveu-se ao fato de que apenas neste caso pôde-se garantir que os colaboradores estavam submetidos ao mesmo ambiente de trabalho, estando sujeitos às mesmas influências contextuais, como desenvolvimento das atividades e relacionamentos interpessoais. Dessa forma, pode-se garantir que a diferença de valores encontrada neste estudo se dá devido somente às experiências e visões que cada um apresenta diante da realidade.

A estrutura organizacional da Diretoria de Segurança está atualmente articulada em quatro gerências. A quantidade de funcionários apresentada em cada uma delas considera apenas os colaboradores alocados na TIM Holding, já que as estruturas alocadas nas outras regiões não estão sendo consideradas no estudo. Com o objetivo de manter a confidencialidade das informações prestadas, os nomes destas gerências serão aleatoriamente substituídos pelas

letras “X”, “Y”, “W” e “Z”, não estabelecendo qualquer vínculo com os nomes das respectivas áreas:

- **X** – Atualmente com **8 funcionários**, suas atribuições têm o objetivo de realizar análises investigativas de casos de fraudes internas ou outras ações irregulares que eventualmente possam contar com a conivência de funcionários. Seu escopo abrange a gestão de todas as atividades de investigação de fraude e de eventos que requeiram análise de fatos. Na maior parte dos casos, as demandas têm origem em outras áreas da empresa.

- **Y** – Atualmente com **4 funcionários**, é responsável por prover condições de trabalho aos colaboradores em situações de contingência, em que o ferramental de trabalho esteja comprometido de forma a diminuir os níveis de serviço. Possui o objetivo de coordenar as iniciativas e os projetos de continuidade de negócio da empresa, analisar os riscos e definir os modelos para prevenir e gerir os incidentes e paradas de atividades críticas.

- **W** – Atualmente com **6 funcionários**, é responsável por tratar de toda a parte de Segurança Patrimonial. Envolvem-se nesta gerência os bens físicos da empresa, como, por exemplo, prédios, veículos, mercadorias etc. Possui o objetivo de coordenar a segurança nas filiais a nível nacional, analisar os processos de segurança, gerenciar todas as atividades referentes a proteção do patrimônio da Empresa e definir as ações da Diretoria com base na análise, prevenção e gestão dos incidentes nas filiais.

- **Z** – Atualmente com **10 funcionários**, possui o objetivo de definir as diretrizes e as políticas para a segurança das informações da Empresa, estabelecendo as medidas de proteção para os dados e informações através da análise, definição e implantação de projetos e processos.

- **GRAOP** – Atualmente com **50 funcionários**, é responsável pela interação da Empresa com órgãos de caráter público, que continuamente demandam informações de diversas naturezas para análises em geral. Por ser uma área exclusivamente alocada em uma estrutura regional da Empresa, não será considerada para esta pesquisa.

- **Planejamento Técnico e Controle** – Atualmente com **9 funcionários**, é responsável pela elaboração e controle dos orçamentos, definidos para a Diretoria de Segurança ao longo de horizontes de tempo pré-definidos. Possui também o objetivo de pesquisar novas tecnologias para a proteção dos ativos da organização. Por ser também uma área

exclusivamente alocada em uma estrutura regional da Empresa, não será considerada para esta pesquisa.

A estrutura da Diretoria pode ser resumida no seguinte organograma:

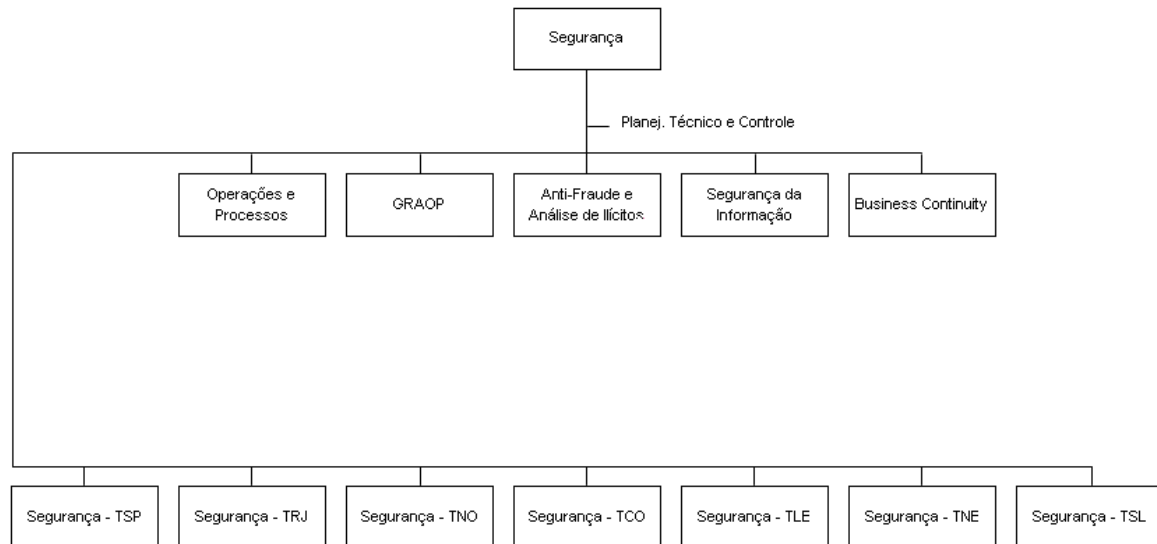


Figura 3 – Estrutura organizacional da Diretoria de Segurança (outubro/2008).

O estudo realizado, visando a identificação do nível de Qualidade de Vida no Trabalho e sua associação à uma dimensão da Cultura Organizacional da Empresa foi aplicado a uma amostra de **28 funcionários**, todos pertencentes à Diretoria de Segurança da Telecom Italia Mobile Brasil – TIM Brasil alocados na TIM Holding. Desta forma, as segmentações regionais da Diretoria não foram consideradas para esta pesquisa, já que estão inseridos em condições de trabalho diferentes às dos funcionários alocados em conjunto na sede no Rio de Janeiro/RJ.

#### 4.4 Estruturação da Pesquisa

##### 4.4.1 Missão, Cultura, Visão e Valores

Inicialmente, a metodologia científica apresentada na abordagem da Cultura de Negócios apresentada por Quintella (2001) se utiliza de um questionário em separado para cada dimensão dentre as de: Missão, cultura, visão e valores; Liderança; Estrutura; Competências; e Tolerância a Mudanças. Estes buscam verificar a harmonia entre estas variáveis que compõem a Cultura Organizacional. Em outras palavras, visa-se verificar se

estas estão trabalhando juntas de forma a gerar um melhor resultado para a companhia como um todo. Mais amplamente, essas variáveis são: Visão e Valores, Aspecto da Cultura (ritos, símbolos), Estrutura Organizacional, Sistema de Comunicações, Processo de Tomada de Decisão, Avaliação de Desempenho, Sistema de Recompensas, Programas de RH, Competências Individuais e Organizacionais, Estilo de Liderança e Tolerância para a Mudança. Porém, no estudo em questão será aplicado apenas o questionário referente à primeira dimensão (Anexo II), que diz respeito à Missão, Cultura, Visão e Valores da organização. Esta dimensão foi escolhida pelo fato de se julgar que ela é a mais importante dentre as cinco existentes.

Após a aplicação deste questionário, diferentemente do estudo que foi utilizado como referência, que apenas classificou as notas atribuídas pelos entrevistados (que constituem uma escala numerada de 1 a 10) nos graus 3 (aspecto identificado e definido na percepção do funcionário classificando a situação como satisfatória, atribuído quando a nota dada pelo entrevistado era 8, 9 ou 10), 2 (existe uma proposta regular e não concretizada com relação ao aspecto classificando a situação como suficiente, atribuído quando a nota dada pelo entrevistado era 5, 6 ou 7) e 1 (aspecto não está definido na percepção do usuário classificando a situação como insatisfatória, atribuído quando a nota dada pelo entrevistado era 0, 1, 2, 3 ou 4), após ter sido feita esta divisão, transferiu-se estes valores que estavam numa escala de 1 a 3 para uma escala de 1 a 7, a fim de botá-los na mesma base utilizada para tratar os dados de qualidade de vida no trabalho.

Depois desse tratamento dos dados, as respostas foram agrupadas pelas áreas e pelos cargos dos funcionários que os responderam e as diferenças entre os valores que representam cada cargo ou área das perguntas do questionário da dimensão 1 de cultura organizacional foram analisadas e demonstradas graficamente, o que permite uma melhor visualização das suas diferenças.

Por último, os dados obtidos foram tratados através de medidas de estatística descritiva, trabalhando-se em cima da média amostral; e para os testes de hipóteses, estatística inferencial: a distribuição *t student*, para comparação entre médias e a distribuição  $X^2$  (Qui-quadrado), para discernir diferenças entre proporções observadas (QUINTELLA, 1995).

#### **4.4.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

A metodologia científica apresentada na abordagem de QVT faz uso de sondagens de

opinião interna, com base na expressão dos trabalhadores de um dado público-alvo. Neste sentido, através de uma análise estatística e aprofundada, pode-se obter uma visão sobre quais seriam os pontos de melhoria e, assim, planejar o que fazer para iniciar uma mudança. Também conhecido como Auditoria Operacional em Recursos Humanos, este modelo objetiva a formação de uma equipe multidisciplinar, em que são envolvidos representantes de todas as áreas do público-alvo da pesquisa.

O modelo a seguir, proposto por Fernandes (1996), diferencia seis etapas no processo de avaliação pela Auditoria Operacional em Recursos Humanos, aplicadas na pesquisa de campo realizada neste estudo:

- a. Preparação – Pode ser descrito como o ponto de partida para o conhecimento da organização em que será desenvolvido o estudo, realizando-se a captação das necessidades e um alinhamento entre as expectativas entre a gerência da empresa em questão e os auditores.

Neste estudo, esta etapa foi representada através de reuniões com as 6 gerências submetidas à Diretoria de Segurança, anteriormente descritas. O principal objetivo foi obter autorização para a realização, bem como delimitação do estudo e pesquisa realizados com os funcionários das áreas mencionadas.

- b. Sensibilização – Consolidadas as primeiras impressões, decide-se por uma proposta de trabalho, através da seleção de pessoal, discussão de prazos e atividades.

Para o estudo em questão, optou-se por selecionar uma amostra significativa de funcionários de cada um das gerências, bem como as regionais, distribuídas geograficamente em 7 áreas. O prazo estabelecido para recebimento dos questionários preenchidos foi de 14 dias (duas semanas).

- c. Planejamento – Esta etapa é recomendada sempre que é possível a criação de uma equipe interna para estar em contato de forma direta com os desenvolvedores do projeto.

Neste caso, este passo não foi aplicado, tendo em vista que o estudo tem o objetivo de analisar e interpretar um quadro de Qualidade de Vida no Trabalho e Cultura Organizacional, não sendo possível a estruturação de uma equipe de desenvolvimento do projeto.



- d. Execução – Nesta etapa, a equipe multidisciplinar elabora, em conjunto com o consultor interno, um Modelo sobre quais são os fatores que influenciam diretamente a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A autora recomenda uma sistemática semelhante ao Diagrama de Causa e Efeito, de Ishikawa. Este diagrama visa a descrição de um acontecimento (efeito) a partir da ocorrência de vários fatores e subfatores de forma simultânea (causa).

Como fatores intervenientes na QVT, foram utilizados os propostos pela própria obra como base para o estudo. As dez dimensões são: **Posicionamento Pessoal sobre QVT na Empresa, Condições de Trabalho, Saúde, Moral, Compensação, Participação, Comunicação, Imagem da empresa, Relação Chefe-Subordinado e Organização do Trabalho**. Estes conceitos serão melhor explicados na seção 4.4.2.1, “Definição dos Questionários”.

- e. Apresentação do Relatório Apreciativo – Com a definição dos fatores e subfatores intervenientes na Qualidade de Vida no Trabalho, elabora-se um Roteiro de Entrevista, em que se definem questões para coleta de opiniões dos funcionários, selecionados através de amostra aleatória e representativa, com relação aos fatores já identificados na etapa anterior. A análise e interpretação dos resultados são os principais insumos para a elaboração do Relatório Apreciativo.

O Roteiro de Entrevista utilizado no estudo também foi composto a partir do modelo básico proposto pela autora em sua obra. O questionário pode ser observado no Anexo I - Roteiro Básico de Entrevistas.

- f. Plano de Ação – Através da identificação dos fatores intervenientes na QVT qualificados de modo inferior por seus trabalhadores, define-se um conjunto de medidas corretivas, buscando melhorias contínuas no nível de Qualidade de Vida no Trabalho. Recomenda-se, após a aplicação do conjunto de medidas, a avaliação contínua dos processos da organização.

O conjunto de medidas corretivas é apresentado na seção de “Apresentação e Análise dos Resultados”, em que foi elaborado um projeto de melhoria e um plano de ação, voltado a aperfeiçoar os níveis de QVT e a Cultura Organizacional.

Segundo Fernandes (1996), a Auditoria Operacional em Recursos Humanos “procura diagnosticar a qualidade de vida no trabalho, na organização, com base na percepção dos envolvidos, e fornecer ‘*feedback*’ para subsidiar as ações corretivas a partir da identificação de aspectos que precisam ser melhorados para atender as expectativas dos funcionários”. Portanto, pode oferecer suporte sob quatro distintos aspectos:

- Garantia de atendimento a normas e regulamentos;
- Controle de cálculos da remuneração;
- Manutenção de registro atualizado da força de trabalho;
- Garantia de observância de aspectos legais referentes à legislação trabalhista e normas internas da empresa.

Além de explicitar os supracitados fatores organizacionais, de um modo mais específico, após a realização de todo o processo de Auditoria Operacional de RH, são atendidos também seis propósitos referentes à relação empregado-trabalho:

- Levantamento de posicionamento do empregado em relação ao posto de trabalho ocupado;
- Investigação de fatores que influenciam diretamente na qualidade de vida dos colaboradores;
- Detecção dos pontos críticos referentes a formas de organização do trabalho;
- Identificação de aspectos de relações hierárquicas que favoreçam o desempenho do empregado;
- Avaliação do nível de satisfação do funcionário em relação aos fatores identificados como intervenientes em sua QVT;
- Identificação do ponto de vista do colaborador no que tange à imagem da empresa.

#### **4.4.2.1 Definição dos Questionários**

Nesta seção, será apresentada a metodologia utilizada na elaboração dos questionários aplicados à amostra anteriormente citada. Para tal, estabeleceram-se alguns objetivos específicos na pesquisa do nível de QVT, tais como:

- Levantar o posicionamento do empregado em relação ao cargo ocupado, permitindo subsidiar uma análise crítica e eventual sugestão de reestruturação do mesmo;
- Investigar os fatores do ambiente de trabalho que, se aperfeiçoados, melhorariam a qualidade de vida dos empregados;
- Detectar fatores críticos referentes a formas de organização do trabalho;
- Identificar aspectos de relação chefia-subordinado que poderiam facilitar o desempenho do empregado;
- Avaliar o nível de satisfação do empregado em relação à saúde, moral, compensação e participação;
- Identificar a percepção do empregado no que tange à imagem da empresa.

O instrumento utilizado para a coleta dos dados pode ser intitulado como um Roteiro Básico de Entrevistas, composto por dez dimensões. De acordo com Fernandes (1996), estes servem como base para o levantamento da percepção dos funcionários perante os elementos organizacionais, ambientais e comportamentais, que apresentam relação direta com a qualidade de vida no trabalho. A saber:

**A) Questão introdutória:**

Visou detectar como o funcionário percebe a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

**B) Condições de trabalho:**

Objetivou explorar qual o nível de satisfação do funcionário com as condições ambientais físicas em que os trabalhadores executam suas funções, abrangendo os seguintes itens: limpeza, arrumação e segurança.

**C) Saúde:**

Esta dimensão buscou verificar a satisfação dos empregados quanto às ações da empresa no que se refere à saúde, em termos preventivos e curativos. Como itens investigados, estão: Assistência a Funcionários, Assistência Familiar, Educação/Conscientização e Saúde Ocupacional.

**D) Moral:**

O principal objetivo deste bloco foi constatar a efetividade das ações gerenciais referentes a aspectos psicossociais que se refletem na motivação e moral do profissional, como, por

exemplo: Identidade na Execução da Tarefa, Reações Interpessoais, Reconhecimento (“*feedback*”), Orientação para Pessoas e Garantia de Emprego.

**E) Compensação:**

Nesta seção, buscou-se identificar o grau de satisfação dos funcionários em relação a práticas de trabalho e política de remuneração, incluindo os seguintes itens: Salários Fixos (equidade interna e externa), Salário Variável (bônus, participação nos resultados), Benefícios Oferecidos pela Empresa e Benefícios Oferecidos pelas demais empresas do mercado.

**F) Participação:**

Analisou-se qual a percepção do entrevistado no que tange sua aceitação e engajamento nas ações realizadas, no sentido de gerar condições indispensáveis a sua participação efetiva, incentivadas a partir de oportunidade relacionadas a: Criatividade, Expressão Pessoal, Repercussão de Ideias Dadas, Programas de Participação e Capacitação para o Posto.

**G) Comunicação:**

Neste aspecto, procurou-se avaliar o nível de eficácia das comunicações internas, em todos os níveis, verificando o nível de informação sobre aspectos que lhe dizem respeito, tais como: Conhecimento de Metas, Fluxo de Informações, Notícias em Veículos Formais (jornais, revistas etc.).

**H) Imagem da Empresa:**

Visou avaliar a percepção dos colaboradores em vista dos seguintes itens: Identificação com a Empresa, Imagem Interna, Imagem Externa, Responsabilidade Comunitária, Enfoque no Cliente.

**I) Relação Chefe-funcionário:**

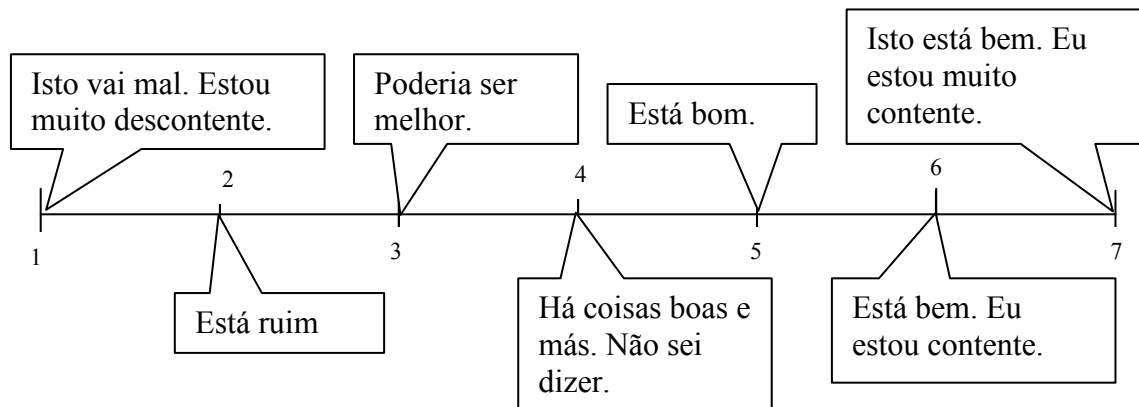
O principal objetivo deste aspecto foi identificar a relação entre os níveis hierárquicos a partir dos seguintes itens: Apoio Sócio-Emocional, Orientação Técnica, Igualdade de Tratamento, Gerenciamento pelo Exemplo.

**J) Organização do trabalho:**

A percepção dos funcionários a partir de novas formas de trabalho foi avaliada nos seguintes itens: Inovações/Métodos/Processos, Grupos de Trabalho, Variedade de Tarefas, Ritmo de Trabalho.

Ao final do questionário, foi disponibilizada uma área denominada “dados de identificação”, em que constam os dados dos colaboradores, tais como: Gerência a que pertence, Cargo, Idade, Sexo e Tempo de Empresa. Uma cópia do questionário utilizado pode ser encontrada no Anexo I.

Como as percepções, por definição, abrangem um elevado grau de subjetividade, procurou-se estabelecer uma escala de satisfação dividida em sete pontos, em que 1 corresponde ao nível “bastante insatisfeito” e 7, “bastante satisfeito”. Cabe ressaltar que os intervalos entre os níveis são equidistantes, servindo para codificar os depoimentos qualitativos, de maneira a possibilitar a consolidação dos dados obtidos através da técnica de Análise de Conteúdo, com tratamento de cunho estatístico. Com o objetivo de nivelar o significado de cada intervalo, disponibilizou-se a escala a seguir para cada um dos entrevistados no momento da realização da entrevista:



Fonte: Fernandes (1996).

## 5 Apresentação e Análise de Dados

### 5.1 Coleta de dados

#### 5.1.1 Aplicação dos Questionários

Os dados foram levantados através do envio do Roteiro Básico de Entrevistas (Anexos I e II) através de correio eletrônico (e-mail). Em termos de amostragem, o universo pesquisado constituiu-se de **28 colaboradores**, tendo sido retornados **20 questionários preenchidos**, representando um valor aproximado de **71% de participação** do público-alvo pesquisado. Cada funcionário, contemplado estatisticamente de maneira aleatória, forneceu as informações apresentadas neste estudo de maneira espontânea e individual, tendo, para isso, a garantia de confidencialidade das opiniões reportadas. Assegurando-se o anonimato de cada entrevistado, pressupõe-se que as medidas, tanto de seleção da amostra, como dos dados obtidos no decorrer da entrevista, tenham fornecido dados fidedignos e correspondentes às opiniões e sentimentos de cada elemento da amostra.

Estabeleceu-se o prazo inicial de **15 dias** para a devolução dos questionários. Neste intervalo, cada colaborador pôde esclarecer eventuais dúvidas no preenchimento do questionário a qualquer momento, realizada de maneira individual e reservada, garantindo que todas as respostas assinaladas representam de maneira clara e consciente a impressão que o colaborador apresenta sobre a realidade. A participação das diferentes gerências pode ser representada na tabela a seguir:

<i>Área</i>	<i>Total Func.</i>	<i>Quest. Respondidos</i>	<i>% de Respondentes</i>	<i>% na Amostra</i>
X	8	6	75,0%	30,0%
Y	4	4	100,0%	20,0%
Z	6	4	66,7%	20,0%
W	10	6	60%	30,0%
<b>Totais</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>71,4%</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 1 – Quadro Resumitivo Amostra x Universo.

Cabe ressaltar que, dos 8 colaboradores cujos questionários não foram respondidos, 5 foram impossibilitados de participar da pesquisa, pois:

- 2 estavam em viagem a serviço da Empresa;
- 2 estavam em período de férias;
- 1 estava de licença por problemas de saúde.

De modo a consolidar a informação referente a participação dos colaboradores no estudo empreendido, será apresentado o gráfico a seguir, que conta com o nível de envolvimento do universo estudado na pesquisa:

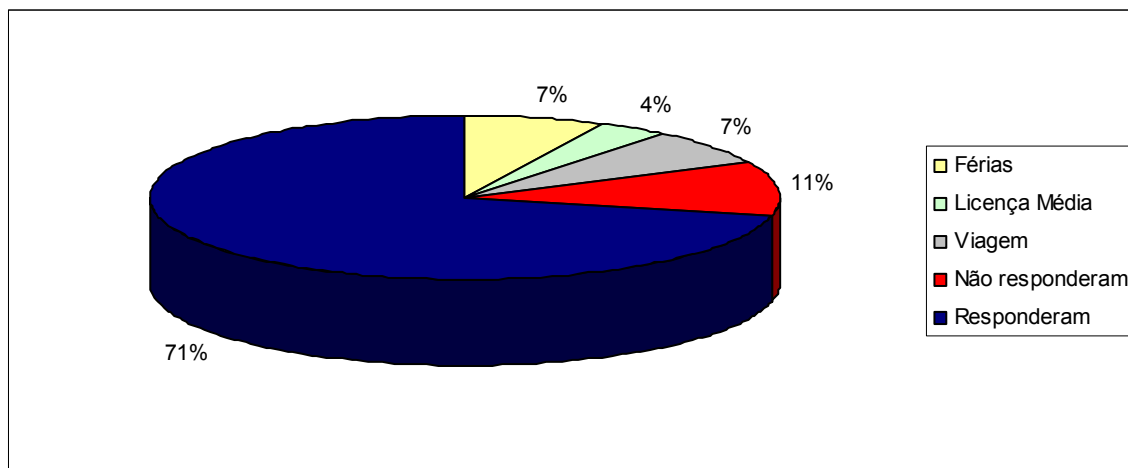


Gráfico 1 – Universo X Amostra – Diretoria de Segurança TIM Brasil

A análise dos dados obtidos será realizada de maneira segmentada entre os temas de Qualidade de Vida no Trabalho e Missão, Cultura, Visão e Valores (dimensão 1 da Cultura Organizacional). Os aspectos classificados como tendo índices insatisfatórios na pesquisa serão mais bem apresentados e estudados, a fim de constituir parte integrante de um projeto de melhoria a ser apresentado para a área responsável.

Cabe ressaltar que as eventuais diferenças encontradas nos valores de médias referem-se aos arredondamentos realizados nas respectivas dimensões de análise, causando uma variação de 5% nos valores encontrados.

### 5.1.2 Qualidade de Vida no Trabalho

Com relação à análise dos aspectos abordados de QVT, a análise foi feita a partir do cargo ocupado pelos participantes da pesquisa: Estagiário, Analista, Coordenador ou Gerente. Além disso, a análise também contemplou as respectivas áreas da Diretoria de Segurança em que estão alocados: X, Y, W ou Z. A fim de tornar claro o entendimento e apresentação dos dados, estas segmentações estão dispostas a seguir em duas diferentes seções: Análise QVT dos dados por Gerência da Diretoria e Análise QVT dos dados por Cargo Ocupado.

### 5.1.2.1 Análise QVT dos dados por Gerência da Diretoria

Serão apresentados a seguir os dados obtidos em cada uma das gerências que compõem a Diretoria de Segurança na TIM Holding, utilizando a segmentação proposta por Fernandes (1996), que divide a análise em dez diferentes blocos de dimensões intervenientes na QVT. Com o objetivo de situar os valores encontrados dentro de um contexto de variação dentro da própria amostra, adotou-se adicionalmente o conceito de mediana. A mediana é o número no centro de um conjunto de números, isto é, metade dos números possui valores que são maiores do que a mediana e a outra metade possui valores menores. Dessa maneira, identifica-se o grau de heterogeneidade de opinião dos entrevistados a partir de sua variação em relação à média encontrada. Considera-se importante o uso das medianas pelo fato de se estar lidando com ciências humanas, às quais se atribui um alto nível de subjetividade. Além disso, o uso das medianas, diferentemente do uso das médias, elimina qualquer variação causada por extremos com ordens de grandeza altamente diferentes dos demais dados.

#### 5.1.2.1.1 Dimensão 1 – Posicionamento Pessoal sobre QVT

Área	QVT Global	
	Média	Mediana
X	4,00	3,50
Y	4,50	4,50
W	5,75	6,00
Z	4,00	4,00
<b>Média</b>	<b>4,56</b>	

Tabela 2 – QVT - Bloco 1 por gerência

A partir da situação observada, pode-se concluir que, embora os menores valores tenham sido encontrados nas gerências de X e Z, eles não constituem um quadro de insatisfação, já que situam-se na faixa classificada como intermediária (“Há coisas boas e más. Não sei dizer.”). De uma maneira geral, os participantes da pesquisa estão satisfeitos e percebem ações da empresa voltadas para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho de seus funcionários. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta dimensão QVT.



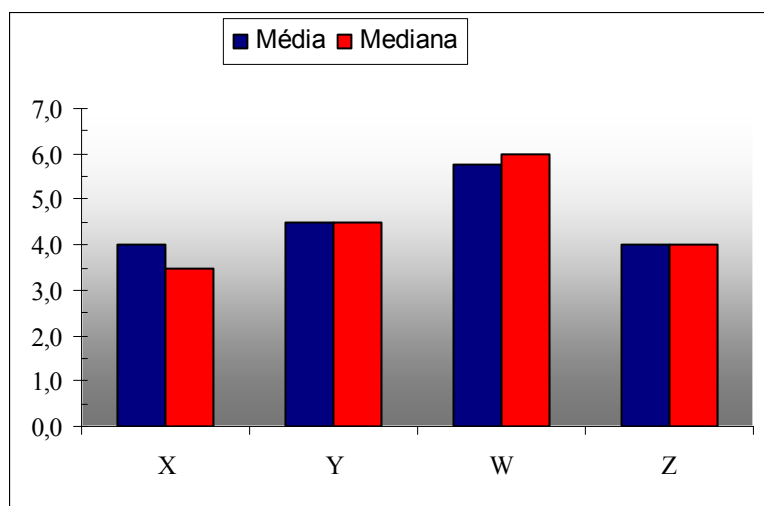


Gráfico 2 – Comparativo entre Gerências – Bloco 1 QVT

### 5.1.2.1.2 Dimensão 2 – Condições de Trabalho

Área	Limpeza	Arrumação	Segurança	Insalubridade	Média	Mediana
X	5,17	6,33	6,17	4,83	5,63	6,00
Y	5,75	5,50	6,25	6,00	5,88	6,00
W	6,00	6,50	6,00	6,75	6,31	6,50
Z	6,00	5,50	6,33	5,00	5,71	5,50
<b>Média</b>	<b>5,73</b>	<b>5,96</b>	<b>6,19</b>	<b>5,65</b>	<b>5,88</b>	

Tabela 3 – QVT - Bloco 2 por gerência

A partir da situação observada, pode-se identificar que os participantes da pesquisa apresentam elevado nível de satisfação com os aspectos relacionados às condições de trabalho propostas pela empresa no desempenho das atividades, com destaque para os itens relacionados a arrumação e segurança do local de trabalho. A média global desta dimensão - 5,88 – reflete um ponto positivo da empresa na QVT de seus funcionários, sendo o maior índice apresentado neste estudo de Qualidade de Vida no Trabalho. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta dimensão QVT.

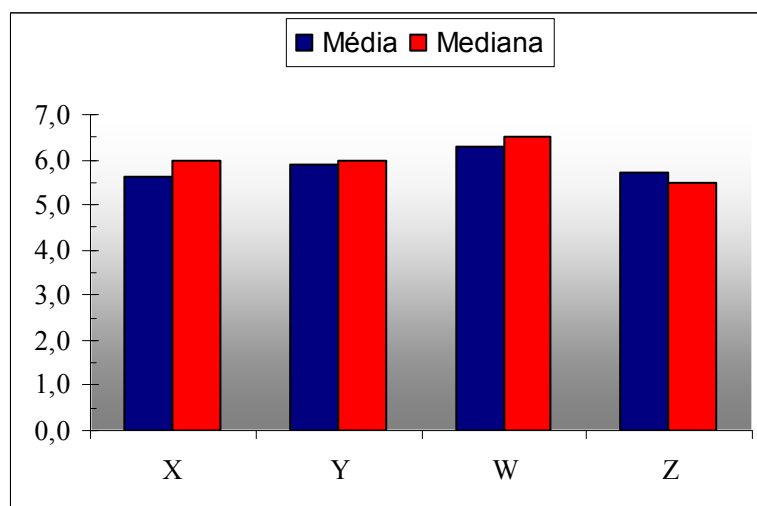


Gráfico 3 – Comparativo entre Gerências – bloco 2 QVT

### 5.1.2.1.3 Dimensão 3 – Saúde

Área	Assist. Func.	Assist. Familiar	Educ./Consc.	Saúde Ocup.	Média	Mediana
X	5,50	4,50	5,00	4,83	4,96	5,00
Y	4,75	4,75	5,25	5,25	5,00	5,00
W	5,75	4,50	5,50	5,75	5,38	6,00
Z	5,67	5,33	4,83	5,00	5,21	5,00
<b>Média</b>	<b>5,42</b>	<b>4,77</b>	<b>5,15</b>	<b>5,21</b>	<b>5,14</b>	

Tabela 4 – QVT - Bloco 3 por gerência

Para a dimensão de Saúde, que abrange os aspectos de Assistência a Funcionários, Assistência Familiar, Educação/Conscientização e Saúde Ocupacional, percebe-se uma média global de 5,14, apontando para um quadro de satisfação dos funcionários. Cabe ressaltar que, ainda que a menor média encontrada refira-se ao aspecto Assistência Familiar, este valor encontra-se bem próximo a faixa que aponta para a satisfação dos participantes da pesquisa. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta dimensão QVT.

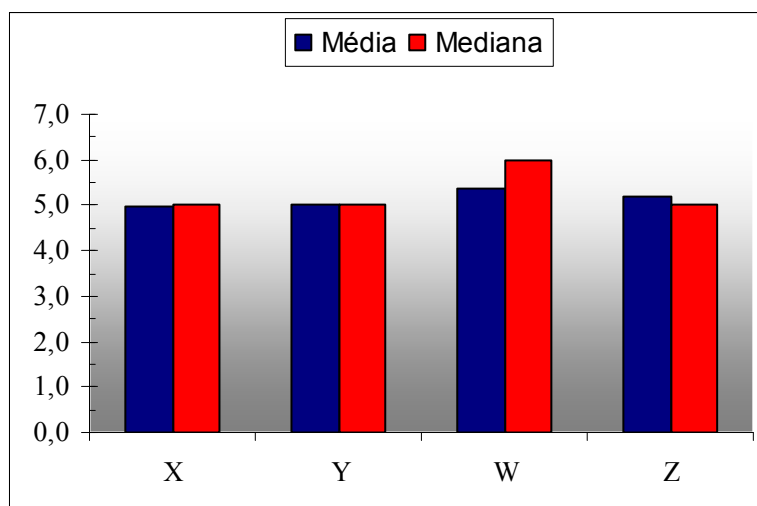


Gráfico 4 – Comparativo entre Gerências – bloco 3 QVT

#### 5.1.2.1.4 Dimensão 4 – Moral

Área	Ident. na tarefa	Reações Interpers.	Rec./ Feedback	Orient. Pessoas	Garant. Empr.	Média	Mediana
X	4,83	4,83	3,83	4,67	3,17	4,27	4,00
Y	4,75	4,50	4,25	3,75	4,75	4,40	4,00
W	5,00	6,00	5,50	5,50	4,75	5,35	5,50
Z	4,50	4,33	4,17	4,00	3,67	4,13	4,00
<b>Média</b>	<b>4,77</b>	<b>4,92</b>	<b>4,44</b>	<b>4,48</b>	<b>4,08</b>	<b>4,54</b>	

Tabela 5 – QVT - Bloco 4 por gerência

Embora a média global da dimensão classificada como Moral apresente um valor interpretado como satisfatório (maior que 4,0), podem ser destacados ao menos três itens em que a média encontrada aponta para uma sutil avaliação negativa da empresa:

- **Reconhecimento/ “Feedback”**, na área de X;
- **Orientação para Pessoas**, na área de Y;
- **Garantia de Emprego**, nas áreas de X e Z.

Estes aspectos serão aprofundados mais adiante na proposição de um projeto de melhorias a ser apresentado para a área responsável. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta dimensão QVT.

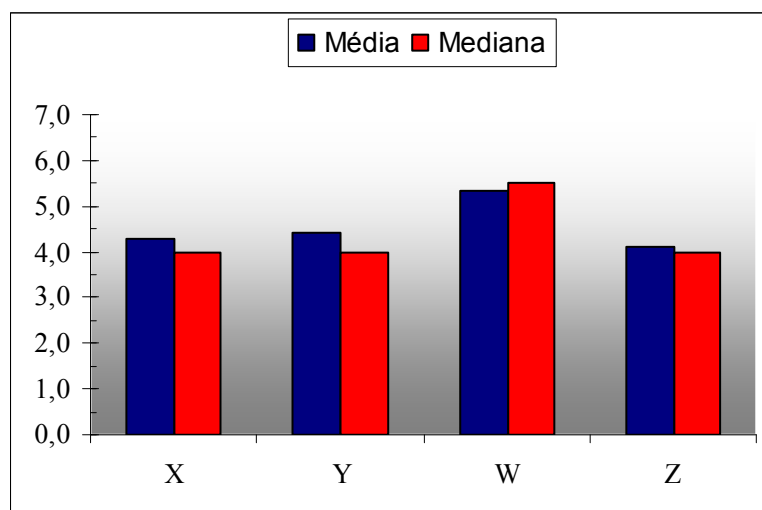


Gráfico 5 – Comparativo entre Gerências – bloco 4 QVT

### 5.1.2.1.5 Dimensão 5 – Compensação

Área	Salários (Interno)	Salários (Externo)	Salário Variável	Benefícios (Interno)	Benefícios (Externo)	Média	Mediana
X	2,83	2,83	4,00	3,83	3,67	3,56	3,00
Y	4,25	4,25	3,75	3,75	4,00	4,00	4,50
W	4,50	4,50	3,25	5,00	4,75	4,40	5,00
Z	4,17	4,67	3,67	4,17	4,50	4,23	4,50
<b>Média</b>	<b>3,94</b>	<b>4,06</b>	<b>3,67</b>	<b>4,19</b>	<b>4,23</b>	<b>4,05</b>	

Tabela 6 – QVT - Bloco 5 por gerência

Esta dimensão pode ser considerada como sendo a mais crítica dentre todas avaliadas na pesquisa referente a Qualidade de Vida no Trabalho. Embora a média global de 4,05 aponte para um valor intermediário/neutro, podem ser observados em todos os itens que houve ao menos uma avaliação realizada abaixo desta faixa, compondo um quadro de relativa insatisfação dos colaboradores das quatro gerências. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta dimensão QVT.

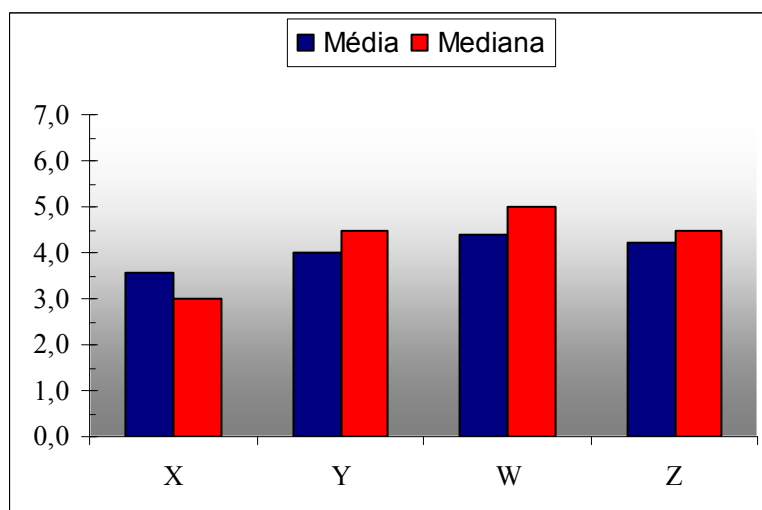


Gráfico 6 – Comparativo entre Gerências – bloco 5 QVT

#### 5.1.2.1.6 Dimensão 6 – Participação

Área	Criativ.	Expr. Pessoal	Reperc. Ideias Dadas	Progr. Particip.	Capacit.	Média	Mediana
X	4,33	4,17	4,00	3,83	3,50	3,97	4,00
Y	5,50	5,00	4,75	4,00	4,00	4,65	5,00
W	4,50	5,75	5,00	5,25	4,50	5,00	5,00
Z	4,17	4,17	4,50	4,50	5,33	4,53	5,00
<b>Média</b>	<b>4,63</b>	<b>4,77</b>	<b>4,56</b>	<b>4,40</b>	<b>4,33</b>	<b>4,54</b>	

Tabela 7 – QVT - Bloco 6 por gerência

A avaliação da dimensão de Participação por parte dos participantes da pesquisa pode ser classificada como satisfatória. No entanto, observam-se valores inferiores no que tangem programas de participação dos funcionários e a respectiva capacitação na área de X (itens “Programas de Participação” e “Capacitação”). O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta dimensão QVT.

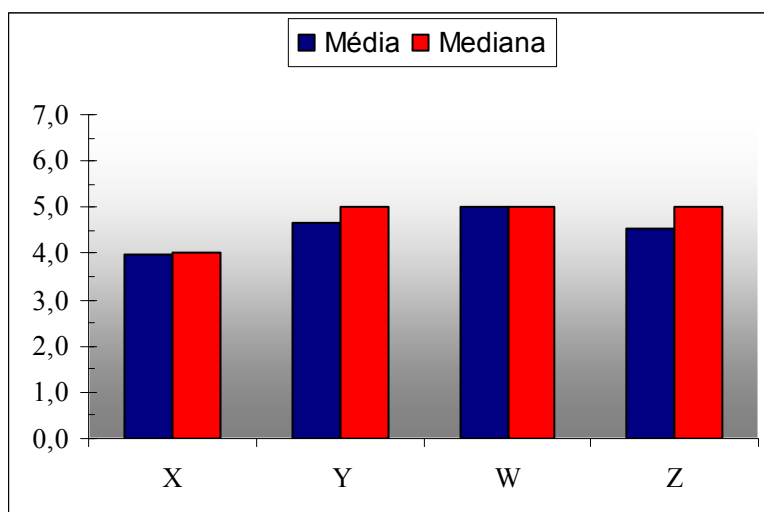


Gráfico 7 – Comparativo entre Gerências – bloco 6 QVT

#### 5.1.2.1.7 Dimensão 7 – Comunicação

Área	Conhec. das Metas	Fluxo Top down	Fluxo Mesmo Nível	Veículos Formais	Média	Mediana
X	4,83	3,83	4,17	4,67	4,38	5,00
Y	3,50	5,00	5,00	4,50	4,50	4,00
W	3,00	5,00	4,50	5,25	4,44	5,00
Z	4,33	5,17	4,50	5,33	4,83	6,00
<b>Média</b>	<b>3,92</b>	<b>4,75</b>	<b>4,54</b>	<b>4,94</b>	<b>4,54</b>	

Tabela 8 – QVT - Bloco 7 por gerência

No que se refere ao aspecto interveniente de “Comunicação”, pode-se classificar a avaliação dos participantes como satisfatória, havendo ressalvas apenas nos itens de “Conhecimento de Metas”, das áreas de Y e W, e “Fluxo de Informações Top-Down”, na gerência de X. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta dimensão QVT.

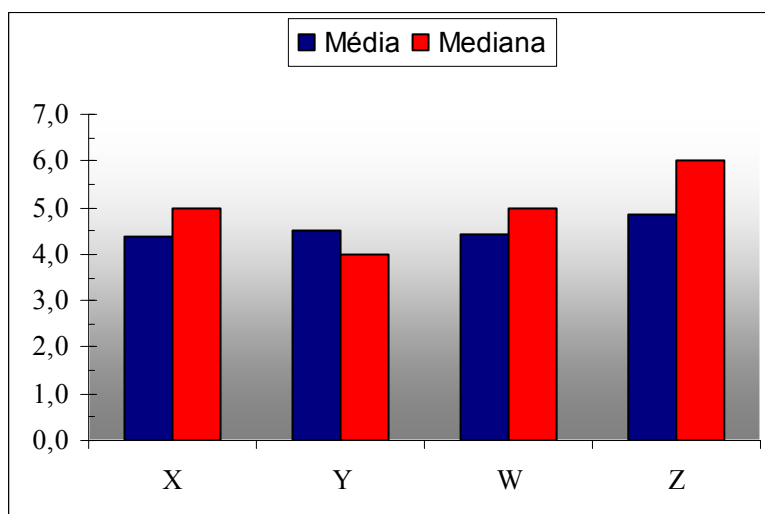


Gráfico 8 – Comparativo entre Gerências – bloco 7 QVT

#### 5.1.2.1.8 Dimensão 8 – Imagem da Empresa

Área	Ident. c/ Empresa	Imagem Int.	Imagem Ext.	Resp. Comunit.	Enfoque Cliente	Média	Mediana
X	4,33	3,67	4,00	4,50	4,50	4,20	4,00
Y	5,25	4,75	5,00	5,25	4,50	4,95	5,00
W	5,50	5,50	5,25	5,00	5,25	5,30	5,00
Z	5,17	3,83	4,50	4,50	3,83	4,37	4,00
<b>Média</b>	<b>5,06</b>	<b>4,44</b>	<b>4,69</b>	<b>4,81</b>	<b>4,52</b>	<b>4,70</b>	

Tabela 9 – QVT - Bloco 8 por gerência

De uma maneira geral, os participantes da pesquisa avaliam positivamente a imagem da Empresa perante os variados aspectos intervenientes. Cabe ressaltar que o item “Imagem Interna” foi o que apresentou o menor e maior valor de avaliação. Esta variação pode ser explicada pela natureza da atividade realizada em cada uma das áreas, que apresentam contextos de atuação e métodos de trabalho diferenciados, ocorrendo em diferentes impressões passadas pelas áreas envolvidas nos processos. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta dimensão QVT.

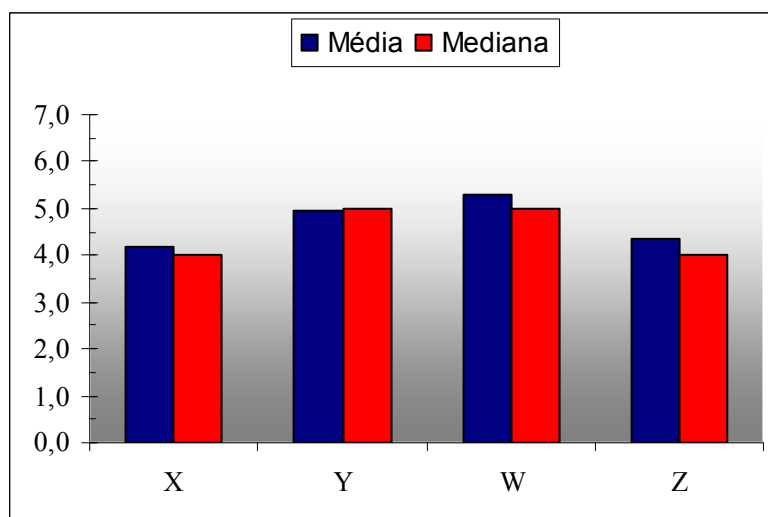


Gráfico 9 – Comparativo entre Gerências – bloco 8 QVT

#### 5.1.2.1.9 – Dimensão 9 – Relação Chefe-Subordinado

Área	Apoio Sócio-Emocional	Orientação Técnica	Igualdade de Tratamento	Ger. pelo Exemplo	Média	Mediana
X	5,00	3,67	5,83	3,33	4,46	5,00
Y	6,25	5,50	5,75	5,50	5,75	6,00
W	5,50	5,00	6,25	4,75	5,38	5,50
Z	4,50	4,50	4,33	4,67	4,50	5,00
<b>Média</b>	<b>5,31</b>	<b>4,67</b>	<b>5,54</b>	<b>4,56</b>	<b>5,02</b>	

Tabela 10 – QVT - Bloco 9 por gerência

Na dimensão denominada “Relação Chefe-Subordinado”, pode-se observar uma avaliação positiva das quatro gerências envolvidas neste estudo, não havendo pontos negativos de destaque que visem a melhoria dos níveis encontrados. Itens relacionados à orientação técnica e gerenciamento pelo exemplo tratam de situações que não estão abrangidas no escopo deste estudo devido principalmente a sua complexidade para implementação. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta dimensão QVT.



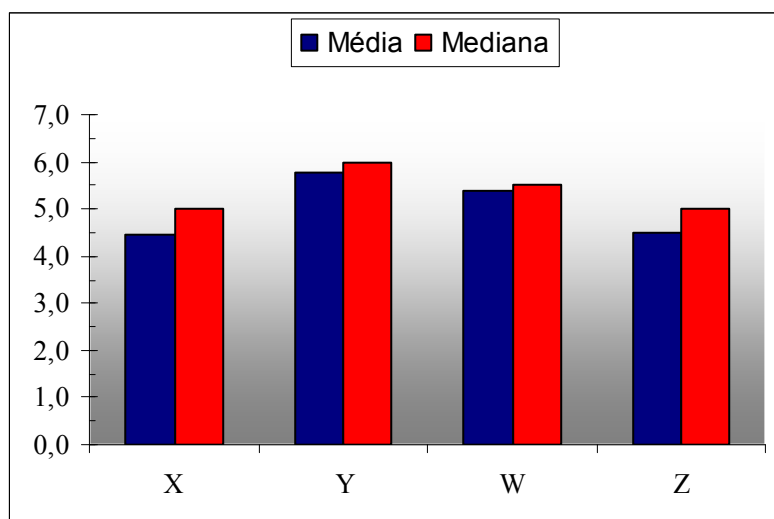


Gráfico 10 – Comparativo entre Gerências – bloco 9 QVT

#### 5.1.2.1.10 Dimensão 10 – Organização do Trabalho

Área	Inovações/ Mét./ Proc.	Grupos de Trabalho	Variedade de Tarefas	Ritmo de Trabalho	Média	Mediana
X	3,83	4,50	3,17	4,17	3,92	4,00
Y	4,50	4,50	4,75	4,50	4,56	4,50
W	4,75	5,00	5,25	4,50	4,88	5,00
Z	4,17	4,00	4,17	4,67	4,25	4,00
<b>Média</b>	<b>4,31</b>	<b>4,50</b>	<b>4,33</b>	<b>4,46</b>	<b>4,40</b>	

Tabela 11 – QVT - Bloco 10 por gerência

O índice de satisfação referente ao aspecto “Organização do Trabalho” também aponta para um índice positivo percebido pelos colaboradores participantes da pesquisa. Os valores encontrados abaixo do nível intermediário referem-se aos itens de “Inovações/ Métodos/ Processos” e “Variedade de Tarefas” na área de X. Esta percepção aparentemente negativa pode ser também explicada pela natureza da atividade desenvolvida. Por tratarem-se de informações confidenciais, não serão detalhadas neste estudo as referidas atividades. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta dimensão QVT.

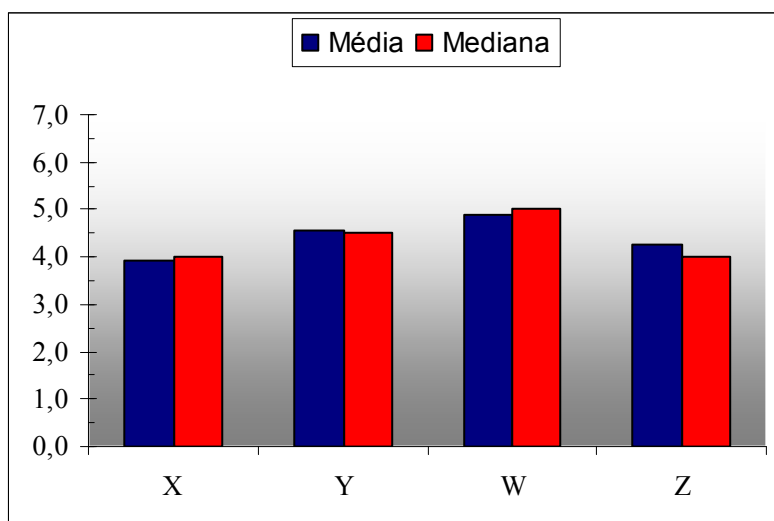


Gráfico 11 – Comparativo entre Gerências – bloco 10 QVT

### 5.1.2.2 Análise QVT dos dados por Cargo Ocupado

Serão apresentados a seguir os dados obtidos através da segmentação de cargos existente na Diretoria de Segurança na TIM Holding, utilizando a classificação proposta por Fernandes (1996), que divide a análise em dez diferentes blocos de dimensões intervenientes na QVT.

#### 5.1.2.2.1 Posicionamento Pessoal sobre QVT

Cargo	QVT Global	
	Média	Mediana
Estagiário	5,67	6,00
Analista	4,00	4,00
Coordenador	4,20	4,00
Gerente	5,50	5,50
<b>Média</b>	<b>4,84</b>	

Tabela 12 – QVT - Bloco 1 por cargo ocupado

Como pode ser observado no quadro acima, o quadro funcional de estagiários é o que apresenta o maior nível de satisfação sobre o posicionamento sobre a importância que a Empresa dá para a Qualidade de Vida no Trabalho. De um modo geral, fica reforçado o contentamento dos colaboradores nesta dimensão de QVT. O gráfico a seguir consolida a

impressão dos pesquisados em referência a esta dimensão QVT.

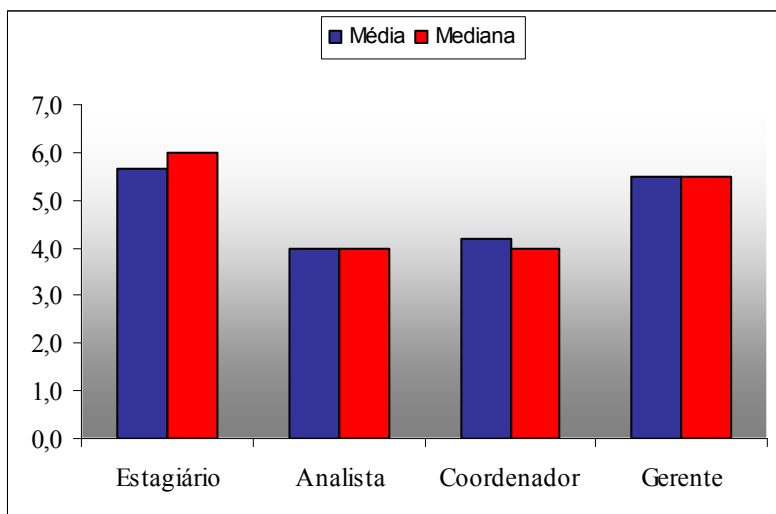


Gráfico 12 – Comparativo entre Cargos – bloco 1 QVT

#### 5.1.2.2.2 Condições de Trabalho

Cargo	Limpeza	Arrumação	Segurança	Insalubridade	Média	Mediana
Estagiário	6,33	6,33	6,67	6,67	6,50	7,00
Analista	5,58	5,70	6,20	5,30	5,70	6,00
Coordenad.	4,60	6,00	5,80	4,80	5,30	5,00
Gerente	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50
<b>Média</b>	<b>5,75</b>	<b>6,13</b>	<b>6,29</b>	<b>5,82</b>	<b>6,00</b>	

Tabela 13 – QVT - Bloco 2 por cargo ocupado

Nesta dimensão, além de estar ratificado o elevado nível de satisfação dos colaboradores quanto às condições de trabalho, evidencia-se que esta constatação distribui-se ao longo dos quatro níveis hierárquicos que compõem a Diretoria. Esse tipo de comportamento demonstra homogeneidade na avaliação, representando uma importante característica do ambiente organizacional. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta dimensão QVT:

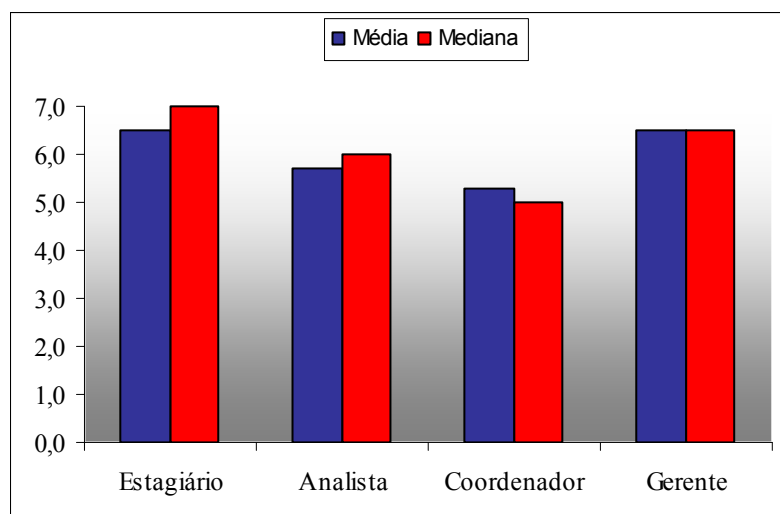


Gráfico 13 – Comparativo entre Cargos – bloco 2 QVT

### 5.1.2.2.3 Saúde

Cargo	Assist. Func.	Assist. Familiar	Educ./ Consc.	Saúde Ocup.	Média	Mediana
Estag.	5,33	3,33	5,33	5,33	4,83	5,00
Analista	5,70	5,00	5,30	5,30	5,33	6,00
Coorden.	4,80	5,00	4,40	4,60	4,70	5,00
Gerente	6,00	5,50	5,50	5,50	5,63	5,50
<b>Média</b>	<b>5,46</b>	<b>4,71</b>	<b>5,13</b>	<b>5,18</b>	<b>5,12</b>	

Tabela 14 – QVT - Bloco 3 por cargo ocupado

Embora a média geral dos colaboradores apresente significativo índice de satisfação, cabe ressaltar como ponto de atenção os valores encontrados principalmente para o item de Assistência Familiar para os estagiários. Os colaboradores que apresentam este tipo de vínculo com a Empresa não são beneficiados com Plano de Saúde de rede particular, o que, em parte, explica a insatisfação dos mesmos. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta dimensão QVT:

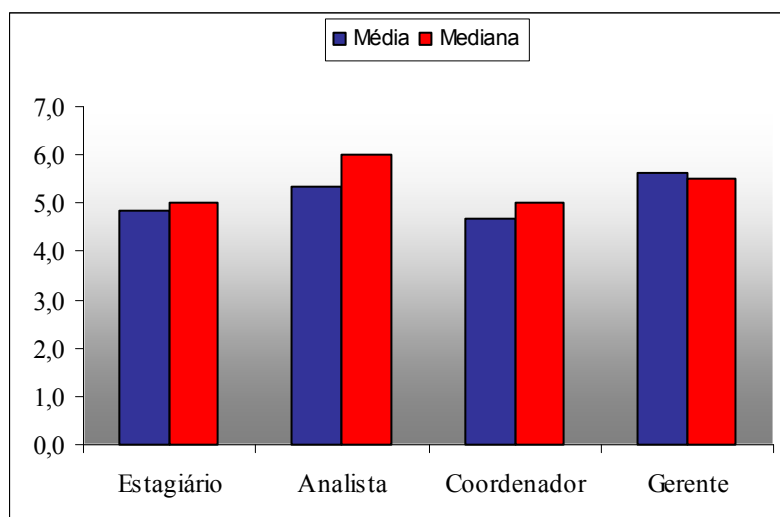


Gráfico 14 – Comparativo entre Cargos – bloco 3 QVT

#### 5.1.2.2.4 Moral

Cargo	Ident. na tarefa	Reações Interpess.	Rec./ Feedback	Orient. Pessoas	Garant. Empr.	Média	Mediana
Estagiário	5,00	5,33	5,33	5,67	4,33	5,13	6,00
Analista	4,10	4,50	3,70	4,36	3,50	4,03	4,00
Coordenador	5,60	5,00	4,80	4,20	4,00	4,72	5,00
Gerente	5,50	5,50	5,00	4,50	5,50	5,20	5,50
<b>Média</b>	<b>5,05</b>	<b>5,08</b>	<b>4,71</b>	<b>4,68</b>	<b>4,33</b>	<b>4,77</b>	

Tabela 15 – QVT - Bloco 4 por cargo ocupado

Na estratificação e análise dos dados utilizando-se a segmentação por cargo ocupado, fica demonstrado que os menores níveis de satisfação com a dimensão de Moral pertencem aos **Analistas**. Como pontos de atenção, podem ser citados os itens de **Reconhecimento/ Feedback** e **Garantia de Emprego**, explorados adiante deste estudo no Projeto de Melhorias proposto à organização. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta dimensão QVT:

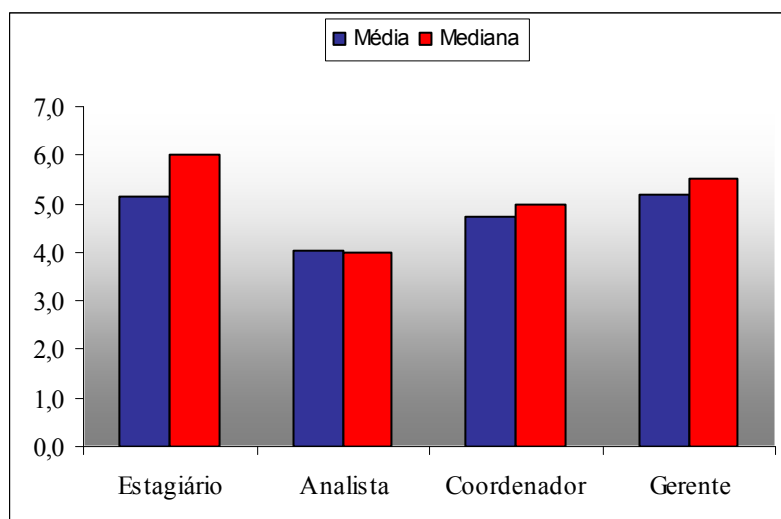


Gráfico 15 – Comparativo entre Cargos – bloco 4 QVT

#### 5.1.2.2.5 Compensação

Cargo	Salários (Eq. Int.)	Salários (Eq. Ext.)	Salário Var.	Benefícios (interno)	Benefícios (externo)	Média	Mediana
Estagiário	5,67	5,33	3,00	5,33	5,50	4,97	5,00
Analista	4,08	4,00	3,20	3,90	3,50	3,74	3,50
Coorden.	3,20	3,60	4,60	3,40	4,20	3,80	4,00
Gerente	3,50	3,00	5,00	5,50	5,50	4,50	5,00
<b>Média</b>	<b>4,11</b>	<b>3,98</b>	<b>3,95</b>	<b>4,53</b>	<b>4,68</b>	<b>4,25</b>	

Tabela 16 – QVT - Bloco 5 por cargo ocupado

De uma forma geral, pode-se observar que as menores médias na dimensão de Compensação estão nos cargos de Analista e Coordenador. No entanto, ao realizar uma observação mais detalhada, podem ser notados comportamentos distintos a cada nível hierárquico. Os maiores níveis gerenciais – **Coordenador** e **Gerente** – concentram suas insatisfações nos salários, tanto no item que mede a equidade interna como no que mede a externa. Isso reflete um quadro de insatisfação nas dimensões interna e externa da Empresa, constituindo um fator de desmotivação potencial. Já com relação a níveis hierárquicos inferiores – **Estagiário** e **Analista** – o nível de insatisfação está atrelado principalmente a possibilidade de variação do salário, bem como o posicionamento dos benefícios concedidos pela Empresa.

Dentre as razões que podem contribuir para esta diferenciação evidente nos níveis de satisfação, está o programa utilizado para gratificação. Os níveis de Coordenador e Gerente, exclusivamente, apresentam uma possibilidade de bonificação salarial ao fim de cada ano, de acordo com os objetivos designados para a área, ao contrário dos demais colaboradores: Analistas apresentam somente Participação nos Lucros e Estagiários não possuem qualquer nível de variação salarial.

O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta dimensão QVT:

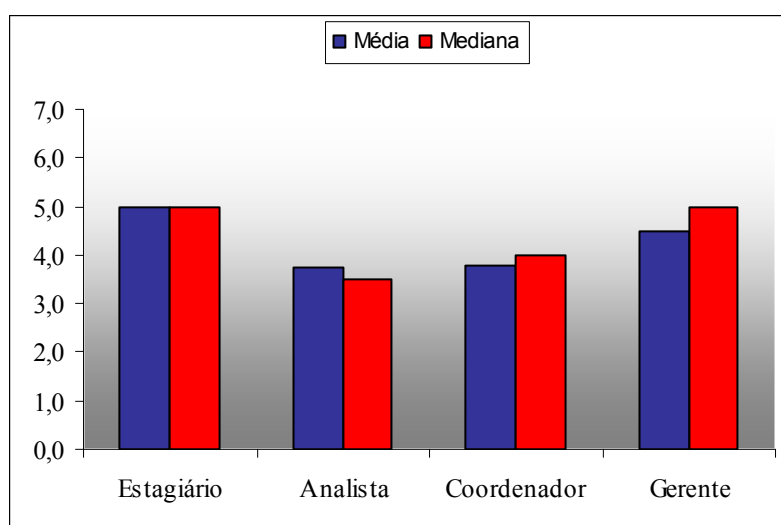


Gráfico 16 – Comparativo entre Cargos – bloco 5 QVT

#### 5.1.2.2.6 Participação

Cargo	Criativ.	Expressão Pessoal	Repercussão Ideias Dadas	Progr. de Particip	Capac.	Média	Mediana
Estag.	5,00	4,67	4,67	5,67	5,67	5,13	5,00
Analista	4,70	4,80	4,10	3,70	3,50	4,16	4,00
Coord.	3,80	4,00	4,80	4,40	4,80	4,36	4,00
Gerente	5,00	5,50	5,50	5,50	5,50	5,40	5,00
<b>Média</b>	<b>4,63</b>	<b>4,74</b>	<b>4,77</b>	<b>4,82</b>	<b>4,87</b>	<b>4,76</b>	

Tabela 17 – QVT - Bloco 6 por cargo ocupado

Em análise aos dados obtidos, nota-se um nível inferior nos itens de Programas de

Participação e Capacitação voltados para Analistas. É nesta segmentação do quadro funcional que encontram-se os menores valores da dimensão de Participação. A exploração de sugestões para estes quesitos serão também apresentados no Projeto de Melhoria, situado adiante neste estudo. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta dimensão QVT:

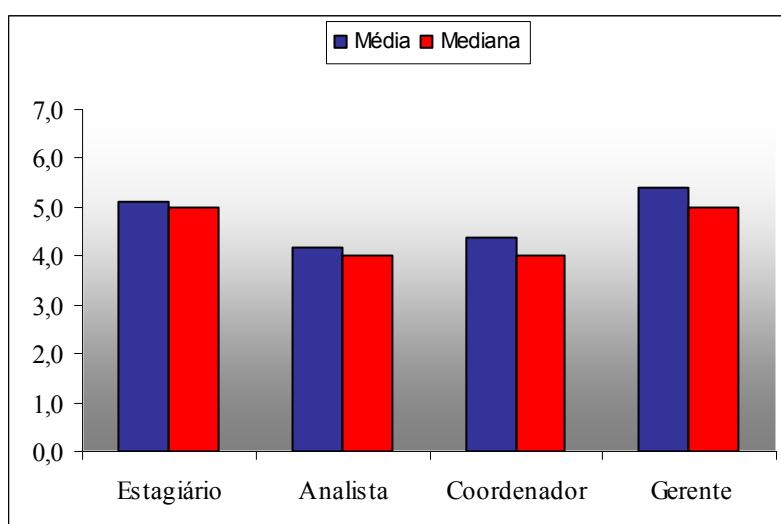


Gráfico 17 – Comparativo entre Cargos – bloco 6 QVT

#### 5.1.2.2.7 Comunicação

Cargo	Conhecimento das Metas	Fluxo Top down	Fluxo Mesmo Nível	Veículos Formais	Média	Mediana
Estagiário	3,67	5,33	4,67	5,67	4,83	5,00
Analista	3,70	4,58	4,90	4,75	4,48	5,00
Coordenador	4,80	4,00	3,40	4,80	4,25	5,00
Gerente	4,50	4,50	5,00	5,00	4,75	5,00
<b>Média</b>	<b>4,17</b>	<b>4,60</b>	<b>4,49</b>	<b>5,05</b>	<b>4,58</b>	

Tabela 18 – QVT - Bloco 7 por cargo ocupado

A partir da análise dos resultados referentes à dimensão de Comunicação, observa-se que o principal ponto fraco, na opinião dos colaboradores, é referente ao conhecimento de metas entre os estagiários e analistas.

Os cargos de estagiário e analista compreendem baixos níveis de autoridade e



gerenciamento. Esta situação muitas vezes interfere na própria natureza da atividade, havendo muitas tarefas operacionais, o que acarreta na perda de compreensão do trabalhador em relação a função que desempenha, diminuindo sua visão com relação ao todo.

O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta dimensão QVT:

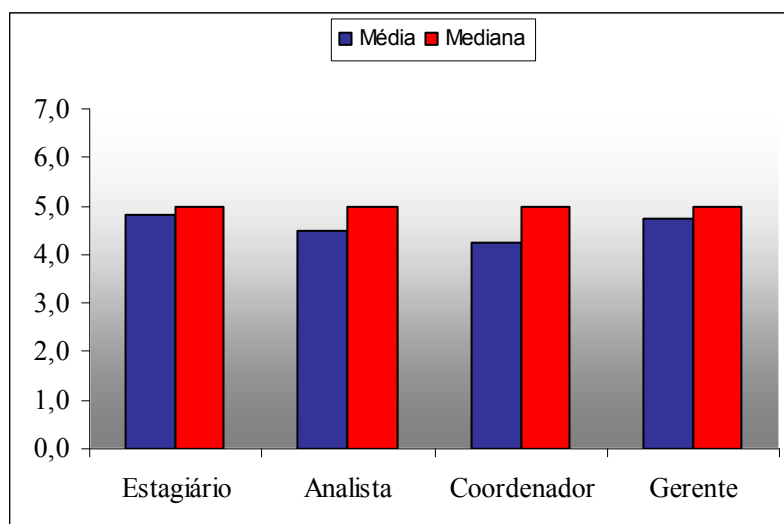


Gráfico 18 – Comparativo entre Cargos – bloco 7 QVT

#### 5.1.2.2.8 Imagem da Empresa

Cargo	Ident. com a Empresa	Imagem		Resp. comunitária	Enfoque no Cliente	Média	Mediana
		Int.	Ext.				
Estag.	5,33	4,67	4,33	5,00	4,33	4,73	5,00
Analista	5,10	4,60	4,70	4,60	5,00	4,80	5,00
Coorden.	4,20	3,20	4,20	4,60	3,60	3,96	4,00
Gerente	6,00	5,00	5,50	5,50	4,00	5,20	5,00
<b>Média</b>	<b>5,16</b>	<b>4,37</b>	<b>4,68</b>	<b>4,93</b>	<b>4,23</b>	<b>4,67</b>	

Tabela 19 – QVT - Bloco 8 por cargo ocupado

No que tange a avaliação do colaborador a respeito da imagem da organização, pode-se notar que os Coordenadores apresentam uma avaliação insatisfatória nos itens de Imagem Interna e Enfoque no Cliente, cujos índices são os menores dentre os demais cargos e itens.

De uma maneira geral, a Diretoria é bem avaliada quanto aos outros itens que compõem sua imagem.

O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta dimensão QVT:

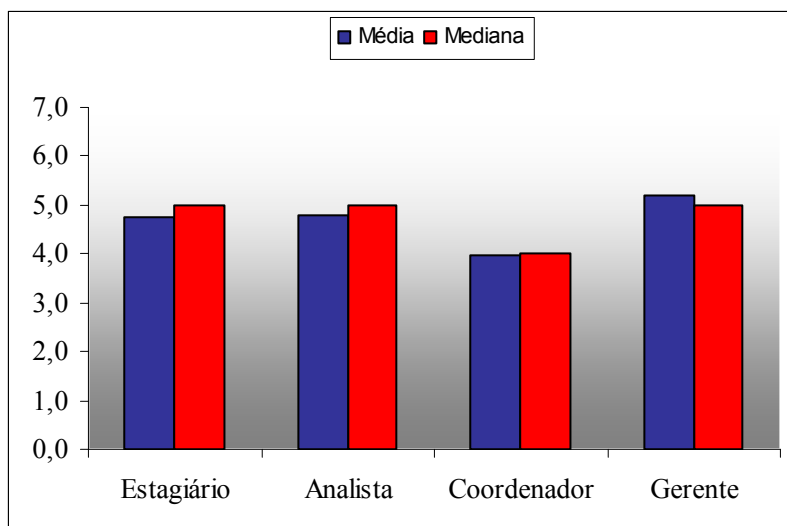


Gráfico 19 – Comparativo entre Cargos – bloco 8 QVT

#### 5.1.2.2.9 Relação Chefe-Subordinado

Cargo	Apoio Sócio-Emocional	Orientação Técnica	Igualdade de Tratamento	Ger. pelo Exemplo	Média	Mediana
Estagiário	4,33	5,00	5,00	4,33	4,67	5,50
Analista	5,40	4,30	5,92	4,80	5,10	5,00
Coordenador	5,20	4,40	5,60	3,60	4,70	5,00
Gerente	5,50	5,50	4,50	5,00	5,13	5,50
<b>Média</b>	<b>5,11</b>	<b>4,80</b>	<b>5,25</b>	<b>4,43</b>	<b>4,90</b>	

Tabela 20 – QVT - Bloco 9 por cargo ocupado

O único item que pode ser destacado como ponto de atenção na avaliação entre chefe e subordinado é o de gerenciamento pelo exemplo em nível de Coordenadores. Nos demais itens, verificou-se uma avaliação positiva na relação entre os níveis hierárquicos. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta dimensão QVT:

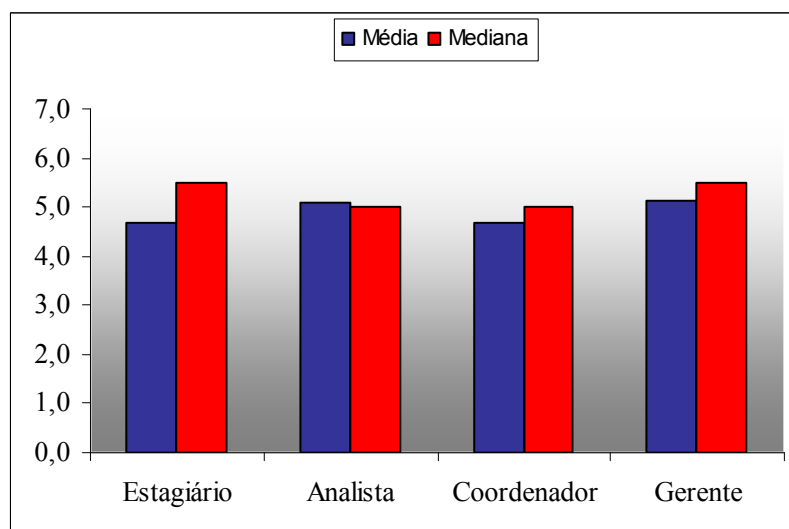


Gráfico 20 – Comparativo entre Cargos – bloco 9 QVT

#### 5.1.2.2.10 Organização do Trabalho

Cargo	Inovações/ Mét./ Proc.	Grupos de Trabalho	Variedade de Tarefas	Ritmo de Trabalho	Média	Mediana
Estagiário	5,00	4,67	5,00	5,00	4,92	5,00
Analista	4,10	4,08	3,90	4,10	4,05	4,00
Coordenador	4,40	4,20	3,60	4,20	4,10	4,00
Gerente	3,50	4,50	6,00	6,00	5,00	6,00
<b>Média</b>	<b>4,25</b>	<b>4,36</b>	<b>4,63</b>	<b>4,83</b>	<b>4,52</b>	

Tabela 21 – QVT - Bloco 10 por cargo ocupado

Com relação a aspectos de organização do trabalho, pode-se notar comportamentos distintos em cada um dos cargos abordados. Em nível de Analistas e Coordenadores, as menores avaliações estão no item de variedade de tarefas. Já com relação ao nível hierárquico gerencial, a avaliação de menor grau está evidenciada no item que avalia as inovações em métodos e processos. Os dois itens apresentam forte relação intrínseca, tendo suas avaliações diretamente vinculadas à responsabilidade inerente ao cargo. A variedade de tarefas está relacionada a execução de atividades (atividade típica do cargo de Analista), enquanto a parte de inovações em métodos e processos está relacionada a elaboração e planejamento de ações (atividade típica do cargo de Gerente).

O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta dimensão QVT:

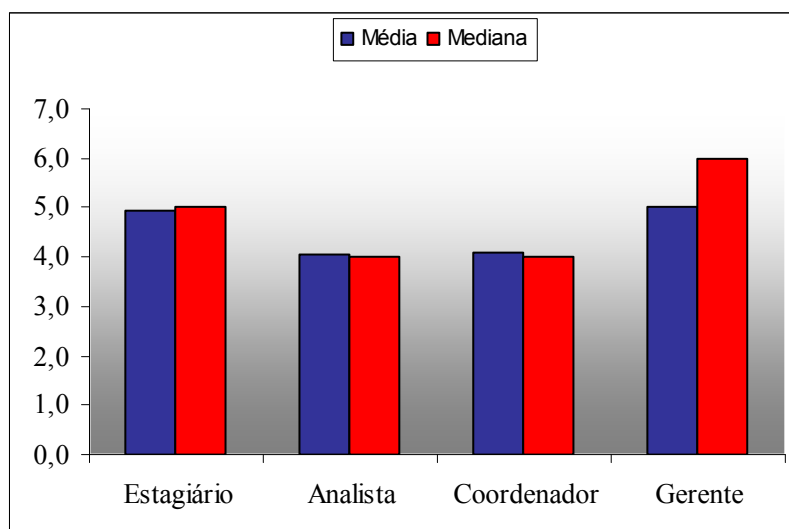


Gráfico 21 – Comparativo entre Cargos – bloco 10 QVT

O nível de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores da Diretoria de Segurança da TIM Brasil total foi de **4,73**. Este valor pode ser considerado uma avaliação positiva à medida que está situado na segunda metade da escala de avaliação de 1 a 7.

De uma maneira geral, a proximidade existente entre os valores de média e mediana faz com que fosse evidenciado que não existem grandes distorções dentro de cada categoria analisada, seja por gerência, seja por cargo ocupado na organização. Em outras palavras, há certa homogeneidade de pensamento e percepção dentre os entrevistados.

### 5.1.3 Missão, Cultura, Visão e Valores

Como na análise da QVT, a análise dos valores de Missão, Cultura, Visão e Valores foi feita a partir do cargo ocupado pelos participantes da pesquisa: Gerente, Coordenador; Analistas; e Estagiários. Além disso, tal análise também contemplou, assim como a de QVT, as respectivas áreas da Diretoria de Segurança em que estão alocados: X, Y, W ou Z.

Os dados coletados referentes ao questionário de avaliação da Missão, Cultura, Visão e Valores estão apresentados e demonstrados de acordo com a sua análise estatística. No texto, são encontradas também as tabelas e os gráficos necessários à compreensão do raciocínio. Foram utilizadas medidas de estatística descritiva, trabalhando-se em cima de conceitos como:

- Média amostral - É a média aritmética entre os  $n$  valores da amostra e por definição é a soma desses  $n$  valores dividida por  $n$ ;
- Variância amostral – É a média aritmética dos quadrados das diferenças de cada um dos dados da amostra em relação à média da mesma;
- Variância da média amostral – É igual à variância da amostra dividida pelo tamanho da amostra, no caso de amostragem aleatória simples (em outras palavras, se a população for infinita). Já para o caso de amostragem com reposição (em outras palavras, se a população for finita), esse valor é ainda multiplicado pelo valor da expressão  $(N-n)/(N-1)$ .
- Desvio padrão da média amostral – É igual à raiz quadrada da variância da média amostral.

Segundo Kazmier (1982):

*“... é difícil interpretar o significado do valor da variância porque as unidades nas quais tal valor é expresso não são as mesmas do que as das observações do conjunto de dados. Por esta razão, a raiz quadrada da variância, representada pela letra grega  $\sigma$  e chamada de “Desvio Padrão”, é o que se utiliza com mais frequência...”*

Outro aspecto importante que também levou à utilização do desvio padrão da média amostral é o fato deste ser utilizado para se calcular o intervalo de confiança da média dentro da distribuição *t student*, que foi a escolhida na análise dos testes de hipóteses e para ser utilizada no cálculo do intervalo de confiança para a média. Neste caso, optou-se por utilizar esta distribuição pelo fato deste problema envolver a análise de uma amostra pequena (com o tamanho sendo menor ou igual a 30) e não se conhecer precisamente o valor da variância da população. Segundo Alvelos *et al.* (2005), esse tipo de situação é ideal para o uso de tal distribuição. Além disso, nenhuma das duas condições que devem ser satisfeitas para que a Distribuição Normal, outra distribuição que poderia ser utilizada neste caso, possa ser utilizada (segundo o mesmo autor, pelo menos uma das duas condições deve ser satisfeita para isso) foi satisfeita nesse problema. Essas condições são:

- 1) O tamanho da amostra é maior ou igual a 30 e o desvio padrão populacional é conhecido ou estimado por:

$$\sigma = \left( \frac{n}{n-1} \right)^{\frac{1}{2}} \cdot S ;$$

2) A amostra é de qualquer tamanho, porém o desvio padrão é precisamente conhecido (não vale estimativa).

Para a compreensão e leitura dos dados apresentados nos quadros e gráficos, observa-se a numeração abaixo:

7: Identificado e definido na percepção do funcionário. Tende a uma situação satisfatória.

Numeração do questionário: 8 a 10

4,66...: Existe uma proposta, não concretizada. Situação regular, suficiente.

Numeração do questionário: 5 a 7

2,33...: Não está definido na percepção do funcionário. Tende a uma situação insatisfatória.

Numeração do questionário: 1 a 4

### 5.1.3.1 Análise Missão, Cultura, Visão e Valores dos dados por Gerência da Diretoria

Serão apresentados a seguir os dados obtidos em cada uma das gerências que compõem a Diretoria de Segurança na TIM Holding, utilizando a segmentação proposta por Quintella (2001), que abrange doze diferentes questões a respeito da Missão, Cultura, Visão e Valores.

#### 5.1.3.1.1 Questão 1 - Não há uma visão corporativa desenvolvida e a organização vive na base do seu dia-a-dia

Área	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
X	4,67
Y	4,67
W	4,08
Z	5,44
<b>Média</b>	<b>4,72</b>

Tabela 22 – Missão, Cultura, Visão e Valores - Bloco 1 por gerência

A partir da situação observada, pode-se concluir que, de um modo geral, os participantes da pesquisa percebem que a organização não possui uma visão corporativa desenvolvida, vivendo mais na base do seu dia-a-dia do que em cima desta suposta visão. Dentro desta

destaca-se o menor valor encontrado na gerência W, que constitui um quadro de insatisfação menor quando comparado às outras áreas, principalmente a gerência Z, que é a que possui uma pior avaliação a respeito da questão avaliada. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.

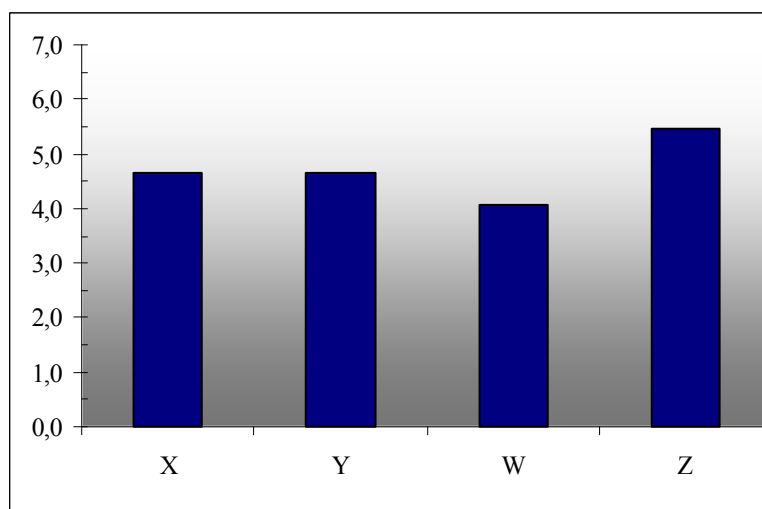


Gráfico 22 – Comparativo entre Gerências – bloco 1 Missão, Cultura, Visão e Valores

#### 5.1.3.1.2 Questão 2 - A visão corporativa foi comunicada/informada, mas ela não é compartilhada entre os membros da empresa

Área	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
X	4,67
Y	3,50
W	2,92
Z	5,06
<b>Média</b>	<b>4,03</b>

Tabela 23 – Missão, Cultura, Visão e Valores - Bloco 2 por gerência

A partir da situação observada, pode-se concluir que, nesse caso, os participantes da pesquisa estão divididos sobre o fato de a organização compartilhar ou não sua visão corporativa entre os seus membros, mesmo que esta seja comunicada/informada aos mesmos. Dentro desta destaca-se o maior valor encontrado na gerência Z, que constitui um quadro de insatisfação maior quando comparado às outras áreas, principalmente a gerência Y, que constitui um quadro de satisfação intermediário e a W, que é a que possui uma

melhor avaliação a respeito da questão avaliada. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.

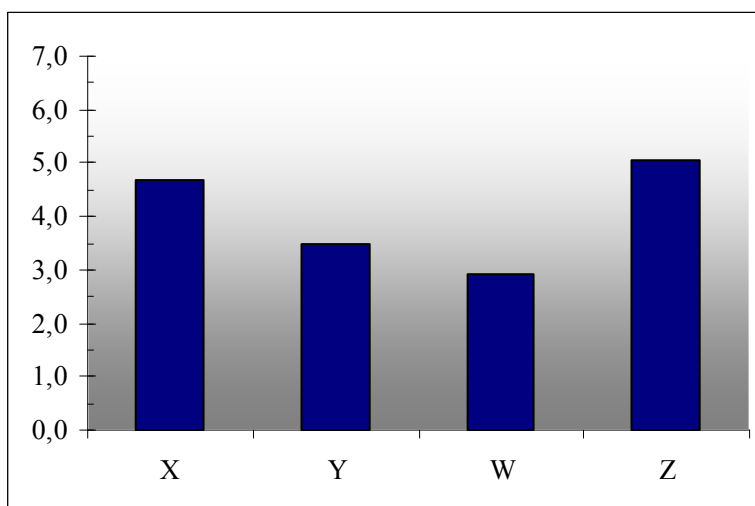


Gráfico 23 – Comparativo entre Gerências – bloco 2 Missão, Cultura, Visão e Valores

#### 5.1.3.1.3 Questão 3 - Os executivos são muito focados nas operações internas

Área	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
X	5,06
Y	3,50
W	4,67
Z	3,50
<b>Média</b>	<b>4,18</b>

Tabela 24 – Missão, Cultura, Visão e Valores - Bloco 3 por gerência

A partir da situação observada, pode-se concluir que, nesse caso, os participantes da pesquisa possuem uma leve tendência a acharem que os executivos são muito focados nas operações internas. Dentro desta destaca-se o maior valor encontrado na gerência X, que constitui um quadro de insatisfação maior quando comparado às outras áreas, principalmente as gerências Y e Z, que constituem um quadro de satisfação intermediário. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.



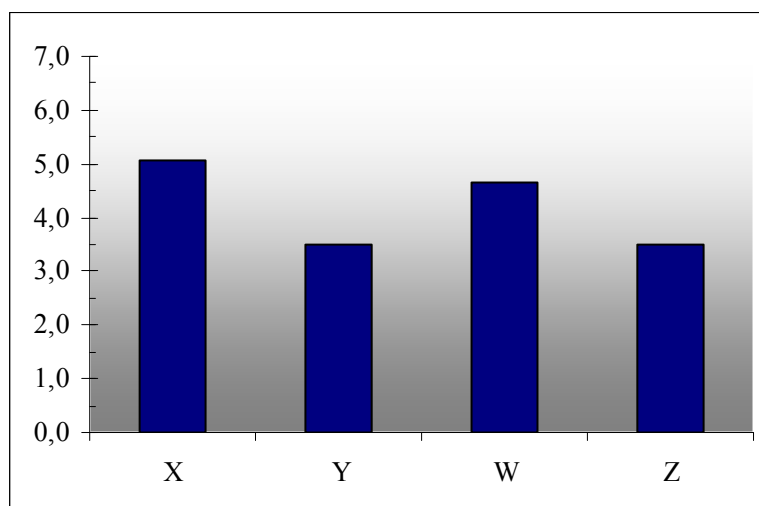


Gráfico 24 – Comparativo entre Gerências – bloco 3 Missão, Cultura, Visão e Valores

#### 5.1.3.1.4 Questão 4 - Os executivos agem e decidem totalmente diferente do discurso que pregam em eventos

Área	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
X	5,44
Y	4,08
W	4,67
Z	3,11
<b>Média</b>	<b>4,33</b>

Tabela 25 – Missão, Cultura, Visão e Valores - Bloco 4 por gerência

A partir da situação observada, pode-se concluir que, de um modo geral, os participantes da pesquisa percebem que os executivos da organização agem e decidem diferente do discurso que pregam em eventos. Dentro desta destaca-se o maior valor encontrado na gerência X, que constitui um quadro de insatisfação maior quando comparado às outras áreas, principalmente à gerência Z, que pode ser considerada uma exceção dentro desta situação geral encontrada. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.

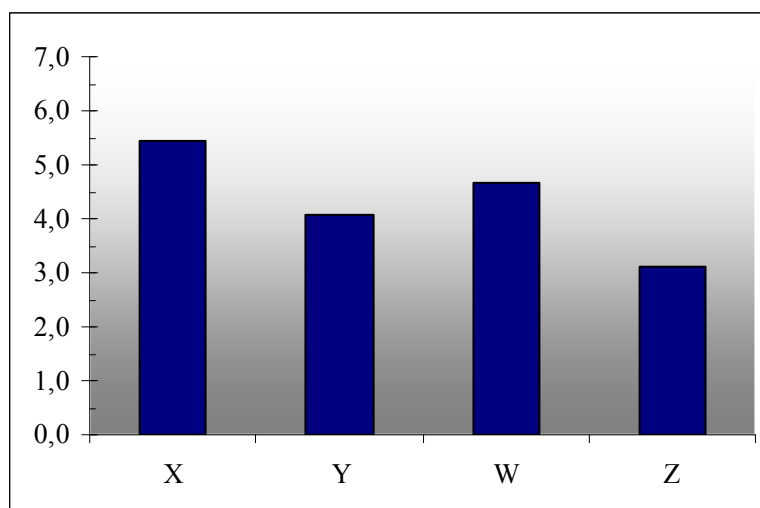


Gráfico 25 – Comparativo entre Gerências – bloco 4 Missão, Cultura, Visão e Valores

#### 5.1.3.1.5 Questão 5 - Os executivos estão prioritariamente preocupados com os resultados a curto prazo

Área	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
X	5,83
Y	2,92
W	4,08
Z	3,89
<b>Média</b>	<b>4,18</b>

Tabela 26 – Missão, Cultura, Visão e Valores - Bloco 5 por gerência

A partir da situação observada, pode-se concluir que, de um modo geral, os participantes da pesquisa encontram-se num nível de opinião intermediário a respeito do fato dos executivos da organização estarem prioritariamente preocupados com os resultados a curto prazo. Dentro deste quadro vale destacar a única gerência que, mesmo se encontrando num nível intermediário como as outras, tende a um quadro em que não se acredita no foco em resultados de curto prazo por parte dos executivos da organização. Além disso, a gerência X é uma exceção dentro do quadro geral apresentado, pois esta acredita fortemente que existe um maior foco em resultados de curto prazo. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.

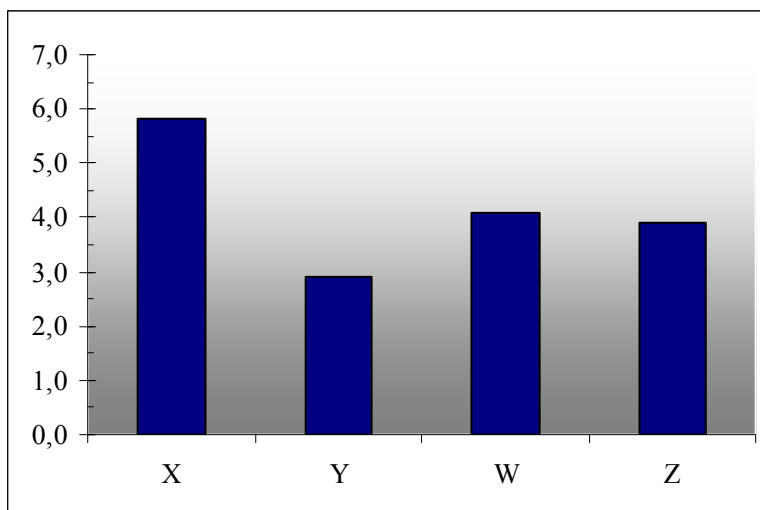


Gráfico 26 – Comparativo entre Gerências – bloco 5 Missão, Cultura, Visão e Valores

#### 5.1.3.1.6 Questão 6 - Não há valores explicitamente definidos para a organização

Área	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
X	4,67
Y	4,67
W	4,08
Z	6,22
<b>Média</b>	<b>4,91</b>

Tabela 27 – Missão, Cultura, Visão e Valores - Bloco 6 por gerência

A partir da situação observada, pode-se concluir que, de um modo geral, os participantes da pesquisa percebem que a organização não possui valores explicitamente definidos. Dentro desta destaca-se o menor valor encontrado na gerência W, que constitui um quadro de insatisfação menor quando comparado às outras áreas, principalmente a gerência Z, que é a que possui uma pior avaliação a respeito da questão avaliada. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.

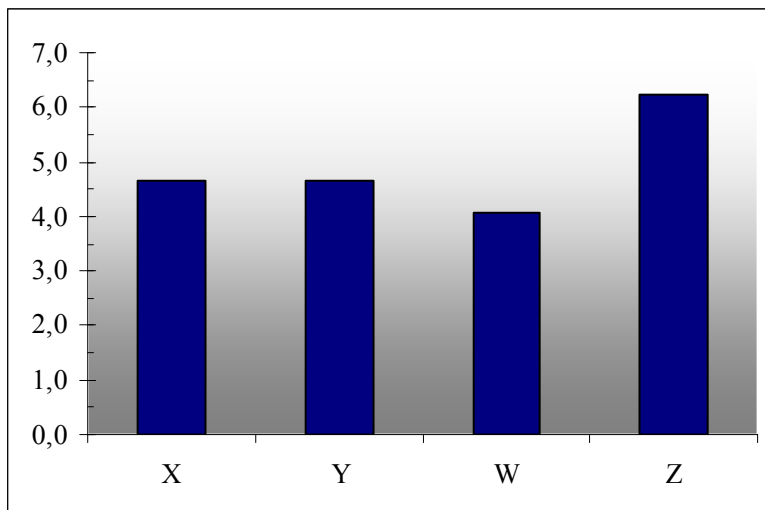


Gráfico 27 – Comparativo entre Gerências – bloco 6 Missão, Cultura, Visão e Valores

#### 5.1.3.1.7 Questão 7 - Os funcionários são considerados recursos facilmente substituíveis

Área	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
X	3,50
Y	4,67
W	4,08
Z	3,50
<b>Média</b>	<b>3,94</b>

Tabela 28 – Missão, Cultura, Visão e Valores - Bloco 7 por gerência

A partir da situação observada, pode-se concluir que, nesse caso, os participantes da pesquisa possuem uma leve tendência a acharem que os funcionários são considerados recursos facilmente substituíveis pelos executivos. Dentro desta destaca-se o maior valor encontrado na gerência Y, que constitui um quadro de insatisfação maior quando comparado às outras áreas, principalmente as gerências X e Z, que constituem um quadro de satisfação intermediário. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.

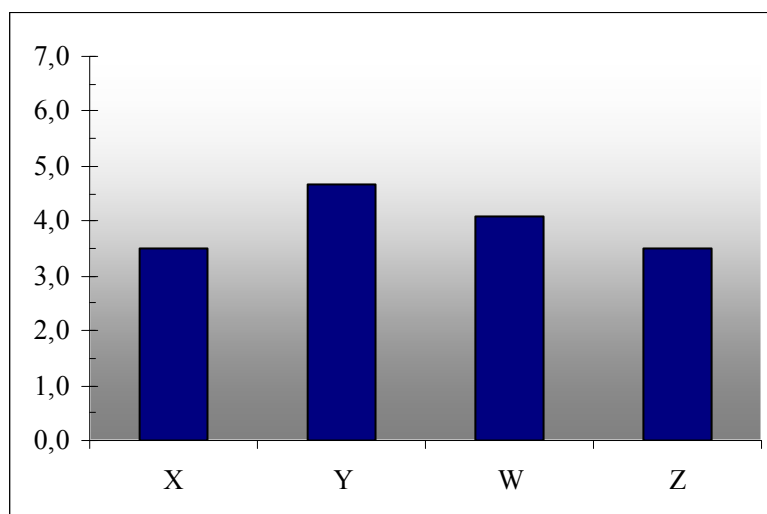


Gráfico 28 – Comparativo entre Gerências – bloco 7 Missão, Cultura, Visão e Valores

#### 5.1.3.1.8 Questão 8 - Os clientes são vistos como fonte de receita facilmente substituíveis

Área	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
X	5,06
Y	4,67
W	4,08
Z	3,89
<b>Média</b>	<b>4,42</b>

Tabela 29 – Missão, Cultura, Visão e Valores - Bloco 8 por gerência

A partir da situação observada, pode-se concluir que, de um modo geral, os participantes da pesquisa percebem que a organização enxerga seus clientes como fontes de receita facilmente substituíveis. Dentro desta destaca-se o menor valor encontrado na gerência Z, que constitui um quadro de insatisfação menor quando comparado às outras áreas, principalmente a gerência X, que é a que possui uma pior avaliação a respeito da questão avaliada. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.

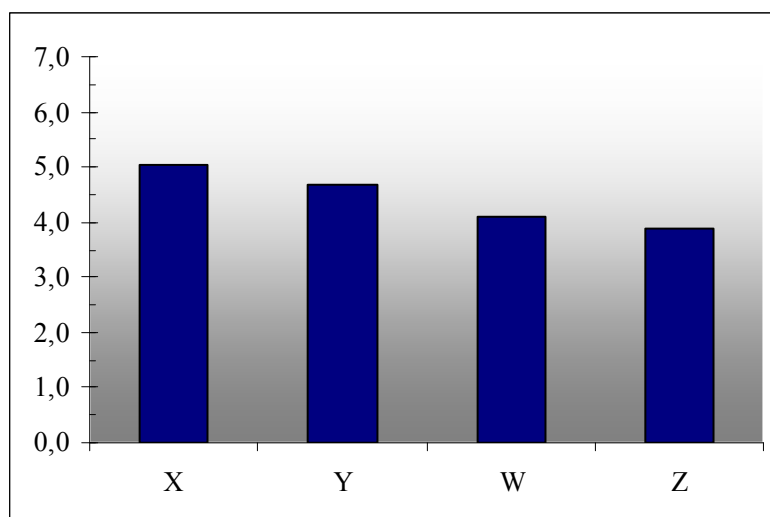


Gráfico 29 – Comparativo entre Gerências – bloco 8 Missão, Cultura, Visão e Valores

#### 5.1.3.1.9 Questão 9 - A organização tem uma cultura indefinida e desarticulada

Área	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
X	4,67
Y	3,50
W	3,50
Z	3,89
<b>Média</b>	<b>3,89</b>

Tabela 30 – Missão, Cultura, Visão e Valores - Bloco 9 por gerência

A partir da situação observada, pode-se concluir que, nesse caso, os participantes da pesquisa possuem uma leve tendência a acharem que a organização tem uma cultura indefinida e desarticulada. Dentro desta destaca-se o maior valor encontrado na gerência X, que constitui um quadro de insatisfação maior quando comparado às outras áreas, principalmente as gerências Y e W, que constituem um quadro de satisfação intermediário. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.

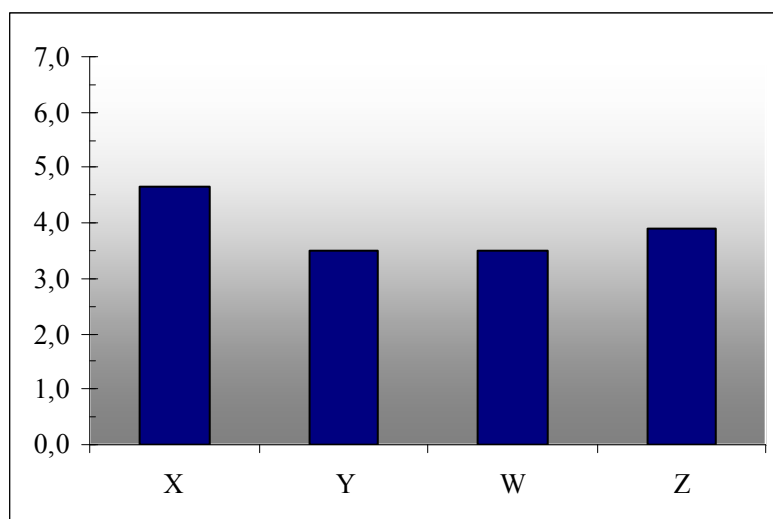


Gráfico 30 – Comparativo entre Gerências – bloco 9 Missão, Cultura, Visão e Valores

#### 5.1.3.1.10 Questão 10 - A aplicação de imparcialidade e justiça dependem do critério de cada gerente

Área	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
X	5,44
Y	4,67
W	5,25
Z	2,72
<b>Média</b>	<b>4,52</b>

Tabela 31 – Missão, Cultura, Visão e Valores - Bloco 10 por gerência

A partir da situação observada, pode-se concluir que, de um modo geral, os participantes da pesquisa percebem que os gerentes da organização aplicam a imparcialidade e a justiça de acordo com seus próprios critérios. Dentro desta destaca-se o maior valor encontrado na gerência X, que constitui um quadro de insatisfação maior quando comparado às outras áreas, principalmente à gerência Z, que pode ser considerada uma exceção dentro desta situação geral encontrada. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.

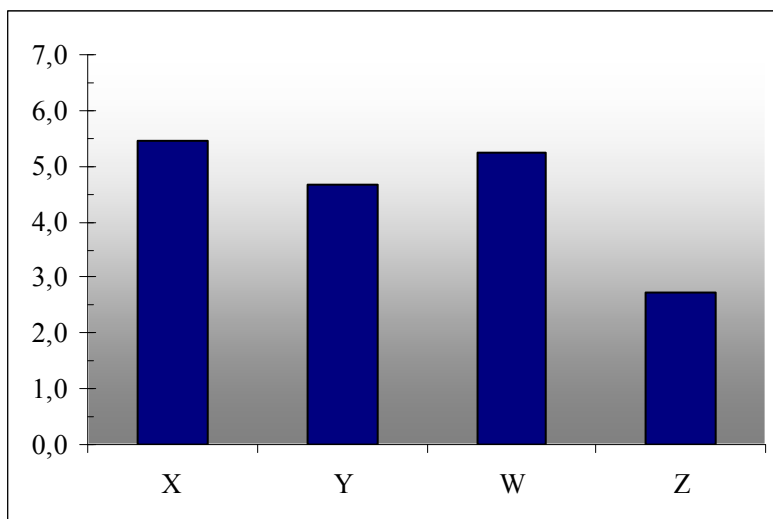


Gráfico 31 – Comparativo entre Gerências – bloco 10 Missão, Cultura, Visão e Valores

#### 5.1.3.1.11 Questão 11 - Os funcionários acreditam que a organização é frequentemente parcial e injusta

Área	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
X	4,28
Y	4,08
W	4,67
Z	2,33
<b>Média</b>	<b>3,84</b>

Tabela 32 – Missão, Cultura, Visão e Valores - Bloco 11 por gerência

A partir da situação observada, pode-se concluir que, de um modo geral, os participantes da pesquisa têm uma leve tendência a acreditar que a organização é frequentemente parcial e injusta. Dentro desta destaca-se o maior valor encontrado na gerência W, que constitui um quadro de insatisfação maior quando comparado às outras áreas, principalmente à gerência Z, que pode ser considerada uma exceção dentro desta situação geral encontrada. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.



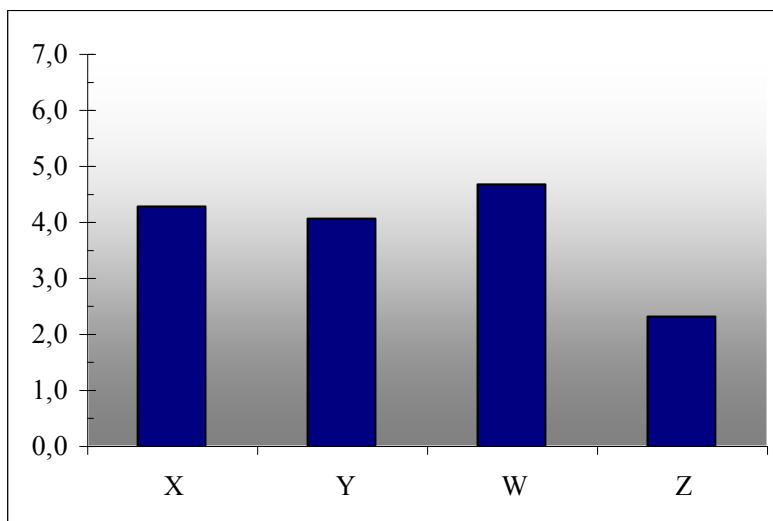


Gráfico 32 – Comparativo entre Gerências – bloco 11 Missão, Cultura, Visão e Valores

#### 5.1.3.1.12 Questão 12 - Os funcionários não sentem orgulho de trabalhar para a empresa

Área	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
X	5,06
Y	5,25
W	4,08
Z	4,28
<b>Média</b>	<b>4,67</b>

Tabela 33 – Missão, Cultura, Visão e Valores - Bloco 12 por gerência

A partir da situação observada, pode-se concluir que, de um modo geral, os participantes da pesquisa percebem que os funcionários não sentem orgulho de trabalhar para a empresa. Dentro desta destaca-se o maior valor encontrado na gerência Y, que constitui um quadro de insatisfação maior quando comparado às outras áreas. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.

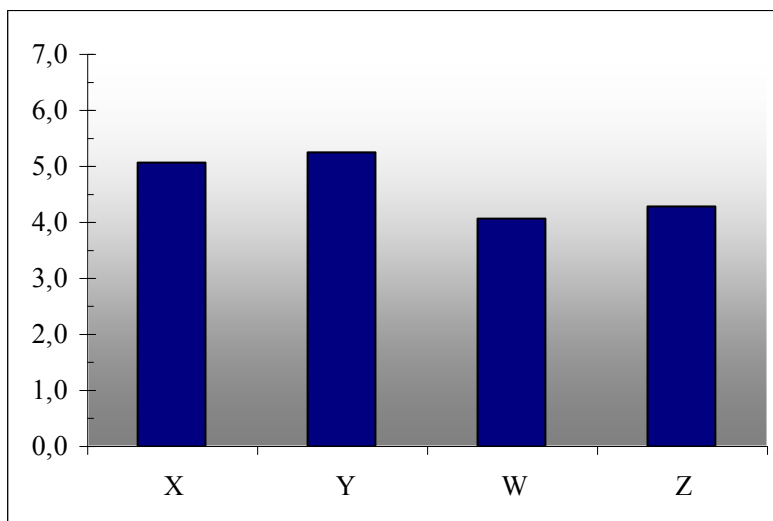


Gráfico 33 – Comparativo entre Gerências – bloco 12 Missão, Cultura, Visão e Valores

OBS.: É importante salientar que para se calcular a média da amostra, a variância da amostra, a variância da média amostral, o desvio padrão da média amostral e o intervalo de confiança para a média (distribuição *t-student*) foram utilizadas as seguintes grandezas:

N (tamanho da população) = 28

n (tamanho da amostra) = 23

nível de significância = 0,95 (logo,  $\alpha = 0,05$ )

Sabe-se também que o grau de liberdade é calculado em função do tamanho da amostra através da seguinte equação:

$$gl = n - 1$$

Daí, conclui-se que nosso “gl” é igual a 22.

OBS.: 1,717 (valor utilizado para se calcular o intervalo de confiança para a média) é o valor retirado da tabela de distribuição t-Student para  $\alpha=0,05$  e  $gl=22$ .

Tais valores calculados se encontram na tabela a seguir:

Área	Média da Amostra	Variância da amostra	Variância da Média Amostral	Desvio Padrão da Média Amostral	Intervalo de Confiança para a Média	
X	4,86	0,37	0,0030	0,05	4,77	4,95
Y	3,89	0,48	0,0039	0,06	3,78	4,00

W	4,11	0,36	0,0029	0,05	4,02	4,21
Z	4,12	1,27	0,0102	0,10	3,95	4,30

Tabela 34 – Missão, Cultura, Visão e Valores – Valores Calculados (por gerência)

### 5.1.3.2 Análise Cultural Organizacional dos dados por Cargo

Serão apresentados a seguir os dados obtidos através da segmentação de cargos existente na Diretoria de Segurança na TIM Holding, utilizando a classificação proposta por Quintella (2001), que divide a análise em doze diferentes aspectos de dimensões da Cultura Organizacional.

#### 5.1.3.2.1 Questão 1 - Não há uma visão corporativa desenvolvida e a organização vive na base do seu dia-a-dia

Cargo	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
Estagiário	4,67
Analista	4,90
Coordenador	4,20
Gerente	5,83
<b>Média</b>	<b>4,90</b>

Tabela 35 – Missão, Cultura, Visão e Valores - Bloco 1 por cargo ocupado

A partir da situação observada, pode-se concluir que, de um modo geral, os participantes da pesquisa percebem que a organização não possui uma visão corporativa desenvolvida, vivendo mais na base do seu dia-a-dia do que em cima desta suposta visão. Dentro desta destaca-se o menor valor encontrado no cargo de coordenador, que constitui um quadro de insatisfação menor quando comparado aos outros níveis, principalmente o de gerente, que é o que possui uma pior avaliação a respeito da questão avaliada. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.

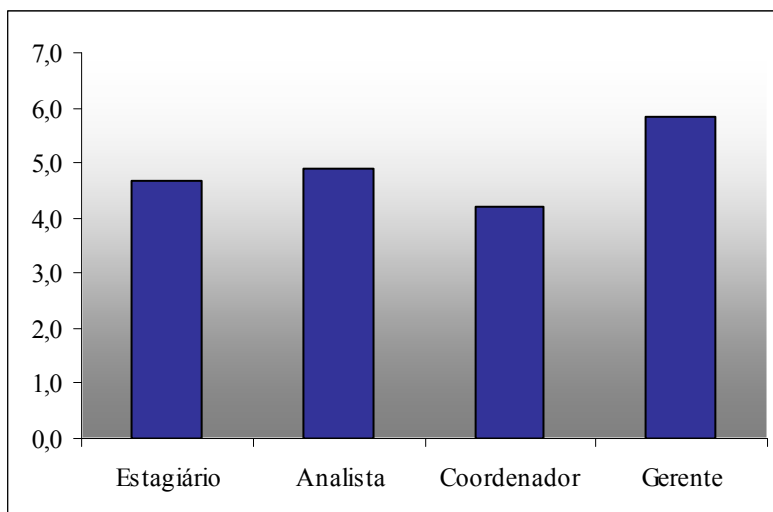


Gráfico 34 – Comparativo entre Cargos – bloco 1 Missão, Cultura, Visão e Valores

#### 5.1.3.2.2 Questão 2 - A visão corporativa foi comunicada/informada, mas ela não é compartilhada entre os membros da empresa

Cargo	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
Estagiário	4,67
Analista	3,50
Coordenador	5,13
Gerente	4,67
<b>Média</b>	<b>4,49</b>

Tabela 36 – Missão, Cultura, Visão e Valores - Bloco 2 por cargo ocupado

A partir da situação observada, pode-se concluir que, nesse caso, os participantes da pesquisa têm uma leve tendência a acreditarem que a visão corporativa não é compartilhada entre os seus membros, mesmo que esta seja comunicada/informada aos mesmos. Dentro desta destaca-se o maior valor encontrado para o cargo de coordenador, que constitui um quadro de insatisfação maior quando comparado aos outros níveis, principalmente o de analista, que constitui um quadro de satisfação intermediário. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.

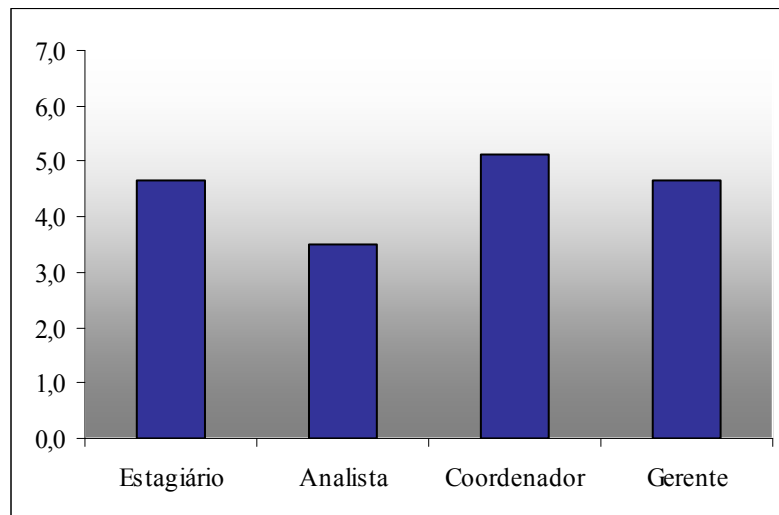


Gráfico 35 – Comparativo entre Cargos – bloco 2 Missão, Cultura, Visão e Valores

### 5.1.3.2.3 Questão 3 - Os executivos são muito focados nas operações internas

Cargo	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
Estagiário	4,67
Analista	3,97
Coordenador	3,73
Gerente	5,83
<b>Média</b>	<b>4,55</b>

Tabela 37 – Missão, Cultura, Visão e Valores - Bloco 3 por cargo ocupado

A partir da situação observada, pode-se concluir que, nesse caso, os participantes da pesquisa têm uma leve tendência a acreditarem que os executivos são muito focados nas operações internas. Dentro desta destaca-se o maior valor encontrado para o cargo de gerente, que constitui um quadro de insatisfação maior, já que possui uma tendência forte a acreditar que os executivos são muito focados nas operações internas. Este, quando comparado aos outros cargos, principalmente o de coordenador, que constitui um quadro de satisfação próximo do intermediário, pode ser considerado uma exceção. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.

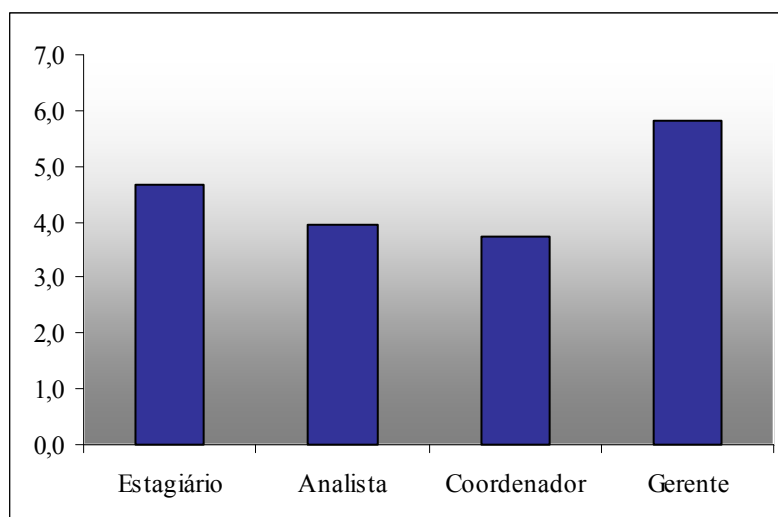


Gráfico 36 – Comparativo entre Cargos – bloco 3 Missão, Cultura, Visão e Valores

#### 5.1.3.2.4 Questão 4 - Os executivos agem e decidem totalmente diferente do discurso que pregam em eventos

Cargo	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
Estagiário	5,44
Analista	3,97
Coordenador	3,73
Gerente	5,83
<b>Média</b>	<b>4,74</b>

Tabela 38 – Missão, Cultura, Visão e Valores - Bloco 4 por cargo ocupado

A partir da situação observada, pode-se concluir que, nesse caso, os participantes da pesquisa têm uma leve tendência a acreditarem que os executivos agem e decidem totalmente diferente do discurso que pregam em eventos. Dentro desta destaca-se o maior valor encontrado para o cargo de gerente, que constitui um quadro de insatisfação maior, já que possui uma tendência forte a acreditar que os executivos agem e decidem totalmente diferente do discurso que pregam em eventos. Este, quando comparado aos outros cargos, principalmente o de coordenador, que constitui um quadro de satisfação próximo do intermediário, pode ser considerado uma exceção. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.

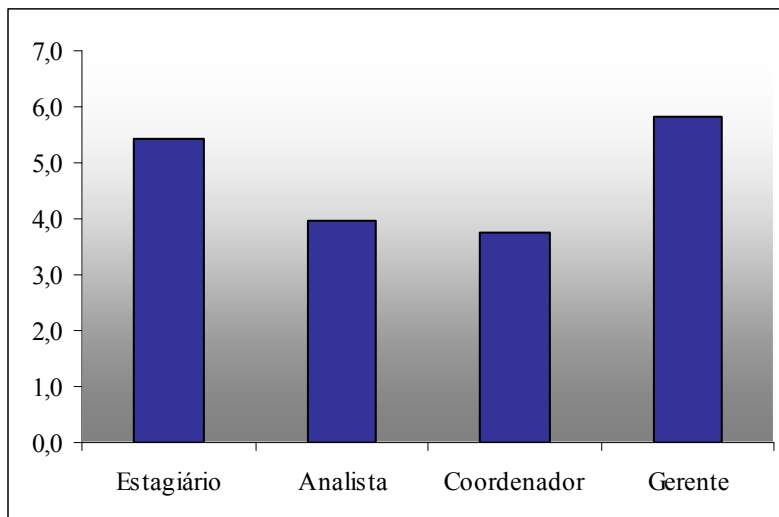


Gráfico 37 – Comparativo entre Cargos – bloco 4 Missão, Cultura, Visão e Valores

#### 5.1.3.2.5 Questão 5 - Os executivos estão prioritariamente preocupados com os resultados a curto prazo

Cargo	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
Estagiário	4,67
Analista	3,97
Coordenador	4,20
Gerente	5,83
<b>Média</b>	<b>4,67</b>

Tabela 39 – Missão, Cultura, Visão e Valores - Bloco 5 por cargo ocupado

A partir da situação observada, pode-se concluir que, nesse caso, os participantes da pesquisa têm uma leve tendência a acreditarem que os executivos estão prioritariamente preocupados com os resultados em curto prazo. Dentro desta destaca-se o maior valor encontrado para o cargo de gerente, que constitui um quadro de insatisfação maior, já que possui uma tendência forte a acreditar que os executivos estão prioritariamente preocupados com os resultados em curto prazo. Este, quando comparado aos outros cargos, principalmente o de analista, que constitui um quadro de satisfação próximo do intermediário, pode ser considerado uma exceção. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.

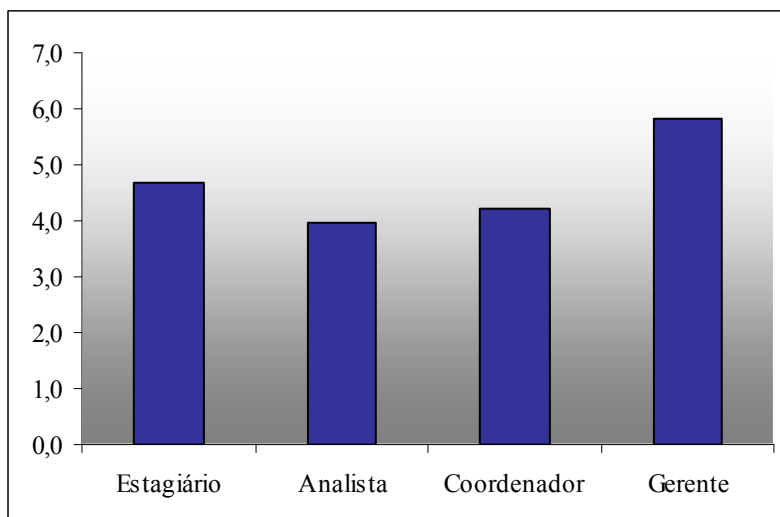


Gráfico 38 – Comparativo entre Cargos – bloco 5 Missão, Cultura, Visão e Valores

#### 5.1.3.2.6 Questão 6 - Não há valores explicitamente definidos para a organização

Cargo	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
Estagiário	5,44
Analista	4,90
Coordenador	4,20
Gerente	7,00
<b>Média</b>	<b>5,39</b>

Tabela 40 – Missão, Cultura, Visão e Valores - Bloco 6 por cargo ocupado

A partir da situação observada, pode-se concluir que, de um modo geral, os participantes da pesquisa percebem que a organização não possui valores explicitamente definidos. Dentro desta destaca-se o menor valor encontrado no cargo de coordenador, que constitui um quadro de insatisfação menor quando comparado aos outros níveis, principalmente o da direção, que é o que possui uma pior avaliação a respeito da questão avaliada obtendo inclusive o grau máximo. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.



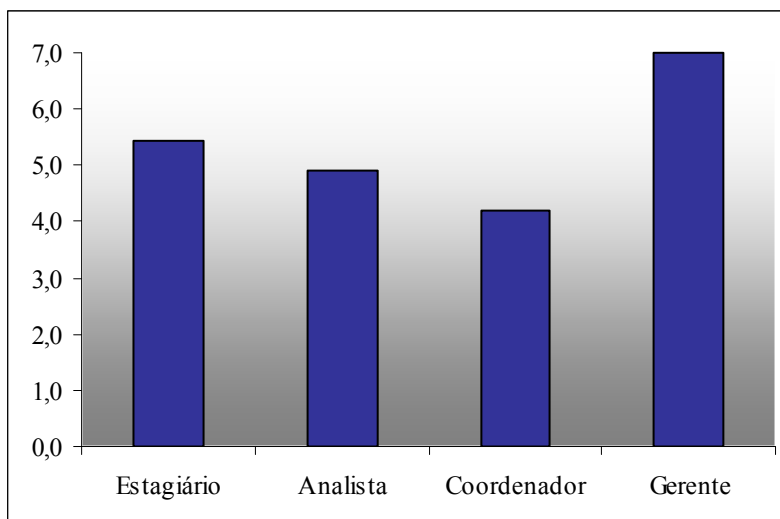


Gráfico 39 – Comparativo entre Cargos – bloco 6 Missão, Cultura, Visão e Valores

#### 5.1.3.2.7 Questão 7 - Os funcionários são considerados recursos facilmente substituíveis

Cargo	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
Estagiário	5,44
Analista	3,50
Coordenador	3,27
Gerente	4,67
<b>Média</b>	<b>4,22</b>

Tabela 41 – Missão, Cultura, Visão e Valores – Bloco7 por cargo ocupado

A partir da situação observada, pode-se concluir que, nesse caso, os participantes da pesquisa têm uma leve tendência a acreditarem que os funcionários são considerados recursos facilmente substituíveis. Dentro desta destaca-se o maior valor encontrado no cargo de estagiário, que constitui um quadro de insatisfação maior quando comparado aos outros cargos, principalmente o de coordenador, que não considera os funcionários recursos facilmente substituíveis. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.

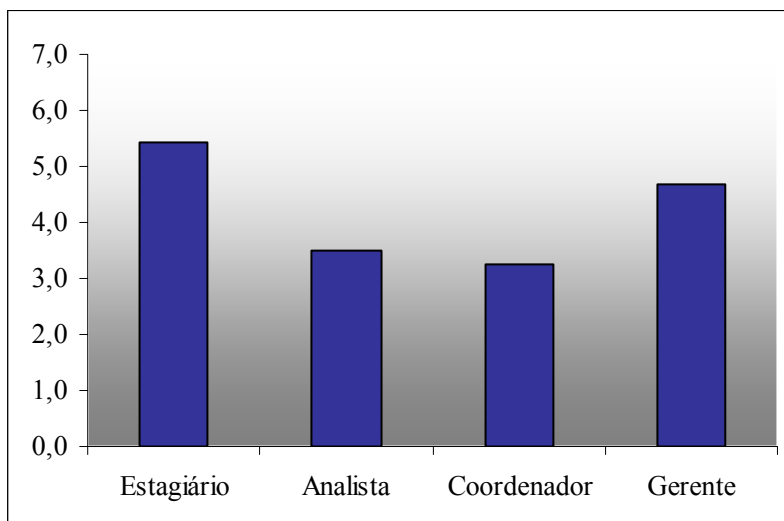


Gráfico 40 – Comparativo entre Cargos – bloco 7 Missão, Cultura, Visão e Valores

#### 5.1.3.2.8 Questão 8 - Os clientes são vistos como fonte de receita facilmente substituíveis

Cargo	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
Estagiário	5,44
Analista	3,97
Coordenador	4,20
Gerente	5,83
<b>Média</b>	<b>4,86</b>

Tabela 42 – Missão, Cultura, Visão e Valores – Bloco 8 por cargo ocupado

A partir da situação observada, pode-se concluir que, nesse caso, os participantes da pesquisa têm uma leve tendência a acreditarem que os clientes são vistos como fonte de receita facilmente substituíveis. Dentro desta destaca-se o maior valor encontrado para o cargo de gerente, que constitui um quadro de insatisfação maior, já que possui uma tendência forte a acreditar que os clientes são vistos como fonte de receita facilmente substituíveis. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.

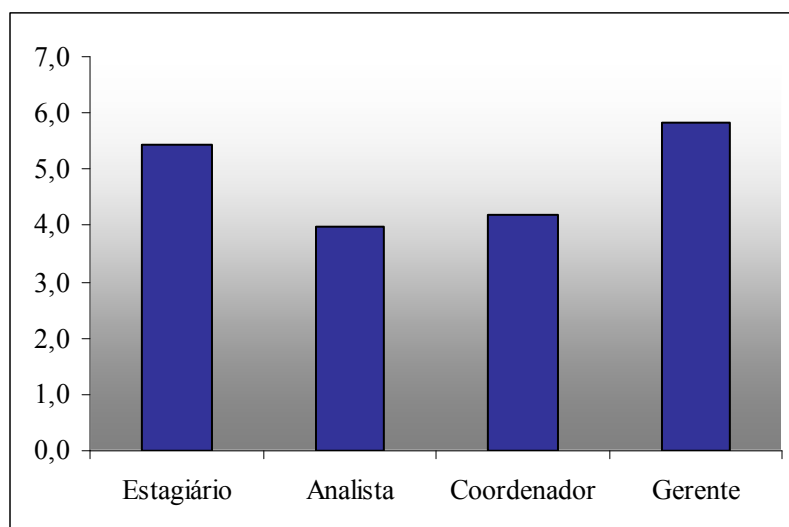


Gráfico 41 – Comparativo entre Cargos – bloco 8 Missão, Cultura, Visão e Valores

#### 5.1.3.2.9 Questão 9 - A organização tem uma cultura indefinida e desarticulada

Cargo	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
Estagiário	4,67
Analista	4,00
Coordenador	2,80
Gerente	5,83
<b>Média</b>	<b>4,33</b>

Tabela 43 – Missão, Cultura, Visão e Valores – Bloco 9 por cargo ocupado

A partir da situação observada, observa-se valores bastante dispersos para cada um dos cargos em questão. O maior valor foi encontrado no cargo de gerente, que constitui um quadro de insatisfação maior quando comparado aos outros cargos, principalmente o de coordenador, que acredita que a cultura da organização é bem definida e articulada. Já os cargos de estagiário e analista se encontraram numa faixa pouco acima da intermediária, estando mais perto da mesma. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.

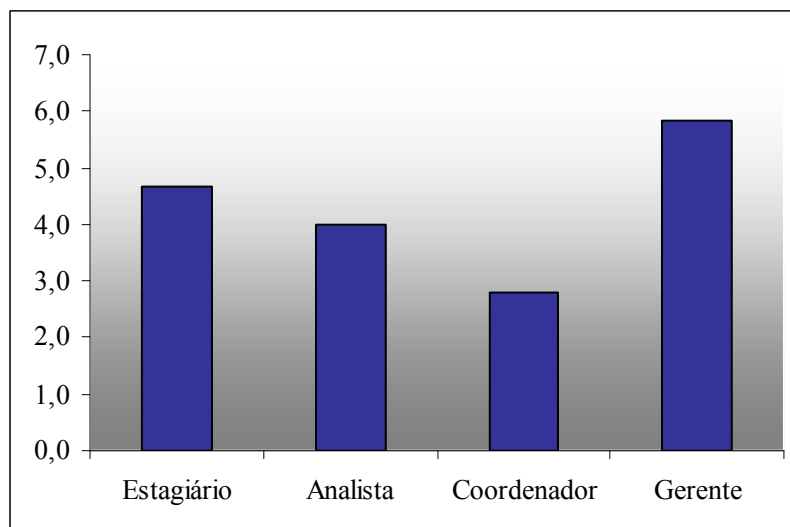


Gráfico 42 – Comparativo entre Cargos – bloco 9 Missão, Cultura, Visão e Valores

#### 5.1.3.2.10 Questão 10 - A aplicação de imparcialidade e justiça dependem do critério de cada gerente

Cargo	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
Estagiário	4,67
Analista	4,67
Coordenador	3,73
Gerente	4,67
<b>Média</b>	<b>4,43</b>

Tabela 44 – Missão, Cultura, Visão e Valores – Bloco 10 por cargo ocupado

A partir da situação observada, pode-se concluir que, nesse caso, os participantes da pesquisa têm uma leve tendência a acreditarem que a aplicação da imparcialidade e da justiça dependem do critério de cada gerente. Dentro desta destaca-se o maior valor encontrado para os cargos de estagiário, analista e gerente, que constituem um quadro de insatisfação maior quando comparados ao cargo de coordenador, que constitui um quadro de satisfação próximo do intermediário. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.

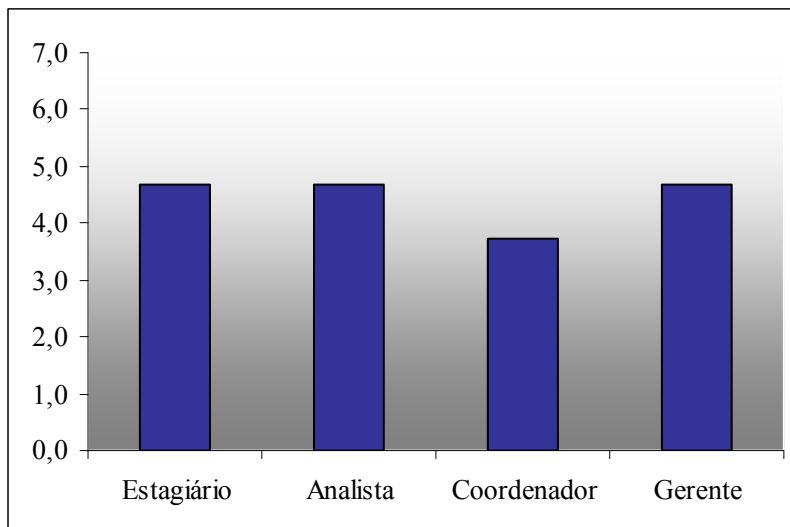


Gráfico 43 – Comparativo entre Cargos – bloco 10 Missão, Cultura, Visão e Valores

**5.1.3.2.11 Questão 11 - Os funcionários acreditam que a organização é frequentemente parcial e injusta**

Cargo	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
Estagiário	4,67
Analista	3,97
Coordenador	2,33
Gerente	4,67
<b>Média</b>	<b>3,91</b>

Tabela 45 – Missão, Cultura, Visão e Valores – Bloco 11 por cargo ocupado

A partir da situação observada, observa-se valores bastante dispersos para cada um dos cargos em questão. O maior valor foi encontrado nos cargos de gerente e estagiário, que constituem um quadro de insatisfação maior quando comparado aos outros cargos, principalmente o de coordenador, que acredita que os funcionários acham que a organização é frequentemente parcial e injusta. Já o cargo de analista se encontrou numa faixa pouco acima da intermediária, estando mais perto da mesma. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.

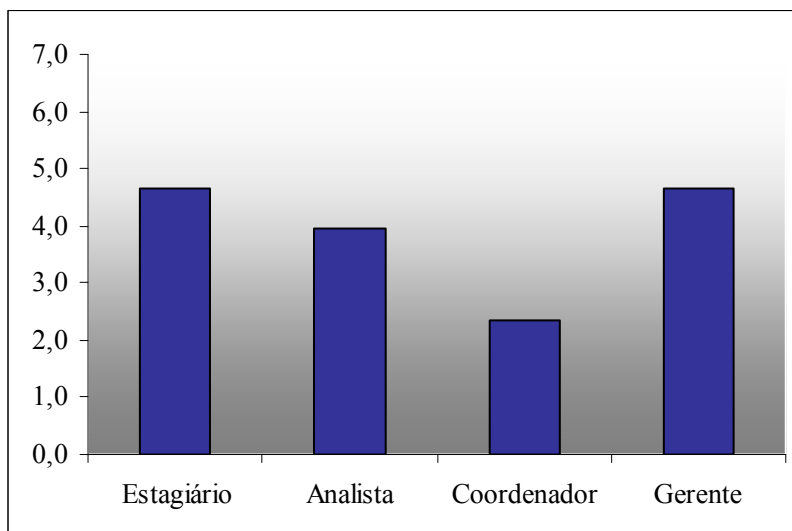


Gráfico 44 – Comparativo entre Cargos – bloco 11 Missão, Cultura, Visão e Valores

#### 5.1.3.2.12 Questão 12 - Os funcionários não sentem orgulho de trabalhar para a empresa

Cargo	Missão, Cultura, Visão e Valores (Média)
Estagiário	6,22
Analista	5,13
Coordenador	2,33
Gerente	5,83
<b>Média</b>	<b>4,88</b>

Tabela 46 – Missão, Cultura, Visão e Valores – Bloco 12 por cargo ocupado

A partir da situação observada, pode-se concluir que, nesse caso, os participantes da pesquisa acreditam que os funcionários não sentem orgulho de trabalhar para a empresa. Dentro desta destacam-se os altos valores encontrados para o cargo de estagiário, que constitui um quadro de insatisfação maior, principalmente quando comparado ao cargo de coordenador, que constitui um quadro de satisfação abaixo do intermediário, o que mostra que os profissionais desse nível acreditam que existe orgulho de trabalhar na organização por parte dos funcionários. O gráfico a seguir consolida a impressão dos pesquisados em referência a esta pergunta sobre Missão, Cultura, Visão e Valores.

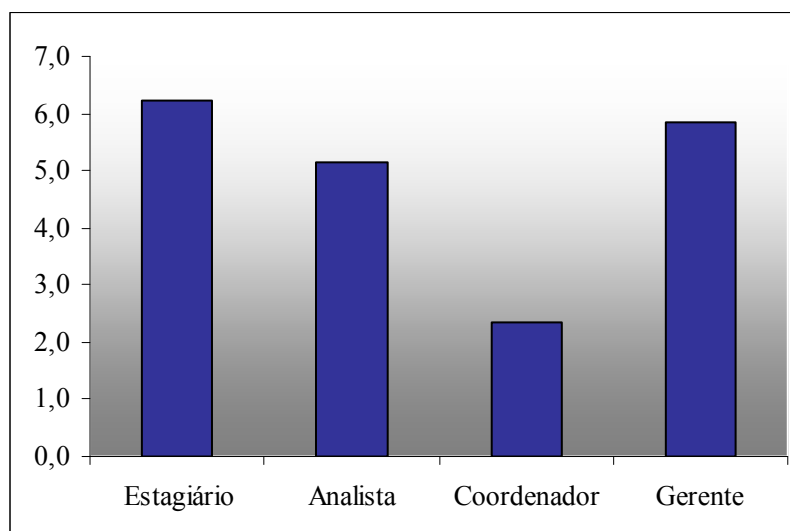


Gráfico 45 – Comparativo entre Cargos – bloco 12 Missão, Cultura, Visão e Valores

OBS.: Na comparação entre cargos foram utilizadas as mesmas premissas da comparação entre áreas e as grandezas calculadas também foram as mesmas desta comparação anteriormente feita. Estas grandezas se encontram na tabela a seguir:

Área	Média da Amostra	Variância da amostra	Variância da Média Amostral	Desvio Padrão da Média Amostral	Intervalo de Confiança para a Média	
Estagiário	5,06	0,27	0,0022	0,05	4,97	5,14
Analista	4,20	0,31	0,0025	0,05	4,12	4,29
Coordenador	3,92	0,71	0,0057	0,08	3,79	4,05
Gerente	5,60	0,53	0,0042	0,07	5,49	5,71

Tabela 47 – Missão, Cultura, Visão e Valores – Valores Calculados (por cargo ocupado)

## 5.2 Interpretação dos Dados

De forma a sintetizar a análise dos resultados, serão analisados a seguir os resultados diante de dois aspectos: o de se estabelecer uma relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Missão, Cultura, Visão e Valores, bem como destacar os principais pontos de atenção observados após a análise dos resultados, contemplando as dimensões/questões de avaliação mais positiva/negativa, tanto no âmbito da avaliação geral, como nas avaliações segregadas por gerência/cargo:

### 5.2.1 Relação QVT x Cultura Organizacional

Os resultados que relacionam os índices de Qualidade de Vida no Trabalho e Missão, Cultura, Visão e Valores serão apresentados separadamente, com segregações por área e por cargo. A intensidade da relação foi medida utilizando-se o conceito de Correlação Linear, que consiste na capacidade de avaliar o quanto duas (ou mais) variáveis independentes podem influenciar os resultados umas das outras.

Cabe ressaltar ainda que os melhores valores para avaliação da Missão, Cultura, Visão e Valores são os mais próximos do grau 1 e os de QVT, os mais próximos do grau 7. Assim, para que seja observada uma relação direta entre QVT e Cultura Organizacional, são esperados valores de correlação próximos de (-1) ou (-100)%.

#### 5.2.1.1 Segregação por Área

Distinguindo-se as avaliações por área, tem-se o seguinte gráfico:

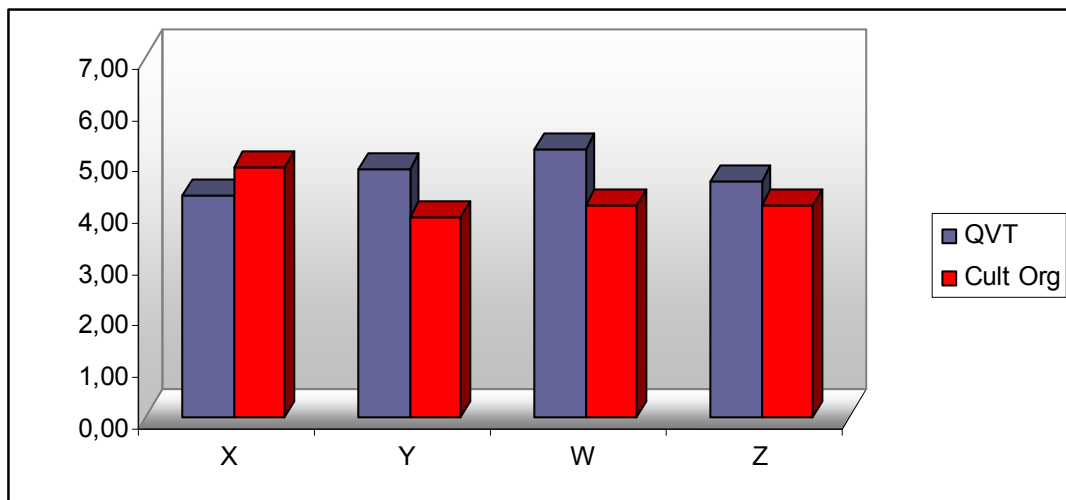


Gráfico 46 – Comparativo entre Áreas – QVT x Cultura Organizacional

Com os valores sumarizados no gráfico acima, que contempla as médias gerais entre as quatro gerências da Diretoria de Segurança da TIM Brasil, observou-se uma correlação de aproximadamente (- 70) %. Dessa forma, pode-se afirmar que foi diagnosticada uma relação direta entre QVT e Missão, Cultura, Visão e Valores, evidenciando que as duas variáveis estão diretamente vinculadas.

#### 5.2.1.2 Segregação por Cargo



Distinguindo-se as avaliações por cargo, tem-se o seguinte gráfico:

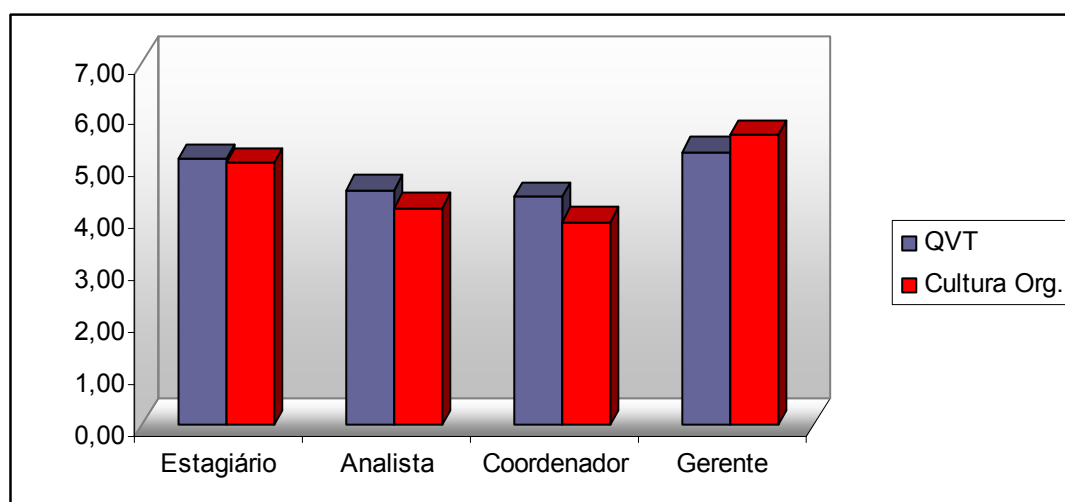


Gráfico 47 – Comparativo entre Cargos – QVT x Cultura Organizacional

Com os valores sumarizados no gráfico acima, que contempla as médias gerais entre as quatro gerências da Diretoria de Segurança da TIM Brasil, observou-se uma correlação de aproximadamente 99 %. Dessa forma, fica evidenciada uma relação que aponta para a impossibilidade de comprovação da relação direta entre as avaliações dos níveis de QVT e Missão, Cultura, Visão e Valores.

## 5.2.2 Análise Geral

### 5.2.2.1 Qualidade de Vida no Trabalho

#### 5.2.2.1.1 Dimensões melhor avaliadas (Diretoria de Segurança – TIM Brasil):

- a) Condições de Trabalho – 5,88
- b) Saúde – 5,14
- c) Relação Chefe-Subordinado – 5,02

#### 5.2.2.1.2 Itens melhor avaliados (Diretoria de Segurança – TIM Brasil):

- a) Segurança (Dimensão Condições de Trabalho) – 6,19
- b) Arrumação (Dimensão Condições de Trabalho) – 5,96
- c) Limpeza (Dimensão Condições de Trabalho) – 5,73

5.2.2.1.3 Dimensões pior avaliadas (Diretoria de Segurança – TIM Brasil):

- a) Compensação – 4,05
- b) Organização do Trabalho – 4,40
- c) Moral – 4,54

5.2.2.1.4 Itens pior avaliados (Diretoria de Segurança – TIM Brasil):

- a) Salário Variável (Dimensão Compensação) – 3,67
- b) Conhecimento das Metas (Dimensão Comunicação) – 3,92
- c) Salário - Equidade interna (Dimensão Compensação) – 3,94

**5.2.2.2 Missão, Cultura, Visão e Valores**

5.2.2.2.1 Questões melhor avaliadas (Diretoria de Segurança – TIM Brasil):

- a) Os funcionários acreditam que a organização é frequentemente parcial e injusta – 3,73
- b) Os funcionários são considerados recursos facilmente substituíveis – 3,85
- c) A organização tem uma cultura indefinida e desarticulada– 3,97

5.2.2.2.2 Questões pior avaliadas (Diretoria de Segurança – TIM Brasil):

- a) Não há valores explicitamente definidos para a organização – 5,02
- b) Não há uma visão corporativa desenvolvida e a organização vive na base do seu dia-a-dia – 4,78
- c) Os funcionários não sentem orgulho de trabalhar para a empresa – 4,67

**5.2.3 Análise por Gerência:**

**5.2.3.1 Qualidade de Vida no Trabalho**

5.2.3.1.1 Dimensões melhor avaliadas (Diretoria de Segurança – TIM Brasil):

- a) Condições de Trabalho (W) – 6,31
- b) Condições de Trabalho (Y) – 5,88
- c) Relação Chefe-Subordinado (Y) – 5,75

5.2.3.1.2 Itens melhor avaliados (Diretoria de Segurança – TIM Brasil):

- a) Insalubridade (W) – 6,75
- b) Arrumação (W) – 6,50
- c) Arrumação (X) – 6,33
- d) Segurança (Z) – 6,33

5.2.3.1.3 Dimensões pior avaliadas (Diretoria de Segurança – TIM Brasil):

- a) Compensação (X) – 3,56
- b) Organização do Trabalho (X) – 3,92
- c) Participação (X) – 3,97

5.2.3.1.4 Itens pior avaliados (Diretoria de Segurança – TIM Brasil):

- a) Salário – Equidade externa (X) – 2,83
- b) Salário - Equidade interna (X) – 2,83
- c) Conhecimento das Metas (W) – 3,00

**5.2.3.2 Missão, Cultura, Visão e Valores**

5.2.3.2.1 Questões melhor avaliadas (Diretoria de Segurança – TIM Brasil):

- a) Os funcionários acreditam que a organização é frequentemente parcial e injusta – 3,85
- b) A organização tem uma cultura indefinida e desarticulada – 3,90
- c) Os funcionários são considerados recursos facilmente substituíveis – 3,94

5.2.3.2.2 Questões pior avaliadas (Diretoria de Segurança – TIM Brasil):

- a) Não há valores explicitamente definidos para a organização – 4,90
- b) Não há uma visão corporativa desenvolvida e a organização vive na base do seu dia-a-dia – 4,71
- c) Os funcionários não sentem orgulho de trabalhar para a empresa – 4,67

#### **5.2.4 Análise por Cargo:**

##### **5.2.4.1 Qualidade de Vida no Trabalho**

###### 5.2.4.1.1 Dimensões melhor avaliadas (Diretoria de Segurança – TIM Brasil):

- a) Condições de Trabalho (Estagiários) – 6,50
- b) Condições de Trabalho (Gerentes) – 6,50
- c) Condições de Trabalho (Analistas) – 5,70

###### 5.2.4.1.2 Itens melhor avaliados (Diretoria de Segurança – TIM Brasil):

- a) Insalubridade (Estagiários) – 6,67
- b) Segurança (Estagiários) – 6,67
- c) Limpeza (Gerentes) – 6,50

###### 5.2.4.1.3 Dimensões pior avaliadas (Diretoria de Segurança – TIM Brasil):

- a) Compensação (X) – 3,56
- b) Organização do Trabalho (X) – 3,92
- c) Participação (X) – 3,97

###### 5.2.4.1.4 Itens pior avaliados (Diretoria de Segurança – TIM Brasil):

- a) Salário – Equidade externa (X) – 2,83
- b) Salário - Equidade interna (X) – 2,83
- c) Conhecimento das Metas (W) – 3,00

#### **5.2.4.2 Missão, Cultura, Visão e Valores**

##### 5.2.4.2.1 Questões melhor avaliadas (Diretoria de Segurança – TIM Brasil):

- a) Os funcionários acreditam que a organização é frequentemente parcial e injusta – 3,71
- b) Os funcionários são considerados recursos facilmente substituíveis – 3,97
- c) A organização tem uma cultura indefinida e desarticulada – 4,27

##### 5.2.4.2.2 Questões pior avaliadas (Diretoria de Segurança – TIM Brasil):

- a) Não há valores explicitamente definidos para a organização – 5,41
- b) Não há uma visão corporativa desenvolvida e a organização vive na base do seu dia-a-dia – 4,97
- c) Os clientes são vistos como fonte de receita facilmente substituíveis – 4,78

#### **6. Conclusão:**

Com a pesquisa de campo realizada, pôde-se observar as diferentes visões dos colaboradores da Diretoria de Segurança da TIM Brasil (Rio de Janeiro/RJ) acerca de níveis de Qualidade de Vida no Trabalho e de Missão, Cultura, Visão e Valores. Os modelos utilizados buscaram quantificar as impressões que, através de experiências pessoais e profissionais cotidianas, formam cada uma destas visões sobre a empresa. É importante ressaltar que a empresa realiza anualmente uma pesquisa de Clima Organizacional, que tem como objetivo avaliar o nível de satisfação de seus colaboradores com as condições de trabalho proporcionadas. Seus resultados são estudados como sendo uma oportunidade de identificação de lacunas e eventuais melhorias para incremento da Qualidade de Vida no Trabalho de seus funcionários.

Para estudar os elementos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Missão, Cultura, Visão e Valores, assim como os aspectos considerados críticos ao desempenho eficaz de uma organização, foi necessário um longo trabalho de pesquisa, que procurou demonstrar os elementos e competências organizacionais da TIM Brasil. Também foi confrontada a natureza das atividades desenvolvidas com os resultados obtidos, a fim de minimizar

aspectos externos à pesquisa como fatores intervenientes de seu resultado.

No que tange a avaliação de aspectos relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho, foram considerados os seguintes fatores: **Questão introdutória, Condições de trabalho, Saúde, Moral, Compensação, Participação, Comunicação, Imagem da Empresa, Relação Chefe-funcionário e Organização do trabalho**. A partir dos resultados encontrados, pôde-se verificar que os funcionários percebem preocupação da empresa em proporcionar um ambiente com um padrão de Qualidade de Vida satisfatório.

No item **Questão introdutória**, que teve por objetivo mensurar como o funcionário avalia o programa de QVT, observou-se que os entrevistados identificam um certo nível de preocupação da empresa com as condições avaliadas posteriormente. Além disso, avaliam-na como sendo suavemente positiva.

Já com relação à participação e ao poder decisório do funcionário, foi identificado que existe um certo nível de satisfação, porém ainda tímido perante outras avaliações realizadas. Portanto, estes podem ser apontados como pontos sujeitos a melhoria, principalmente, através de incentivos a participação dos funcionários como fonte de idéias voltadas à melhoria dos processos da organização.

Na parte de Missão, Cultura, Visão e Valores, foi averiguado se: **Não há uma visão corporativa desenvolvida e a organização vive na base do seu dia-a-dia, a visão corporativa foi comunicada/informada mas ela não é compartilhada entre os membros da empresa, os executivos são muito focados nas operações internas, os executivos agem e decidem totalmente diferente do discurso que pregam em eventos, os executivos estão prioritariamente preocupados com os resultados a curto prazo, não há valores explicitamente definidos para a organização, os funcionários são considerados recursos facilmente substituíveis, os clientes são vistos como fonte de receita facilmente substituíveis, a organização tem uma cultura indefinida, a aplicação de imparcialidade e justiça dependem do critério de cada gerente, os funcionários acreditam que a organização é frequentemente parcial e injusta e se os funcionários não sentem orgulho de trabalhar para a empresa**. Sendo que para a hipótese  $H_1$  ser considerada válida, estas variáveis devem variar de forma inversa às variáveis de Qualidade de Vida no Trabalho.

Como proposto pela metodologia de Auditoria Operacional em Recursos Humanos, será definido a seguir um Plano de Ação que, apesar de ter sido sugerido para se definir um

conjunto de medidas corretivas através da identificação dos fatores intervenientes na QVT qualificados de modo inferior por seus trabalhadores a fim de buscar melhorias contínuas nos seus níveis, será feito também para sugerir novas ações para se atuar também no sentido de melhorar a Cultura da Organização em questão. Além disso, com o objetivo de agregar maior valor à pesquisa, serão detalhados também os pontos positivos diagnosticados a partir dos questionários aplicados a respeito destes dois temas. Essa natureza de análise permite à organização monitorar a evolução destes aspectos a partir de ações voltadas para a melhoria dos avaliados inferiormente. Logo, podem ser utilizados eventualmente como formas de atrair colaboradores de outros setores ou, até mesmo de outras empresas. Dessa forma, seguem as principais avaliações realizadas ao longo da pesquisa para QVT e Missão, Cultura, Visão e Valores:

## **6.1 Pontos Positivos e de Melhoria**

### **6.1.1 Qualidade de Vida no Trabalho**

#### **→ Pontos Positivos:**

O estudo identificou que a dimensão que verifica o nível de satisfação com as **Condições de Trabalho** proporcionadas pela organização é muito bem avaliada, enfatizando os atributos de **Segurança e Limpeza** do local de trabalho. Isto pode constituir um diferencial competitivo para a organização, se eventualmente for analisada em conjunto com as demais concorrentes.

Os aspectos de **Saúde e Relação Chefe-Subordinado** também apresentaram avaliações positivas. No que tange o aspecto de **Saúde**, os entrevistados manifestaram sua satisfação particularmente com o item que avaliou o nível de satisfação com **assistência familiar**. Já com a **Relação Chefe-Subordinado**, a **igualdade de tratamento** foi o item com maior pontuação, evidenciando a satisfação dos colaboradores.

#### **→ Pontos de Melhoria:**

Já a mensuração do grau de estruturação equitativa do sistema de recompensas aos funcionários com maior participação nas atividades operacionais evidenciou uma avaliação

sensivelmente negativa, apontando para uma visão de **equidade** salarial **interna e externa** reduzidas (fator **Compensação**).

Além disso, observou-se que a dimensão de **Organização do Trabalho** também apresentou uma avaliação inferior se comparada às demais. Particularmente, o item que avalia o grau de satisfação com a **inovação aplicada em métodos e processos** pode ser apontada como um ponto de melhoria de destaque.

Para definição de que ações serão aplicadas com o objetivo de alavancar a avaliação das dimensões avaliadas de maneira inferior, serão realizadas reuniões com a Direção para discutir a aplicação de ferramentas de elaboração e controle dos processos de Compensação, como a Metodologia Hay de descrição de cargos, e de Organização do Trabalho, como a formalização de processos para posterior avaliação e melhoria, por exemplo.

### 6.1.2 Missão, Cultura, Visão e Valores

#### → Pontos Positivos:

O estudo identificou que a questão que verifica o menor nível de insatisfação foi a respeito da questão 11 (**Os funcionários acreditam que a organização é frequentemente parcial e injusta**), mostrando que a organização, na visão dos seus colaboradores, oferece oportunidades iguais, não sendo tendenciosa. Isto pode constituir um diferencial competitivo para a organização, se eventualmente for analisada em conjunto com as demais concorrentes.

Outros dois blocos bem avaliados foram o 2 (**A visão corporativa foi comunicada/informada, mas ela não é compartilhada entre os membros da empresa**) e o 10 (**A aplicação de imparcialidade e justiça dependem do critério de cada gerente**), mostrando que são dadas responsabilidades aos funcionários da organização e que os líderes da mesma estão alinhados com a sua política..

#### → Pontos de Melhoria:

Já o bloco 6 (**Não há valores explicitamente definidos para a organização**) foi o que obteve o maior grau de insatisfação, o que mostra que os valores da organização, apesar de existirem, não se caracterizam de forma clara para os colaboradores da mesma.



Além disso, observou-se que a questão 1 (**Não há uma visão corporativa desenvolvida e a organização vive na base do seu dia-a-dia**) também apresentou uma avaliação inferior se comparada às demais, demonstrando que a organização não se mostra, aos olhos de seus colaboradores, uma empresa planejada e com uma visão desenvolvida.

## **6.2 Relação Qualidade de Vida no Trabalho – Missão, Cultura, Visão e Valores**

No que tange a avaliação entre os níveis de Qualidade de Vida no Trabalho e Missão, Cultura, Visão e Valores pelos funcionários da TIM Brasil, observou-se que este vínculo é evidenciado quando se faz a comparação entre os valores encontrados por gerência (genericamente denominadas X, Y, W e Z). **A correlação linear de (-70) % aponta para um alto grau de correspondência entre a Qualidade de Vida no Trabalho e Missão, Cultura, Visão e Valores dentro da mesma área.** Cabe salientar que o sinal negativo da correlação ratifica este vínculo, já que quanto maiores as notas para Missão, Cultura, Visão e Valores, ‘piores’ seriam as impressões dos funcionários entrevistados. **Essa relação não pôde ser observada quando a comparação foi realizada através dos cargos ocupados** por estes colaboradores: Estagiários, Analistas, Coordenadores e Gerentes. Os valores encontrados nesta segregação apontaram para avaliações opostas entre os níveis de QVT e Missão, Cultura, Visão e Valores.

A explicação para esta diferença leva em conta a própria definição de Cultura utilizada neste trabalho, que a aponta como sendo um conjunto de regras, valores, costumes e ritos de uma organização ou parte dela (SCHEIN, 1984). Dessa maneira, pode-se inferir que a Cultura Organizacional, para a Diretoria de Segurança da TIM Brasil, varia conforme o setor (gerência) em que o funcionário está alocado, e não conforme o cargo que ocupa. Cada colaborador está inserido de forma direta no contexto de sua gerência, tendo suas visões e percepções diretamente influenciadas pelo ambiente em que vive. Sendo assim, identifica-se uma maior vinculação entre seu nível de assimilação de Cultura Organizacional do que se forem analisados os colaboradores da Diretoria – diversas gerências – agrupando-os por cargos.

Adicionalmente, recomenda-se que, após a aplicação do conjunto de medidas para melhorar os níveis de QVT e Missão, Cultura, Visão e Valores, seja realizada a avaliação contínua de todos os processos da organização, com foco nos apontados neste estudo como avaliados de maneira insatisfatória. Além disso, recomenda-se também a inserção de uma

política que se baseie mais no incentivo ao surgimento de propostas de melhorias feitas pelos próprios funcionários, já que esta medida faz com que estes se sintam parte dos processos de tomada de decisão da Organização em questão.

Com relação às Questões-Chave apresentadas na seção 3.4.2, tem-se que:

**A) Quais itens medem a QVT e a Missão, Cultura, Visão e Valores?**

QVT: 10 diferentes blocos, em um total de 41 itens

Missão, Cultura, Visão e Valores: 12 questões

**B) Existe percepção da importância de se avaliar o nível de QVT proporcionado ao funcionário?**

O valor médio entre 4,5 e 5,0 (Questão Introdutória – bloco 1) aponta para uma percepção crescente desta importância.

**C) Existe acompanhamento contínuo do nível de satisfação do funcionário com o seu trabalho e com a forma de lidar da organização no que diz respeito às questões do dia-a-dia?**

Sim. É realizada anualmente uma Pesquisa de Clima Organizacional.

**D) Existe incentivo ao surgimento de propostas de melhorias feitas pelos próprios funcionários?**

Sim. Existe um programa de Banco de Ideias, em que os colaboradores com as melhores ideias são premiados com viagens.

**E) Existe nível de discrepância entre os valores defendidos pela organização e os aplicados por seus funcionários?**

Como há uma relação direta entre QVT e Missão, Visão e Valores, pode-se dizer que a discrepância ocorre de maneira bem sutil, não podendo ser considerada como relevante para o estudo em questão.

### **6.3 Análise Crítica**

Para a realização deste estudo, fez-se necessário um forte comprometimento com a direção da unidade organizacional estudada (Diretoria de Segurança da TIM Brasil). Adicionalmente, também foi realizado um intenso trabalho de levantamento de informações acerca da organização e de revisão de literatura. Dessa forma, podem ser

apontados alguns aspectos que, embora não tenham sido contemplados nesta pesquisa, podem ser abordados em eventuais estudos a serem realizados no futuro:

-- Neste estudo, utilizou-se somente uma das cinco dimensões do questionário de Cultura de Negócios (Missão, Cultura, Visão e Valores). Assim, a aplicação das outras dimensões pode constituir um importante instrumento para a validação das idéias aqui apresentadas, inclusive demonstrando os resultados através de um Gráfico Radar, que relaciona os resultados encontrados na pesquisa para cada dimensão e as suas respectivas importâncias para os negócios da empresa, também obtidas através da aplicação de questionários (Anexo II). Este possível estudo seria um importante complemento porque o olhar holístico traz uma maior contribuição à pesquisa. Segundo Quintella (2001): “(...) para ser eficaz, os elementos da Cultura de Negócios não devem operar separadamente e sim em conjunto.”

-- Poderia ser realizado esse mesmo estudo em uma outra empresa do mesmo setor. Assim, poderiam ser comparados os desempenhos das organizações a partir das distintas práticas que adotam no que tange o gerenciamento dos colaboradores e de sua Qualidade de Vida no Trabalho.

A partir dessa pesquisa, foi possível também identificar novos problemas promissores para investigação futura. Dentre eles podemos destacar:

- Que medidas da alta Direção devem ser tomadas para redução do intervalo de tempo inicial de forte resistência à mudança para a implantação de novas estratégias de negócio?
- Qual o papel dos perfis de Liderança no alinhamento estratégico e de Cultura Organizacional / QVT?
- Quais são os fatores críticos de sucesso no lançamento de uma nova estratégia de negócios que requerem uma transformação cultural de valores / visões em empresas deste setor?
- Como o plano estratégico deve levar em consideração esses fatores de Cultura Organizacional e QVT?

Por fim, cabe o destaque de que os resultados apresentados neste estudo não têm por objetivo replicar ou representar os níveis de Qualidade de Vida no Trabalho ou de Missão, Cultura, Visão e Valores percebidos na TIM Brasil. Os estudos tiveram como enfoque e pretensão únicos envolver somente a parte da Diretoria de Segurança alocada na sede da empresa, no Rio de Janeiro/RJ.

## 7. Referências Bibliográficas:

ALBUQUERQUE, L. G. **Uma abordagem sistêmica ao desenvolvimento de executivos**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1975.

ALVAREZ, M. & QUINTELLA, H. **Relatório IBM de transformação na Votorantim**. Recife: IBM Consulting Group, 1995.

ALVELOS, Helena Maria Dourado e; ROSA, Maria João Pires da; OLIVEIRA, José Fernando. **Métodos quantitativos em gestão**. Dissertação (Mestrado em Gestão da Inovação e do Conhecimento e Mestrado em Contabilidade e Auditoria) – Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal, 2005. Disponível em: <[http://www2.egi.ua.pt/cursos\\_2004/files/MQG/Aula2-2004-5.pdf](http://www2.egi.ua.pt/cursos_2004/files/MQG/Aula2-2004-5.pdf)>. Acesso em: 17 nov. 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023 - Informação e Documentação/Referências-Elaboração**. Rio de Janeiro: ABNT, 2002. 24 p.

BARÇANTE, Luiz C.; CASTRO, Guilherme C. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BETHLEM, Agrícola de Souza. 2. ed. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1999.

BONTIS, N.; DRAGONETTI, N. C.; JACOBSEN, K.; ROOS, G. The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. **European Management Journal**. London, Aug., 1999.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul: **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993

CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. Competitividade, Padrões de Concorrência e Fatores Determinantes. In: \_\_\_\_\_. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FITZ-ENZ, J. **How to measure human resources management**. New York: Mc Graw-Hill Inc., 1984.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do investimento em capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários**. São Paulo: Makron Books Ltda., 2001.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, Ernesto Lima (Coord.). **Administração de saúde no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

JOHNSON, B. B. **Serviços públicos no Brasil: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blucher, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Translating Strategy into Action: the Balanced Scorecard. *Harvard Business School Press*, 1996.

KAZMIER, L. J. **Estatística aplicada à economia e administração**, Rio de Janeiro: Makron Books, 1982.

KOTTER, John P. **Liderando mudanças**. São Paulo: Makron Books, 1997.

- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina A. 4. ed. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 1992.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina A. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAC EARCHERN, M.T. **Hospital organization management**. Chicago: Physician Record Company, 1957.
- MINTZBERG, H; QUINN, J. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de : **Estratégia Empresarial**, São Paulo: Atlas, 1988
- OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; LIMONGI-FRANCA, Ana Cristina. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482005000100005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 04 jul. 2008.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática. Implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.
- PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n.1, p. 81-105, jan./fev. 2006.
- QUINTELLA, H. **Gestão da Mudança**. Rio de Janeiro: Suma Econômica, 1998.
- QUINTELLA, H. L. M. M.; MORAES, U. C.; CLARKSON, A. N.. Cultura organizacional e desempenho: o caso dos grandes hospitais do Rio de Janeiro. **Tendências do Trabalho**, Rio de Janeiro, v. 362, p. 30-34, out. 2004.
- QUINTELLA, H. L. M. M.; ORNELLAS, A. Lealdade e motivação: o papel da cultura organizacional. **Tendências do Trabalho**, Rio de Janeiro, p. 3-5, dez. 2000.
- QUINTELLA, H.; BELLORA, L.; ORNELLAS, A. Reflexões e estudos futuros de uma pesquisa em cultura organizacional e do modelo de análise cultural neo-difusionista. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção**, Niterói, v.3, n.18, 2003. ISSN 1678-2399.
- QUINTELLA, H; SOUZA, L. Cultura de negócios: nova perspectiva dos estudos sobre o comportamento organizacional. O estudo de caso em duas emissoras de TV educativa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas, **Anais...**Campinas, Ed.ANPAD, 2001.
- QUINTELLA, H; SOUZA, L. Estudo de campo do alinhamento entre as práticas de liderança e a cultura organizacional na Daimler-Chrysler do Brasil. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção**, Niterói, v.6, n.14, 2006. ISSN 1678-2399.
- QUINTELLA, H; TUPINAMBÁ, V.; MINADEO, R. Business culture and resilience as key performance indicators of strategic alignment during a merger/acquisition **process of a Brazilian company** by a multinational. **ADM Made**, Rio e Janeiro, ano 2, n. 2, jul.- dez. 2002.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 524 p.
- RODRIGUES, Álvaro. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1990.
- RODRIGUES, Suzana Braga (Org).**Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHEIN, Edgard. Coming to a new awareness of organizational culture. **MIT Sloan Management Review**, Massachusetts, Jan.1984.
- SHEPHERD, G.; VALENCIA, S. Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 3, p. 103-128, set./dez. 1996.
- TSUKAMOTO, Y. **Vai ser bom, não foi?!!** São Paulo: Inovações, 1992.
- VERGARA, Sylvania Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

**ANEXO I – Questionário de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho**

<b>Bloco 1</b>		<b>Posicionamento Pessoal sobre QVT na Empresa</b>	
→ Detectar a percepção do funcionário sobre sua qualidade de vida global na empresa			
	<b>Variável</b>	<b>Nível</b>	<b>Observações</b>
<b>01</b>	<b>QVT Global</b>	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	
<b>Bloco 2</b>		<b>Condições de Trabalho</b>	
→ Explorar a satisfação com as condições ambientais físicas em que os trabalhadores executam as suas funções			
	<b>Variável</b>	<b>Nível</b>	<b>Observações</b>
<b>02</b>	<b>Limpeza</b>	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	
<b>03</b>	<b>Arrumação</b>	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	
<b>04</b>	<b>Segurança</b>	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	
<b>05</b>	<b>Insalubridade</b>	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	
<b>Bloco 3</b>		<b>Saúde</b>	
→ Explorar a satisfação com ações da empresa quanto à saúde (preventiva e curativa)			
	<b>Variável</b>	<b>Nível</b>	<b>Observações</b>
<b>06</b>	<b>Assist. Funcionários</b>	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	
<b>07</b>	<b>Assistência Familiar</b>	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	
<b>08</b>	<b>Educação/ Conscientização</b>	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	
<b>09</b>	<b>Saúde Ocupacional</b>	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	
<b>Bloco 4</b>		<b>Moral</b>	
→ Explorar a efetividade das ações e condições psicossociais empreendidas pela empresa através de seu reflexo no nível de motivação e moral do pessoal.			
	<b>Variável</b>	<b>Nível</b>	<b>Observações</b>
<b>10</b>	<b>Identidade na tarefa</b>	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	
<b>11</b>	<b>Reações Interpessoais</b>	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	
<b>12</b>	<b>Reconhecimento/</b>	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	

	<b>Feedback</b>		
13	<b>Orientação para Pessoas</b>	1 2 3 4 5 6 7	
14	<b>Garantia de Emprego</b>	1 2 3 4 5 6 7	
<b>Bloco 5</b>		<b>Compensação</b>	
→ Explorar o grau de satisfação relacionada a práticas e políticas de remuneração.			
	<b>Variável</b>	<b>Nível</b>	<b>Observações</b>
15	<b>Salários (equidade interna)</b>	1 2 3 4 5 6 7	
16	<b>Salários (equidade externa)</b>	1 2 3 4 5 6 7	
17	<b>Salário Variável (bônus, participação em resultados)</b>	1 2 3 4 5 6 7	
18	<b>Benefícios (interno)</b>	1 2 3 4 5 6 7	
19	<b>Benefícios (externo)</b>	1 2 3 4 5 6 7	
<b>Bloco 6</b>		<b>Participação</b>	
→ Explorar o nível de aceitação e engajamento nas ações empreendidas, a fim de gerar as condições para a participação de todos.			
	<b>Variável</b>	<b>Nível</b>	<b>Observações</b>
20	<b>Criatividade</b>	1 2 3 4 5 6 7	
21	<b>Expressão Pessoal</b>	1 2 3 4 5 6 7	
22	<b>Repercussão de Ideias Dadas</b>	1 2 3 4 5 6 7	
23	<b>Programas de Participação</b>	1 2 3 4 5 6 7	
24	<b>Capacitação</b>	1 2 3 4 5 6 7	
<b>Bloco 7</b>		<b>Comunicação</b>	
→ Explorar o nível de eficácia do processo de comunicação na empresa em todas as direções.			
	<b>Variável</b>	<b>Nível</b>	<b>Observações</b>
25	<b>Conhecimento das Metas</b>	1 2 3 4 5 6 7	

26	<b>Fluxo de Informações</b> (“Top-down”)	1 2 3 4 5 6 7	
27	<b>Fluxo de Informações</b> (no mesmo nível)	1 2 3 4 5 6 7	
28	<b>Veículos Formais</b>	1 2 3 4 5 6 7	
<b>Bloco 8 Imagem da Empresa</b>			
→ Explorar a percepção da imagem da empresa pelas pessoas, e a focalização no Cliente.			
	<b>Variável</b>	<b>Nível</b>	<b>Observações</b>
29	<b>Identificação com a Empresa</b>	1 2 3 4 5 6 7	
30	<b>Imagem Interna</b>	1 2 3 4 5 6 7	
31	<b>Imagem Externa</b>	1 2 3 4 5 6 7	
32	<b>Responsabilidade comunitária</b>	1 2 3 4 5 6 7	
33	<b>Enfoque no Cliente</b>	1 2 3 4 5 6 7	
<b>Bloco 9 Relação Chefe-Subordinado</b>			
→ Explorar o nível de relação entre o nível superior hierárquico imediato e sua equipe.			
	<b>Variável</b>	<b>Nível</b>	<b>Observações</b>
34	<b>Apoio Sócio-Emocional</b>	1 2 3 4 5 6 7	
35	<b>Orientação Técnica</b>	1 2 3 4 5 6 7	
36	<b>Igualdade de Tratamento</b>	1 2 3 4 5 6 7	
37	<b>Gerenciamento pelo Exemplo</b>	1 2 3 4 5 6 7	
<b>Bloco 10 Organização do Trabalho</b>			
→ Explorar qual é a percepção dos funcionários quanto às novas formas de trabalho e sua organização.			
	<b>Variável</b>	<b>Nível</b>	<b>Observações</b>
38	<b>Inovações/ Métodos/ Processos</b>	1 2 3 4 5 6 7	
39	<b>Grupos de Trabalho</b>	1 2 3 4 5 6 7	



40	Variedade de Tarefas	1 2 3 4 5 6 7	
41	Ritmo de Trabalho	1 2 3 4 5 6 7	
<b>Dados de Identificação</b>			
<b>Gerência a que pertence</b>			
<b>Cargo</b>			
<b>Idade</b>			
<b>Sexo</b>			
<b>Tempo de Empresa</b>			

**ANEXO II – Questionário de Avaliação da Cultura Organizacional**

	Situação observada	Avaliação										Situação idealizada	Import. para os Negócios da Empresa		
<b>01</b>	Não há uma visão corporativa desenvolvida e a organização vive na base do seu dia-a-dia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A alta administração desenvolveu uma visão clara e consistente para a empresa	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>02</b>	A visão corporativa foi comunicada/informada mas ela não é compartilhada entre os membros da empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A visão corporativa e a missão estão definidas claramente entre os funcionários e ajudam nas ações e nas decisões	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>03</b>	Os executivos são muito focados nas operações internas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Os executivos são muito preocupados e cientes das ameaças e oportunidades do mercado	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>04</b>	Os executivos agem e decidem totalmente diferente do discurso que pregam em eventos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Os executivos demonstram através de suas ações e decisões que praticam plenamente o que pregam em seus discursos	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>05</b>	Os executivos estão prioritariamente preocupados com os resultados a curto prazo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Os executivos têm o equilíbrio adequado entre o curto e o longo prazos	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>

	Situação observada	Avaliação										Situação idealizada	Importância para os Negócios da Empresa		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		A	B	C
06	Não há valores explicitamente definidos para a organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Está formalmente definido os valores e eles orientam as atitudes e comportamentos dos funcionários	A	B	C
07	Os funcionários são considerados recursos facilmente substituíveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Os funcionários são considerados o ativo mais valioso da organização	A	B	C
08	Os clientes são vistos como fonte de receita facilmente substituíveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A satisfação dos clientes é o objetivo mais importante da empresa	A	B	C
09	A organização tem uma cultura indefinida e desarticulada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A cultura da organização é forte e muito bem entendida. É usada como recurso estratégico para atingir os objetivos	A	B	C
10	A aplicação de imparcialidade e justiça dependem do critério de cada gerente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Existe um sistema em vigor para garantir imparcialidade e justiça no processo decisório	A	B	C
11	Os funcionários acreditam que a organização é frequentemente parcial e injusta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Os funcionários acreditam que eles são tratados com justiça e imparcialidade	A	B	C
12	Os funcionários não sentem orgulho de trabalhar para a empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Os funcionários sentem orgulho em contar para seus amigos e familiares que trabalham para a empresa	A	B	C