

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO GESTÃO EMPRESARIAL

ALONSO MAURÍCIO COUTO DA SILVA

**INVESTIR OU NÃO EM QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO NA TIM RS**

Porto Alegre,  
setembro de 2006.

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar se o investimento em qualidade de vida no trabalho na TIM RS é um ponto positivo ou não para os colaboradores e a própria empresa, ou seja, se as ações desenvolvidas em QVT são válidas e buscam agregar para o atingimento dos objetivos da empresa ou não e se devem ser mantidas, bem como, intensificadas e melhoradas. O investimento em QVT visa minimizar os impactos da alta competitividade no mercado de “telecom” sobre os funcionários, como também, reter e motivar os funcionários que são peças-chaves para o atingimento das metas e o diferencial competitivo.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	04
<b>2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	06
2.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA .....	06
2.2 HISTÓRICO .....	07
2.3 PRODUTOS E SERVIÇOS .....	07
2.4 MISSÃO .....	09
2.5 VALORES .....	09
2.6 FORNECEDORES .....	11
2.7 CLIENTES .....	11
2.8 CONCORRENTES .....	11
<b>3 DILEMA</b> .....	12
<b>4 JUSTIFICATIVA DO TEMA</b> .....	14
<b>5 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO</b> .....	15
5.1 A ÁREA DE RH .....	15
5.2 GESTÃO DE PESSOAS E MOTIVAÇÃO .....	21
5.3 COMPETITIVIDADE E TALENTOS .....	26
5.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	28
5.5 TRABALHO .....	35
<b>6 O DILEMA NA TIM RS</b> .....	37
<b>7 CONCLUSÃO</b> .....	41
<b>8 REFERÊNCIAS</b> .....	43

## 1 INTRODUÇÃO

Todos sabem que as empresas estão sujeitas a várias transformações macro-ambientais que serão impactantes em todos os setores da organização. As mudanças no ambiente empresarial são constantes e, cada vez, mais rápidas. Há também conhecimento que o setor de telecomunicações tornou-se altamente competitivo, no Brasil, em decorrência dos programas de privatizações que abriram o mercado de telecomunicações para empresas privadas. Uma competição extremamente acirrada em virtude dos clientes terem uma diversificação de produtos e serviços com qualidade, rapidez e preço baixo. A pressão por resultados é diária e tem como consequência para os funcionários das empresas chamadas telecom falta de motivação, stress e a queda da produtividade.

O presente trabalho, foi desenvolvido na empresa TIM, Telecom Italia Mobile, que surgiu em 1990 na Itália. Atualmente, é líder de mercado no segmento de telefonia móvel, no mundo. O presente trabalho buscará analisar se o investimento em qualidade de vida no trabalho na TIM RS é um ponto positivo ou não para os colaboradores e a própria empresa, ou seja, se as ações desenvolvidas em QVT são válidas e buscam agregar para o atingimento dos objetivos da empresa ou não e se devem ser mantidas, bem como, intensificadas e melhoradas.

Inicialmente, são apresentadas características da empresa como histórico, missão, visão, negócio, serviços, clientes e etc. Após, segue-se com a identificação do dilema na organização, objeto central do estudo. A justificativa é apresentada a seguir ressaltando a importância do assunto, nos dias atuais, e o motivo principal que levou a escolher este tema. Em seguida, são apresentados os objetivos específicos e o objetivo geral deste trabalho e que servirão de base para o estudo do case.

Com o intuito de elucidar o trabalho, é apresentada uma revisão literária, sendo a mesma embasada em grandes autores da área de RH, e mais especificamente, autores que abordam as novas tendências e responsabilidades da área de RH, bem como, a importância da qualidade de vida no trabalho, QVT. E para finalizar, apresenta-se a conclusão sobre o que foi exposto.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

### 2.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

TIM Celular S/A

LOGOMARCA :



**Figura 1:** Logomarca TIM

Tamanho : Grande Porte

CNPJ : 04.205.329/0002 – 20

IE : 096/28844456

Endereço : Rua Andarai 549 / Passo da Areia -Poa /RS - CEP : 91320 – 050

Ramo da Atividade : Prestação de serviço de telecomunicação (Telefonia Móvel)

Orgão Regulador : ANATEL - Agencia Nacional de Telecomunicações

Área de Atuação : Rio Grande do Sul

Web : Endereço na Internet : <http://www.timbrasil.com.br>

## 2.2 HISTÓRICO

Em 1990 surgiu para o mercado de telefonia móvel, a TIM que era uma unidade da Telecom Itália, a qual foi a responsável pela chegada dos primeiros celulares italianos, no Brasil. Em 1995 a TIM deixou de ser apenas uma unidade e passou a ser a empresa do grupo. Hoje, são mais de 40 milhões de clientes TIM pelo mundo. A história da TIM no Brasil começou em 1998, com a abertura do mercado de telefonia móvel e fixa com as privatizações de empresas estatais. A primeira região do Brasil a ter a TIM foi a cidade de Pelotas-RS com a TIM Sul S/A. Atualmente, a TIM é a única operadora de telefonia móvel a ter cobertura em todo território brasileiro e a de possuir a tecnologia GSM.

No mercado gaúcho, a empresa começou a operar em Outubro de 2002, sendo que, as áreas administrativas e rede começaram a operar no início de 2001. Hoje, o quadro da empresa é composto de aproximadamente de 256 colaboradores efetivos, 28 estagiários e aproximadamente 340 terceiros divididos na seguinte maneira :

- Administrativos: 24;
- Comercial: 313;
- Rede: 3.

## 2.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

Os produtos e serviços TIM estão direcionados diretamente ao Celular. A TIM oferece a seus clientes quatro tipos de Planos, sendo distribuídos da seguinte forma:

A. Pré – Pagos:

Meu Jeito – É o cliente quem decide quando quer pagar menos e ainda pode contar com um completo pacote de serviços, todos já ativados.

Meu Tempo – O cliente escolhe um dos valores disponíveis para pagar mensalmente.

B.Pós – Pago:

Meu Sonho – Ele se ajusta mensalmente ao seu uso e o cliente não paga adicional por chamada dentro da rede TIM GSM. Quanto mais se fala menos se paga por minuto. Esse Plano funciona com pacotes de minutos, ou seja: a TIM confere todo o mês qual foi o consumo do cliente e em que pacote de minutos ele mais se encaixa. Caso o uso aumentar ou diminuir, o cliente pagara pelo pacote de minutos mais adequado. A cada mês a TIM aplica automaticamente o melhor pacote de minutos, de acordo com o consumo sem desperdício.

Meu Mundo – Consiste em um pacote de serviços e todos já ativados na linha do cliente.

Quando o cliente compra um celular TIM automaticamente ele estará comprando o TIM Chip (Sim Card), o qual já vem com um dos Planos listado acima. O TIM Chip registra todos os seus dados (número, plano e serviços contratados, agenda e mensagens). Uma grande vantagem é que o cliente pode mudar de celular quando quiser e falar em qualquer lugar do mundo, bastando para isso inserir o seu TIM Chip. Além de todas essas vantagens, a tecnologia GSM dificulta ao máximo clonagem e escutas não autorizadas. E para dificultar que outra pessoa use o celular, o cliente conta com uma senha pessoal que é solicitada ao ligar o aparelho.

O TIM Chip é um produto de exclusividade da TIM com uma memória serial, na qual são armazenadas várias informações e um processador que realiza algoritmos cifrados. Os serviços contratados estão divididos em PESSOAL que é o entretenimento (Chat do Blah – que propicia ao cliente troca de mensagens de texto entre os cadastrados) e a informação (Notícias); e o PROFISSIONAL que é o TIM Connect (acesso a Internet, basta conectar o laptop ou handheld ao celular e ler e-mails, acessar banco, etc). Os aparelhos a TIM possui diversos aparelhos celulares, de diferentes marcas, dentre eles :

- **Nokia** – 2100, 3310, 6510, 9210I, 7650, 3510;



- **Audiovox** – GDX325;
- **Motorola** – C333, T190, T192, V66, V70, 388;
- **Sony Ericsson** – T39, T68, T68I, T200, T600, T300;
- **Samsung** – R200, A300;
- **Sagem** – MC920;
- **Siemens** – A40, A50, C35i, C45, ME45, M50, S40, S45, SL45i, SX45;
- **Telit** – GM822;

## 2.4 MISSÃO

Simplificar a vida das pessoas e participar com responsabilidade do dia – a – dia das comunidades em que atua levando a comunicação móvel de última geração para todos os estados do Brasil.

## 2.5 VALORES

### 1. Pró atividade

Antecipa e influencia positivamente os eventos. Capta e desenvolve as oportunidades que se apresentam, formulando propostas e iniciativas úteis ao alcance dos objetivos organizacionais.

### 2. Transparência

Assegura através de sua conduta transparente e ética, o fortalecimento de relacionamentos internos e externos fundamentados em princípios de lealdade e troca de informações.

### 3. Velocidade

Considera o tempo como um recurso importante cuja otimização impacta nos custos do serviço e na possibilidade de fidelização do cliente interno ou externo. Mesmo diante de

situação complexa e com ausência de informações, apresenta soluções ágeis e eficazes.

#### **4. Excelência Profissional**

Desenvolve as competências requeridas por seu campo de atuação, transmitindo segurança e credibilidade aos demais. Responsabiliza-se por seu auto-desenvolvimento, utilizando este projeto de crescimento profissional, como sua contribuição para o sucesso da TIM.

#### **5. Foco do Cliente**

Considera o cliente, interno ou externo, como seu principal empregador, e sua satisfação como valor fundamental. Sabe escutar seus clientes para antecipar e responder rapidamente as necessidades identificadas.

#### **6. Espírito de Equipe**

Coopera e age em conjunto, minimizando os conflitos e maximizando a troca de informações, promovendo o aproveitamento da contribuição profissional de todos em busca de um resultado comum.

#### **7. Inovação**

Assegura o desenvolvimento de soluções inovadoras, promovendo novos caminhos para melhoria de processos e sistemas existentes, reforçando desta forma, o posicionamento da TIM no mercado.

#### **8. Espírito Empreendedor**

Se responsabiliza diretamente pelo alcance de resultados concretos, assumindo desafios e riscos que lhe foram delegados como uma oportunidade de crescimento, sem demandar à sua supervisão problemas passíveis de resolução no próprio âmbito de sua atuação.

## **2.6 FORNECEDORES**

A TIM apresenta como seus fornecedores, as maiores e mais bem conceituadas empresas especializadas do mercado em fabricação de celulares. A partir de uma parceria entre a TIM e a Nokia, SonyEricsson, Motorola, Siemens, Audiovox, Sagem, Telit e Samsung ficou acordado que os aparelhos seriam fabricados conforme a tecnologia utilizada pela TIM e os modelos seriam exclusivos da mesma, sendo assim, impossível a cópia por parte da concorrência.

## 2.7 CLIENTES

Os principais tipos de clientes (usuários e compradores de serviços) da TIM são: pessoa física, ou seja, compradores diretos que podem executar a compra através de lojas ou de vendedores credenciados (SOHO). Pessoa jurídica, ou seja, empresas que adquirem o plano empresarial (PME) através de revendas TIM credenciadas. A pessoa jurídica pode ser: CNPJ simples (ME), Sociedade por quotas limitadas (LTDA), Sociedade Anônima (S/A), Cooperativas, Igrejas, Agremiações, Federações, Sindicatos e Condomínios.

## 2.8 CONCORRENTES

Os principais concorrentes da TIM no Estado do Rio Grande do Sul são a Claro Digital (Telet) , a Brasil Telecom (Brt), e a Telefônica Celular que, no atual momento, se transformou na Vivo tendo principal objetivo disputar o mercado brasileiro, uma vez que a TIM possui 100% de cobertura Brasil e a Vivo com toda a fusão envolvida possui 96% de cobertura Brasil.

### 3 DILEMA

A empresa TIM (Telecom Italia Mobile) criada em 1990, e atualmente, líder de mercado no segmento de telefonia móvel no mundo vem crescendo ao longo desses anos devido a fatores como: soluções revolucionárias e inovadoras, dinamismo, serviços que se adaptam as necessidade dos clientes, desenvolvimento constante de novas tecnologias (atualmente, com a tecnologia mais usado em telefonia móvel ,no mundo , chamada GSM - 170 países) e, principalmente, qualidade e segurança em seus produtos e serviços. No Brasil, a empresa começou suas operações em 1998, após a abertura do mercado de telecomunicações com as privatizações de empresas públicas de telefonia (móvel e fixa) começando na região de Pelotas com a TIM Sul S/A. Hoje em dia, a empresa é líder de mercado nas regiões Sul (engloba RS / SC / PR) e Nordeste.

Entretanto, sabe-se que, nos dias atuais, existe uma grande competitividade no mercado de telefonia fixa, e principalmente, móvel. Seja nos preços de tarifas, aparelhos, planos, serviços, tecnologias e outros fatores que possam chamar a atenção dos clientes. Uma competição extremamente acirrada em virtude dos clientes terem uma diversificação de produtos e serviços com qualidade, rapidez e preço baixo. A pressão por resultados é diária e tem como consequência para os funcionários das empresas chamadas telecom falta de motivação, stress e a queda da produtividade. E para minimizar um cenário altamente competitivo as empresas, bem como, a TIM RS buscam no conceito de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) melhorar as condições de trabalho, motivar e reter seus funcionários e principalmente o comprometimento de todos com os objetivos da empresa, pois a organização tem conhecimento que o principal diferencial competitivo são as pessoas, ou seja, seus colaboradores.

Por outro lado, para a implementação de ações de QVT as empresas são impactadas em aspectos como: tempo, custos e muitas vezes na própria mudança da cultura da organização. Antes de realizar qualquer tipo de investimento em QVT, as empresas buscam mensurar o retorno da ação proposta para a empresa e seus colaboradores, pois num cenário de competição intensa, gastos excessivos e tempo utilizado sem resultado podem afetar as organizações. Sendo que, são poucas empresas ainda que possuem a preocupação de investir no capital humano. A grande maioria prioriza investimentos em máquinas e novas tecnologias. No planejamento orçamentário é muito difícil a disponibilização de verba específica para ações de QVT. Outro aspecto importante é a mudança de cultura que pode afetar o clima da empresa e conseqüentemente o desempenho dela, sendo assim, muitas organizações pensam duas vezes antes de implementar algum tipo de ação.

Enfim, muitas empresas questionam se o investimento em QVT é válido ou não, pois em muitas vezes, os resultados não são mensuráveis ou não atingem o nível de expectativa esperado. Porém, as organizações que realizam uma gestão eficaz de seus colaboradores e investem no capital humano através de ações de QVT tendem a obter um resultado financeiro/econômico melhor que aquelas que não investem em seus talentos.

Será que vale a pena ou não investir em qualidade de vida no trabalho para os funcionários da TIM RS.

#### **4 JUSTIFICATIVA DO TEMA**

Atualmente, o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um dos mais discutidos e explorados pelas empresas e mídia. São vários os interessados nesse tema: trabalhadores, gestores, acionistas, consumidores e etc. Entretanto, o emprego de QVT ainda é parcial e limitado podendo trazer para a organização impactos negativos como: baixa produtividade, custos de assistência médica, índice de absenteísmo e rotatividade, baixa motivação e falta de comprometimento dos funcionários com a empresa. As organizações tem a consciência que o diferencial competitivo será obtido através da gestão correta ,e principalmente, que valorize seus colaboradores, ou seja, o investimento em QVT é fundamental. Porém, para a implementação de ações de QVT as empresas devem ter a consciência que será necessário gastos com tempo, custos e em algumas vezes com a mudança de cultura da organização que exige um processo mais complexo e longo para esse novo conceito.

A empresa TIM Celular S/A, como qualquer outra empresa, sabe que o investimento em seus colaboradores é uma questão essencial. Não há empresa que,nos dias de hoje, não se preocupe com a questão de qualidade de vida no trabalho, pelo menos, as que buscam ser duradouras e líderes de mercado.

## **5 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO**

## 5.1 A ÁREA DE RH

A área de recursos humanos é antiga, tendo sua origem no início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, com a denominação de Relações Industriais, como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas. Organizações que podem ser conceituadas conforme Chiavenato (2000, p.25) "como um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas". De acordo com Kanaane (1999, p.36) organização é:

um sistema integrado de subsistemas interdependentes e intercambiáveis. Identifica-se um conjunto de elementos, ou seja, as relações de poder e autoridade, o sistema de comunicação, o processo de liderança, o clima, a cultura, a estrutura organizacional, os sistemas administrativos, entre os mais significativos ou como caracterizada pelo conjunto de papéis sociais inter-relacionados, a partir de redes de comunicação

Na opinião de Tachizawa et al. (2001, p.40) é:

É um sistema concebido, estruturado e acionado para atingir determinados objetivos. Utiliza insumos produtivos (pessoas, recursos financeiros, recursos materiais e de informação) para através do processo de transformação pertinente à natureza de suas atividades produzir resultados previsíveis (bens e serviços)

O papel da área de recursos humanos nas empresas segundo Chiavenato (2000, p.25) "é administrar pessoas, ou melhor, lidar com pessoas que participam de organizações" ou conforme Gil (1994, p.13) :

é o ramo especializado da ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É a área que trata de

recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação pessoal

Na opinião de Costa (2000, p.20) a função da área de RH “ é de contribuir para que a organização atinja os resultados desejados, através de pessoas e processos ”. Conforme pesquisa realizada por Costa (2000, p.40) no ponto de vista de alguns presidentes de empresas a área de RH possui as seguintes responsabilidades :

- Consolidar sua participação na definição da visão e no planejamento estratégico da organização. Ser visto como um centro de inteligência e de resultados atuando como parceiro de negócios e agregando valor à organização;
- RH deverá ter uma visão geral do ambiente externo e não ficar restrito aos problemas que acontecem na empresa. Buscar fornecer permanentemente uma visão de 5 anos quanto ao ambiente de RH;
- RH deverá estar preparado para administrar os conflitos individuais e coletivos entre empresa e funcionários, a fim de garantir harmonia nas relações capital x trabalho. Deverá estar apto para buscar alternativas e solucionar os momentos de crise em relação aos funcionários, proporcionando ambiente de trabalho e clima satisfatório.

e de alguns profissionais da área:

- O papel principal será sempre o de agente de mudanças. Sua atuação será sempre voltada para o futuro preparando a empresa e o pessoal para novos desafios;
- RH deve assumir a posição de estrategista, estar na linha de frente das decisões empresariais, ser generalista, desenvolver a necessidade de trabalhar em equipe, envolver todos os empregados como “ donos do negócio ”, buscar excelência, caçar talentos, treinar, desenvolver, atualizar seus valores;



- Líder e provedor de capital intelectual (Gestão Conhecimento). Num cenário marcado por profundas e rápidas transformações o RH dará grande contribuição no campo treinamento e desenvolvimento. Focar o colaborador, propiciando o desenvolvimento do indivíduo (profissional) “coaching”;
- Desenvolver clima e cultura de excelência e produtividade no âmbito de toda a organização.

De acordo com Chiavenato (2000, p.162) os principais objetivos da área de recursos humanos são :

- Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização;
- Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas e alcance dos objetivos individuais;
- Alcançar eficiência e eficácia através de pessoas.

Na concepção de Gil (1994, p.21) as principais funções desempenhadas pelo profissional de recursos humanos são :

- Comunicar-se de maneira eficaz com a direção superior, com as gerências intermediárias, com os empregados e com públicos externos;
- Propor critérios e elaborar instrumentos para a seleção do pessoal requerido pela empresa;
- Definir padrões e construir instrumentos para a avaliação do desempenho dos empregados;

- Avaliar os cargos e funções da empresa, com vistas a identificar os requisitos que devem possuir seus ocupantes;
- Avaliar o valor relativo de cada cargo, para subsidiar as políticas de salários e benefícios;
- Elaborar projetos de treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- Fornecer assessoria à direção da empresa e às gerências nos mais diferentes assuntos relacionados à área de recursos humanos;
- Conduzir reuniões para orientação e discussão, bem como, para negociar com grupos internos e externos, acerca de assuntos relativos a recursos humanos.

Vive-se, hoje em dia, a era da informação, e principalmente, do conhecimento sendo sua principal característica as constantes mudanças (rápidas, imprevistas e inesperadas), como consequência tornando intensa a competitividade entre as organizações. O cenário atual faz com que a área de recursos humanos tenha uma função bem diferenciada da que tinha há anos atrás. Conforme escreve Costa (2000, p.2) as associações de RH enfrentam desafios como:

- O ambiente de negócios passa por rápidas transformações. A mudança constante nas regras do jogo, o aumento da concorrência e as novas soluções tecnológicas estão impulsionando, cada vez mais, a velocidade das mudanças neste ambiente;
- O conhecimento sobre gestão e desenvolvimento empresarial evolui constantemente. Todos os dias novas teorias, modelos e ferramentas nos são apresentados. Muitas vezes, são inúteis e, tal qual a moda, vão como vieram;
- O padrão de necessidades e exigências dos clientes (interno e externo) é cada vez mais sofisticado.

Assim, a área de RH deixa de ter um papel secundário nas organizações e passa a ser fundamental para o alcance de vantagens competitivas, ou ainda, o diferencial em benefício da empresa. E evidenciado por Chiavenato (2000 , p.30) :

A administração de RH cedeu lugar a uma nova abordagem a Gestão de Pessoas. As pessoas deixam de ser simples recursos humanos e passam a ser abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimento, personalidades, aspirações e habilidades. Assim, a Gestão de Pessoas representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação

Conforme escreve Souza (2000, p.51) a área de RH tem um novo papel, no século XXI, que é:

- Objetivos do negócio;
- Contribuição aos resultados;
- Competências Essências;
- Criatividade/Fábrica de Líderes (Talentos);
- Integrador de Culturas;
- Foco no cliente Interno e Externo.

O mesmo pensamento é evidenciado por Fernandes (1996, p.30) :

Os profissionais de RH que que tradicionalmente ocupavam –se com o lado humano da empresa tornam–se responsáveis pela otimização do fator humano em termos de sua contribuição aos resultados globais das organizações numa postura pró–ativa e estratégica

e a autora reforça (1996,p.31):

A área de RH deve, sem dúvida, contribuir de modo efetivo em termos de disseminar informações, delinear políticas e estratégias flexíveis, de forma a subsidiar situações diferenciadas, decorrentes do próprio ritmo acelerado das mudanças sociais e tecnológicas orientando–se de acordo com a célebre frase - todo gerente é também um gerente de RH

Juntamente com a mudança de papel da área de recursos humano, os profissionais de RH devem apresentar um novo perfil. De acordo com Gil (1994, p.29) o novo perfil deve incluir :

- a) **Visão Generalista:** Além dos conhecimentos específicos de recursos humanos, ele domina também outros campos que tem a ver com a vida da empresa, como por exemplo, finanças;
- b) **Preocupação com resultados finais da empresa:** Ele sabe ler seu balanço, projetar os aumentos de custos decorrentes da admissão de pessoal, calcular o retorno do investimento em treinamento e etc;
- c) **Disposição para atuar em parceria:** O profissional de recursos humanos deixa de trabalhar de forma estanque em seu departamento e busca deliberadamente contatos com outros setores, procurando juntar esforços para o alcance dos objetivos da empresa;
- d) **Ação Estratégica:** O trabalho rotineiro é delegado para um núcleo de serviços e o profissional de recursos humanos fica mais disponível para o trabalho estratégico. Isto implica estar envolvido com a empresa como um todo e com os meios de satisfação do consumidor com seus produtos;
- e) **Atualização:** O profissional de recursos humanos sente permanentemente a necessidade de se qualificar. Para tanto, procura assinar revistas especializadas, ler as seções dos jornais diários que tratam de assuntos de empresas, participar de cursos, seminários, grupos de discussão, encontros de profissionais e etc;
- f) **Atenção preferencial para a qualificação e motivação do pessoal:** O profissional de RH esforça-se no sentido de promover ações voltadas à capacitação de pessoal em todos os níveis, bem como, para tornar motivador o ambiente de trabalho.

Na concepção de Costa (2000, p.26) as competências e posturas que serão exigidas da área de RH e dos profissionais são:

AS GRANDES TENDENCIAS ( Já são realidades )	DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
Autodesenvolvimento	Capital Intelectual
O quinto nível de avaliação : Relação Custo x Benefício ( Investimento / Educação à Distância )	Universidade Corporativa
Produção em massa personalizada	Retenção de Talentos
Tendência dos jogos lúdicos	Clima de Aprendizagem
Uso acentuado da tecnologia	Orientação p/ resultado
Internet - Como ferramenta de desenvolvimento	

**Figura 3** – Modelo de Competências. Fonte: Costa (2000, p.26).

A mudança, ou melhor dizendo, a reiventação da área de RH, nos dias atuais, de acordo com Souza (2000, p.46) ocorre devido a três importantes motivos :

- O cenário de hipercompetitividade no Brasil;
- As radicais transformações na natureza do trabalho;
- Os novos conceitos sobre o capital intelectual.

Como pode-se verificar, a área de RH passa a ser de absoluta importância para vencer a eterna luta pela sobrevivência, crescimento e perpetuidade das empresas.

## 5.2 GESTÃO DE PESSOAS E MOTIVAÇÃO

Atualmente, muitas empresas estão adotando uma política que enfatiza as pessoas da organização, isto é, o foco principal está nas pessoas. Pode-se chamar esta política de Gestão de Pessoas. De acordo com Chiavenato (1999, p.8) “gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho” ou outra definição do mesmo autor (1999, p.8) “é a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento,

motivação e manutenção de empregados”. As organizações percebem que nada valerão os seus esforços voltados para o mercado e as suas estratégias para ocupar espaços e obter bons resultados se não considerarem que tudo depende da boa execução dos processos que compõem a sua cadeia produtiva e que a realização desses projetos está diretamente ligada à boa gestão das pessoas nas organizações.

As empresas devem estabelecer um relacionamento adequado com os seus colaboradores que só podem ser conseguidas com valores positivos, com políticas e diretrizes compatíveis, com a realidade do mercado, com práticas de relações trabalhistas justas e bem aceitas e, principalmente, com um ambiente de trabalho seguro e agradável. Segundo Tachizawa et al. (2001, p.127) a gestão de pessoas eficaz deve conter:

- Planejamento de Pessoal;
- Recrutamento e Seleção;
- Administração de Cargos e Salários;
- Planejamento de Carreira;
- Avaliação de Desempenho;
- Treinamento e Desenvolvimento;
- Motivação;
- Clima Organizacional (Bem-Estar).

Na maioria das vezes, o fracasso das empresas não está na falta de conhecimento técnico e, sim, na maneira de lidar com pessoas. A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem sucedidas e pelo aporte do de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena era da informação. Conforme escreve Chiavenato (1999, p.7) a gestão de pessoas eficaz de baseia em três aspectos fundamentais :

- a) As pessoas como seres humanos;
- b) As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais;

c) As pessoas como parceiros da organização.

Para o mesmo autor (1999, p.9) os objetivos da gestão de pessoas são:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
- Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho (QVT);
- Administrar mudanças;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável;

Chiavenato (1999, p.12) afirma que existe seis processos básicos da gestão de pessoas :

**a) Processo de agregar pessoas:** São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção.

**b) Processo de aplicar pessoas:** São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional, desenho de cargos e avaliação de pessoas.

**c) Processo de recompensar pessoas:** São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.

**d) Processos de desenvolver pessoas:** São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, desenvolvimento de carreira e programas de comunicação.

**e) Processos de manter pessoas:** São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem higiene, segurança e qualidade e manutenção de relações sindicais.

**f) Processos de monitorar pessoas:** São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

As empresas devem buscar uma gestão de pessoas eficaz, ou seja, deve promover o desenvolvimento de seus funcionários constantemente e, principalmente, motivar os mesmos para que estes façam a diferença para a empresa. De acordo com Gomes (1994, p.15) “A empresa moderna tem procurado formas de possibilitar a força humana através de projetos que visam o desenvolvimento de habilidades duradouras, respeitando os motivos individuais para alcançarem os motivos legítimos”. Também deve enfatizar no aspecto de reter seus talentos para não perder informação e conhecimento. Não podemos esquecer que vivemos na era da informação e conhecimento é vantagem competitiva.

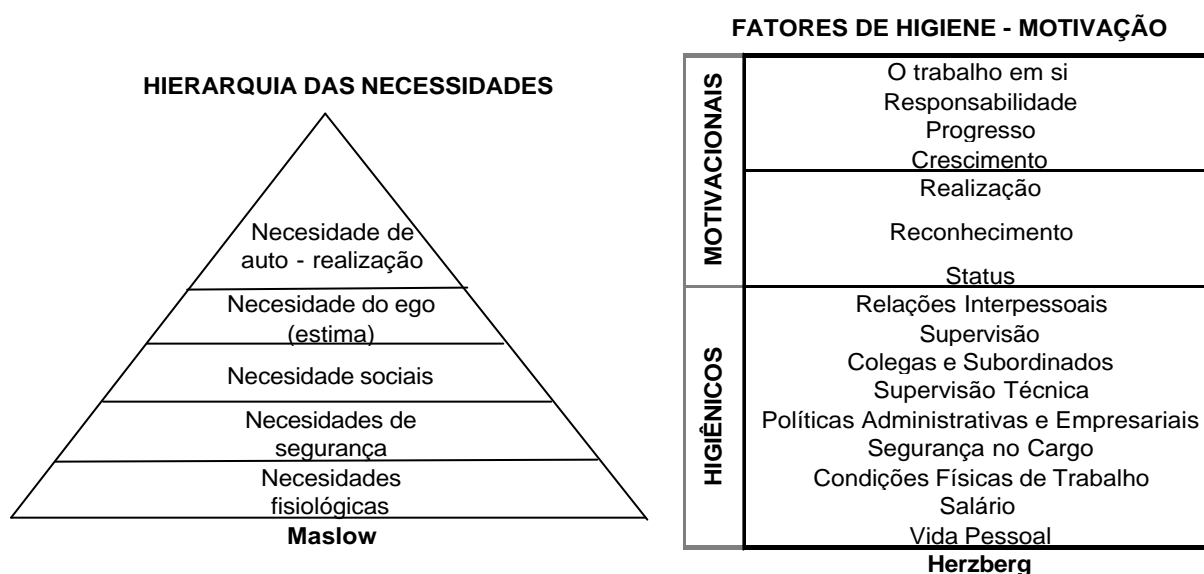
Hoje em dia, as empresas se vêem diante do desafio de utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa. Funcionários motivados passam a ser determinantes para o alcance de seus objetivos. Motivação que segundo Gomes (1994, p.15):

É um aspecto psicológico de fundamental importância no novo contexto onde a força humana se desperta no espaço físico da organização, possibilitando o desenvolvimento de habilidades intrínsecas dos indivíduos para a concepção espontânea e construção individual de conceitos e realização de tarefas

Conforme Kanaane (1999, p.19) motivação corresponde “as ações selecionadas pelo indivíduo na busca do alcance de suas necessidades e é influenciada por fatores inerentes à personalidade individual e por aqueles oriundos do ambiente e da herança genética”. Na opinião de Chiavenato (1994, p.376) motivação é “É tudo aquilo que impulsiona a pessoa a



agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico”. O mesmo autor (1994, p.386) evidencia dois modelos de motivação humana utilizados na administração clássica: o de Maslow baseado na estrutura hierárquica e uniforme das necessidades humanas e o de Herzberg fundamentado em duas classes de fatores estáveis e permanentes :



**Figura 4** - Comparação dos Modelos de Motivação Humana. Fonte: Chiavenato (1994, p.386).

As empresas devem buscar novas alternativas para motivar seus funcionários. Tentar substituir os métodos tradicionais por novos, pois os funcionários estão cada vez mais exigentes, e principalmente, necessitando de motivação para a realização de suas atividades, pois a competitividade é intensa. Um programa de QVT vem a ser um fator de motivação diferenciado, novo e importante como reforça Kanaane (1999, p.57):

estudos sobre motivação tem assinalado a importância dos aspectos ambientais, ergonômicos e de expectativas diante do trabalho como representantes da qualidade de vida experienciada pelo trabalhador neste contexto.

Na opinião de Vroom (1997,p.58) as ações desenvolvidas pela maioria das empresas para motivar seus funcionários são:

- Reduzir a jornada de trabalho;
- Salário em espiral;
- Benefícios;
- Treinamento em relações humanas;
- Treinamento em sensibilidade;
- Comunicações;
- Comunicação bidirecional;
- Participação no trabalho;
- Aconselhamento aos funcionários.

As empresas, que pretendem ser duradouras e líderes de mercado, devem buscar novas alternativas de motivação para seus funcionários. Idéias que sensibilizam e motivem os mesmos para cada vez mais estarem engajados com a organização.

### 5.3 COMPETITIVIDADE E TALENTOS

Atualmente, o mercado de telefonia móvel e fixa enfrenta uma alta competitividade entre as empresas que atuam nesse setor. Entre os motivos que contribuíram significadamente para o aumento da disputa pelo mercado de telefonia foram: a abertura do setor para empresas estrangeiras e com as privatizações de empresas públicas, como consequência, temos um aumento na qualidade dos produtos e serviços. Uma das causas para o crescimento da competição é a globalização segundo Souza (2000, p.8):

Não é preciso ter filiais no exterior ou ser exportador para ser afetado pela chamada globalização. Todas as empresas, sem exceção, são afetadas pela internacionalização dos negócios. Pode – se até dizer que a vendedora de acarajé na Bahia está globalizada, pois com ela agora tem novos competidores McDonalds e Pizza Huts

Outro fator que auxilia para o aumento são as privatizações como explica o mesmo autor (2000, p.9):

O programa de privatização terá um impacto muito mais profundo sobre o ambiente empresarial brasileiro do que o imaginado. Setores tradicionalmente monopolistas e estatais como o petróleo, gás, energia elétrica, telecomunicações e água enfrentam agora a realidade da concorrência acirrada promovida por empresas privadas

As empresas precisam produzir, cada vez mais, produtos ou serviços com qualidade, inovadores, ou melhor, personalizados e com um custo baixo para que possam cobrar um preço competitivo e se manterem no mercado. Na opinião de Tachizawa (2001, p.22) o aumento da competitividade entre as empresas tende a aumentar em virtude de fatores como:

- Novas exigências do consumidor por produtos e serviços;
- Demanda crescente do consumidor por produtos e serviços;
- Alteração no poder de compra da população;
- Escassez de insumos produtivos e de recursos críticos;
- Alterações tecnológicas crescente;
- Escassez de determinadas habilidades;
- Alterações no ritmo e na natureza das mudanças sociais.

Segundo Chiavenato (1999, p.32) as organizações voltadas para o futuro e preocupadas com seu destino estão estreitamente sintonizadas com os seguintes desafios :

- Globalização;
- Pessoas;
- Clientes;
- Produtos / Serviços;
- Conhecimento;
- Resultados;

- Tecnologia.

A gestão de talentos passou a ser a grande vantagem competitiva das empresas vencedoras. Devido a facilidade de acesso as outras fontes de competitividade como tecnologia, capital, informação, produtos e serviços. Reforça Souza (2000, p.46) “o que tem diferenciado as empresas vencedoras de seus competidores tem sido cada vez mais a qualidade de seus talentos humanos”. O mesmo autor enfatiza (2000, p.16) “ser a empresa da escolha de clientes, fornecedores, investidores e de talentos humanos será o critério de sucesso das empresas vencedoras do século XXI”. A matéria prima mais cobiçada nesse novo ambiente empresarial são os talentos humanos que sejam capazes de agregar valor e aumentar a competitividade das empresas. Na concepção de Souza (2000, p.147) a relação entre talento e competitividade se define como “o yin e o yang da nova economia um não pode viver sem o outro. As empresas só conseguirão ser competitivas se conseguirem atrair e reter os melhores talentos”.

#### 5.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O tema qualidade de vida no trabalho, QVT, surgiu na década de 50, exatamente para denominar os estudos sobre a relação trabalho/indivíduo/organização. Segundo Walton (apud Rodrigues, 1994, p.83) a “expressão Qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”. De acordo com Fernandes (1996, p.36) qualidade de vida no trabalho “são as reformulações à nível do trabalho em si, visando garantir maior eficácia e produtividade e, ao mesmo tempo, o atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores”. Fernandes (apud Fernandes, 1996, p.37) traz à luz o conceito de Carneiro “é ouvir as pessoas e utilizar o

máximo sua potencialidade”. Na opinião de Bom Sucesso (1998, p.31) de modo geral qualidade de vida no trabalho diz respeito a :

- Orgulho pelo trabalho realizado;
- Vida emocional satisfatória;
- Auto-estima;
- Imagem da empresa/instituição junto à opinião pública;
- Equilíbrio entre trabalho e lazer;
- Horários e condições de trabalhos sensatos;
- Oportunidades e perspectivas de carreira;
- Possibilidade de uso do potencial;
- Respeito aos direitos;
- Justiça nas recompensas.

Em consequência da alta competitividade entre as empresas, pressões por resultados, as constantes mudanças no cenário econômico e nos mercados, entre diversos fatores, os trabalhadores se queixam de aspectos como :

- Maior rotina de trabalho;
- Condições de trabalhos inadequadas;
- Insatisfação no trabalho;
- Aumento da competitividade;
- Aumento da pressão por resultados.

Sem dúvida que todos os fatores citados acima possuem um efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores. Doenças como Stress, depressão e Ler (Lesões por Esforço Repetitivo) são normais nos dias atuais. Conforme Chiavenato (1999, p.377) Stress é :

A soma das perturbações orgânicas e psíquicas provocadas por diversos agentes agressores como trauma, emoções fortes, fadiga, exposição a situações conflitivas e problemáticas etc . Uma doença dos tempos modernos

A QVT pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo, que ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade. A preocupação crescente com a qualidade de vida no trabalho se deve a fatores como uma maior conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais das empresas. Porém, deve-se ter em mente que QVT não se resume apenas a um salário alto, benefícios invejáveis, ginástica laboral, ou mesmo, um ambiente de trabalho adequado. A integração/participação entre os funcionários e empresa na elaboração de um programa de QVT é fundamental para o sucesso. De acordo com Bom Sucesso (1998, p.36):

QVT não decorre apenas de salário acima do mercado e de invejável plano de benefícios. Resulta do tratamento humano, da gentileza, da leveza nas relações, da possibilidade de expressão de pontos de vista divergentes, do relacionamento sincero, do respeito aos ausentes e do orgulho pelo que se faz

Conforme aborda a Gestão de Pessoas os funcionários são peças chaves para o sucesso da empresa, as mesmas, devem propiciar programas que minimizem o máximo os impactos da alta competitividade. Portanto, um programa de qualidade de vida no trabalho é fundamental para as organizações que valorizam e, principalmente, tem a consciência que o seu diferencial está em seu capital intelectual. Na concepção de Bom Sucesso (1998, p.43) as empresas se vêm hoje impulsionadas a realizarem sua parte:

- Divulgando a missão e os objetivos, disseminando a todos as informações necessárias à visão global da empresa;
- Treinando e desenvolvendo os seus integrantes, facilitando a mudança de comportamento e reduzindo a tensão que cerca os processos de mudança;

- Investindo na melhoria dos processos, de modo a reduzir a monotonia, o esforço repetitivo, o trabalho penos;
- Promovendo os níveis de gerência profissionais competentes, éticos, respeitosos, habilidosos e polidos no tratamento dispensado aos empregados;
- Investindo na modernização e tecnologia que contribuam para satisfazer as necessidades dos indivíduos comprometidos e responsáveis;
- Promovendo melhoria contínua nas condições de trabalho, segurança, horários, regras;
- Estabelecendo remuneração justa, atrelada à contribuição dos resultados;
- Dispensando de forma ética e respeitosa aqueles que não se alinham à cultura da empresa ou prejudicam o clima e a qualidade de vida dos colegas e líderes.

Na literatura existente sobre qualidade de vida no trabalho (QVT) existem diversos modelos, porém, o importante é que deve-se buscar o melhor modelo para a necessidade existente em cada empresa. O modelo de Walton (apud Fernandes, 1996) sugere oito categorias conceituais para avaliar QVT nas organizações:

<b>CATEGORIA</b>	<b>CRITÉRIOS</b>
<b>A) Compensação Justa e Adequada</b>	a) Remuneração Adequada b) Equidade Interna c) Equidade Externa
<b>B) Condições de Trabalho</b>	a) Jornada de Trabalho b) Carga de Trabalho c) Ambiente Físico d) Material e Equipamentos e) Ambiente Saudável
<b>C) Uso e Desenvolvimento de Capacidades</b>	a) Autonomia b) Significado da Tarefa c) Identidade da Tarefa d) Variedade da Habilidade

	e) Retroinformação
<b>D) Oportunidades de Crescimento e Segurança</b>	a) Possibilidade de Carreira b) Crescimento Pessoal c) Segurança de Emprego
<b>E) Integração Social na Organização</b>	a) Igualdade de Oportunidades b) Relacionamento c) Senso Comunitário
<b>F) Constitucionalismo</b>	a) Direitos Trabalhistas b) Privacidade Pessoal c) Liberdade de Expressão d) Normas e Rotinas
<b>G) Trabalho e Espaço Total de Vida</b>	a) Papel Balanceado no Trabalho b) Horário de Entrada e Saída do Trabalho
<b>H) Relevância Social da Vida no Trabalho</b>	a) Imagem da Instituição b) Responsabilidade Social da Instituição c) Responsabilidade Social pelos Serviços d) Responsabilidade Social pelos Empregados

**Figura 5** – Modelo de QVT Walton. Fonte: Apud Fernandes (1996)

**A) Compensação Justa e Adequada:** Visa mensurar se o funcionário recebe uma remuneração adequada para viver dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade que vive e se existe igualdade de remuneração entre os membros da organização, bem como, em relação a outros profissionais no mercado de trabalho que possuem o mesmo cargo.

**B) Condições de Trabalho:** Visa mensurar se o ambiente de trabalho apresenta as condições adequadas (limpeza e segurança) para os funcionários desenvolverem suas atividades e também se a empresa disponibiliza material e equipamentos adequados para os funcionários.

**C) Uso e Desenvolvimento de Capacidades:** Visa mensurar a autonomia dos funcionários para a realização de suas tarefas, o grau de importância das mesmas e se o funcionário utiliza seu conhecimento e habilidades na execução de suas tarefas.



**D) Oportunidades de Crescimento e Segurança:** Visa mensurar se a empresa disponibiliza oportunidades de crescimento e investe na educação contínua de seus funcionários visando o crescimento pessoal. Também procura verificar a segurança dos empregados em relação a seus empregos.

**E) Integração Social:** Visa medir o grau de integração dos funcionários em relação a seus colegas, chefia e outras áreas.

**F) Constitucionalismo:** Visa verificar se os direitos trabalhistas dos empregados são cumpridos pelas empresas.

**G) Trabalho e Espaço Total de Vida:** Visa mensurar se existe um equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal do empregado. Verificar se o funcionário consegue conciliar sua vida pessoal com o trabalho.

**H) Relevância Social da Vida no Trabalho:** Visa mensurar se a empresa busca exercer sua responsabilidade social, através de projetos que auxiliam a comunidade e o ambiente que está inserida. Verificar se a empresa tem uma preocupação e comprometimento com seus funcionários, clientes, fornecedores e acionistas (imagem).

O modelo de Werther e Davis (apud Fernandes, 1996) diz respeito aos elementos organizacionais, ambientais e comportamentais que afetam o projeto de cargos em termos de QVT :

<b>Elementos organizacionais</b>	<b>Elementos ambientais</b>	<b>Elementos comportamentais</b>
Abordagem mecanicista Fluxo de trabalho Práticas de trabalho	Habilidade e disponibilidades de empregados Expectativas sociais	Autonomia Variedade Identidade de tarefa Retroinformação

**Figura 6** - Modelo de QVT Werther e Davis. Fonte: Apud Fernandes (1996)

O modelo de Hackman & Oldham ( in Rodrigues, 1994) faz uma relação direta entre a satisfação e a natureza da tarefa. Segundo os autores a o empenho no trabalho é proporcional ao grau em acredita poderá obter um resultado positivo.

<b>Dimensões da Tarefa</b>	<b>Estados Psicológicos Críticos</b>	<b>Resultados Pessoais e de Trabalho</b>
Variedade Identidade Significado Autonomia Feedback Contato	Significância percebida no trabalho  Responsabilidade pelo resultado do trabalho  Conhecimento dos resultado do trabalho	Satisfação geral Motivação interna Satisfações específicas Segurança no trabalho, Remuneração, Ambiente Social, Supervisão

**Figura 7** - Modelo de QVT Hackman & Oldham. Fonte: Rodrigues (1994)

Outro modelo que tem sido apontado pela literatura é o de Westley (apud Fernandes, 1996), segundo o qual a avaliação da qualidade de vida nas organizações pode ser examinada basicamente através de quatro indicadores fundamentais:

- a) **Indicador Econômico** : Representado pela equidade salarial e equidade no tratamento recebido.
- b) **Indicador político** : Representado pelo conceito de segurança no emprego, o direito a trabalhar e não ser discriminatoriamente dispensado.
- c) **Indicador Psicológico** : Representado pelo conceito de auto – realização.
- d) **Indicador Sociológico** : Representado pelo conceito de participação ativa em decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho, com a forma de executar tarefas e com distribuição de responsabilidade dentro da equipe.

## 5.5 TRABALHO

A grande maioria das pessoas não estão satisfeitas com seu trabalho. Entre as principais reclamações encontramos:

- Remuneração baixa;
- Carga de trabalho alta;
- Pressão por resultados;
- Falta de motivação da empresa com seus funcionários.

Porém, temos a consciência que para crescermos, ou melhor, realizarmos nossos sonhos o trabalho é o principal meio. Trabalho que conforme Kanaane (1999, p.17) “é uma ação humanizada exercida num contexto social que sofre influências oriundas de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção”. O trabalho em nossas vidas reflete em diferentes áreas como vida familiar e vida social. Na concepção de Friemann (apud Kanaane, 1999) o trabalho assume as seguintes facetas:

- Aspecto Técnico: Implica questões referente ao lugar de trabalho e adaptação fisiológica e sócio-lógica;
- Aspecto Fisiológico: Cujas questões fundamentais se referem ao grau de adaptação homem - lugar de trabalho – meio físico e ao problema da fadiga;
- Aspecto Moral: Como atividade social humana, considerando especialmente as aptidões, as motivações, o grau de consciência, as satisfações e a relação íntima entre atividade de trabalho e personalidade;

- Aspecto Social: Que considera as questões específicas do ambiente de trabalho e os fatores externos (família, sindicato, partido político, classe social e etc). Há de se considerar sob tal perspectiva a interdependência entre trabalho e papel social e as motivações subjacentes;
- Aspecto Econômico: Como fator de produção de riqueza, geralmente, contraposto ao capital e unido em sua função a outros fatores: organização, propriedade e terra.

As empresas devem ao máximo se esforçarem para criar um ambiente de trabalho agradável. Devem investir em treinamento e qualidade de vida, pois só assim, conseguirão obter o comprometimento e fidelidade de seus colaboradores.

## 6 O DILEMA NA TIM RS

Como personagem principal, ou melhor, como protagonista temos a Gerente de RH da TIM RS. A sua idéia consiste em por em prática ações de QVT na empresa que visam motivar, reter e diminuir a pressão por resultados nos colaboradores. No outro lado, temos um Diretor responsável pela empresa no RS e uma Holding (matriz) que encaminha as diretrizes e políticas da TIM no Brasil e com uma posição um pouco centralizadora. A Gerente de RH tem como desafio convencer o Diretor e a Holding que as ações de QVT são importantes e estão alinhadas de alguma forma com os objetivos estratégicos da empresa. Sendo que, outro fator que impacta é a questão de custos, pois no ano corrente a empresa está focada numa redução de custos operacionais e a prioridade em vendas visando aumentar seu marketshare no mercado de telefonia móvel, ou seja, investimentos focados na área Comercial e Rede para qualificar e ampliar a sua cobertura.

Antes de encaminhar qualquer tipo de proposta / ação, a Gerente de RH e equipe efetua um planejamento das possíveis ações de QVT possíveis de implementação na empresa. Esse exercício consiste em verificar as necessidades e criticidades levantadas na última pesquisa de clima organizacional realizada anualmente, bem como, se a ação está alinhada com a estratégia / objetivo da empresa de alguma maneira. Também é verificado o custo de implantação caso existe e a logística operacional, como por exemplo, a disponibilização de shiatsu aos colaboradores. Após feita toda a análise, a próxima etapa é validar com a Holding o projeto / ação para posterior apresentação ao Diretor.

Abaixo da Holding existem 8 Operadoras (empresas) que se subordinam a ela. Dessa maneira a estrutura é um pouco centralizada, isto é, todas as políticas e diretrizes são encaminhadas pela matriz e as Operadoras acabam ficando sem muita autonomia para ações

locais. Lá se concentra as “famílias profissionais”, ou seja, todas as Diretorias. Para que um projeto de RH seja implementado nas Operadoras conseqüentemente deverá ser aprovado pela “família profissional” de RH ou Diretoria de RH. Sem o aval da Holding nenhum tipo de projeto pode ser realizado localmente. A Gerente de RH encaminha projeto ou ação de QVT que pretende implementar na Operadora a Diretoria de RH.

Além de encaminhar, ela deverá contatar os responsáveis para explicar a idéia da ação e os resultados esperados, bem como, custos X retorno. Em muitas vezes, o contato por telefone basta, porém um projeto de maior impacto é necessário a realização de reuniões na Holding para a definição se é viável ou não. Em alguns casos a apresentação ao Diretor de RH nas reuniões mensais realizadas com todos os Gerentes de RH das Operadoras uma vez por mês na Holding. Os problemas que surgem nessa etapa são:

- Como a Holding cuida de 8 Operadoras muitas vezes o retorno da validação é lento e demora para ser dado seja positivo ou negativo. A Gerente de RH precisa ficar em cima e cobrar os responsáveis ou aprovadores;
- Muitas idéias já estão sendo desenvolvidas pela Holding, porém como é necessário o alinhamento com 8 empresas a demora para implementação é alta. A ação fica em stand by ou simplesmente é descartada;
- Orçamento não disponível para projeto ou ação;
- Orçamento disponível, porém não autorizado, em função de outros projetos / ações prioritárias para implementação imediata.

Problemas como os citados acima a Gerente de RH precisa buscar soluções para poder avançar para a outra etapa que a validação do Diretor.

Após uma “negociação” e validação da Holding é necessário a apresentação ao Diretor da ação / projeto de QVT. O grande desafio é mostrar o retorno da ação, pois o perfil do Diretor da TIM RS é foco voltado em vendas e resultados e em alguns casos as ações de QVT são difíceis de mensurar o retorno para a empresa. A Gerente de RH precisa despertar e mostrar a importância deste tema para ele. A forma encontrada é o agendamento de reuniões específicas com ele para apresentar a ideia planejada. Nessas reuniões a Gerente de RH e o Diretor discutem a ideia e caso seja necessário é feito ajustes sobre o conceito inicial. Em muitas vezes, não basta apenas uma reunião e sim uma, duas, três ou o número suficiente para o entendimento. Na maioria das vezes, o Diretor entendeu a ideia e o retorno esperado e validou para seguir em frente, porém em alguns casos (poucos) a ação foi vetada.

Após a validação do Diretor, a ação proposta é apresentada para os demais Gerentes nas reuniões semanais entre o Diretor e todos os Gerentes da TIM RS. A Gerente de RH apresenta e escuta a posição das áreas sobre a ação ou projeto, pois a ideia é compartilhar e fazer ajustes caso seja necessário. Para o sucesso da ação o comprometimento dos Gestores e das áreas é fundamental na empresa.

Posteriormente, a ação é comunicada / disponibilizada aos colaboradores da empresa. As ações de QVT são de responsabilidade da área de RH e cabe a **Gerente de RH** ser a responsável pela efetiva concretização na TIM RS, ou seja, ela tem o papel principal nesta história **sendo a protagonista** e os **demais apenas personagens** que contribuem no enredo.

Não podemos esquecer que, hoje em dia, o grande diferencial são as pessoas. O enfoque na Gestão de Pessoas é fundamental. E todo o tipo de esforço para motivar e desenvolver os colaboradores é válido. Por mais que seja desgastante a intermediação com a Holding em busca da validação para a implementação de uma ação de QVT na TIM RS a Gestora de RH tem que estar preparada. O RH passa a ter um papel estratégico nas

organizações nos dias atuais, isto é, passa a contribuir na mesma maneira que uma área Financeira ou Marketing no alcance dos objetivos.



## 7 CONCLUSÃO

Atualmente, a disputa no mercado de telecomunicações tornou-se altamente agressiva em função da diversificação de produtos e serviços oferecidos por diversas operadoras de telefonia fixa e móvel. O cliente ganhou em qualidade, rapidez e principalmente, preço baixo. Bem diferente de anos atrás, que o cliente deveria aguardar numa lista para receber seu telefone fixo ou móvel e ainda ter que pagar uma fortuna. A pressão por resultados é diária e, em muitas vezes, afetam os funcionários causando uma baixa produtividade e falta de motivação. Com base neste cenário a TIM RS busca sempre que possível o investimento no capital humano através de ações de QVT. A organização tem conhecimento que o principal ativo de uma empresa são as pessoas. São elas que em, muitas vezes, abdicam da sua vida social/familiar em benefício da empresa que trabalha. Portanto, o investimento em QVT é válido, pois colaboradores motivados e comprometidos trazem melhores resultados financeiros/econômicos para a empresa. Os colaboradores felizes possuem uma performance de desempenho melhor, logo as metas propostas pela organização são alcançadas. A TIM RS já realiza ações de QVT como:

- Treinamento e desenvolvimento contínuo;
- Mérito e promoções nos salários;
- Implementação programa de 5's e coleta seletiva;
- Equilíbrio entre trabalho x tempo livre (Feriadão);
- Banco de horas;
- Programas de Endomarketing (Café com o Diretor, Criando Valor, Festa Aniversariantes Mensal, Integração, Saiba + e etc);
- Convênios (Academias, Escolas de Línguas, Salão de Beleza e etc);

- Disponibilização de Shiatsu na empresa;
- Ações de Responsabilidade Social;
- PLR – Participação nos Lucros e Resultados;
- Benefícios diferenciados (Previdência Privada);
- Remuneração Variável;
- Sorteio de ingressos para eventos;
- Auxílio creche;
- Campeonato de futebol;
- Reunião de Alinhamento;
- Incentivo ao trabalho em equipe e aos valores da empresa.

Importante salientar que muitas das ações de QVT citadas acima não possuem nenhum tipo de custo para a empresa, bem como, o tempo gasto é pequeno e o efeito / retorno é sensacional. As empresas devem buscar idéias criativas de possíveis ações de QVT para serem implementadas. Qualquer tipo de ação de QVT é válida, porém deve-se fazer um planejamento antecipado dos possíveis impactos na empresa.

As ações de QVT se aplicadas demonstram a preocupação da empresa com seus colaboradores em criar um ambiente saudável e com qualidade para se trabalhar. A pressão por resultados será eterna, porém é possível minimizar os efeitos. As pessoas devem ter prazer do que fazem e orgulho onde trabalham. Quando as empresas realizam seu planejamento estratégico, elas devem focar em 1º lugar os funcionários.

## 7 REFERÊNCIAS

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 2º ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

COSTA, Tarcízio Diniz. **Qual o futuro para a área de RH nas empresas?**. São Paulo: Makron Books, 2000.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**: um enfoque profissional. São Paulo : Atlas, 1994.

GOMES, Débora Dias. **Fator K: Conscientização & Comprometimento – Criando Qualidade no Ambiente da Empresa**. São Paulo: Pioneira, 1994.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Janaína M. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Desenvolvimento de uma metodologia para mensuração no ambiente do Banco do Brasil – Ceses/Poa. Anais xx, ANPAD ( Associação Nacional Programas de Administração ). POA, xxxx.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Marcus V. Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2º ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

SOUZA, César. **Talentos e Competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SOUZA, Roberto de Mello. **O futuro da administração de RH no Brasil e a história da coisificação das relações humanas no trabalho**. São Paulo: Edicta, 1999.

TCHIZAWA, Takeshy. FERREIRA; Victor Cláudio Paradela. FORTUNA; Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2º ed. Rio de Janeiro : FGV, 2001.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas não de pessoal**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1997.