

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FARN – FACULDADE NATALENSE PARA O
DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS
TURMA: 8

CADA QUAL NO SEU LUGAR?

Ana Cláudia de Moraes Medeiros
Graduada em História, licenciatura e bacharelado na UFRN, Natal/RN, Brasil

Orientadoras:

Maria Valéria Pereira de Araújo
Doutora em Estratégia Empresarial
Professora do Departamento de Administração da UFRN

ALUNA:

ANA CLÁUDIA DE MORAIS MEDEIROS

Patrícia Vinhaber Souza de Oliveira
Doutora em Educação pela UFRN
Professora do Mestrado Profissional em Administração da UnP, Natal/RN, Brasil

Natal – RN
2009

INTRODUÇÃO

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FARN – FACULDADE NATALENSE PARA O
DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

TURMA: 8

Ana Cláudia de Moraes Medeiros

Graduada em História, licenciatura e bacharelado na UFRN, Natal/RN, Brasil

Orientadoras:

Maria Valéria Pereira de Araújo

Doutora em Estratégia Empresarial pela UFPB

Professora do Departamento de Administração da UFRN, Natal/RN, Brasil

Patrícia Whebber Souza de Oliveira

Doutora em Educação pela UFRN.

Professora do Mestrado Profissional em Administração da UnP, Natal/RN, Brasil.

Natal – RN
2009

INTRODUÇÃO

Era uma sexta-feira, dia 13 de junho de 2009. Estávamos quase no fim do expediente, quando Glória, coordenadora de Recursos Humanos viu Elaine, uma de nossas colaboradoras, chorando enquanto aguardava ser atendida no Departamento Pessoal. Ela tinha ido pedir demissão. Imediatamente estranhamos aquela cena. Glória tinha admitido a funcionária para trabalhar no setor de telecobrança do Call Center da Empresa Alfa. Desta forma, a coordenadora conhecia a trajetória pessoal e profissional de Elaine.

Elaine estava há um ano em Natal onde morava sozinha. Chegou de Currais Novos, aos 20 anos de idade. Com o falecimento de sua mãe, ela começou a fazer artesanato para vender e desta forma, ter uma fonte de renda. Uma amiga sua que já trabalhava no Call Center trouxe seu currículo para a seleção. Glória, juntamente com a avaliação da chefia do setor, a contratou. Elaine sempre foi muito esforçada desde o início, mesmo com sua limitação física: ela era portadora de deficiência física. Mesmo sem ter a habilidade total com uma das mãos, ela conseguiu se destacar na sua função. E para complementar sua renda, continuava a fazer seu artesanato. Na semana daquela sexta-feira Elaine conseguiu mais uma vitória em sua vida: passou no concurso para professora do pró-jovem. Ela viu agora um sonho realizado: poderia conciliar o horário de trabalho do Call Center com o horário de aula do pró-jovem. Porém, para exercer o cargo de professora ela teria que fazer um curso que coincidia com o horário de trabalho da empresa. Elaine foi falar com a coordenadora do setor para pedir uma troca de horário apenas no período do curso (15 dias) e recebeu uma negativa, baseada nas regras internas do setor. Glória, sabendo da história, conversou com a gestora do setor da cobrança, mas esta não mudou sua decisão. Elaine não viu outra saída senão pedir demissão do emprego.

Vendo aquela situação, Glória pediu que Elaine não entrasse na sala do Departamento Pessoal e sugeriu que aguardasse um momento. Mas, e agora? Cada setor da Empresa Alfa tem um coordenador que tem autonomia na demissão dos seus colaboradores. O que fazer? Glória reverteria uma decisão da coordenadora do setor da Elaine, tirando sua autonomia através da mudança de horário da colaboradora? E a quebra de regras? Se for aberta exceção para Elaine, como gerenciar este antecedente para uma equipe de 500 pessoas? Com a saída de Elaine a cota da empresa para PCD's (pessoas com deficiência física) ficaria desfalcada, deixando a empresa vulnerável a ser multada. Corremos o risco? Glória levava a situação para o aval da gerência, para que o gerente decida? Por enquanto, Elaine continua à espera na sala do RH.

O Contexto

Elaine, há 6 meses trabalha no Call Center da Empresa Alfa exercendo o cargo de operadora de telecobrança. Desde o início do processo seletivo Elaine se mostrou bastante envolvida, proativa e com bastante interesse na vaga. Para ela, trabalhar apenas seis horas por dia, com boas condições de trabalho e possibilidade de desenvolvimento profissional era uma vitória para alguém que

tem deficiência física. Por causa desta deficiência, tinha dificuldades de trabalhar na sua área de formação, engenharia de alimentos.

O trabalho no Call Center a ajudaria bastante no sustento da casa. Desde a morte de sua mãe em Currais Novos, Elaine mora só em Natal, tendo que prover-se do seu trabalho. O salário que ganhava no Call Center era complementado com a confecção de artesanato que ela aprendeu com sua mãe.

Logo no início do período de experiência, ela começou a mostrar um bom trabalho, conseguindo desenvolver-se não só no atendimento ao cliente, mas também mostrando habilidade no manuseio do teclado, mesmo com a deficiência na mão direita (má formação dos dedos da mão). Conseguia bater suas metas e mostrar aptidão para o cargo. Mesmo com bom histórico, Elaine precisou da empresa para conseguir realizar outro sonho: ser professora. Porém, isso acarretou o impasse "organizacional", principalmente na tomada de decisão.

A situação de Elaine representa a de inúmeros colaboradores. Uma política de gestão de pessoas voltada para a satisfação de todos (empresa e funcionário) ainda não é uma prática nos dias de hoje. Isso traz reflexo no clima organizacional e na satisfação e comprometimento do colaborador com a empresa.

O Call Center da Empresa Alfa

O Call Center da Empresa Alfa foi criado há oito anos em São Paulo com o intuito de atender aos 15 milhões de clientes que a loja tem em todo Brasil. Em 2005, após a construção de um empreendimento comercial de grande porte (também pertencente ao Grupo), o Call Center foi transferido para Natal, sendo o maior call center do Estado e um dos maiores call centers próprios do Nordeste. Com o intuito de atender o cliente de maneira a satisfazer suas necessidades, o Call Center está dividido em cinco áreas operacionais e quatro áreas organizacionais, compreendendo um total de 900 colaboradores.

Compreendem-se por áreas operacionais os setores que lidam diretamente com o cliente. São eles: Cobrança, Vendas, SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), Digitação e Confirmação. E tem-se quatro áreas organizacionais, que são os setores responsáveis por dar suporte aos clientes internos. São eles: Recursos Humanos, Departamento Pessoal, SESMT (Equipe de Segurança do Trabalho) e CPD (Central de Processamento de Dados).

Uma das características desta instituição é a faixa etária dos colaboradores (uma média de 22 anos), provocada pela carga horária de trabalho baixa (o que possibilita disponibilidade para o estudo), a não exigência de experiência na atividade para a contratação e até mesmo os próprios incentivos ao primeiro emprego (a partir de 17 anos de idade a pessoa é contratada, tendo acesso a todos os seus direitos) e a parceria com o SENAC no Projeto Jovem Aprendiz. Isso promove um ambiente jovem, mas galgado numa política de gestão de pessoas e cultura organizacional praticado pelo grupo desde sua criação em 1947.

É neste contexto que o enredo da Elaine se desenrola. Ela sente-se pertencente ao grupo, à equipe e à atividade em si, porém "nas mãos" de seu gestor, que pode decidir o seu futuro quanto a desligá-la ou deixá-la na empresa.

As políticas de Gestão de Pessoas

As políticas de Gestão de Pessoas favorecem a interação dos colaboradores com seus pares e com a empresa, a partir de uma prática de desenvolvimento profissional e pessoal, como relata a auxiliar administrativo de pessoal, Regina Kelly: "Tive sorte de ter escolhido a Empresa Alfa para trabalhar. Por ser uma pessoa com deficiência física, pensei que as pessoas fossem me tratar diferente. Mas fui acolhida de braços abertos. Todos são tratados igualmente. Apesar de ser o meu primeiro emprego com carteira assinada e por não ter tido experiência nenhuma antes, percebo que existem várias oportunidades dentro da empresa."

O relato da operadora é muito comum, pois existe um grande número de profissionais que tiveram na Empresa o seu primeiro trabalho, tornando-se este um grande influenciador na construção de identidade profissional. Sabe-se que o primeiro trabalho de uma pessoa tem uma importante relevância na forma como este se vê ao longo vida profissional.

A inserção de pessoas com deficiência física (PCD's) é feita de forma igualitária, desde o início do processo com as provas e demais etapas de seletiva. É importante enfatizar que se leva em consideração as limitações dos candidatos com deficiência. Depois de contratados eles participam do treinamento de ambientação e seguem para os seus setores, onde trabalham com eficácia e comprometimento.

A política em gerir pessoas é administrada desde o processo seletivo. Trabalhando de forma a promover as etapas e proporcionar devolutivas, o processo corresponde a quatro etapas: prova de conhecimentos gerais, português, matemática e redação, consiste na primeira etapa. A segunda etapa é o teste de digitação que avalia a prática do candidato no computador. A terceira etapa é a dinâmica, onde o candidato é avaliado pela psicóloga da empresa e pelo supervisor que está com a vaga em aberto na sua equipe. E a quarta e última etapa consiste na entrevista feita pelo líder e pelo líder pleno com o candidato. Todas as etapas são seguidas de devolutivas. Se o mesmo foi aprovado ou se não foi, e o porquê da não aprovação. A pessoa poderá participar novamente do processo depois de três meses, deixando um novo currículo.

Percebe-se que existe uma atuação efetiva do RH na contratação do candidato, e claro, trabalhando sempre em conjunto com os gestores. Para que haja concordância e avaliação mais consistente do perfil da pessoa, uma vez que a parceria RH/gestores vem a trabalhar principalmente para um bom andamento da empresa e para a colocação do funcionário na vaga de acordo com o seu perfil e competências.

O Call Center da Empresa Alfa tem o seguinte organograma (de baixo para cima): na base da pirâmide estão os operadores e atendentes, que são as pessoas que têm contato direto com o cliente. Logo em seguida estão os líderes (supervisores) responsáveis por cada equipe (formada de 10 a vinte operadores). Os líderes plenos são os gestores responsáveis pelo acompanhamento e desenvolvimento dos líderes do setor. Os coordenadores são os responsáveis por todo o setor. Cada setor, sendo ele operacional ou organizacional, tem um coordenador. E no topo da pirâmide está o Gerente geral, colaborador responsável pelo call center, o qual remete-se à Matriz em São Paulo.

Mesmo com o organograma de cargos fixos, não existe dificuldade de

relacionamento entre os colaboradores de diversos cargos, como menciona a operadora de telemarketing Geilza Fernandes: "Nós temos total liberdade de expressão e opinião com nosso coordenador, com a nossa pleno e até mesmo com o gerente. Não temos nenhuma dificuldade de comunicação, pois somos tratados com educação, independente do cargo que ocupamos."

O novo colaborador, antes de ter o treinamento técnico, ele passa dois dias tendo treinamento de integração, o qual é denominado "Ambientação". Nesses dois dias, o colaborador conhece a história do Grupo, da empresa, conhece o Call Center e todos os setores, inclusive o setor que o candidato irá trabalhar. Tem palestras sobre segurança do trabalho e informações sobre o Departamento Pessoal (salário, abonos, décimo terceiro, férias, plano de saúde, vale transporte, etc.). E também, o colaborador fica ciente das regras da empresa, postura profissional, ética e trabalho em equipe. Essa prática facilita bastante a forma de gestão da empresa, pois os novos colaboradores sentem-se pertencentes à empresa e ao grupo, conhecem seus direitos e deveres no que diz respeito às regras internas e principalmente, aprende e conhece qual a postura comportamental que a empresa espera dele. Isso facilita bastante o processo de socialização e de feedback's, como o auxiliar administrativo pessoal do SAC, José Carlos afirma: " Nós somos muito bem recebidos, desde o início na ambientação. A equipe é bem unida e madura. Não existe dificuldade do líder fazer um feedback's porque os funcionários já sabem o que é certo e o que é errado na empresa, pois viram isso pontualmente nos treinamentos."

O RH em parceria com os gestores dos setores e com a gerência trabalha de maneira transparente e busca sempre o bem estar e o aprimoramento do funcionário dentro e fora da empresa. O Setor disponibiliza aos seus colaboradores descontos de quase 50% nas mensalidades de cursos de graduação em duas faculdades particulares da Cidade, plano de saúde gratuito, descontos a preço de distribuidor em medicamentos, além de ter descontos em óticas e na loja de departamentos da empresa. Os colaboradores também têm treinamentos técnicos e comportamentais periódicos com o RH, de acordo com as necessidades do setor, as quais são passadas pelos seus gestores para a analista de RH. Os treinamentos são direcionados para cada grupo, como por exemplo, os jovens aprendizes que fazem parte do projeto em parceria com o SENAC, no qual eles têm treinamentos mensais voltados para comportamento e prática técnica.

Os colaboradores destaques de desempenho são premiados com cartões presentes, almoço em restaurante de renome, prêmios em dinheiro, aparelhos eletrônicos e produtos das lojas de departamento da empresa.

O salário em dia, a comissão e os benefícios disponibilizados pela empresa arrematam o compromisso do colaborador com a Empresa. Entretanto, o que mais motiva os colaboradores a trabalharem no Call Center é a possibilidade de crescimento dentro da empresa. A meritocracia, um dos valores mais praticados no Empresa, é citada sempre como o maior incentivo dentro da organização. Júlio César, líder (supervisor) do setor de vendas diz gostar do trabalho que faz e enfatiza a questão da possibilidade de crescimento: " Nós podemos crescer aqui na empresa e é muito bom você ser reconhecido por uma empresa de grande porte." Mariana, estagiária de psicologia do setor de RH concorda com Júlio: "Existe uma valorização do funcionário de acordo com o seu mérito, sua

competência e seu desempenho. E os treinamentos ajudam neste crescimento.”

Enfim, o Call center da Empresa Alfa tem como base o bom atendimento não só com o cliente externo, mas principalmente com o seu cliente interno. O colaborador tem *feedback's* constantes, onde é conversado sobre rendimento, metas, postura, sugestões, pontos bons e a melhorar. Possibilitando o acesso a vantagens tanto de estrutura quanto trabalhistas, a comunicação perpassa por todos esses âmbitos de maneira aberta e indistinta. Seja formalmente (e-mails, reuniões) ou informalmente (*feedback's*, conversas em grupos), a comunicação facilita o convívio entre os colaboradores e mostra às claras os anseios da empresa e do próprio funcionário.

As políticas de Gestão de Pessoas e a Cultura Organizacional da Empresa Alfa

A Cultura Organizacional da Empresa tem como base os valores que são considerados importantes pelo fundador do Grupo, valores estes que o mesmo acredita ser a o alicerce para o sucesso de uma organização e para o bem estar dos seus funcionários. Desde a criação do grupo, em meados de 1940, valores como respeito à ética, tratamento não discriminatório, oportunidades iguais no planejamento de carreira, abertura ao diálogo e tratamento consistente a todos os colaboradores são práticas assíduas entre colaboradores e gestores e fazem parte do ambiente de trabalho.

A empresa descrita no caso é uma empresa familiar, e desta forma, na transição de pai (fundador) para filhos, houve algumas adaptações em termos de orientação e nomenclaturas nos valores já existentes. Foram adaptações, pois na verdade a essência dos valores não mudou. Isso não provocou rupturas, pois os colaboradores já estavam acostumados a trabalhar dentro dos conceitos já inseridos na cultura organizacional.

O espírito empreendedor e inovador do fundador permaneceu nas práticas estratégicas e de gestão da empresa, pois o estilo de gestão foi “comprado” pelos sucessores. Andrielly, líder pleno do setor da Confirmação, descreve a empresa da seguinte forma: “Mesmo sendo uma empresa familiar, ela tem uma cultura flexível, participativa e contemporânea, pois busca investir nas pessoas, diferente da maioria das empresas tradicionais que visam apenas o lucro.”

A disposição de gestão operacional do Call Center funciona mediante a autonomia dos setores (coordenadores), mas sempre supervisionado pelo gerente geral. Como já foi explicado anteriormente, cada setor tem a sua frente o coordenador, que em conjunto com o líder pleno e os líderes gerem as pessoas e o trabalho técnico. Os setores têm liberdade na escolha da contratação dos seus colaboradores, mudança de função, aplicações de advertências (quando necessário) e também na demissão do funcionário. Tudo é passado por relatório ao gerente geral e quando existe um caso mais delicado que exige a orientação da gerência, os coordenadores se reúnem para decidir a melhor forma de resolver determinado problema. Apesar de existir regras na empresa e uma cultura predominante, os setores são geridos de acordo com o estilo de gestão de seu coordenador. Assim, além das regras gerais da empresa, existem também regras internas de cada setor determinadas por seus coordenadores.

O setor de Recursos Humanos do Call center tem atuação significativa, não só no momento da seleção de pessoas e preenchimento de vagas, mas também no acompanhamento de colaboradores. Ainda como complementou a colaboradora Andrielly, "As informações e opiniões do RH são levadas em consideração nos momentos em que precisamos decidir algo em relação ao gerenciamento de pessoas."

Como pano de fundo da política de Gestão de Pessoas e da Cultura Organizacional da empresa está a história de Elaine.

O problema

Elaine gostava de trabalhar no Call Center da Empresa Alfa, mas via a oportunidade de ser professora ameaçada, por uma decisão de sua gestora na organização. Deixar de receber um salário duas vezes maior dando aula ou continuar trabalhando apenas seis horas, recebendo um salário compatível ao cargo e função que exerce? Pra quem mora só e está prestes a casar, conciliar os dois empregos seria ótimo. Com a negativa da troca de turno, ela não conseguia visualizar ou até mesmo vislumbrar alternativa ou saída que não fosse o pedido de demissão. Para ela, "regras são regras e isso não poderia ser mudado."

E na visão da coordenadora do setor de Elaine? Abrir ou não exceção para a troca de turno? E se outros colaboradores quiserem também mudar de turno? Como atender todo mundo? Ela tem autonomia para gerir sua equipe e sua decisão é a última palavra.

E em relação ao setor de Recursos Humanos, o que Glória poderia fazer pela colaboradora? Passar por cima da autoridade da coordenadora, que tem autonomia em seu setor? Até que ponto o RH pode interferir na gestão da coordenação? Até então, o gerente geral não está a par da situação. Seria uma saída levar a situação até ele, já que ele sempre está a par do que acontece nos setores? E a legislação? Toda empresa, por lei, tem que ter um percentual de pessoas com deficiência física em seu quadro funcional. Elaine faz parte desta cota. Com sua saída da organização, a empresa fica desfalcada, correndo o risco de ser notificada.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O Call Center da Empresa Alfa faz parte de um grande grupo de empreendimentos industriais, financeiros e comerciais. Em Natal, atende aos clientes de todo o Brasil. Há cinco anos, a Central Nacional de Teleatendimento foi transferida para a Cidade. Atualmente conta com aproximadamente 900 colaboradores diretos. As políticas de gestão de pessoas, focalizadas no bom desempenho dos colaboradores, na integração cultural da empresa e principalmente no reconhecimento dos funcionários, faz com que a prática da meritocracia e a busca pelo aprendizado seja uma constante na organização.

Além disso, a empresa tem uma forte política de inserção de pessoas com portadoras de deficiência física, contribuindo para a inclusão destas no mundo do trabalho. "Cada qual no seu lugar?" serve como pano de fundo para a discussão das práticas em gestão de pessoas, a importância do projeto social dos PCD's (pessoas com deficiência física) para a empresa e seu valor para os colaboradores que deste projeto fazem parte. Este caso é relatado sob o ponto de vista da assistente de recursos humanos da empresa que se questiona: o que faz com que os colaboradores se sintam tão ligados à empresa? O que a organização pode fazer em termos de gestão para evitar situações que não condizem com a cultura de valorização do funcionário? As regras existem para ser seguidas ou existem exceções?

Palavras-chaves: Cultura organizacional; pessoas com deficiência física; política de gestão de pessoas.

Summary

The Call Center Company Alpha is part of a large group of industrial, financial and commercial. In Natal, serving customers throughout Brazil. Five years ago, the Central National Call Center was transferred to the City. It currently has approximately 900 direct employees. The political management of people, focused on the performance of employees, the cultural integration of the company and especially the recognition of staff, makes the practice of meritocracy and the pursuit of learning is a constant in the organization. In addition, the company has a strong policy of inclusion of people with physical disabilities, contributing to their inclusion in the working world. "Each in their place?" Serves as a backdrop for the discussion of practice in people management, the importance of the social project of PCD's (physically handicapped) for the company and its value to developers who are part of this project. This case is reported from the point of view of the assistant human resources company that asks: what makes employees feel so connected to the company? What the organization can do in terms of management to avoid situations that conflict with the culture of appreciation of the employee? The rules exist to be followed or are there exceptions? How to treat ethnic diversity in the organization?

Keywords: Organizational culture, people with disabilities, policy management people.

Fonte dos dados

Os dados primários foram obtidos através da observação e de entrevistas realizadas com gestores e funcionários dos mais variados cargos do Call Center da Empresa Alfa nos meses de julho e agosto de 2009. As informações sobre história da empresa e valores foram reunidas através de material de treinamento da própria organização. Para garantir a fidelidade e veracidade das informações,

tanto os gestores quanto os colaboradores foram consultados, autorizando a publicação das entrevistas. A autorização do caso em sua íntegra também foi autorizada pela protagonista, Elaine, e também pelos demais personagens da história. A gerência geral autorizou a publicação do caso, sem que o nome da empresa fosse divulgado. Por isso, a organização recebeu o nome fantasia de "Empresa Alfa". A história de Elaine ocorreu no ano de 2009, mais especificamente no Setor de Telecobrança do Call Center e servirá de pano de fundo para a discussão sobre políticas de gestão de pessoas, cultura organizacional e diversidade.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração, psicologia e gestão de pessoas. A metodologia indicada deverá iniciar: a) discussão sobre as questões de gestão de pessoas nas organizações privadas, conceitos e fatores de gerência, cultura organizacional, suas teorias e práticas; b) leitura individual e discussão em pequenos grupos (no máximo 5 componentes); c) levantamento de soluções para as situações-problema; d) discussão aberta em plenária, com a participação de todos os grupos e expor as colocações e soluções para o caso; e) fechamento com orientações conceituais e procedimentos pelo professor. Caso seja perguntado o desfecho do caso (solução encontrada pela organização), deverá ser descrito em sala de aula.

Objetivos educacionais

"Cada qual no seu lugar?" tem como objetivo levar os alunos a refletir sobre a problemática da gestão de pessoas, a influência da cultura organizacional e as políticas e práticas associadas a diversidade étnica nas organizações. Nos dias atuais, estes pontos são bastante discutidos dentro e fora das empresas porque cada vez mais torna-se necessário esse estreitamento de relações entre empresa e empregado. Desta forma, pretende-se desenvolver nos alunos: a) reflexões sobre a problemática da gestão de pessoas, suas nuances e características; b) reconhecimento da interface destas políticas e sua importância no convívio diário dos funcionários no ambiente de trabalho; c) análise crítica das referências teóricas sobre o tema; d) possibilidade de articular o conhecimento adquirido em sala de aula com a realidade.

Alternativas para análise do caso

Para compreensão e análise das temáticas levantadas no caso e que trazem discussões para a base teórica sobre políticas de Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional, questiona-se: como estão inseridos os funcionários da Empresa Alfa na cultura da organização e de que forma isto impacta na relação empresa/empregado?

As identidades dos indivíduos nas organizações são construídas a partir da

interação humana, ao se compartilhar objetivos, regras e valores, entre outros, exercendo uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, assim como sua satisfação e produtividade. Neste conjunto, há a Cultura Organizacional, que consiste no conjunto de símbolos, crença, valores, mitos e outros fatores pertencentes à ordem do simbólico, que representam o padrão da conformidade ideal e que por isso, se deseja interiorizar prioritariamente a todos os atores da organização. Assim, a cultura organizacional é caracterizada pela consistência, clareza e consensualidade de valores, interpretações e crenças partilhadas pelas membros de uma organização (TORRES, 1997).

O fundador da Empresa Alfa é o protagonista cultural da organização, pois foi o elemento central na criação da cultura, adquirindo poder de eleger os seus próprios valores e crenças como aqueles que passarão a ser impostos aos restantes membros da organização. Sendo a cultura vista como uma variável que a organização tem e que se pode desenvolver à luz dos interesses gestionários, abre-se então a possibilidade de gerir e mudar a cultura a favor da integração, da comunhão de interesses, da partilha de valores e do consenso (TORRES, 2008). Os processos de socialização profissional (ambientação), as estratégias de treinamento do pessoal (para cada grupo), os rituais de confraternização e a disponibilidade de abertura para o colaborador fazem parte deste processo.

Segundo Dubar (1997), "existem organizações claramente orientada segundo moldes culturais integradores, cuja perpetuação e preservação é assegurada através de um processo contínuo de socialização dos novos e atuais membros". Esta teoria é praticada no Call Center da Empresa Alfa, uma vez que os treinamentos de reciclagem, as ambientações e integrações às equipes acontecem para facilitar a inserção dos novos funcionários e retomar aos antigos a cultura do grupo.

O caso de Elaine mostra que mesmo havendo uma Cultura Organizacional formada para todos, cada setor tem sua forma de organização no que diz respeito às regras internas. Nesta ótica, a cultura organizacional corresponde ao denominador comum das várias subculturas existentes com a particularidade de nunca ser concebida de forma homogeneizante, até porque parte-se do princípio de que as diferenciações sociais e culturais são inerentes ao sistema social como um todo. (ESTEVÃO, 1999). Assim, coexistem subculturas ocupacionais sedimentadoras de identidades profissionais diversas.

Ao relacionar a cultura organizacional e políticas de gestão de pessoas, há influência da cultura organizacional, sob a ótica dos fundadores e sucessores nas políticas e práticas de gestão. Por estas, entende-se o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado (CHANLAT, 2000). Nesse sentido, as práticas de gestão compreendem o estabelecimento de condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas para gestão de pessoas; enfim, os objetivos, os valores e a filosofia da gestão geral.

Deve-se ressaltar que a forma como as pessoas são gerenciadas sofre influência das diretrizes gerais, do segmento e do porte da empresa. Além disso, é fortemente influenciada pelos estilos dos gestores e pela forma como estes

percebem e tratam a dualidade entre regras e exceções. Considerando-se que são as pessoas participantes de uma organização as responsáveis pela criação, inovação e vitalidade das ações, as políticas de gestão de pessoas acabam tendo importância singular para as empresas.

Com base em uma gestão aberta, com benefícios interessantes e premiações pelo desempenho e comprometimento do colaborador, o Call Center da Empresa Alfa vislumbra para seus colaboradores a oportunidade de crescimento dentro da empresa gerando um ciclo de ganha-ganha (ganho da empresa e ganho do colaborador). Usualmente, as organizações adotam os sistemas de recompensas para atrair e reter os indivíduos mais capazes e motivar empregados para altos níveis de desempenho, especialmente quando se deseja excelência no trabalho executado (BESSI, OLTRAMARI, HOMEM, 2009).

Ainda segundo Bessi, "existem vários modos de gestão que servem às empresas para a organização do trabalho numa perspectiva de tipo de tecnologia adotada, qualificação dos trabalhadores, cultura organizacional, estrutura e mercado, entre outros". Partindo deste ponto, as organizações tiveram como princípio básico melhorar o desempenho organizacional com a incorporação de uma série de mecanismos de gestão.

Nota-se que é importante destacar o papel do Setor de Recursos Humanos em auxiliar e orientar os gestores na tomada de decisão sobre pessoas, levando-se em consideração as regras e procedimentos organizacionais, sem minimizar a importância da subjetividade do trabalhador.

A discussão deve avançar para compreensão das implicações da tomada de decisão da gestora, levantando alternativas e conseqüências do 1) cumprimento das regras gerais e 2) gerenciamento das exceções. Neste caso, devem-se levar em consideração as características da organização e os critérios estabelecidos para tomada de decisão. Estes devem ficar claros para nortear decisões futuras na gestão de pessoas.

Deve-se, ainda, abordar que a Administração de Recursos Humanos pode deixar de ser a área que decide o destino das pessoas: fazer a seleção, o treinamento, a avaliação, a promoção e a demissão, para ser o apoio às transformações no tratamento dado às pessoas (MACARENCO, 2006).

O tratamento dado às pessoas com deficiência física no Call Center da Empresa Alfa é igual ao dos demais colaboradores. O manual do Ministério do Trabalho e Emprego explicita como orientação à integração do empregado com deficiência o desenvolvimento, por parte da empresa, de um processo para socializá-los com os colegas e chefia, e também sua adaptação às rotinas de trabalho, além do conhecimento e das normas da empresa, acesso aos treinamentos, manuais e regulamentos organizacionais (PAZ, 2008).

Enfim, a gestão de pessoas precisa ter como base de trabalho a missão e a visão organizacional acompanhando a evolução das empresas e um dos pontos mais importantes é a sua ligação com as estratégias organizacionais. As ações que envolvem a gestão de pessoas não devem ser vistas como segmentos isolados, elas precisam estar combinadas e sempre antecedendo as estratégias organizacionais.

Assim, desaprender os conceitos tradicionais de gestão é uma alternativa para oferecer um ambiente inteligente aos funcionários, o qual lhes possibilite o

aprendizado e ao mesmo tempo, eleve os padrões competitivos de uma empresa com base no desenvolvimento de competências.

Questões para discussão

- 1) Como deve a organização lidar a organização com a diversidade (PCD's)? Esta condição deve ser levada em consideração na decisão sobre o destino de Eliane?
- 2) Que fatores devem ser considerados pela gestora na tomada de decisão sobre a permanência ou não de Eliane na Empresa?
- 3) Quais os impactos da cultura organizacional e das políticas de gestão de pessoas da Empresa Alfa na decisão sobre o cumprimento das regras gerais e/ou gerenciamento das exceções que pode ser necessário a partir da decisão sobre Eliane?
- 4) Se você fosse o(a) gestor(a) de Eliane, o que você faria? Com base em que critérios?
- 5) Como a literatura sobre o tema contempla os problemas identificados no caso?

ESTOL, Kátia Maria Felipe. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. Curitiba, out / nov. 2006. *Revista de Administração Contemporânea*. Acesso em 21/07/09 <http://www.scielo.br/ra>

FERRIRA, M. C., & Assmar, E. M. L. (2000). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Anais da Reunião Anual de Psicologia*, Brasília, DF. Acesso em 21/07/09 <http://www.scielo.br/ra>

LODI, J. B. (1994). *A Ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.

MADARENCO, Isabel. *Gestão com Pessoas – Gestão, comunicação e pessoas: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados*. São Paulo, 2006. 233p. Tese (Ciências da Comunicação) USP, 2006. Acessado em 28/08/09 <http://www.teses.usp.br/>

PAZ, Victor do la. *Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas*. São Paulo, 2008. 221p. Dissertação de Mestrado – USP. Acessado em 28/08/09 <http://www.teses.usp.br/>

TORRES, Leonor L. *Cultura Organizacional Escolar: Representações dos Professores numa Escola Portuguesa*. Oeiras: Celta Editora, 1997.

TORRES, Leonor L. (Re)Pensar a cultura e a formação em contexto de trabalho: tendências, perspectivas e possibilidades de articulação. Porto Alegre, jan / jun., 2008. Acesso em 21/07/09 <http://www.scielo.br/ra>

REFERÊNCIAS

- BESSI, Vânia Gisele, HOMEM, Ivana Dolejal; OLTRAMARI, Andréa Poletto. **A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição**. Revist de Administração Contemporânea. Curitiba abr / jun. 2009.
- CHANLAT, J. F. (1996). **Por uma antropologia da condição humana nas organizações**. In J. F. Chanlat (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (Vol. 1, 3a ed., pp. 21-45). São Paulo: Atlas.2000.
- DAVEL, E., & Vergara, S. C. (2001). **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações**. In E. Davel & S. C. Vergara (Orgs.). *Gestão com pessoas e subjetividade* (pp. 31-56). São Paulo: Atlas.
- DUBAR, Claude. **Formação, Trabalho e Identidades Profissionais**. In: CANÁRIO, Rui (Org.). *Formação e Situações de Trabalho*. Porto: Porto Editora, pp. 43-52, 1997.
- ESTÊVÃO, Carlos A. Vilar. **Políticas de Formação e Cidadania Organizacional**. Revista de Educação, Vol. III, nº 1, pp. 213-220, 1999.
- ESTOL, Kátia Maria Felipe. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira**. Curitiba, out / nov. 2006. Revista de Administração Contemporânea. Acesso em 21/07/09 [http\\ www.scielo.br/gp](http://www.scielo.br/gp)
- FERREIRA, M. C., & Assmar, E. M. L. (2000). **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. Anais da Reunião Anual de Psicologia, Brasília, DF. Acesso em 21/07/09 [http\\ www.scielo.br/gp](http://www.scielo.br/gp)
- LODI, J. B. (1994). **A Ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira.
- MACARENCO, Isabel. **Gestão com Pessoas – Gestão, comunicação e pessoas: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados**. São Paulo, 2006, 233p.. Tese (Ciências de Comunicação) USP, 2006. Acessado em 28/08/09 <http://www.teses.usp.br/>
- PAZ, Victor de la. **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas**. São Paulo, 2008, 221p. Dissertação de Mestrado – USP. Acessado em 28/08/09 <http://www.teses.usp.br>.
- TORRES, Leonor L. **Cultura Organizacional Escolar: Representações dos Professores Numa Escola Portuguesa**. Oeiras: Celta Editora, 1997.
- TORRES, Leonor L. **(Re)Pensar a cultura e a formação em contexto de trabalho: tendências, perspectivas e possibilidades de articulação**. Porto Alegre, jan / jun., 2008. Acesso em 21/07/09 [http\\ www.scielo.br/gp](http://www.scielo.br/gp)