

**Disseminação e democratização da informação:
a experiência da Central RHAteude**

Manoel Palhares Moreira

Manoel Palhares Moreira

**Disseminação e democratização da informação:
a experiência da Central RHAteude**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Ciência da Informação da Escola de Biblioteconomia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Área de Concentração: Informação Social
Orientadora: Prof^a. Alcenir Soares dos Reis

Belo Horizonte
Escola de Biblioteconomia da UFMG
Julho/1998

025.5
M835d
1998

Moreira, Manoel Palhares.

Disseminação e democratização da Informação:
a experiência da Central RHAatende/ Manoel
Palhares Moreira. – Belo Horizonte: EB/UFMG, 1998
203 p.

dissertação (mestrado) EB.UFMG.

1. Disseminação da informação 2. Informação
social | Título

*“Tem certos dias quando eu penso em minha gente,
e sinto assim como meu peito se apertar...”*

Garoto, Vinícius de Moraes
e Chico Buarque

Para meus pais, pelo carinho e pela dedicação
de todos estes anos.

Para meus irmãos e sobrinhos.

Agradecimentos

Muitas coisas aprendi durante este tempo de mestrado. Um pouco da ciência, muito das pessoas. A resposta a uma questão acaba por levantar outra, que levanta outra, e outra... E assim, sucessivamente, vamos levando indagações pela vida, *“que não parou”* durante esse tempo, mas que se fez mais feliz por causa dele.

Muitas pessoas tornam-se companheiras nestes instantes e esta é a imagem que ficará. Então, é hora de ser grato e *“não calar o coração”*, mas deixá-lo solto para agradecer, acreditando que com este pequeno gesto possa de alguma forma retribuir.

Agradecer a minha família, especialmente a meus pais, Pedro e Marina, pelo carinho, pela amizade e por que sempre me deram oportunidades que nunca tiveram. As minhas tias, Coca e Dirce, pela companhia dos sábados e pela fantasia que colocam em minha vida.

Agradecer a minha orientadora, Prof^ª. Alcenir Soares dos Reis, pela dedicação, pela tranquilidade e firmeza na condução deste trabalho, pelo respeito constante a minha individualidade e, principalmente, pelo lado amigo que sempre manifestou em situações mais difíceis e paralelas a tudo isso.

Agradecer aos demais professores do mestrado em Ciência da Informação, especialmente à Prof^ª. Isis Paim e à Prof^ª. Ana Maria Cardoso pela atenção constante a nós alunos e pela presença na banca da defesa e na banca do exame de qualificação. Agradecer, da mesma forma, à Prof^ª. Zélia Miranda Kiliminik e à Prof^ª. Suzy de Souza Queiroz pela disponibilidade na revisão do inglês.

Agradecer a meus colegas de BEMGE, Neuzinha, Gisele, Denise, Lucinha, Andreia, Délia, Alécio, Júlio Resende, Angela, Cristina, Márcia, Lourdes, Lúcia

Ajeje, Ana Maria, Adriana Cantarino, Ronaldinho, Kátia, Luciana, Viviane e Inês, por tudo que me ensinaram de Recursos Humanos e, principalmente, porque souberam fazer essa Central de Atendimento existir. Agradecer ao Dauro, ao Bicalho, ao Barsand e ao Tadeu Faria, pela compreensão de algumas ausências nestes instantes.

Agradecer a Júnia Horta pela amizade de tantos anos e por um dia ter me ensinado a trocar os primeiros passos na modelagem de dados, possibilitando acontecer tudo isso.

Agradecer a amizade e o carinho de meus ex-alunos, os *types*, Humberto, Rodrigo, Alex, Márcio, Celso, Talles e Léo pelo incentivo nesse tempo e por me mostrarem sempre quão bom é ser professor.

Agradecer a companhia de meus colegas de mestrado, em especial a Ana Claudia e Inês, pela companhia nas idas e vindas, e ao Vitor, pelo apoio na normatização desse trabalho.

Agradecer a Isabela Sobreira, a Bela, pela constante atenção para comigo e pelo trabalho da correção ortográfica, e ao Wanderson, meu colega de BEMGE, pelo carinho e dedicação nas questões da estatística.

Agradecer a pessoas muito especiais, como Sérgio e Gladys, por serem sempre pontos de apoio e pela cumplicidade existente em nossas vidas; como Chico, não só por ter pacientemente lido tantas vezes o terceiro capítulo, mas pela amizade e pela companhia de todo esse tempo; e como Adriana, que para mim será sempre Dri, não em retribuição, mas por ser tão constante e presente em tudo que ocorre em minha vida.

“... no século passado era comum Graham Bell, o grande gênio inventor do telefone, ouvir: ‘Esse seu invento – o telefone – jamais será utilizado. Como duas pessoas poderão se falar sem ao menos olharem-se nos olhos?’ ”

*“Esse tal de ‘telefone’ tem muitas imperfeições para que possa ser seriamente considerado como um meio de comunicação. O aparelho é eminentemente de nenhum valor para nós”.
(Memorando interno da Wester Union, 1876)*

(O futuro concorda com nossas previsões?
Marco Aurélio Ferreira Vianna
Estado de Minas, 11 de janeiro de 1998)

Sumário

Resumo	9
1. Capítulo 1 – Iniciando a discussão	12
Introdução.....	13
2. Capítulo 2 – A trajetória de estudo da disseminação de informações via Central de Atendimento	18
2.1 O porquê dessa escolha.....	19
2.2 O problema	21
2.3 O campo de pesquisa.....	22
2.4 O objeto desse estudo: a Central de Atendimento RHAtende	23
2.5 Metodologia	25
2.5.1 Estabelecendo os estratos de pesquisa	27
2.5.2 Estabelecendo o tamanho da amostra	29
2.5.3 Instrumentos de pesquisa.....	33
2.5.4 A coleta e a análise de dados.....	35
2.5.5 As categorias de análise.....	36
3. Capítulo 3 – Informação e Cultura Organizacional	39
3.1 Informação e disseminação de informação: elementos de discussão	40
3.1.1 GRI – Gerência de Recursos Informativos.....	43
3.2 Cultura Organizacional	46
3.3 Informação, Cultura Organizacional e a ARH.....	58
4. Capítulo 4 – Centrais de Atendimento: modalidades alternativas de disseminação de informação	65
4.1 Centrais de Atendimento: modalidades alternativas de disseminação de informação	66
4.2 Centrais de Atendimento, de Telemarketing e Help Desk: pontos de convergência	71
4.3 Experiências relativas à Centrais de Atendimento, de Telemarketing e de Help Desk: uma visão sintética	78
4.4 Algumas possibilidades e limitações dos serviços de Centrais de Atendimento	85
4.5 Formas de acesso e artefatos necessários a uma Central de Atendimento	88
4.6 A importância e o significado destes serviços no Campo da Ciência da Informação	90

5.	Capítulo 5 – Entre teias e redes: a visão dos dados.....	93
5.1	Diretrizes para a análise dos dados.....	94
5.2	A organização BEMGE: visão histórica	96
5.3	A organização BEMGE: características na época da pesquisa.....	99
5.4	A Análise de Dados	104
5.4.1	Histórico da criação da Central de Atendimento.....	104
5.4.2	A disseminação de informações através da Central: o acesso e o atendimento.....	115
5.4.3	As fontes de informação de RH no BEMGE	123
5.4.4	O grau de utilização da Central	129
5.4.5	A Central de Atendimento sob a ótica dos usuários	136
5.4.6	A interferência da Central RHAtende nas relações de conflito entre empregados e organização	144
5.4.7	A Credibilidade conferida à Central de Atendimento e o grau de confiabilidade nas informações recebidas	146
5.4.8	A Informação desejada pelo usuário da Central	151
5.4.9	A interferência da Central de Atendimento na Cultura Organizacional	154
6.	Capítulo 6 – Reiniciando o caminho	162
6.1	Central de Atendimento/ARH: pontos de reflexão	163
6.2	O estágio atual.....	164
6.3	O desejo para um estágio futuro.....	174
	Summary	178
	Referências Bibliográficas	179
	Anexos	190

Resumo

O trabalho apresenta a experiência de um banco público, BEMGE (Banco do Estado de Minas Gerais S.A.), na implantação de uma Central de Atendimento a seus empregados, como resposta às necessidades de informação referentes à Área de Recursos Humanos. Utiliza como referencial teórico as discussões relativas à Informação sob o foco da Ciência da Informação, incorporando, também, os aspectos relativos às Centrais de Atendimento (Help Desk, Telemarketing e Centrais de Informação) e à Cultura Organizacional, apontando possibilidades, limites e correlações entre esses tópicos. Procura identificar a contribuição que uma Central de Atendimento possibilita como instrumento para acesso e distribuição de informação, buscando apreender sua importância para a criação, a manutenção e mudanças de aspectos da cultura organizacional no tocante à disseminação de informações. Levanta questionamentos sobre o papel de uma Central de Atendimento ao servir a atores distintos - empregados e empregadores - apresentando a visão de seus diferentes tipos de usuários: os empregados e os gerentes da organização, os empregados e os gerentes da Área de Recursos Humanos, e os atendentes da Central. Procura, a partir dos dados da pesquisa, apontar para os estudiosos da Ciência da Informação, os desafios e possibilidades para o entendimento e uso do potencial desse instrumento para a disseminação e a democratização de informação.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

1) Universo pesquisado e tamanho da amostra	32
2) Tamanho final da amostra participante do levantamento por questionários	35
3) Perfil dos estratos	94
4) Perfil das Atendentes	95
5) Conhecimento e Utilização da Central	130
6) Forma como tomaram conhecimento da existência da Central	131
7) Incidência nas formas de utilização	132
8) Tipo de informação solicitada: Procedimentos Administrativos.....	153
9) Tipo de informação solicitada: Cargos e Salários	153
10) Tipo de informação solicitada: Treinamentos	154
11) Tipo de informação solicitada: Relação de Trabalho.....	154

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AFRH	Área Funcional de Recursos Humanos
ARH	Área de Recursos Humanos
BEMGE	Banco do Estado de Minas Gerais S.A.
CA	Catálogo Auxiliar
CI	Circular Interna
GRI	Gerência de Recursos Informativos
HTML	<i>HyperText Markup Language</i>
LA	Livro Auxiliar
MA	Manual de Administração
MI	Manual de Instrução
MO	Manual de Operação
MP	Manual de Produtos
RH	Recursos Humanos
RP	Resoluções da Presidência
UAD	Unidade Administrativa
UE	Unidade Empresarial
WAN	<i>Wide Area Net</i>

*Há que se escrever a vida em flauta e
vôo como cantam os pássaros.
Buscar na memória a lembrança e a
direção. Ocultar os rastros
percorridos para perder-se no
encontro e ninho. Decifrar o alfabeto
rabiscado nas linhas do vento,
gravado no fruto maduro,
embaraçado na pena trocada. Como
os pássaros, há de se escrever
enquanto é dia e para todos.*

Bartolomeu Campos Queirós

Capítulo 1

Iniciando a discussão

1- Introdução

O final deste século aponta a informação como um dos pilares da revolução que se opera no modo de estar no mundo, tanto na postura pessoal do viver em comunidades, como também em organizações. Nunca esse assunto foi tão debatido e aprofundado.

A história da humanidade é, principalmente, uma história de conquista e sobrevivência. Os primeiros seres humanos eram essencialmente caçadores e a natureza cedia-lhes animais selvagens e plantas como fontes de alimentos. Viviam como nômades à procura de alimentos. Quando os recursos naturais começaram a ficar escassos, o homem entendeu que precisava domesticar e criar animais, tratar e cultivar a terra. E assim agindo, percebeu que o melhor para si e para o grupo era estabelecer-se em comunidades, de cunho agrário e de forma mais permanente. Foi a primeira revolução na forma de pensar do homem e os historiadores a nomeiam como revolução agrícola. (OXNER, 1995:11)

O início desse século foi marcado por outra revolução, a industrial. Até essa época, o homem era um ser auto-suficiente. Fazia sua própria comida, tecia suas próprias roupas e fabricava seus instrumentos de trabalho. A chegada das máquinas possibilitou o deslocamento do homem do campo para a cidade. E isto alterou sua forma de estar no mundo.

Hoje, vivemos os anúncios, e já reflexos, de uma nova revolução: a revolução informacional. Seguramente, daqui alguns anos, historiadores e cientistas da informação saberão melhor descrevê-la. Por enquanto, através da informação, observa-se uma mudança na forma do homem estar em sociedade e relacionar-se com outros homens. São as imagens, os sons, a ação dos meios de comunicação que interferem em nosso cotidiano, na forma como apreendemos a realidade e de como transmitimos o conhecimento absorvido. E

é grande a diferença entre estas duas últimas revoluções. Para McKENNA (1995:2), enquanto a revolução anterior implicava algo além do alcance das pessoas comuns, a revolução advinda da informação ocorre em tempo real e é acessível a todo indivíduo e percebida em cada aspecto de nossas vidas.

E esse alcance abrangente suscita questões a respeito da aplicação de tecnologias na computação, na microeletrônica, nas telecomunicações em busca de resposta para o aperfeiçoamento da coleta, armazenamento e disseminação da informação. O fato em si não é novo, sempre se deu, mas somente agora torna-se objeto de estudos dos que procuram delimitar o conhecimento a respeito da informação e compreender melhor seu poder na vida dos indivíduos e nos agrupamentos sociais que surgem da vivência em sociedade.

Essas questões tornam-se mais acirradas no âmbito organizacional. A empresa pode ser vista como um organismo da sociedade com objetivos específicos interagindo com o contexto social maior no qual está inserida. Na verdade, dentro dela ocorrem forças de poder tal qual estas se manifestam na sociedade e que muitas vezes, são forças reflexas das existentes no contexto social. E dentro deste campo de poder ocorrem as relações de trabalho, com interesses distintos entre os atores desta relação: empregados e empregadores.

Assim, um aspecto importante para discussão diz respeito ao campo de pesquisa da cultura organizacional, já que esta retrata a maneira como uma organização situa-se e comporta-se no ambiente onde se localiza, recebendo influências e influenciando este ambiente. E, por sua vez, afeta a vida daqueles que se relacionam com a empresa determinando padrões de comportamento no âmbito organizacional. Neste cenário, a informação pode ser vista como elemento predominante de manutenção e alteração da cultura existente. E muitas vezes, a cultura será o ponto de regulação dos conflitos oriundos da relação de trabalho.

A Área de Recursos Humanos (ARH) exerce papel preponderante no comportamento dos indivíduos dentro das organizações. É dela que emanam normas e procedimentos que regulam o exercício do trabalho, a forma de estar e crescer nas organizações. Embora seja responsável por fazer valer os direitos do trabalhador, constitui a representação do patronato na relação de trabalho estabelecida. E, como tal, procura levar a classe trabalhadora a um estágio de motivação pelo trabalho que garanta os objetivos da empresa. Neste sentido, programas organizacionais são desenvolvidos para criar e aumentar cada vez mais o vínculo do empregado com a organização e, principalmente, seu compromisso com as metas que ela propõe.

Então, a informação passa a ser um instrumento de utilização da ARH para difusão e criação de uma cultura que valorize o empenho e a dedicação dos trabalhadores. Devido ao seu potencial, a informação pode influenciar posturas na relação de trabalho, pela via da cultura organizacional ou por sua utilização como mecanismo de manutenção da ordem e dos objetivos da empresa. Neste contexto, referimos às notas, boletins, jornais, normas e padrões estabelecidos e divulgados na organização pela ARH, que procura antes de tudo direcionar atitudes dos trabalhadores, em benefício dos interesses da organização.

Dos aspectos discutidos anteriormente, torna-se patente a importância de entender a informação sob uma perspectiva ampla, buscando a interação possibilitada pela mesma no âmbito da relação organização-cultura organizacional, bem como o papel de ARH neste contexto.

Esse trabalho encontra-se dividido em seis capítulos: no primeiro - **Iniciando a discussão** – constitui uma introdução ao trabalho onde enfatiza-se a importância da Informação, sua inter-relação com as questões referentes à cultura organizacional, bem como a relevância dessa pesquisa em relação à disseminação de informação no contexto de uma Central de Atendimento RHAtende.

O segundo capítulo – **A trajetória de estudo da disseminação de informações via Central de Atendimento** – apresenta o problema e a motivação para esse trabalho. Demarcou-se o objeto de estudo dessa pesquisa indicando a metodologia utilizada, a escolha da amostra e os instrumentos de pesquisa.

O terceiro capítulo – **Informação e Cultura Organizacional** – apresenta o referencial teórico sobre informação e cultura organizacional, e a forma como esses temas se relacionam em uma Área de Recursos Humanos. Procurou-se estabelecer um referencial que possibilitasse verificar alterações, na organização, de comportamentos referentes ao acesso e disseminação de informação.

O quarto capítulo – **Centrais de Atendimento: modalidades alternativas de disseminação de Informação** – representa a recuperação da bibliografia e da discussão em relação a Centrais de Atendimento, Help Desk e Centrais de Telemarketing, delimitando o universo de cada um desse instrumento e seus pontos de convergência. Procurou-se enfatizar trabalhos anteriores com o tema central de atendimento e recursos humanos, absorvendo essas experiências e criando subsídios para posterior análise de dados.

No quinto capítulo – **Entre teias e redes: a visão dos dados** – apresenta-se a análise dos dados coletados em entrevistas e questionários tendo como orientação os objetivos da pesquisa, procurando um diálogo entre a prática e a teoria levantada nos dois capítulos anteriores. Optou-se por empregar os princípios da análise qualitativa e quantitativa, utilizando os resultados da segunda como subsídios à primeira, buscando uma compreensão totalizadora do fenômeno pesquisado.

A conclusão desse trabalho foi apresentada no sexto capítulo – **Reiniciando o caminho** – onde se procurou responder às questões levantadas nos objetivos da pesquisa, através da avaliação da experiência da central analisada. Paralelamente, procurou-se uma reflexão sobre o significado de uma central de atendimento, buscando abrir perspectivas para futuros trabalhos na área da Ciência da Informação.

O desejo de conhecer é um servo do desejo de prazer.

...
A gente pensa para que o corpo tenha prazer.
Rubem Alves

Capítulo 2

A trajetória de estudo da disseminação de informações via Central de Atendimento

2.1 O porquê dessa escolha

A preocupação central desse trabalho é analisar a forma como se dá a disseminação de informações nas organizações, mais especificamente as relacionadas a Recursos Humanos. Na verdade, essa preocupação nasceu do exercício profissional na área de informática nestes últimos 15 anos, e em decorrência do exercício das funções de Administrador de Dados e Banco de Dados.

O dia-a-dia da profissão levou-me sempre a desejar a compreensão e o conhecimento do negócio da organização para, de posse disso, propor modelos de implementação de informações que viessem a contribuir com suas metas e objetivos. Em 1993 fui designado para atender a ARH da empresa onde trabalho, na função de Analista de Informação e Negócio. A partir desse instante, tive oportunidade de ser usuário dos próprios modelos de informação que ajudei a construir. Esse trabalho constitui uma reflexão sobre tal processo.

Hoje, o estágio da informática ainda não nos permite conclusões definitivas aos questionamentos sobre os efeitos da informação armazenada e disseminada na organização via sistemas de informação. A procura do mestrado em Ciência da Informação fez-se no sentido de aprofundar mais essas questões. Preocupa-me, sobretudo, a possibilidade de uma “vida vigiada” através da disseminação de informações armazenadas em banco de dados, quer por acessos inescrupulosos, quer por divulgação indevida. Refiro-me a todo controle que poderá existir na vida do indivíduo a partir de informações a seu respeito. Já existem trabalhos, e até filmes, que retratam essa preocupação, principalmente através do acesso a bases de dados por intermédio das grandes redes de computadores. Em contrapartida, a informação possui potencial capaz de alterar a maneira de estar em sociedade e neste pensamento, incluo a forma de nos posicionarmos nas organizações.

Dentro deste prisma, uma Central de Atendimento para a ARH é uma forma de disseminar informações na organização. Sua prática começa a despertar interesses entre gerentes de Recursos Humanos (RH) de grandes e médias empresas, razão pela qual percebe-se um potencial para estudo e reflexão do poder da informação atrelado ao estar nas organizações.

Mais concretamente, vê-se uma dualidade nos objetivos de uma Central de Atendimento, ou Central de Informação, pois ela atende as necessidades de atores distintos - empregado e organização. Ao mesmo tempo em que possibilita o empregado tomar conhecimento de informações que envolvem sua relação de emprego, também otimiza processos em uma ARH, com redução de custos e até mesmo de pessoal. Em ambos os casos, poderão existir reflexos na cultura organizacional, principalmente na cultura do acesso e disseminação de informação.

Assim, a proposta desse trabalho é identificar a contribuição de uma Central de Atendimento em Recursos Humanos como instrumento de disseminação de informação, buscando apreender sua importância para a criação, manutenção, e mudanças de aspectos da cultura organizacional no tocante a acesso e disseminação de informações. Tal posição decorre do fato de entender que o ato de delegar ao trabalhador poder de acesso às informações pode ser uma forma de alteração da cultura organizacional, à medida que pode viabilizar diferentes alternativas não só das formas de estar na organização, mas, também, a condução dos trabalhos. Por outro lado, a ausência de informação também é capaz de criar e manter culturas. Divulgar informações a respeito da ARH pode ser uma forma de controle e regulação de tudo isto.

O estudo do papel e dos efeitos da implantação de uma Central de Atendimento são pertinentes à Ciência da Informação. Envolvem questões relacionadas ao desejo de usuários, à forma de disseminação de informações e ao emprego de tecnologias no sentido de possibilitar maior agilidade nestes processos. Além disso, pode vir a colaborar e despertar o interesse dos que

buscam compreender o efeito da informação no contexto social e nas organizações.

2.2 O problema

Como uma Central de Atendimento na Área de Recursos Humanos pode alterar a cultura de acesso e disseminação de informação em uma empresa?

Essa é a pergunta central desse trabalho que procura descrever e analisar, tomando como referência a experiência de um banco público, a forma de disseminação de informações de RH através de uma Central de Atendimento. Visa apreender seus reflexos e seu efeito mediador na cultura organizacional, bem como a importância de tal atividade para o campo da Ciência da Informação.

Como consequência disso, traz como objetivos específicos:

- descrever o processo de disseminação da informação de RH através da Central de atendimento;
- analisar a importância da implantação de uma Central de Atendimento como fonte de disseminação de informação no contexto da organização;
- apreender o grau de confiabilidade atribuído à Central de Atendimento, sob a ótica de seus diversos tipos de usuários;
- identificar o tipo de informação desejada pelos empregados, nos diversos níveis hierárquicos, sua periodicidade e importância no contexto do trabalho;
- levantar as fontes alternativas de informação de RH existentes utilizadas pelos não usuários da Central de Atendimento;
- apreender os efeitos e as contribuições da Central de Atendimento no âmbito da cultura organizacional, principalmente no tocante ao acesso e disseminação de informação;

- identificar e apontar, para o campo de estudo da Ciência da Informação, a contribuição da implantação de uma Central de Atendimento como instrumento facilitador na disseminação de informação.

2.3 O campo de pesquisa

Foi escolhida a experiência do Banco do Estado de Minas Gerais S.A. - BEMGE, um banco estadual, mineiro, para estudo das questões apresentadas. Esta organização tem realizado esforços e investimentos para divulgar entre seus empregados informações a respeito da relação de trabalho, dotando a ARH de ferramentas que efetivem seu sistema de informação e possibilitem ao trabalhador conhecer os processos que envolvem a relação de trabalho.

Esta empresa já possui uma Central de Atendimento para Recursos Humanos que constituiu-se no objeto de estudo dessa dissertação. O BEMGE é um banco de economia mista, sendo que 77% de suas ações são controladas pelo governo do Estado. Possui uma rede de agências que abrange todo o país, principalmente, o estado de Minas Gerais. Apresenta-se no capítulo 5 elementos de sua história e caracterização no contexto de Minas Gerais, visando possibilitar uma visão mais ampla da organização.

Essa Central de Atendimento foi eleita como objeto de estudo para essa pesquisa por representar um instrumento de disseminação de informação na organização e por entender que através dela tornar-se-ia possível apreender as alterações na cultura organizacional, principalmente, no tocante a acesso e disseminação de informação.

2.4 O objeto desse estudo: A Central de Atendimento RHAte

O BEMGE, como a maioria das empresas, possui problemas de difusão de informações sobre seus processos administrativos, entre eles os que envolvem as atividades de Recursos Humanos. O número de telefonemas e visitas que a ARH recebia, com objetivo de suprir informações, era muito alto e prejudicava o andamento de suas próprias atividades. Além disso, era preciso criar um canal de comunicação direto com o empregado, sem interferência de chefias, já que havia, de forma consensual, a preocupação da existência de uma certa cultura de que "somente os chefes sabiam das coisas".

A implantação da Central de Atendimento para RH veio da tentativa de encontrar soluções que favorecessem tanto a ARH quanto os empregados da empresa. Suas atividades iniciaram-se em março de 1995. O nome escolhido para essa central foi RHAte, com o intuito de passar a idéia do projeto pelo próprio nome. O horário de funcionamento, de 07:00 às 19:00 hs, foi escolhido para facilitar o acesso aos empregados e cobrir, quase na totalidade, os diversos horários de permanência destes na empresa. Foi tomada como premissa básica que toda solicitação teria resposta em até 24 hs.

O objetivo primeiro dessa Central de Atendimento é atender a demanda de informações que envolvem as relações de trabalho no BEMGE, ou seja, sobre os processos e procedimentos específicos de Recursos Humanos, sobre leis, direitos e deveres do empregado e sobre os normativos que regulam a função na organização. As atividades da Central de Atendimento RH consistem basicamente em ouvir os empregados em suas questões, procurando solucioná-las, ou orientá-los no encontro da solução, de forma mais rápida possível.

Os recursos físicos empregados foram poucos e acessíveis a qualquer organização. Uma sala foi separada exclusivamente para a função; um analista

de Recursos Humanos e três auxiliares administrativos foram alocados para o trabalho. Posteriormente, mais um auxiliar veio compor a equipe. A escolha destes profissionais seguiu alguns critérios: deveriam possuir conhecimento dos processos de RH, facilidade de relacionamento interpessoal e deveriam estar comprometidos com o objetivo de solucionar os problemas de seus colegas. Além disso, deveriam desejar participar do programa.

A partir da infra-estrutura disponibilizada, os profissionais da ARH alocados na Central, ou “agentes de relacionamento”, como se denominavam na época, manipulam terminais onde é possível o acesso aos sistemas de informação de RH. Estes profissionais possuem acesso a toda e qualquer informação dos sistemas de pessoal e são orientados na forma como estas informações deverão ser repassadas. Informações consideradas sigilosas passam por critérios de avaliação, mas por premissa, nunca o empregado fica sem obter o que deseja, da forma mais adequada possível. Utilizam-se de fone de ouvido para facilitar o atendimento do telefone em simultaneidade com o acesso ao computador, favorecendo sua mobilidade.

A empresa analisada possui um *software* de correio eletrônico utilizado para a comunicação interna entre órgãos e empregados. Este recurso foi escolhido como mais um meio de comunicação entre o empregado e a Central. Esta forma de atendimento possibilita, de forma mais evidente, a análise dos desejos de informação dos empregados e a qualidade do atendimento oferecido, já que nela é possível reconhecer o tempo gasto para a resposta ao usuário, além de manter a memória deste atendimento. Este aplicativo possui as funções comumente encontradas em *softwares* de correio eletrônico: gerência da entrada de documentos, arquivamento (inclusive com palavras chave), eliminação e compartilhamento dos mesmos, etc..

As consultas, quando não resolvidas de imediato, são encaminhadas a profissionais especializados da ARH. Estes também procuram esclarecer as dúvidas mantendo a filosofia e a diretriz do atendimento em 24 hs. Nesses

casos, após obtidas as respostas, os atendentes procuram estudar a solução dada, criando assim uma forma dinâmica de apreensão de conhecimento dos processos da área.

A divulgação do projeto RHAtende foi realizada através dos meios de comunicação institucionalizados na empresa. Basicamente, utilizou-se dos periódicos de circulação interna, do quadro de avisos do correio eletrônico e de mensagens em contra cheque. Esses recursos estão apresentados no Capítulo 5 dessa dissertação.

2.5 Metodologia

Uma pesquisa científica é um processo formal e sistemático para descobrir respostas a questionamentos através de procedimentos científicos. A pesquisa social, dentro deste contexto, é uma forma de se aproximar da realidade social, extraíndo dela conhecimentos que expliquem melhor a interação do homem com a sociedade. Ela pode ocorrer somente pela vontade ou satisfação de conhecer melhor essa realidade ou no desejo do conhecimento para orientação de ações que interfiram na realidade social. (GIL, 1991)

Esse trabalho pode ser classificado como estudo de caso, pois partiu da implantação de uma central específica para a compreensão do significado da disseminação de informações em centrais de atendimento. Segundo GIL(1991), o estudo de caso é caracterizado

“pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. (GIL, 1991:58)

As limitações de generalizações dos fatos a que estão sujeitos os estudos de caso não se aplicam nesse estudo, pois não houve a pretensão de generalizar conclusões a respeito de Centrais de Atendimento. Conforme LUDKE(1986) o estudo de caso estará sempre dentro da delimitação proposta pelo pesquisador, explicitado claramente pela definição de seus contornos. Pode possuir similaridade a outros casos, “*mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem um interesse próprio, singular*”. (LUDKE, 1986:17) Entretanto, acredita-se que os dados apurados poderão servir como referência a futuras pesquisas na área. Essa pesquisa objetiva apenas conhecer com maior profundidade o instrumento *Central de Atendimento* como uma ferramenta colaboradora na disseminação de informações. Nele, procurou-se aprofundar os processos da implantação de uma Central de Atendimento, o RHAtende, dando prioridade para o delineamento de seus objetivos iniciais na condução dos trabalhos e nas alterações que essa Central trouxe à organização, no tocante a acesso e disseminação de informações.

O trabalho pretendeu mostrar ainda que os esforços para a implantação de um instrumento de disseminação de informações em RH vêm acompanhados de objetivos que ultrapassam a necessidade de disseminação de informação: passam, principalmente, pela necessidade de racionalização e otimização de rotinas de trabalho. Para verificação dos reflexos da implantação da Central, foi realizada uma pesquisa entre os empregados da empresa. Procurou-se levantar, principalmente, as questões que envolveram e incentivaram a criação da central, as alterações na rotina de trabalho advindas dessa implantação, os reflexos na cultura da organização, a acessibilidade às informações através da central, a confiabilidade e o grau de satisfação do usuário frente ao serviço.

Essas questões foram assim encaminhadas por concordar com MINAYO(1994) que o objeto das Ciências Sociais é histórico, acontece em determinado espaço físico, com determinada formação social e em um contexto específico. Nessa pesquisa, deu-se ênfase à recuperação dos processos de construção de uma central de atendimento através da fala dos que participaram desses

processos e da consciência que tinham do reflexo da implantação desse instrumento na organização. O presente *“marcado pelo passado e projetado para o futuro, num embate constante entre o que está dado e o que está sendo construído”*.(MINAYO, 1994:13)

Para MINAYO (1994:15) o objeto das Ciências Sociais é, também, essencialmente qualitativo. Apoia-se no dinamismo da vida individual e coletiva, com a diversidade de significados. HAGUETTE(1987:55) enfatiza que os métodos qualitativos dão as especificidades de um fenômeno, indo atrás de suas origens e de sua razão de ser. Nesse trabalho, optou-se pela combinação da análise quantitativa e qualitativa, considerando que a dimensão quantitativa ajudaria a criar subsídios para uma análise qualitativa dos comportamentos e anseios dos usuários frente à central de Atendimento.

2.5.1 Estabelecendo os estratos de pesquisa

O universo explorado compõe-se de empregados do BEMGE que encontram-se espalhados por todo o Brasil. As diversidades culturais de condução de processos e as formas de acesso à informação por aqueles que trabalham em cada regional da organização implicariam em pesquisas e análises distintas. Decidiu-se, então, por centralizar o trabalho em Belo Horizonte, tomando o devido cuidado para que a amostra fosse representativa do universo dos empregados desta cidade. Isso facilitou as atividades de coleta de dados, minimizando custos e otimizando o tempo de resposta dos envolvidos.

Todo o universo de empregados do BEMGE é, em termos potenciais e reais, usuário da Central de Atendimento, incluindo os que nela trabalham e aqueles que a gerenciam. Porém, tendo em vista os objetivos dessa pesquisa, existiam questões que demandavam aprofundamentos específicos e que deveriam ser encaminhadas a pessoas com papel distinto frente à Central. Isso levou a opção da divisão do universo em estratos distintos.

Tomou-se o cuidado para que a amostra de cada estrato incluísse elementos comuns de acordo com as características de classificação adotadas, mantendo a homogeneidade requerida em amostras estratificadas e em conformidade com os autores GOODE(1972:284) e STEVENSON(1981:168)

Em 23/01/97, a ARH do BEMGE disponibilizou um banco de dados contendo a matrícula do empregado, o nome do empregado, o cargo que ocupava na organização, sua área e endereço de lotação, para todos os empregados ativos nesta data. O conceito de empregados ativos no BEMGE está associado a empregados efetivamente no exercício da função, incluindo os licenciados com período de licença inferior a 15 dias. Nesta data, o BEMGE possuía um total de 7.889 empregados ativos, sendo que 3.266 deles trabalhavam na cidade de Belo Horizonte. Este último dado passou a representar o universo total dessa pesquisa. A partir dele, delineou-se os seguintes estratos de pesquisa:

A. Os atendentes da Central de Atendimento RHAtende

Compreendido pelos 6 (seis) empregados que efetivamente trabalham na Central de Atendimento com a função de Atendente. A especificação desta categoria deu-se tendo em vista a necessidade de levantamento dos processos internos da central e da compreensão que cada um deles tinha do desempenho de sua função;

B. Os gerentes da Superintendência de Recursos Humanos

Compreendido por aqueles que exercem a função de direção dos trabalhos e de pessoas na ARH, num total de 3 (três) pessoas. A especificação desta categoria se fez pelo cumprimento do objetivo do projeto de conhecer as razões que levaram a criação da central e as estratégias de sua conduta;

C. Os demais empregados lotados na Superintendência de Recursos Humanos

Compreendido pelos empregados da ARH, com exceção dos especificados nas letras *A* e *B*, num total de 72 (setenta e duas) pessoas. Compreendido por todos os empregados que trabalham com a função de Recursos Humanos no BEMGE, excetuando-se os gerentes e os atendentes da Central;

D. Os demais gerentes da organização

Compreendem aqueles empregados que no BEMGE exercem a função de gerência de pessoas. O BEMGE é uma instituição financeira e como tal possui em seu quadro de cargos e salários diversos cargos de gerência, embora muitos deles não incluam a função de gerência de pessoas. Nesse estrato fizeram parte apenas os que possuíam responsabilidade por gestão de pessoas em Belo Horizonte, totalizando 142 (centro e quarenta e duas) pessoas;

E. Os demais empregados da organização

Compreende todo o universo de empregados do BEMGE, que trabalham em Belo Horizonte, com exceção dos citados nas letras *A*, *B*, *C*, e *D*, abrangendo 3043 (três mil e quarenta e três) pessoas.

2.5.2 Estabelecendo o tamanho da amostra

Os teóricos em metodologia consultados, (REY(1987), GIL(1991), BACKSTROM(1981), GOODE(1972), STEVENSON(1981)), aconselham o dimensionamento da amostra a partir do nível de variabilidade do fenômeno ou da porcentagem com que o fenômeno se verifica. Nessa pesquisa não existia um fenômeno específico a ser estudado. A princípio, levantou-se a hipótese de ser este fenômeno o fato do empregado já “ter utilizado ou não” os serviços da Central de Atendimento. Mas isto foi descartado, pois estudar mecanismos de

disseminação é compreender por que ela chega ou não até o sujeito. Mesmo se este fosse um caminho, o que se conhecia até então era o número de chamadas que a central recebia. Esse dado não permitia o levantamento do número de pessoas que já tinham utilizado seus serviços, pois, por filosofia desta central, não era necessário a identificação do usuário.

Em relação aos demais objetivos da pesquisa, desconhecia-se como o universo se comportava frente a questões de confiabilidade, de utilização de fontes alternativas em RH, dos motivos que levam a utilização de uma central, etc. Assim, considerando a especificidade da pesquisa e o fato de não se conhecer a variabilidade amostral para os pontos estudados, não era possível aqui aplicação, em sua totalidade, das regras estatísticas para o procedimento amostral. Vale ressaltar que a decisão estatística tomada constituiu-se em opção prevista teoricamente. É importante observar que os resultados obtidos aqui poderão servir para cálculo dessa variável e estimativas amostrais para futuras pesquisas.

Quanto à proporcionalidade requerida em amostras estratificadas, autores como GOODE(1972), MARCONI(1996) ACKOFF(1975) indicam que o procedimento comum e mais freqüente é selecionar em cada estrato uma proporção de elementos igual à proporção da população deste estrato em relação ao universo total. Observam, porém que existem circunstâncias onde essa proporcionalidade não é requerida, principalmente

“quando existe interesse especial pela diferença entre dois ou mais estratos particulares, ou por uma análise mais intensiva de um estrato”. (GOODE, 1972:286)

Nesse trabalho, optou-se por uma escolha de tamanho de estrato não proporcional, de acordo com os autores mencionados acima e, principalmente,

por que o objetivo desse trabalho direcionava o levantamento de dados para a ARH. Desejava-se levantar e conhecer os objetivos da criação da central, os processos internos de seu funcionamento e a consequência desta prática no dia a dia da organização e da ARH.

Fatores de ordem operacional, como custo e logística, influenciam também o sucesso ou não de um levantamento científico. BACKSTROM(1981) coloca-nos que

“... resources such as time, cost, and personnel affect sample size in the most practical way. We might wish for great precision, but that often will remain only a wish. If two designs specify the same sample sizes, the one producing the more reliable results typically is better. But if the cost of selecting the sample is much greater in the first design than in the second, it might be cheaper and easier to take a large sample based on the second design, since it could offer more useful data per unit of cost.” BACKSTROM (1981:69)

Para este autor o tamanho da amostra não tem significado preponderante, o que dita o tamanho da amostra é a homogeneidade (o grau de semelhança entre elementos pertencentes a um estrato de acordo com o critério de demarcação deste). O que realmente afeta uma pesquisa é o procedimento amostral, ou seja, a forma como a amostra é escolhida, seguindo as diretrizes da amostra aleatória ou sistêmica.

Optou-se por um percentual menor no estrato dos demais empregados da organização. Já havia na época a decisão política da privatização do BEMGE, o que reforçava uma tendência ou política de enxugamento de pessoal, percebida pelos quantitativos do quadro de pessoal durante os últimos dois anos. Em janeiro de 1995 o BEMGE possuía 10.959 empregados, que em

janeiro de 1996 caiu para 10.253 e em janeiro de 1997 já era de 8.553. Na época do levantamento de dados já havia boatos de um programa de incentivo à demissão que acabou por ocorrer durante os meses de abril e maio de 1997. Era preciso viabilizar a coleta de dados, em curto espaço de tempo e com um custo possível de se arcar, já que tornavam-se claros os rumos que a organização tomaria e uma redução do quadro de pessoal durante o processo de coleta prejudicaria a pesquisa e deixaria o procedimento vulnerável à repetição.

Todas estas orientações, principalmente as referentes a operacionalidade e a viabilidade de custo, permitiram definir a amostra da pesquisa de acordo com o demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 01: Universo pesquisado e tamanho da amostra

Estrato	População total	Percentual Estabelecido	Amostra a ser Pesquisada
N.º de Atendentes	6	100%	6
N.º de Gerentes da AFRH	3	100%	3
Demais empregados AFRH	72	30%	22
Gerentes da organização	142	20%	29
Demais empregados BH	3043	5%	153

A partir da definição do percentual da amostra em cada estrato, calculou-se o tamanho da amostra seguindo as diretrizes da estatística, no tocante à amostragem sistemática. Para ordenação da população do estrato, optou-se pela ordem alfabética de nome, por favorecer a mistura de características de perfil de usuário da central (idade, sexo, cargo, departamento de lotação, tempo de empresa, etc.), já que o desejado era a verificação de um instrumento de disseminação de informação e não o comportamento de determinado perfil de usuário frente a uma central de atendimento. Após a ordenação e confecção da listagem, foi utilizado um número entre 1 e 10,

obtido por sorteio, para início da escolha da amostra na listagem de cada estrato. A seqüência de escolha ficou estabelecida pela relação entre o tamanho previsto para a amostra e a população total do estrato. (STEVENSON, 1981:167)

Em síntese, as definições amostrais se fizeram em acordo com os norteamentos teóricos postos pela estatística e em função dos objetivos da pesquisa, razão pela qual privilegiou-se a dimensão quantitativa/qualitativa na obtenção dos dados.

2.5.3 Instrumentos de pesquisa

Como instrumentos de pesquisa foram escolhidos o questionário e a entrevista. Esta última para as duas primeiras categorias, e o questionário nas três categorias seguintes.

A utilização da técnica de entrevistas para a coleta de dados nas duas primeiras categorias deu-se, principalmente, pela facilidade que este instrumento de pesquisa traz na averiguação de fatos e determinação de opiniões sobre estes e em decorrência dos objetivos deste trabalho. Desejava-se, antes de tudo, obter o olhar dos entrevistados sobre o fenômeno do qual participava ou já participou.(MARCONNI, 1996:84; HIRANO, 1979:103-104) Além disso, o fato do universo total ser pequeno nestas duas categorias favoreceu e possibilitou a obtenção de dados com todos os envolvidos.

Considerou-se ainda que

“toda entrevista consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de um certo ato social comum à conversação”.(GOODE, 1972:237)

Desta forma, procurou-se ler o que os teóricos indicavam sobre técnicas de condução de entrevistas, na tentativa de apreender a técnica, evitar erros e desenvolver

“uma atenção às ambigüidades e enganos, conhecendo o propósito das entrevistas, bem como a interação entre entrevistador e informante”.(GOODE, 1972:238)

Optou-se por entrevistas não estruturadas, mas com demarcação e foco nos tópicos relativos ao problema que deveriam ser abordados. Com isso, obteve-

se maior liberdade para perguntas e sondagem dos motivos e razões para determinados procedimentos na Central de Atendimento. (MARCONI, 1996:85)

A opção pelo questionário para as demais categorias deu-se principalmente pela objetividade dos fatos que se desejava levantar e pela vantagem que o mesmo oferecia em relação ao tempo de resposta daqueles informantes que geograficamente estavam dispersos por toda Belo Horizonte. O questionário, além de facilitar o acesso à amostra, reduziu custos de operacionalização da pesquisa.

A princípio pensou-se em empregar o próprio correio eletrônico existente no BEMGE como veículo para o questionário. Como nessa empresa algumas caixas postais de correio pertencem ao departamento e não ao empregado, ficaria difícil manter a segurança de acesso às respostas. Optou-se então por questionários enviados em papel diretamente ao empregado.

Junto a cada questionário seguiu uma carta cujo conteúdo explicava os objetivos da pesquisa, instruía o preenchimento e garantia o anonimato para as respostas. Foi anexado um envelope e uma etiqueta de endereçamento facilitando o processo de retorno do mesmo.

Como recomenda a literatura, foram realizados pré-testes para os questionários e ajustes foram feitos na formulação de perguntas de acordo com o retorno que estes trouxeram. Observou-se na elaboração destes questionários a recomendação dos autores da área (MARCONI, 1996:90; GOODE, 1972:187-189) quanto à clareza do texto e ordenação das perguntas.

2.5.4 A coleta e a análise de dados

Em janeiro/97 foram enviados os questionários a todos aqueles que constavam da amostra. Em fevereiro, como o número de questionários recebidos não correspondia a um número significativo, novos questionários foram enviados e em início de março finalizou-se o processo de levantamento dos dados. No quadro abaixo, apresenta-se de forma sintética, os dados correspondentes aos questionários recebidos.

Quadro 02: Tamanho final da amostra participante do levantamento por questionários

CATEGORIA	Questionários enviados	Questionários respondidos	Percentual de Resposta
Demais empregados de RH	24	19	79,17%
Demais gerentes da organização	29	23	79,31%
Empregados da organização	153	105	68,63%

Montou-se um banco de dados, utilizando-se da informática, com a finalidade de registrar as respostas e possibilitar estatísticas sobre as mesmas. As respostas das perguntas abertas deste questionário foram digitadas para possibilitar a análise das coincidências e incidências destas, assim como facilitar a pesquisa em texto. Utilizou-se para isso facilidades do editor de texto empregado.

Paralelamente ao envio de questionário foram realizadas as entrevistas com os envolvidos nas categorias A e B descritas anteriormente. O critério das entrevistas seguiu as orientações prescritas por diversos autores destacando-se entre eles MINAYO(1996), CRUZ NETO(1994), THIOLENT(1982), MARCONI e LAKATOS(1996) e GOODE(1972). Foi estabelecido um roteiro de entrevista para cada uma dessas categorias e procurou-se observar este

roteiro. Isso de forma bastante flexível, mas cumprindo as mesmas perguntas com todos os entrevistados. Procurou-se também criar um ambiente de liberdade de expressão dos sentimentos e da visão dos entrevistados frente às questões apresentadas.

Todas as entrevistas foram gravadas com a permissão prévia dos entrevistados. Tomou-se o cuidado de não realizar uma outra entrevista antes do término da transcrição da anterior, pois desejava-se registrar as imagens de aparência, gestos com as mãos, atitudes, inflexões de voz, entonação, ansiedades (GOODE, 1972:241; MARCONI, 1996) observados na entrevista. Seguiu-se com leituras contínuas das transcrições, estratégia que possibilitou a ordenação das respostas e idéias apresentadas dentro das categorias estabelecidas para a análise.

2.5.5 As categorias de análise

Apesar do esforço, não encontrou-se, de imediato, bibliografias que abordavam o tema Central de Atendimento. A maioria da bibliografia específica sobre central de atendimento tornou-se acessível após a realização da coleta de dados. Entretanto, o acesso a este referencial trouxe a grata surpresa de identificar que os autores trabalhavam na mesma linha dessa pesquisa e levantavam outras questões que acabaram por colaborar no estabelecimento das categorias de análise. Entre esses autores, destacam-se os trabalhos de REDDMAN e TACOUNI (1996), MARCELLA e MIDDLETON(1996), MCCRABB(1996), LAABS(1993) e GROOM(1995), pela afinidade ao tema aqui desenvolvido ou por experiência também no estabelecimento de centrais de atendimento ligadas a ARH.

O propósito maior da pesquisa indicava a necessidade do levantamento dos objetivos e processos de uma central de atendimento a partir da experiência da central RHAtende, do BEMGE, verificando como se dá a disseminação de

informação com a utilização desses instrumentos e sua contribuição em alterações na cultura organizacional. Face a esse propósito, estabeleceu-se a categoria do *histórico da criação da Central de Atendimento* incluindo a análise do objetivo e do processo de criação da central, assim como a evolução da condução dos trabalhos. Para tal, tomou-se como referência as entrevistas realizadas com os atendentes da central e com os gerentes de RH.

Seguindo, deu-se prioridade para extração do processo de atendimento tendo em vista as questões referentes à forma de disseminação de informação para análise da viabilidade do instrumento central de atendimento na prestação desse serviço. Surgiu assim a categoria referente ao *processo de disseminação de informações através da Central: o acesso e o atendimento*.

Era necessário analisar como os diversos tipos de usuário viam o instrumento Central de Atendimento nesse papel de disseminação de informação. Criou-se assim uma categoria retratando *a central sob a ótica dos usuários*.

Para a verificação da efetiva disseminação de informação e da importância da implantação dessa central no BEMGE, foram separados dados referentes à utilização, à credibilidade e confiabilidade que o serviço proporciona entre seus usuários. Nos questionários foram também levantadas as principais informações desejadas pelos usuários. Do agrupamento destes dados separou-se as categorias do *grau de utilização da Central*, do *tipo de informação desejada* e da *credibilidade conferida a Central de Atendimento e o grau de confiabilidade nas informações recebidas*. Essa pesquisa não tencionou esgotar o assunto do desejo do usuário nem da incidência de utilização desta, apenas levantou alguns indicativos nestes tópicos.

O levantamento das fontes de informação existentes no BEMGE deu-se tanto nas entrevistas como nos questionários, pois desejava-se saber o conhecimento que os diversos tipos de usuários da central tinham a este

respeito. Estes dados foram agrupados na categoria *fontes de informação de RH no BEMGE*.

As mudanças nas rotinas de trabalho e as contribuições da Central de Atendimento no âmbito da cultura organizacional foram observadas principalmente nos questionários enviados aos demais empregados de RH, categoria C, e nas entrevistas com os atendentes e gerentes de RH. Estes dados foram agrupados na categoria *interferência da Central de atendimento na cultura organizacional*.

A bibliografia referente à cultura organizacional apontou a intervenção possível de se fazer através da cultura nos processos organizacionais. A partir disto, reuniu-se dados referentes ao papel da central no tocante a situações de conflito entre interesses do empregado e da empresa, analisados na categoria *interferência da Central RHAtende nas relações de conflito entre empregados e organização*.

As conclusões desse trabalho foram apresentadas no capítulo 6. Procurou-se identificar pontos relevantes a futuros estudos na área da Ciência da Informação, utilizando experimentos com o instrumento Central de Atendimento, verificando outros aspectos em sua interferência na disseminação de informação.

“Nossa herança nos foi deixada sem nenhum testamento”
René Char

3.1 – Informação e disseminação de Informação: elementos de discussão

O privilégio do tema informação nos dias de hoje é devido, sobretudo, à noção de informação enquanto um recurso de potencial estratégico na tomada de decisões. O desenvolvimento tecnológico tem possibilitado maior agilidade no acesso e disseminação da informação nos diversos níveis da sociedade. Diversos trabalhos têm sido desenvolvidos em torno do assunto e a maioria dos autores atribui à Informação um certo grau de poder, que a caracteriza e distingue nas relações sociais e, principalmente, no ambiente organizacional.

O tema é por si só multidisciplinar e requer estudos que envolvam participação de diversas áreas da Ciência, entre elas a da Computação, da Engenharia Eletrônica, da Administração de Empresas e, sobretudo, da Ciência da Informação. O entendimento do significado do vocábulo Informação facilita uma melhor compreensão de sua importância. Existem diversas definições do termo, onde os autores privilegiam sua área de estudo. A interdisciplinaridade enriquece os estudos a seu respeito, ao mesmo tempo em que requer maior aprofundamento para sua caracterização.

A palavra Informação vem do verbo em latim “*informare*” cujo significado está associado a dar ou colocar em forma algo. Este verbo originou-se da palavra “*informatio*” que corresponde a “ação de formar”. Ambos significados levam a um sentido de algo em movimento, ainda não terminado, mas em processo de conclusão. A palavra informação pode ser tratada como resultado do ato de informar e como o próprio ato (BOUCHÉ, 1988:100). Traz circularidade, já que a ação resulta em algo que impulsionará nova ação. A popularidade da palavra informação ocorre a partir dos anos 50 e passando a ter seu conceito atrelado ao de conhecimento possível de ser transmitido e transformado. (YUEXIAO, 1988) A visão de DRUCKER(1989:179), no que se refere à informação, está relacionada a dados com propósito e significado relevante. A passagem dos dados para informação, para este autor, pressupõe a existência de conhecimento especializado.

HORTON(1979) vê a informação como um processo que resulta do ato de coleta, armazenamento e transmissão de dados que possuem significado específico ou valor para quem os realiza. O conhecimento para este autor seria a organização das informações em um único corpo. Esta organização incorpora os valores e percepções do indivíduo que a realiza e isto se manifesta na forma como os dados, os registros, os relatórios, arquivos, etc., são coletados, armazenados e transmitidos.

BUCKLAND(1991:351) apresenta que a informação como ato do informar ou comunicar algo pode ser classificada, primeiramente, como “processo”. Quando relacionada a dados e documentos, pode ser vista como “coisa”, já que é possível tocá-la e medí-la. Neste caso, o meio físico possibilita a expressão e a representação da informação. A seguir, relaciona a informação ao “conhecimento”, pois como ele, ela também é intangível, intocável e não possui forma direta de medição. O conhecimento é visto como algo pessoal, que necessita de uma forma para ser expresso ou representado: a informação. Além disso, ela é agente de redução de incertezas. HORTON(1979) já não partilha desta idéia. Para ele o dado não pode ser considerado informação, já que por si só não é capaz de reduzir incertezas. A informação poderia ser vista como dado quando já conhecida pelo sujeito.

Nesse trabalho, ao empregar a palavra INFORMAÇÃO, estarei me referindo ao conjunto de dados que determinam o conhecimento acerca de alguém, de algum fato da natureza, de nossa cultura ou de nossa sociedade. (ANDRADE, 1989) Informar é, portanto, a ação de dar a conhecer algo, trazendo em si um poder de transformação, de alteração da ordem.

De acordo com CAMPOS (1992), se aprofundarmos no ato de informar, na ação de dar a conhecer algo, estaremos observando que o indivíduo, o grupo e a sociedade estão sujeitos a diversas informações em suas relações quotidianas, e que estas transformam, ou podem transformar, o percurso dos

fatos sociais. Esta autora levanta a questão do valor da informação sob a ótica de quem a recebe, pois para ela

"a participação da sociedade é definitiva no processo de geração e utilização da informação, é ela quem lhe dá valor e é em função da sociedade que a informação vai valer". (CAMPOS, 1992:8)

A informação é um produto social, legitimada por aqueles que dela fazem uso ou apoiados nela decidem rumos e diretrizes, quer individuais ou coletivos. É gerada a partir do esforço humano de entender e interpretar a realidade. É vital para o convívio do homem em sociedade, pois a informação gerada é também disseminada pelo homem, independente de sua posição na sociedade. A informação torna-se uma necessidade, um direito, como o que ocorre na França e no México, cujas constituições apontam que o Estado garantirá o acesso às informações. A Constituição Brasileira de 1988 garante o acesso à informação que diz respeito a si próprio.¹

Certamente estamos falando da necessidade do ser humano em querer expressar-se. Mais que isto, caímos na esfera do desejo humano de também conhecer o que os demais expressam ou produzem, e nesse movimento a informação pode vir como resultado da própria busca dos indivíduos.

Mas o acúmulo de informações a que estamos sujeitos hoje trouxe consigo a necessidade de gerenciar seu acesso e manutenção. Não é mais possível viver com inúmeros papéis e documentos, sistemas e informações diversas, sem dar a eles devido tratamento. No instante do armazenamento ou da recuperação, é

¹ Constituição Federal (1988) Artigo 5, LXXII, a.

"LXXII – conceder-se-á habeas data:

a) para assegurar o conhecimento de informações mantidas relativas à pessoa do impetrante, constantes de registros ou banco de dados de entidades governamentais ou de caráter público."

necessário ter diretrizes que auxiliem a fazê-lo de forma produtiva e eficiente. Nas organizações, o universo de informações que transitam por documentos, informatizados ou em papéis, exige a implantação de políticas e procedimentos comuns para operacionalizar sua futura recuperação. É necessário gerenciar os recursos que possibilitem isto.

E, como a gerência de organizações, a gerência de recursos de informação possui diretrizes, mas altera-se de organização para organização. A filosofia é sempre a mesma, mas está recortada por aspectos culturais da organização. Além disso, nem sempre as fontes e as necessidades de informação possuem as mesmas características em organizações distintas, nem tão pouco os recursos e os objetos a serem gerenciados.

Assim, considerando as questões anteriormente apontadas julgou-se relevante discutir os aspectos relativos à Gerência de Recursos Informativos (GRI), bem como sua importância estratégica na garantia de disseminação de informação.

3.1.1 GRI – Gerência de Recursos Informativos

Os principais motivos do surgimento da necessidade de gerência de recursos de informação são indicados por SAVIC(1992:129) e CIANCONI(1991:205), principalmente:

- na atual explosão da informação ocorrida em nosso século;
- no aumento e na proliferação de documentos e papéis no dia a dia das organizações oriunda de uma filosofia burocrática de gerenciamento
- na diversidade de recursos tecnológicos disponíveis para armazenar e recuperar informações levando os usuários a se sentirem perdidos frente a essa múltipla escolha.

Da mesma forma como a informação, muito se tem escrito sobre GRI. De acordo com SAVIC(1992:127-128), o conceito veio à tona há mais de três décadas e numerosos artigos e monografias vêm sendo produzidos para explicar este não muito convencional campo de gerenciamento.

CIANCONI(1991) vê o surgimento dessa função a partir da valorização da informação como bem econômico e define GRI por uma gerência

*“caracterizada pela visão integrada dos recursos necessários a todo ciclo da informação: geração, coleta, organização, armazenamento, disseminação e uso. São considerados ‘recursos de informação’ a informação propriamente dita (conteúdo), os recursos tecnológicos e os recursos humanos envolvidos em seu ciclo”.*CIANCONI(1991:205)

Basicamente, sistemas de gerenciamento de informação devem incluir métodos e procedimentos que auxiliem as pessoas na coleta, processamento e disseminação da informação. Recursos de Informação incluem tanto a cadeia de produtores, fornecedores e distribuidores como a própria informação em suas diversas formas, documentada ou não, em sua forma original ou já trabalhada. SAVIC(1992) cita os centros de informação, incluindo as bibliotecas, e os sistemas computadorizados como ferramentas de auxílio neste gerenciamento. Apresenta o trabalho de alguns autores dos quais destaca-se o de WHITE e o de ADAMS. (SAVIC, 1992:128)

Para WHITE, gerência de recursos de Informação é um processo, eficaz e eficientemente, de identificar, adquirir, integrar e aplicar recursos de informação de encontro às necessidades atuais e futuras de informações. O gerenciamento de informação pode ser visto como uma atividade que envolve os princípios básicos de um gerenciamento tradicional de processos e recursos.

ADAMS vê o gerenciamento de recursos de informação como o resultado de políticas, programas e procedimentos para planejar, gerir e controlar as

requisições de informações com recursos disponíveis. Este pensamento alinhava o que anteriormente dissemos: *gerenciar recursos de informação envolve um conhecimento de quando e onde se faz isto.*

Desta forma, entendo por Gerência da Informação nas organizações as práticas realizadas no sentido de conhecer o fluxo da informação no ambiente organizacional, assim como as propostas e a efetivação de seu adequado armazenamento, de forma a melhor possibilitar efetivo acesso e recuperação àqueles que dela necessitam. A realização dessas práticas inclui dentre outras, as seguintes:

- o conhecimento do usuário da informação, seus desejos, necessidades e tempo para obtenção da informação;
- o conhecimento dos objetivos que levam uma organização a privilegiar determinada informação em detrimento de outra;
- estudos de ambientes e de sua monitoração, verificando efeitos e possíveis mudanças organizacionais;
- as técnicas efetivadas para uma recuperação em tempo hábil de atendimento às necessidades dos usuários;
- o conhecimento do fluxo da informação e dos canais disponíveis na organização para sua veiculação;
- o emprego de técnicas para garantia da qualidade e da integridade das informações disponibilizadas;
- atividades pedagógicas para treinamento e incentivo à organização da utilização adequada de seus recursos de informação.

Ao analisarmos as atividades da Gerência de Informação nas organizações, salta aos olhos o papel daquelas que promovem a disseminação da informação entre os órgãos e os empregados da empresa. Nas bibliotecas, o trabalho de disseminação de informação caminha paralelo ao de tratamento e indexação, embora para alguns autores exista uma ênfase maior na função disseminação em detrimento de outras atividades. (FOSKETT, 1969:73)

A Gerência da Informação é um objeto da Ciência da Informação (CI). Os aspectos levantados nesse tópico são diretrizes de estudo e aprofundamento daqueles que por ela manifestam interesse. A natureza interdisciplinar da Ciência da Informação favorece sua penetração nos diversos campos do conhecimento em busca de respostas que favoreçam a gerência e utilização da informação pelos indivíduos e pelos organismos sociais.

A empresa, ao encarar a informação como um bem estratégico, deve saber enfrentar os desafios de maximizar o valor das informações, de empregar tecnologias para a coleta, o armazenamento, a busca e a recuperação de informações. E precisa contar com o profissional da Informação. A proliferação dos sistemas e serviços de informática exige a presença e uma nova postura destes profissionais no estabelecimento de normas e padrões para efetivar realmente o intercâmbio entre os diversos tipos de usuários na empresa e entre empresas parceiras. (CIANCONI, 1991:205)

Hoje, o profissional de informação tem um perfil diversificado, não sendo necessariamente detentor de uma formação específica nas áreas de Biblioteconomia e da Ciência da Informação. Ele vem de diversas áreas do saber, mas utiliza-se dos conhecimentos e das especificidades destas duas áreas no exercício de suas funções. Resta esperar que com essa interdisciplinaridade ele esteja cada vez mais aberto a novas tecnologias que são apresentadas e que saiba sempre direcionar a adequação destas tecnologias e o conhecimento de outras áreas para fazer valer o papel da informação.

3.2 - Cultura Organizacional

O interesse pelo estudo da cultura nas empresas tornou-se maior durante os anos 80, tendo como principal motivação o declínio da indústria americana e a ascensão das empresas japonesas no mercado internacional. O grande

incentivo no meio acadêmico deu-se entre estudiosos do campo de gerenciamento e organização, principalmente entre aqueles que dedicavam-se às questões de qualidade e excelência, e as de gerenciamento de Recursos Humanos. Mais tarde, a cultura das organizações passou a ser vista como um instrumento de vantagem competitiva, e seu estudo complementado pelo crescimento da atenção acadêmica para a dimensão simbólica da vida corporativa. (WILLMOT, 1993; AKTOUF, 1993) Hoje os estudos da cultura são acompanhados da preocupação com os aspectos emocionais e subjetivos que levam um indivíduo a ligar-se a uma empresa (RODRIGUES, 1995).

A palavra cultura é utilizada no cotidiano das relações humanas em sentidos e significados distintos. A cultura - palavra e conceito - é de origem romana. Origina-se do verbo latino *colo, colere*, cujo significado está atrelado as coisas da terra - cultivar, habitar, tomar conta, criar e preservar - e relaciona-se essencialmente com o trato do homem com a natureza, *“no sentido do amanhã e da preservação da natureza, até que ela se torne adequada à habitação humana”*.(ARENDDT, 1992:265)

O cultural é o lugar natural para o homem, o lugar do nascimento dos hábitos que direcionam sua organização na comunidade e sua história (ARENDDT, 1992; VAZ, 1992; BOSI, 1992; ALVESSON, 1992). É a partir da interação do homem com a própria natureza, de sua relação no trabalho, no cultivo do próprio campo e com a realidade que o cerca, que se estabelecem as formas do se explicar e se organizar.

O passado do vocábulo *colo, cultus*, traz em si a memória do ato de cultivar o solo que já foi plantado por gerações sucessivas. Agrega ao ato a qualidade resultante desse trabalho que foi incorporada à memória de quem o produziu e aprendeu com isso. *“De cultum, supino de colo, deriva outro participio: o futuro, culturus, o que se vai trabalhar, o que se quer cultivar”*. (BOSI, 1992:16) O sufixo *urus*, conforme o autor, traz a idéia do contínuo movimento, do que está por vir.

Ainda hoje, a palavra cultura é empregada para caracterizar o plantio de determinado produto e, também, a criação de animais. Nas sociedades mais urbanizadas, o termo cultura foi sendo tomado como uma condição de vida mais humana, que torna-se objeto de desejo de diversos grupos sociais. Há quem empregue a palavra cultura para designar uma “educação esmerada”, e o curioso é que a utilização da palavra nesse sentido iniciou-se já com os romanos, que a empregavam para pessoas que dedicavam-se ao conhecimento das artes e da filosofia. Assim,

“... cultura no sentido de tornar a natureza um lugar habitável para as pessoas e cultura no sentido de cuidar dos monumentos do passado ainda hoje determinam o conteúdo e o significado que temos em mente ao falarmos de cultura”.
(ARENDR, 1992:266)

A cultura é objeto de estudo de diversas áreas da ciência, principalmente nas ciências humanas. Para os sociólogos e os antropólogos, a cultura é vista como um conjunto de significados que manifestam-se nas representações e nos símbolos que o homem cria ao relacionar-se com as coisas do mundo e com os outros homens, conforme explicitado abaixo:

“... o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado”.(GEERTZ, 1978:15)

Pode-se então inferir que a construção do mundo social apóia-se nesta cadeia de significados. A própria socialização é um bom exemplo da manifestação da cultura como

“...o conjunto das práticas, das técnicas, dos símbolos e dos valores que se devem transmitir às novas gerações para

garantir a reprodução de um estado de coexistência social”
(BOSI, 1992:16)

pois o conteúdo do que é transmitido é determinado culturalmente.

Na Ciência da Administração, foram os autores americanos que, nos anos 80, dedicaram-se de forma mais significativa ao estudo da cultura nas organizações. Além da queda da indústria americana no mercado internacional paralelo ao crescimento das empresas japonesas, AKTOUF(1993) indica que a atenção ao estudo da cultura organizacional está intimamente interligada a três fatores:

- ao fracasso do modelo das relações humanas e das motivações que não conseguiu resolver o problema de dirigentes e dirigidos se sentirem realmente parceiros;
- ao fracasso do modelo racional e do comportamento científico, que acabava por afunilar e inibir o potencial humano em especializações e divisões do trabalho;
- e ao desejo de fazer emergir “*campeões e embaixadores*” de todos os lados da empresa, para fazer nascer em cada trabalhador a procura de um ideal, para si mesmos, na organização e através da organização.

Porém, o despertar para o tema não é tão recente assim. Os trabalhos de AKTOUF(1993) e LARAIA(1988) recuperam estudos da evolução dos conceitos de cultura, o primeiro tomando como foco a cultura organizacional, o segundo na recuperação dos antecedentes históricos do termo cultura sob o foco antropológico. AKTOUF cita os trabalhos de Barnard, em 1938, de Selznik, em 1957, e Follet, em 1964, como os precursores do estudo da cultura de empresa. Esses autores trabalharam questões referentes aos dirigentes das organizações e a influência de suas orientações na vida organizacional. Mayo, em 1933, e Roethlisberger e Dickson, em 1939 já falavam de “um sistema social irracional” e de “sistemas ideológico-simbólicos”, sem chegar a falar de “cultura de empresa”, de “mitos”, “ritos”, “heróis”, etc., apesar de trabalharem

com antropólogos. Porém, Edward Tylor, em 1871, foi um dos primeiros a empregar o termo na forma aceita hoje por sociólogos e etnólogos. Cultura foi por ele definida como um

“... complexo que inclui os saberes, as crenças, a arte, as leis, a moral, os costumes e todas as outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade”.
(LARAIA, 1994:25)²

Elliot Jaques, conforme AKTOUF(1993), em 1952, formulou um conceito de cultura de empresa como

“o modo habitual de pensar e de agir, modo esse que deve ser aprendido e aceito, e que é mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa” (AKTOUF, 1993:41),

o que deixa transparecer que esse autor via na cultura as questões ligadas ao ajustamento recíproco entre os membros da organização e a filosofia de seus diretores, entre estes e os sistemas técnico-administrativos da empresa. Uma “socialização” gerada pelos ajustamentos necessários, conforme comenta AKTOUF(1993).

No final dos anos 50 e durante os anos 60, surgiu o movimento da gestão comparativa que tratava, sobretudo, dos problemas colocados pela internacionalização das atividades industriais e pelo confronto de formas da gestão européia, chinesa e soviética, com a gestão americana.³ Naturalmente os trabalhos dos autores deslocaram a questão entre cultura e gestão para uma visão da cultura como algo interno à empresa.

²a mesma citação pode ser encontrada em AKTOUF(1993:50) e em HAMPDEN-TURNER(1994:11)

³de acordo com AKTOUF(1993:42) os principais autores que trabalharam nessa linha foram Granick(1962), Parks(1966), Richard e Walton(1969) e Webber(1969), tratando principalmente da gestão na União Soviética, China, Índia, Grã-Bretanha, América Latina.

De acordo com AKTOUF(1993), foi no início dos anos 80 que a empresa começou a ser tratada como uma entidade social, capaz de possuir suas próprias regras, costumes, hábitos, linguajar, tornando-a distinta de outra empresa. Seguindo, aparecem os estudos daqueles considerados por ele pertencentes à “corrente predominante”, cujos trabalhos caminham por defender a cultura como um conjunto de “evidências” ou “postulados” que são compartilhados pelos membros da organização. A cultura é como um “cimento” que mantém a organização e lhe confere identidade. Dessa corrente destacam-se os trabalhos de Schein (1985), Deal e Kennedy (1982), Peters e Waterman (1983), Ouchi (1985), Wilkins (1983), Argyris e Schön(1978).

AKTOUF (1983) não chega a definir seu conceito de cultura e levanta questões relacionadas à forma de condução de estudos sobre a cultura. Ele apresenta fragmentos de conceitos de outros autores como sendo o entendimento do termo. Assim, cultura organizacional seria

“um conjunto de evidências” ou de “postulados” compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregado. ... mantém a organização como um todo, que lhe confere um sentido e engendra ‘sentimento de identidade’ entre seus membros”. (AKTOUF, 1983:43)

Os estudos da cultura organizacional herdaram conceitos fornecidos pela antropologia cultural. Assim, a antropologia cognitiva vê a cultura como produto de conhecimentos compartilhados, a antropologia simbólica vê a cultura nos significados compartilhados na organização, enquanto a antropologia estrutural acredita que a cultura se encontra nas manifestações dos processos psicológicos inconscientes.

A existência de diversas linhas de estudo para o tema cultura, de acordo com SMIRCICH(1983:344-348), deve-se à diversidade dos conceitos e pressupostos que os pesquisadores têm a respeito de organização, cultura e

natureza humana. Classifica-os, primeiramente, em dois grandes grupos: - os que enxergam a cultura como uma metáfora, ou seja, que consideram a cultura como algo que a organização é, e aqueles para os quais a cultura é uma variável, ou seja, a cultura é algo que a organização tem.

Para HOFSTEDE (1991), a própria vida das pessoas e a forma como se operam os relacionamentos em família, escola, grupos de interesse, nos bairros, nas organizações, etc., faz com que os indivíduos acumulem experiências que o autor denomina de programação mental. São esses programas mentais que nos fazem perceber diferenças entre comportamentos individuais explicitados no grupo.

O que determina o nível de programação mental apreendido durante a existência é justamente a capacidade humana de possuir sentimentos, sejam eles de medo, rancor, amor, alegria, tristeza, da necessidade de estar com outros, de expor opiniões sobre determinado assunto ou acontecimento. As diferentes oportunidades oferecidas durante a vida são como divisores nessa programação mental, já que determinaram apreensões de diferentes comportamentos e resultaram em diferentes sentimentos e visões do real. Exemplo disso é o comportamento de estrangeiros em determinado grupo: esforçam-se por absorver hábitos e costumes, mas permanecem arraigados àqueles que são determinantes em sua programação mental.

HOFSTEDE (1991) entende que a cultura é apreendida ao longo de nossa existência, nunca herdada. E essa apreensão dá-se no cotidiano, de forma às vezes até natural, e irá constituir a bagagem cultural de uma pessoa, que pode ser vista em camadas ou níveis, facilitando o estudo da cultura.

O primeiro deles é o nível nacional do país ao qual pertence a pessoa ou o grupo. É possível, então, verificar as diferenças existentes entre pessoas de nacionalidades distintas e sua influência na forma como se comportam perante a vida, principalmente, no tocante à relação com a autoridade, ao

relacionamento entre indivíduo e sociedade, ao conceito individual de masculinidade e feminilidade e a forma como se dá a regulação de conflitos (incluindo o controle de agressões e expressão de sentimentos). A seguir vem o nível regional dentro de um mesmo país, onde as diferenças de etnias determinam comportamentos originados por diferenças culturais existentes entre essas. O campo religioso e os acontecimentos históricos entre católicos, protestantes e cristãos ortodoxos são bom exemplo disso. Existem ainda os níveis relativos ao gênero e aos símbolos que envolvem cada gênero, os relacionados à geração a qual pertence a pessoa e aqueles relacionados a classe social e a oportunidades educacionais. Assim, a cultura organizacional está inserida na maneira comum com que seus membros têm aprendido a pensar, sentir e agir.

Para HICKSON (1995), a cultura será sempre presente onde existirem pessoas. O entendimento da cultura é algo menos simples do que reconhecer sua presença, pois não possuímos consciência da cultura na qual fomos criados e educados e que nos levou à vida adulta. Apenas vivemos e aprendemos com a vida. Temos nossa forma de ser e estar em sociedade. Absorvemos costumes e formas que nos distinguem de outras comunidades ou povos: a maneira como saudamos as pessoas, a maneira como nos alimentamos e o que alimentamos, como encaminhamos nossos rituais religiosos e cívicos, como expressamos nossos sentimentos, etc.. O autor vê a cultura, principalmente, como o resultado de valores compartilhados pelos indivíduos que formam determinado grupo ou sociedade. Nas organizações, a cultura manifesta-se da mesma forma.

Quando comparamos organizações e formas de gerência em diferentes nações passamos a compreender melhor que diferenças culturais influenciam a forma de ser e estar nas organizações, assim como a maneira como conduzimos seu gerenciamento. Para HICKSON(1995), a cultura pode ser expressa e estudada através das artes, da música, das esculturas, etc., embora estes aspectos

sejam para ele refinamentos que nem sempre são compartilhados por toda a sociedade.

Os trabalhos de SCHEIN são citados por diversos autores (FREITAS, 1991; HAMPDEN-TURNER, 1994; AKTOUF, 1983; FLEURY, 1987 e 1992; SANTOS, 1990) e representam uma grande contribuição e avanço ao estudo da cultura nas organizações. Para SCHEIN,

“a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas”. (SCHEIN, 1992:12) ⁴

A riqueza do trabalho de SCHEIN está na preocupação de ir além dos comportamentos passíveis de observação e dos valores que podem ser justificados. Ele privilegia a força dos pressupostos, que são inconscientes, e que realmente determinam como os membros de um grupo percebem, sentem e pensam. Tem a preocupação do porquê de determinado comportamento de um grupo, e de como os valores são definidos pelo grupo.

Os pressupostos para SCHEIN representam as respostas obtidas pela utilização de determinado comportamento. Como um valor leva a um comportamento específico e este comportamento resolve situações por que passa determinado indivíduo, esse valor é gradualmente transformado num pressuposto subjacente sobre como as coisas realmente são. E quando um pressuposto passa a ser internalizado e sai do nível consciente, passa a ser visto como verdade incontestável, tomado sempre por certo (*taken for granted*).

⁴ Essa tradução pode ser encontrada em (FREITAS, 1991:7) e (SANTOS, 1990:39)

Lidamos com esses pressupostos em nosso dia a dia. FREITAS(1991:8) exemplifica alguns deles: “a noção de que um negócio deve ser lucrativo, o de que escolas devem educar, ou que a medicina deve prolongar a vida.” Estes são pressupostos mesmo quando freqüentemente são considerados como meros valores.

Os trabalhos de SCHEIN encaminham os estudos da cultura para sua compreensão em três níveis: o nível dos *artefatos e criações*: do qual fazem parte a tecnologia, a arte, o próprio ambiente da organização, a arquitetura, o layout, a forma como as pessoas se vestem, os modelos de comportamentos visíveis e audíveis. Embora visíveis esses elementos freqüentemente não são decifrados e tornam-se, de acordo com SCHEIN(1992) enganadores na interpretação, pois nem sempre mostram realmente o que são; os *valores*, que são responsáveis pelas orientações que um indivíduo dá a sua própria vida. De forma geral são conscientes, embora as razões subjacentes permaneçam escondidas ou inconscientes. São difíceis de observação e o ideal para percebê-los é entrevistar membros de uma organização ou pesquisar seus documentos.

O terceiro nível diz respeito aos *pressupostos básicos*, que indicam como os indivíduos de uma organização percebem, pensam e sentem. Estão relacionados com o ambiente, com a natureza da realidade, o tempo e o espaço e intimamente ligados à natureza das atividades e dos relacionamentos humanos. Esses elementos são, muitas vezes, aceitos com verdade estabelecida , ou *taken for granted*, invisíveis e anteriormente conscientes. (FLEURY,1987:11;1992:20;FREITAS,1991:8-9)

Esses níveis podem ser melhor observados em categorias que favorecem o estudo e a compreensão do fenômeno cultura nas organizações. São essas categorias: a observação da regularidade comportamental dos indivíduos quando interagem, as normas do grupo, os valores, a filosofia, as regras que implementam para determinadas situações, o clima da organização, as habilidades do grupo, os hábitos de pensamento ou os modelos mentais e os

paradigmas lingüísticos e a compreensão dos significados. (SCHEIN,1992:8-10) A cultura é fruto de tudo isso e o interesse dos estudos em aproximar-se do tema é, justamente a partir desses pontos, redescobrir os valores e o sentido que orientam as pessoas nas organizações.

A proposta metodológica de FLEURY(1992) para estudo da cultura organizacional segue essa linha. Para essa autora,

“a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.
FLEURY(1989:22)

FLEURY(1992) apoia-se principalmente no estudo e compreensão da história da organização; pelo estudo do processo de socialização de novos membros, através dos programas de treinamento e integração de novos funcionários (ritos de admissão, integração e exclusão); no estudo das políticas de Recursos Humanos; na compreensão dos processos de comunicação interna e na análise da organização do trabalho, em sua abordagem tecnológica e social, possibilitando a compreensão das relações de poder existentes entre as categorias de empregados e entre estas e a direção. FLEURY(1992:23-26)

Para HAMPDEN-TURNER(1994) a cultura é responsável por definir comportamentos apropriados à organização. É ela quem define os vínculos do indivíduo com a empresa e cria nele as motivações necessárias ao cumprimento do que lhe foi atribuído. Para ALVESSON (1992), os vínculos estabelecidos entre os membros e a organização são frutos dos artefatos (físicos e visuais), das estruturas mentais e manifestações coletivas (mitos, estórias) e dos padrões coletivos de ação (ritos e rituais, cerimônias, celebrações). A cultura, para HAMPDEN-TURNER(1994), gerencia a forma como se dão os relacionamentos na organização e fora dela, atribuindo

valores. No contexto organizacional, os gerentes possuem papel preponderante na manutenção da cultura, pois utilizam-se dela para incentivar a produtividade e manter os valores da organização. A ligação entre cultura e as lideranças é que estes ajudam a dar forma a cultura, e ela, a moldar comportamentos na organização.

A cultura nasce interna ao grupo através das afinidades que este possui, proporcionando-lhe continuidade e identidade. Os valores em uma cultura são mais ou menos harmoniosos, e sua principal função é mediar dilemas ou conflitos.

De forma mais geral, todos os autores estudados chamam a atenção para o fato de que uma organização não possui apenas uma cultura, mas sim culturas de origens diversas que são compartilhadas na organização como um todo. Esta multiplicidade de culturas está diretamente relacionada à diversidade de pessoas (internas e externas) e ambientes com os quais a organização mantém ligação. RODRIGUES (1995) coloca-nos que a ligação dos indivíduos com a organização dá-se através do desempenho de papéis e é através deste desempenho que as pessoas passam a atribuir significados ao seu trabalho e a si próprios.

A cultura, em conformidade com MORGAN(1996) é responsável pela construção da realidade organizacional. As preocupações desse autor estão relacionadas à forma como as organizações são capazes de influenciar o dia a dia das pessoas, na tentativa de encontrar explicações do porquê de tantas pessoas construírem suas vidas em torno de conceitos rígidos e distintos de trabalho e lazer, vivendo em um lugar e trabalhando em outro, usando uniforme e aceitando a autoridade. A construção da realidade organizacional de MORGAN possui similaridade com as idéias de BERGER e LUCKMANN (A Construção Social da Realidade), para os quais a vida apresenta determinadas ordens e padrões pré-estabelecidos, independentes da leitura que cada indivíduo faz dela. A ordem foi estabelecida antes do próprio sujeito existir. Para MORGAN

“... a cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social.” (MORGAN, 1996:131)

Enfim, são diversas as abordagens da questão da cultura nas organizações e diferenciam-se basicamente no ponto de partida. De forma geral, os autores acreditam que a cultura é fruto de um sistema comum de “padrões, símbolos, significados, crenças, normas e valores” que são compartilhados pelos membros da organização. A cultura está ligada à forma como as pessoas desenvolvem e disponibilizam suas habilidades frente às demandas surgidas na organização. Mas os autores concordam que estudar a cultura de uma organização é aproximar-se dos elementos que a constituem e, independentemente do ponto de partida, todos vêem a cultura como vital no vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização.

A bagagem mental e as experiências de vida de cada um de nós levam-nos a percepções distintas da realidade. Os interesses e a motivação dos indivíduos, aliados à percepção dos significados e sentidos, transformam totalmente a forma de estar na sociedade e nas organizações. O estudo da cultura organizacional no contexto desse trabalho resultou da necessidade de uma aproximação da compreensão do instante, da forma e das razões que levam os usuários de uma organização a buscar informações e de como isto acaba por incorporar-se na cultura da organização.

3.3 - Informação, Cultura Organizacional e a Área de Recursos Humanos

Uma forma de dar um tratamento mais concreto ao tema de cultura organizacional é aproximar da compreensão dos elementos que a constituem, pois eles fornecem a interpretação dos indivíduos que compõem a

organização. Nos trabalhos estudados, os elementos mais citados são: as crenças e pressupostos, os ritos, os rituais e as cerimônias, as estórias, os mitos e os heróis, os tabus, as normas e os processos de comunicação. No âmbito dessa pesquisa, cabe uma referência maior às normas e aos processos de comunicação onde a informação se destaca sobremaneira.

As normas são as regras que direcionam o comportamento do indivíduo na organização. Elas contêm a descrição do comportamento esperado e aceito pelo grupo. A aceitação das normas pelo grupo é, de certa forma, questionável, pois nem sempre se pode admitir que elas serão sempre aceitas. São partes do jogo, e assim, aceitas como tal. A aceitação ou não das normas está ligada à questão dos pressupostos abordada anteriormente. Em algumas organizações as normas estão escritas em volumosos 'Manuais da Organização'; em outras, apesar de não explicitadas, estão internalizadas no grupo.

O processo de criação e manutenção de culturas é um processo de interação social que pressupõe comunicação entre as pessoas. Assim, negociar, contar estórias, focar, remediar, ler e escrever, são atividades baseadas na troca de mensagens. Uma organização não poderia existir sem o processo de comunicação e nem tampouco sua cultura.

No processo de comunicação, a linguagem é expressão da cultura existente na comunidade ou na organização. A linguagem nada mais é do que a forma como relacionamos com uma língua. É um conjunto de signos que possuem significados distintos por aqueles que a utilizam. O processo de aprendizagem de uma língua começa ainda na família, dentro do processo de socialização a que estão sujeitos os indivíduos. Prossegue pela escola e pela vida profissional nas organizações. (FLEURY, 1992:17; MARTELETO, s.d.:4) Nestes instantes a cultura é a orientadora pedagógica do processo.

FREITAS (1991), remetendo ao trabalho de Deal & Kennedy, apresenta papéis existentes na rede de comunicação de uma organização e sua influência tanto nesses processos como na cultura da empresa. São eles:

- *os contadores de estória*: que transformam a realidade ao contar e recontar estórias partindo sempre de sua própria interpretação. Geralmente, são indivíduos que possuem alto nível de informação;
- *os padres*: são pessoas preocupadas com a corporação e guardiãs dos valores culturais, dirigindo os demais sempre aos objetivos da empresa e sempre dispostos a ouvir confissões, a encontrar soluções para os dilemas, principalmente os morais;
- *os confidentes*: aqueles que detêm o poder por trás do trono. São capazes de entender sempre a mente do chefe e conseguir que as coisas sejam feitas segundo essa vontade;
- *os fofoqueiros*: enquanto os padres falam sempre por “parábolas”, os fofoqueiros dão sempre nome aos bois, dizem datas, eventos, salários, etc.. Promovem a cultura através do entretenimento e quase sempre estão longe do poder;
- *os espiões*: aqueles que vêm para os chefes e estão sempre a postos para dar as notícias;
- *os conspiradores*: são aqueles que se reúnem sempre para tomar uma decisão em comum, geralmente relacionada a promoções ou difamações de membros da organização.

O dia a dia nas organizações permite-nos observar a presença dos papéis acima citados. Nem sempre são exercidos por uma pessoa específica e nem quem os exerce o faz de forma sempre premeditada. O próprio contexto organizacional leva as pessoas a reações diversas frente às situações que se apresentam.

A comunicação é fator fundamental no andamento das atividades de qualquer negócio e a forma como ela flui está relacionada aos costumes e hábitos da

empresa. Ela própria altera esses hábitos e costumes já que possui em si potencial de questionamento, que leva as pessoas a posicionarem-se frente às situações. Nesses instantes a cultura organizacional entra em cena, quer para reforçar papéis e atitudes, quer para, como fruto do processo, sofrer alterações.

O centro desta comunicação nada mais é do que a informação veiculada na organização quer formalmente ou não. A meu ver, uma das maneiras de se compreender a cultura de uma empresa é pelo estudo da forma como a informação é disseminada na organização através de sua comunicação formal e informal. A própria distinção do que é formal ou informal na comunicação já é parte de sua cultura e é também determinante de como se opera a disseminação de informações. Acredito que uma outra forma de se estudar cultura organizacional e informação seria através destes mecanismos de comunicação.

Informação e cultura estão interligadas em sua própria natureza. A informação é a própria memória, legada de geração a geração, onde estão reproduzidos todos os simbolismos e artefatos da sociedade humana. (MARTELETO, s.d.:2) Pode ser considerada como repositório da sociedade humana, onde os padrões culturais – religioso, filosófico, estético, científico ou ideológico, são como programas mentais, conforme o enfoque de HOFSTEDE(1991).

A cultura é, então,

*“... o primeiro momento de construção conceitual da informação, como artefato ou como processo que alimenta as maneiras próprias de ser, representar e estar em sociedade” .
(MARTELETO, s.d.:2)*

No contexto organizacional, os autores lidos atribuem a ARH o papel de “guardião da cultura” (FREITAS, 1991:91) por suas funções estratégicas na organização e por ser responsável pela implantação de políticas, práticas e

diretrizes, que auxiliam a aceitação, a manutenção e as mudanças culturais na organização.

As políticas correspondem aos princípios que balizam as decisões e os comportamentos na organização. As práticas orientam procedimentos e métodos para implementação de decisões norteando as ações no âmbito organizacional. As políticas representam forte papel nas mudanças organizacionais, principalmente na cultura, *“por serem condicionantes e condicionadas pelas relações que se estabelecem entre o indivíduo e a empresa”*. (DUTRA, 1992:155)

Ao tomarmos os elementos de análise da cultura nas organizações, veremos que a ARH, se não responsável por eles, participa efetivamente de todos. As próprias atribuições de uma ARH são o reflexo da cultura que se deseja ou se quer manter na organização. Destas atribuições, destacam-se sobremaneira:

- definição de perfis desejados para ocupação dos cargos na empresa, quer para novos empregados ou para remanejamentos internos;
- programas de treinamento e desenvolvimento empresarial, onde, principalmente neste último, encontram-se nítidos os processos de socialização do indivíduo à empresa;
- elaboração de procedimentos de recompensa e desempenho, onde estão reforçados, principalmente, os valores de lealdade e comprometimento com a organização;
- programas que buscam a recuperação de *“desviantes”* ou seja, a recolocação de empregados em cargos e funções mais condizentes com a condição do indivíduo e, principalmente, com os interesses da organização;
- preparação de solenidades para celebração de heróis ou grandes feitos pelas áreas;
- divulgação de mensagens, jornais, periódicos, onde são reforçados valores de fidelidade e comprometimento com a organização.

(FREITAS, 1991:91-95)

A esta lista incluo também aspectos resultantes de minha experiência pessoal no que se refere a práticas observadas nas empresas onde trabalho ou já trabalhei. São elas:

- programas de acolhida na organização com palestras explicativas dos objetivos da empresa, forma de trabalho, benefícios, etc.. Nestes instantes ficam reforçadas a filosofia da organização e as orientações do comportamento dos empregados desejado pela empresa;
- a definição de políticas de Recursos Humanos, abrangendo planos de carreira e avaliações de desempenho, que tornam-se um reforço aos mitos e crenças existentes na organização.

A proximidade da ARH com a alta gerência das organizações e a utilização dos mecanismos acima favorece o contínuo manejo com a filosofia e os valores oriundos da alta gerência, através de suas atividades e das demais relações com empregados da empresa.

Destaque maior merecem as atividades ligadas ao treinamento e à absorção de conhecimento que estas atividades proporcionam aos empregados. A ARH é a responsável por programas de capacitação na empresa, quer diretamente, quer pela homologação de programas propostos pelos demais órgãos.

Na implantação de novos procedimentos, geralmente, os órgãos recorrem ao Recursos Humanos para a implementação de treinamentos e procedimentos afins. A cultura organizacional manifesta-se na forma como instrumentos são utilizados para facilitar a acumulação ou não de determinados conhecimentos dentro da organização. A diretriz e orientação disso tudo está a cargo da ARH.

Os treinamentos expandem-se pelos limites da empresa. Programas de incentivo a capacitação espontânea são incentivados pela ARH e, muitas vezes, a própria empresa banca parte dessa capacitação com incentivos a

cursos de 3º grau, língua estrangeira, etc., pois isto facilita a consecução de objetivos empresariais. A cultura destes “benefícios” é mantida pela ARH.

Mas a grande colaboração de uma ARH na cultura organizacional objetiva-se na finalidade de sua existência: o ser humano, o empregado da organização. É através de sua influência e penetração nas áreas da organização que a ARH faz valer a cultura organizacional diretamente em cada empregado. E como visto por todo este capítulo, é em cada indivíduo que a cultura perpetua-se nas organizações.

Observa-se que ao colaborar para o fortalecimento da cultura organizacional, a ARH cumpre seu papel pela parte que representa: a empresa. Embora existam correntes modernas que procuram situar essa área como parceira dos empregados, verifica-se no sistema capitalista que ela serve principalmente ao capital e, todas as vezes que procura implementar programas que favorecem o empregado, na realidade o que se deseja é a manutenção do emprego e da qualidade deste tendo em vista a organização.

Os programas para conhecimento e manutenção do clima organizacional são atividades típicas de uma ARH e exemplificam bem a questão acima. Nestes instantes, a ARH é vista como exemplo às demais áreas da organização. De certa forma, o clima organizacional está relacionado à satisfação dos empregados. Na empresa escolhida para esse estudo, a satisfação dos empregados em relação a ARH estava relacionada à forma como as informações eram internamente disseminadas. Existiam problemas que necessitavam de solução rápida. E ela veio através da criação de uma central de atendimento.

*Que veleje nesse informar
Que aproveite a vazante da informaré
Que leve um oriki do meu velho orixá
Ao porto de um disquete de um micro em Taipé*

...

*Eu quero entrar na rede
Promover um debate
Juntar via Internet
Um grupo de tietes de Connecticut*

Gilberto Gil (Pela Internet)

4.1 - Centrais de Atendimento: modalidades alternativas de disseminação de Informação

A crescente oferta de serviços e o aumento da competitividade neste mundo global de negócios trouxeram o desafio da conquista do cliente. Mudanças significativas operaram no consumidor, ou no usuário de serviços, que já não é o mesmo e passa hoje por um processo de desmassificação. O número de informações a que ele está sujeito cresceu assustadoramente e a vida diária já foi invadida por conceitos e procedimentos que de alguma forma já o fizeram sair do lugar.

Cada empresa tem seu próprio perfil e sua forma particular de conquistar seus clientes. Isso faz parte de sua cultura e é, também, resultado dela, dos objetivos estabelecidos na organização e da forma como se dão as relações dentro da própria empresa. Os parâmetros de atendimento das empresas, apesar de próprios e particulares, estarão sempre ligados à qualidade, à velocidade, às informações e à forma de atendimento. E eles constituem os princípios básicos da conquista de um cliente. (SAKAMOTO, 1997:15)

Se conquistar um cliente é tarefa árdua, mantê-lo consigo é ainda mais. É necessário que o nível de serviços e produtos oferecidos crie uma relação fiel entre o cliente e a organização de forma que ele sempre prefira o produto desta ao dos concorrentes. Nas relações de venda, ter o cliente pela segunda vez como consumidor é o resultado das ações tomadas no primeiro contato, principalmente, da qualidade e da diferenciação na prestação anterior dos serviços.

Atrelado a estes desafios, a organização precisa se preocupar com as questões referentes ao custo da conquista e da manutenção do cliente. Técnicas de administração e marketing são constantemente desenvolvidas ou renovadas para facilitar a aproximação com os clientes e reduzir as despesas destes procedimentos .

Outro fator significativo foi o aumento do custo para vendas face a face, pois a manutenção de salários e impostos para trabalhadores especializados nestas atividades cresceu junto ao decréscimo da demanda e aumento da competitividade no mercado. Isto levou a alta gerência a criar estratégias empresariais para manter o nível das vendas a um custo mínimo. O telefone passou a ser uma ferramenta de trabalho indicada pelo próprio cliente que ligava constantemente a diversos setores da organização colocando suas necessidades de informação. Tornou-se instrumento de disseminação de informação.

O vocábulo disseminar origina-se do latim *disseminare*, que significa semear ou espalhar por muitas partes, divulgar, difundir. Disseminação vem de *disseminationem*, que é a dispersão de sementes por obra do vento. Pode ser compreendida como o ato ou o efeito de disseminar e está associado aos significados de espalhamento, difusão, propagação.⁵

O conceito do serviço de disseminação de informação nasceu com as atividades que as bibliotecas possuem de distribuição ou envio de boletins, artigos, resenhas, etc., a órgãos ou usuários específicos, quer a partir da requisição destes ou não. (HARROD, 1987) Este tipo de atividade é muito comum em bibliotecas universitárias ou especializadas, relacionadas a determinados assuntos, a determinadas áreas da ciência ou de atividades das organizações. Via de regra, o público de tais bibliotecas possui um interesse predominante que é reconhecido e compartilhado pelos bibliotecários.

Uma característica peculiar na prestação destes serviços pelos bibliotecários é que a partir do conhecimento desse interesse antecipam-se ao desejo dos usuários, mantendo-os a par de novos materiais e aquisições que foram incorporados ao acervo. (FOSKETT, 1969:73-89)

⁵ Vide: BUENO, Silveira Francisco. Grande dicionário Etimológico – Prosódico da Língua Portuguesa. São Paulo: Saraiva, 1964 e BASTOS, J. T. da Silva. Dicionário Etimológico Prosódico Orthográfico da Língua Portuguesa, 1928.

A atividade de disseminação de informação em centros de informação e nas bibliotecas, de forma geral, cumpre um papel educativo com seus usuários à medida que transferem conhecimentos e possibilitam a aquisição dos mesmos a partir de sua prática. Muitas vezes, encontram-se em bibliotecas e centros de informação programas educativos, como cursos, palestras, atividades práticas como montagem de recortes, etc. que representam trocas de conhecimento entre profissionais especializados e a comunidade usuária. Esse tipo de serviço deve brotar de um contexto social depois de percebida sua necessidade. (FOSKETT,1969:122)

Dentro do escopo dessa dissertação, é preciso relacionar o trabalho de disseminação de informações por telefone, principalmente, de serviços de referência que algumas bibliotecas ou centros de informação, possuem. O telefone, neste instante, entra como instrumento de aproximação do usuário com a informação. Esse tipo de atividade, embora reconhecida como disseminação de informação, às vezes é questionada pelos bibliotecários por afastá-los das atividades que estão realizando quando toca o telefone. Existe uma incidência de interrupção de trabalhos devido à prioridade cultural que a chamada telefônica tem frente a outras atividades da biblioteca, até mesmo frente a um atendimento pessoal. (HUTCHINS, 1973:233)

O avanço tecnológico deste final de século tem colaborado para o aprimoramento do serviço de disseminação de informação indo de encontro a soluções para esse tipo de problema. Surgiram novos sistemas em computação e o avanço na tecnologia de redes facilitou o acesso e divulgação de diversas bases de dados. A linha telefônica, agora também de outra forma, continua a ser o elo entre o usuário e a informação.

Nas organizações, o desenvolvimento das funções de automação de escritório, principalmente a introdução do correio eletrônico, permitiu a divulgação de mensagens, boletins, quadro de avisos, etc., que compreendem o serviço de disseminação, de forma mais ágil e direcionada. (CIANCONI, 1991:204)

O desenvolvimento da tecnologia de banco de dados e o surgimento de *softwares* acessíveis aos usuários finais permitiram a criação de bases de dados de usuários, com delimitação de perfil e desejo destes, e o desenvolvimento de aplicações para geração automática da disseminação de novas aquisições e publicações nas áreas de interesse.

Nesse trabalho, ao empregar o termo disseminação de informação, estarei me referindo às atividades existentes nas organizações correspondentes a troca e a difusão de informações, informatizadas ou não, quer sejam particulares a determinado órgão que a disponibiliza para a organização, quer sejam corporativas e de acesso irrestrito a todos da empresa.

As Centrais de Atendimento nasceram como resposta das empresas para disseminar, com maior agilidade, informações que constituíam necessidades de seus usuários, e surgiram junto com o telefone. Foram criadas como uma ferramenta capaz de retratar os problemas e dificuldades encontradas por clientes e usuários, tornando-se um potencial para o diagnóstico e orientação dos rumos do negócio. (DANTAS, 1994:44; MARCELLA, 1996:4)

Tudo começou em Berlim, em 1880, quatro anos depois de Alexander Graham Bell ter patenteado na Inglaterra o primeiro telefone, através de um pasteleiro visionário que encontrou na novidade um incremento para seus negócios. Ele simplesmente começou a manter um cadastro rudimentar de clientes e passou a oferecer seus pastéis, por telefone, a essa clientela. (DANTAS, 1994:44) Nos meados dos anos 50, o instrumental começou a ser mais utilizado nos EUA quando algumas revistas e jornais começaram a publicar anúncios evidenciando o número do telefone da empresa. O intuito era de mostrar a responsabilidade dela sobre seu próprio produto criando assim uma imagem de empresa forte e comprometida com a qualidade oferecida a seus clientes.

DANTAS(1994:44) citando Theodore Levitt, afirma que a primeira grande campanha de Marketing de massa por telefone foi empreendida no início dos anos 70 pela Ford, quando então 15.000 donas de casa foram contratadas e

treinadas para realizarem cerca de 20 milhões de telefonemas, objetivando verificar se os planos e sonhos dos moradores da cidade os tornavam bons clientes potenciais para a compra de um automóvel. O tempo médio de cada ligação era de 1 minuto. Mais tarde, prossegue o autor, o Campaign Communications Institute executou uma campanha de vendas de assinatura por telefone.

No início dos anos 80, surge o termo *Telemarketing* que tem se caracterizado como operações realizadas através dos serviços de telecomunicações, e também, mais recentemente informática, para vender produtos, serviços e idéias, realizar pesquisas, fornecer informações, etc. CAMARGO, em artigo de 1988, começa dizendo que o Telemarketing estava, na época, decolando no Brasil. Começou aqui entre os grandes, que perceberam, rapidamente, no telefone, uma forma de vencer crises e um grande canal de marketing, pois direcionava a empresa a seu público alvo e vice-versa. (CAMARGO, 1988:24) Hoje, esse tipo de serviço passou, também, a ser utilizado por pequenas empresas, embora a maior incidência dos casos brasileiros continue em grandes organizações.

Mas algumas centrais de atendimento não surgiram apenas atreladas à função de venda. As de Help Desks vieram resolver, principalmente, os problemas de suporte em *softwares* ou sistemas de informática, para empresas especialistas na área ou para aqueles que exerciam funções na área de informática nas organizações. Como o usuário pouco conhecia da nova tecnologia, sempre procurava apoio dos técnicos responsáveis pela implantação do novo produto em suas áreas. Estas requisições cresceram tanto que o tempo que a área técnica gastava com suporte era bem maior do aquele para se dedicar a novas implantações e produtos. As centrais de Help Desks vieram resolver o problema da liberação desta mão de obra especializada e facilitar a comunicação com os usuários criando uma única porta de entrada para o suporte em informática.

4.2 - Centrais de Atendimento, de Telemarketing e Help Desk: pontos de convergência

Acredito que as Centrais de Atendimento representam hoje a evolução dos antigos “Balcões de Atendimento” ou “Balcões de Informação” encontrados ainda em muitas empresas. Na realidade, a função e o objetivo continuam o mesmo. Mudou apenas a forma de se prestar o serviço de informação. O avanço da tecnologia e a necessidade de se otimizar processos, custos e recursos humanos levaram as organizações a optarem pela criação do instrumento. Basicamente compõe-se de uma equipe de atendentes, munidos ou não de tecnologia, que cumprem a função de informar e orientar clientes e usuários em suas necessidades do dia a dia.

Não foi uma tarefa muito fácil encontrar bibliografias específicas acerca de Central de Atendimento. Dentro da Ciência da Informação existem poucos trabalhos ligados ao assunto e quase todos estão ligados à pesquisa em biblioteca. Procurou-se então aproveitar trabalhos e conceitos desenvolvidos em outras áreas. Na Ciência da Administração e na Ciência da Computação existem diversas publicações que tratam, respectivamente, de Telemarketing e Help Desk. E, nesse trabalho, utilizei esses conceitos por considerar que ambos encontram-se no escopo de uma central de atendimento.

Na prática, uma Central de Atendimento, um Help Desk e uma Central de Telemarketing possuem equipamentos, formas de trabalho, softwares, e filosofia de atendimento em comum. Diferem apenas no objetivo de sua criação, o que torna distinto o direcionamento de cada uma delas. Diversos autores (SIEMENS(s.n.t.), TEÓFILO NETO(1997), SAKAMOTO(1997) LONGO e ROBINSON(1994), REDMAN(1996), MASETTI(1997), SHC Informática (1996), MCCRABB(1996), LAABS(1993), MARCELLA(1996)), apontam que o ponto básico para a montagem de uma Central de Atendimento é o estabelecimento dos objetivos desta central. As atividades que seguem este passo, ou seja, o planejamento das atividades da central, os produtos que

serão oferecidos, a forma de atendimento, os equipamentos e recursos humanos necessários, já estarão sob efeito da filosofia que seguirá a central.

Na bibliografia americana, o termo “*call center*” (centro de chamadas) é empregado às vezes se referindo a todas elas. Na realidade, todos eles começaram em torno de um telefone que tocava insistentemente em busca de informação. As gerências perceberam que a maior parte do tempo de seus empregados era despendido em atendimentos telefônicos a clientes ou em chamadas que saíam da organização para os clientes ou fornecedores. Então, era preciso otimizar o tempo despendido nestas tarefas e utilizar isto de forma estratégica, que assegurasse a satisfação dos clientes, a rapidez nos processos, e em conseqüência, a lucratividade. A solução veio sob forma de Centrais de Atendimento. A princípio tímidas, com um ou mais atendentes que apenas anotavam as dúvidas e depois retornavam a resposta, ou simplesmente encaminhavam a ligação para a pessoa correta. A própria vivência na Central encaminhou a extensão de sua aplicabilidade e o nascimento de centrais específicas, com objetivos delineados.

Para REDMAN (1996), uma Central de Atendimento é o local onde as chamadas de telefone que saem e entram obtêm uma visão gerencial tendo em vista o negócio da organização. Podem estar ou não associadas a vendas de produtos, mas sempre em conformidade com as necessidades dos clientes e com os objetivos da organização.

“A Call Center can be defined as a place in a company or business that handles incoming and/or outgoing telephone calls from/to its customers in support of the day-to-day operation. This can be a Telemarketing area, where the employees make outgoing calls to try and sell the company's product(s). It can be a service area that receives incoming calls from its customers for repair or maintenance of the company's goods or services.” (REDMAN, 1996:2)

De fato, o que impulsionou a criação de centrais de atendimento nas indústrias e no comércio foi a possibilidade de unir a tecnologia das telecomunicações com os recursos e vantagens do marketing. Foi o encontro de uma ferramenta capaz de diferenciar a empresa frente à competitividade do momento e a possibilidade de obter, com isso, mais vendas e lucro. Surgiram assim as centrais de atendimento com a denominação de Telemarketing.

De acordo com DANTAS (1994:46), as empresas que trabalham com marketing definem Telemarketing ora como canal de comunicação, ora como canal de vendas.

Telemarketing é a

“... utilização planejada do telefone como forma dos recursos de telecomunicações (voz e dados) de uma estratégia de mercado, buscando a satisfação dos clientes.” (TELEMIG, 1997:6)

No que nos diz CANDELORO (1996), o início da busca pela “fidelização de clientes” deu-se a partir de um estudo econômico encomendado pela Casa Branca à TARP (Technical Research Assistance Programs)⁶ que revelou que os clientes americanos não davam um retorno claro de seu descontentamento com os serviços ou produtos da empresa. Isto retirava das empresas a oportunidade de aprimorar seus serviços, indo de encontro às necessidades dos clientes, e automaticamente aumentando as margens de lucro.

⁶ O artigo de CANDELORO(1996) não faz referência à época em que se deu esta pesquisa. Neste texto, o autor aborda o conceito de “upside down marketing” (marketing de cabeça para baixo), que de acordo com ele, foi cunhada por George Walther em 1994 quando começaram a surgir os questionamentos para encontro de uma nova forma de relacionar-se com os clientes. Esse artigo dá ênfase às questões de

Neste sentido, a grande adição da utilização do Telemarketing no relacionamento com o cliente é a capacidade que o instrumento tem para facilitar a comunicação periódica com os clientes, estreitando assim o relacionamento e armazenando esse contato através de dados que podem frutificar em informações estratégicas para a empresa. O conjunto dos dados do retorno do cliente constituirá o conhecimento que a empresa possui de seu mercado.

Observa-se hoje, às vezes, um aspecto um pouco agressivo, quando os clientes são procurados com objetivo único de venda, mas é em si um grande potencial de pesquisa e conhecimento das necessidades e anseios dos clientes, assim como uma forma de solucionar seus problemas.

De acordo com a CLIPPING SERVICE ABT(1997) e com CAMARGO(1988:29-31), as operações realizadas em uma central de Telemarketing indicam sua classificação como:

1. *Passivo ou receptivo*: Quase sempre é o cliente quem liga para a empresa e o instrumento entra como facilitador nessa relação. É utilizado principalmente no serviço de atendimento ao usuário/consumidor. Atua como apoio à força de vendas, pois apresenta o produto ao cliente, e, em alguns casos, pode também realizar vendas diretas.
2. *Ativo*: Quase sempre é a Central quem liga para o cliente, efetivando o contato com o mercado consumidor. Realiza pesquisas e qualificação do banco de dados de clientes, agenda visitas, faz venda direta e divulgação de produtos/serviços.

Para esses autores o Telemarketing está apoiado no tripé Recursos Humanos, Tecnologia e Banco de Dados:

Recursos Humanos: são os operadores qualificados, com boa voz, adequados ao uso do equipamento, com bons argumentos para falar com o público e com motivação para o trabalho que realizam, representando bem a empresa. São os “porta-vozes” das empresas;

Tecnologia: são necessários equipamentos compatíveis com as exigências das atividades ou serviços que a empresa vai prestar. *Softwares* e *Hardware* de boa qualidade, encontrados facilmente no mercado brasileiro. O *head-set* libera as mãos do operador para outras atividades simultâneas e os equipamentos permitem discadores automáticos a partir de cadastros na memória. O grau de sofisticação está ligado à possibilidade de investimento e às necessidades da empresa;

Banco de Dados: que deverão refletir o perfil e as necessidades dos clientes, além de indicativos de nicho de mercado e cenários.

A meu ver, estes três pontos podem perfeitamente ser aplicados a Centrais de Telemarketing, de Help Desk ou a Centrais de Informação. E possuem em todas elas o mesmo significado e importância na condução dos trabalhos. Constituem pontos básicos na formação de uma central de atendimento.

O Help Desk nasceu também da necessidade de informação, externa e interna a organização, de forma reativa a esse movimento e encontra-se ainda em um estado de desenvolvimento, embora altamente acelerado. O desenvolvimento do Help Desk acontece hoje em dois níveis: em "nível micro", são os desenvolvimentos que estão acontecendo dentro do próprio Help Desk, pela definição de como efetivar seu suporte ao usuário; e, em "nível macro", o papel do Help Desk vem sendo definido dentro das organizações em termos de sua integração com o negócio da organização, e comunicação com outras unidades e níveis de administração. (MARCELLA, 1996:12)

Um Help Desk está sempre atrelado ao conceito de prestação de ajuda para determinada tarefa e pode ser definido como um local onde são atendidas as demandas de apoio para o usuário realizar suas tarefas. (MARCELLA, 1996:4) Na Ciência da Computação, as ferramentas de Help Desk são comumente empregadas para prover apoio a pessoas internas e externas, clientes e empregados da organização. Existem muitos trabalhos e implementações neste campo.

Nas áreas de informática, os Help Desks tornaram-se uma ferramenta para a prestação dos serviços de suporte tecnológico na organização ao mesmo tempo em que possibilitaram a otimização na alocação de recursos especializados. Aqueles funcionários que dominavam mais determinado *software* quase já não podiam executar suas atividades pelas inúmeras interrupções de socorro a colegas. Outro impulsionador foi a implantação de sistemas, cujas operações se davam em diversas cidades e os analistas nem sempre podiam estar presentes em todas elas. Para liberar o tempo destes profissionais ao telefone solucionando dúvidas, começaram a utilizar também dos recursos de Help Desks.

O Help Desk HandBook, da SIAL(1997), classifica os Help Desks existentes em dois grandes grupos, internos e externos, de acordo com o público alvo e o tipo de informação manuseada:

“Help Desk: Um departamento na empresa que é dedicado a realizar suporte técnico de seus próprios funcionários. Tipicamente, isto envolve suporte a software e hardware de computadores, e pode incluir outras funções como garantia de qualidade, gerenciamento de patrimônio (inventário), etc. Para Help Desk externos (tipicamente chamados departamento de atendimento a cliente), a definição é similar: um grupo ao qual são endereçadas questões e resolvidos problemas, com o mesmo objetivo final que é o de manter os usuários finais produtivos e satisfeitos” (SIAL, 1997:4)

MARCELLA E MIDDLETON (1996:12) introduzem o conceito de “Help Desk Tradicional” e “Help Desk Moderno”. O primeiro é reativo, ou seja, resolve os problemas e não suas causas. Nele, a orientação da equipe é sempre técnica. Geralmente é um grupo isolado na organização e sua participação é pequena ou quase nula nos rumos do negócio. Assumem sempre uma postura passiva, ou seja, aguardando sempre que o cliente o procure.

O segundo possui uma postura pró-ativa, indo de encontro às fontes do problema e partindo deste ponto para a solução. O movimento do Help Desk tradicional para o Help Desk moderno é um movimento que diz respeito à incorporação da Tecnologia de Informação dentro da organização, atento, informado e informativo - uma ferramenta de sondagem e altamente crítica. A equipe está orientada ao atendimento ao consumidor e integrada aos objetivos e estratégias da organização. São agressivos e fazem marketing de serviços, representando sempre a face pública da organização.

Estes conceitos aproximam-se em muito aos da classificação de CAMARGO(1988:29-31) em relação a Telemarketing Ativo e Passivo.

De acordo com OLIVEIRA(1996:20), o maior crescimento de Help Desks acontece nas empresas que operam produtos de informática. Os serviços de Help Desk vão desde a solução de dúvidas simples até operações mais complexas que envolvem monitoramento de recursos físicos de informática ou, em outras áreas, o controle de suprimentos de uma organização, por exemplo.

Em suma, os trabalhos realizados por uma Central de Atendimento, por um Help Desk ou por uma Central de Telemarketing, possuem convergências na forma como são realizados e no objetivo de uma prestação de serviço. Os três partem da necessidade do usuário em obter informações ou serviços e da necessidade da empresa em otimizar custos e rotinas, sem perder a qualidade do atendimento e a conquista de seus clientes ou usuários.

Trabalham com os mesmos instrumentos e apóiam-se sempre na tecnologia, na informação e nos recursos humanos alocados: os atendentes. Diferem apenas no tipo de serviço prestado e na finalidade pela qual foram criados. E enquanto a Central de Atendimento tem em vista apenas a prestação do serviço de informação, os dois outros tem por trás disso o interesse comercial e a venda de produtos.

Assim, entendo como Central de Atendimento a atividade ou função existente nas organizações que, através dos recursos de teleinformática, prestam serviços de suporte e informação a seus diversos tipos de usuário ao mesmo tempo em que armazenam suas necessidades e problemas para futuros redirecionamentos, quer da própria central, quer da organização como um todo. O nível de tecnologia e sofisticação de uma central de atendimento dependerá sempre da disponibilidade de investimento da organização e do retorno esperado com isso. Poderão existir centrais de atendimento que utilizem pouco ou quase nada da tecnologia disponível, mas é ela, a tecnologia, o elemento facilitador da efetividade de seus processos de atendimento.

4.3 - Experiências relativas a Centrais de Atendimento, de Telemarketing e de Help Desk: uma visão sintética

Dos autores lidos destacam-se os trabalhos de MCCRABB(1996), LAABS(1993) e GROOM(1995) por retratarem experiências de centrais de atendimento ligadas a uma área de Recursos Humanos, o que os aproxima em muito dessa pesquisa.

MCCRABB(1996) apresenta a experiência da Texas Utilities Company (TU) - empresa de energia elétrica sediada em Dallas (USA) cujos serviços atendem a um terço da população do Texas - que a partir de uma consultoria externa resolve implantar um centro de serviços em Recursos Humanos capaz de

resolver dúvidas de seus empregados, aposentados e clientes sobre processos internos da organização.

Essa Central de Atendimento permite a seus usuários acesso via Internet, fax ou através do telefone cujos atendentes são especialistas de Recursos Humanos. Esse trabalho representa uma orientação aos que desejam implementar centrais em condições semelhantes por apresentar passos do planejamento e implementação deste projeto apontando caminhos para empresas que venham a optar por solução semelhante.

LAABS(1993) apresenta o caso da Computer Apple's Inc. (USA) na implantação de um Centro de consultas a sistemas onde o empregado pode aprender e alimentar o sistema com seus conhecimentos. Além disso, a Apple criou uma linha de apoio em RH para onde ligam o empregado, ou o cliente, quando não conseguem obter informações para suas necessidades nos sistemas previstos.

O autor busca a recuperação da memória organizacional através do conhecimento que possuem os empregados dos processos que envolvem o negócio da empresa. A idéia surgiu da observação de uma situação comum nas organizações: o bate papo ao redor do bebedouro, onde entre a conversa a respeito do futebol do dia anterior ou de uma notícia relâmpago dos jornais, trocam-se experiências de vida e também conhecimentos do trabalho. O projeto partiu da suposição que se estas situações existem e se elas conduzem o empregado ao conhecimento, é possível um instrumento de aprendizagem sobre dados e processos da organização, onde o empregado possa interagir buscando e cedendo seus conhecimentos sobre diversos assuntos referentes à organização.

"Basically, whenever people meet, one of the things they do is exchange stories," explains Machiraju, now manager of the distributed learning systems group. "What we wanted to do was to build a system for capturing these stories and archiving them into a model of organization." (LAABS, 1993:107)

Havia a estratégia da empresa em baixar a relação do número de empregados de RH por empregado da organização e, também, a intenção de inverter os papéis dos profissionais de sua área tornando-os mais ativos e presentes nos processos da empresa. A tecnologia veio sustentar tudo isto.

A metodologia utilizada foi a divisão da organização em domínios por condições técnicas e sociológicas. Tecnicamente, um domínio é um grupo de informação, nomes de usuários e contribuintes e uma interface que permita que os usuários acessem a informação. Sociologicamente, um domínio pode ser entendido como uma comunidade de pessoas que compartilham práticas comuns e possuem as mesmas necessidades de conhecimento.

“Apple managers define a domain in both technical and sociological terms. Technically, a domain is a set of information, names of users and contributors, and an interface that allows the users to access the information. Sociologically, a domain is a community of people who share common practices and knowledge needs.” (LAABS, 1993:104)

Foi criado o papel do contribuinte de informação. Pessoas que possuíam conhecimento sobre determinado processo organizacional e se dispunham a passá-lo ao sistema. O sistema foi desenvolvido com a filosofia de ser tão dinâmico a ponto de permitir que os contribuintes e usuários recuperassem a informação e através do próprio sistema pudessem gerar críticas e contribuições ao mesmo. Ou seja, o sistema se retroalimentaria através dos feedbacks de seus usuários e das informações que eles mesmos tinham a respeito de determinado assunto.

Observa-se que a execução de tarefas no trabalho do dia a dia faz com que os empregados busquem uma confirmação dos processos organizacionais e o

fazem muito através da área de RH. Isto acumula trabalho e leva as empresas a possuírem um número alto de pessoal em RH. O trabalho de LAABS(1993) parte destas questões para sua justificativa adicionando questionamentos de que o ato de buscar informação desta forma toma também o tempo de quem está buscando a informação. O que se desejava era, por mídia eletrônica e com auxílio do telefone, possibilitar um controle maior de seus empregados e do tempo deles.

"Through this project, we intend to encourage the behavior of Apple employees to consult their Electronic Campus application on their Macintoshes first for getting the information and learning support they need, and then, if they don't get the answers they are looking for, use the telephone to reach people for answers," says Sullivan (responsável pela área de RH da Apple) (LAABS, 1993:105)

GROOM(1995) estudou questões relativas aos sistemas de acesso em informações referentes a Recursos Humanos, suas peculiaridades, sua praticidade e os efeitos na população de empregados. Essa nova tecnologia é também conhecida como auto-serviço de empregado, ou "RH virtual", e é utilizada amplamente como diretriz para organizações que buscam controlar custos administrativos de RH e melhorar a qualidade de administração de recurso humano.

Na realidade, sistemas de acesso diretos são a chave de habilitação de tecnologia de reengenharia de RH ou processo do negócio, melhorando esforços e eliminando papelada, tempo gasto de pessoal respondendo a perguntas de empregado e pedidos, e erros que podem ser prevenidos com antecedência através de "sistemas inteligentes".

PASKOFF(1989) trabalha com serviços de referência por telefone nas bibliotecas, apresentando pesquisa realizada com bibliotecas da área de saúde. Considerou-se seis questões chaves que foram apresentadas a 51 bibliotecas específicas nos Estados Unidos. A condução do trabalho e a conclusão do mesmo apontam a necessidade de especialistas em informação para prestação do serviço de referência por telefone. Observa-se que nesse trabalho o telefone foi apenas utilizado como meio de efetivação da consulta. O autor não cita nem recomenda ações específicas para Central de Atendimento.

O trabalho de REDMAN e TACOUNI (1996) é praticamente um manual para planejamento e implantação de um *call center*. Nele, os autores apresentam conceitos do que seja uma Central de Atendimento e os passos necessários a um correto planejamento e implantação. Por ser um manual de empresa (IBM) possui características comerciais, mas representa um bom acervo de informações para conhecimento do tema.

O trabalho de MARCELLA e MIDDLETON(1996) foi desenvolvido na British Library Research and Development Department (Reino Unido) investigando fatores chaves de sucesso em Help Desk. Partiram da hipótese de que este pode ser muito mais que um receptor de problemas encontrados por clientes de uma organização: ele pode ser usado como instrumento de diagnóstico e predição, atuando como vínculo entre a informação e a comunicação com o cliente.

Chegaram a uma definição do que compreendem como Help Desk: um ponto de serviço acessível que proverá demanda de apoio, uma informação ou uma ação para ajudar o usuário a realizar determinada tarefa.

“an accessible service point which will provide on-demand advice, information or action to aid the user in carrying out an IT-related task” (MARCELLA, 1996:4)

A partir daí, verificaram que o papel de um Help Desk vai além de um facilitador de tecnologia, funcionando como um auxílio aos usuários finais a administrar pró-ativamente a tecnologia.

A metodologia utilizada envolveu pesquisa em empresas que possuíam help desk, através de uma entrevista baseada em um questionário estruturado, reunindo dados de várias áreas: processos internos; fatores históricos e organizacionais; pessoal; condutas; métodos de avaliação; grupos de usuário; fluxo de informação; e custos e benefícios. E também, através da análise das instalações e documentação disponível para ajudar Help Desk.

Nas conclusões, os autores apresentam que a definição de "Help Desk" não possui um senso universal, apoiados no fato de que uma análise adicional nas respostas revelou que mais da metade das organizações possui função similar a de um Help Desk na organização e não a reconhece como tal. O Help Desk geralmente é uma função interna à organização proveniente de departamentos ligados à Tecnologia da Informação, embora existam tendências para sua localização em departamentos ligados ao atendimento a clientes. Mas a função de suporte para usuários existe dentro de organizações inglesas de muitas formas e com graus variados de formalidade. Apenas um terço dos Help Desks envolvidos na pesquisa restringe seus serviços para determinado tipo de produto, e menos do que a metade opera serviços de um mesmo tipo.

Quanto aos *softwares* específicos, observaram que a utilização deles está ficando comum e quase dois terços utilizam estes recursos, mas a utilização de bases de inteligência artificial (bases de conhecimento) é ainda limitada.

Em relação aos recursos humanos alocados, os autores verificaram que é raro encontrar profissionais com experiência anterior de Help Desk. A maioria das pessoas que trabalha em um Help Desk trabalhava anteriormente em áreas de tecnologia de informação/background da computação. Esse comportamento é reforçado pelo treinamento para a função que também na Inglaterra ainda é

escasso. Menos que a metade dos atendentes dedica tempo integral como suporte ao Help Desk; a maioria executa esse serviço enquanto, paralelamente, executa os seus deveres habituais. A atuação dessas pessoas é no papel de solucionadores de problema na linha de frente, embora grande parte atue apenas anotando serviços.

Outra conclusão importante diz respeito à informação recolhida por essas centrais. Elas, para mais de 80%, são utilizadas para a identificação de faltas regulares, sendo que mais da metade usa isto para detectar as exigências de treinamento da organização. Apenas em 37% dos Help Desks pesquisados foram produzidos relatórios para uso gerencial. Menos que um terço reportou que aquela informação teve feedback para identificação de processos e exigências dos usuários. Alguns casos indicaram que sua informação era usada para propósitos relacionados a faturamento. Outra constatação é que o setor privado fez mais uso desta informação que o setor público.

No tocante ao aperfeiçoamento das centrais de Help Desk, os grandes motivadores para seu desenvolvimento são o crescimento no uso e variedade de Tecnologia de Informação e um enfoque de atendimento cada vez mais próximo do usuário. Os maiores problemas estão relacionados à explosão em uso de Tecnologia da Informação e à crescente variedade de *software* e *hardware*, aos recursos alocados como atendentes – treinamento e reposição – e à falta de uma definição mais clara da abrangência do serviço e monitoração do mesmo. MARCELLA(1996:9)

Para esses autores, a verdadeira chave para o sucesso de um Help Desk é a sua "posição de linha de frente" permitindo que ele colecionador dados de usuários com o passar do tempo, não só para resolver seus problemas, mas, principalmente, para eliminar a fonte destes, melhorando os serviços e alinhando cada vez mais estes às necessidades do negócio.

4.4 - Algumas possibilidades e limitações dos serviços de Centrais de Atendimento

Uma preocupação se faz presente em quase todos os autores lidos: o planejamento para a implantação de uma Central de Atendimento. De forma geral, indicam, como passos iniciais, a definição dos objetivos da central e de sua área de atuação, o conhecimento do público a ser atendido e a definição do tipo de produto/serviço que será oferecido. Recomendam estudos sobre a região ou o mercado que se quer atingir e o grau de exposição da operação da central, ou seja, anúncios pela mídia (qual, em que momento e com que frequência), mala direta, informações nos produtos, etc. (SAKAMOTO, 1997; Camargo, 1988; DANTAS, 1994; STONE, 1992)

Métodos simplistas de montagem de uma Central de Atendimento, que desconsideram questões estratégicas do negócio e a real necessidade de informação dos usuários, podem levar o projeto de implantação da central ao fracasso. A implantação de uma Central de Atendimento traz sérias alterações na forma de trabalho da organização e, antes de tudo, é necessário o conhecimento do negócio e da meta que se pretende atingir ao decidir por sua implantação. Planejamento e acompanhamento dos resultados continuam como um bom caminho. (CAMARGO,1988:25)⁷

É necessário encontrar soluções tecnológicas que possibilitem retorno rápido no investimento realizado para a implantação de uma Central de Atendimento. Aumento no desempenho e na lucratividade são os grandes impulsionadores disto.

⁷ Considerei o trabalho de CAMARGO(1988), Telemarketing: um milagre brasileiro, como um dos mais completos que encontrei a respeito da implantação de centrais de Telemarketing no Brasil. O autor trabalha principalmente com a importância de o planejamento da implantação dessa central diretamente alinhado aos objetivos estratégicos da organização. Alerta nas mudanças que essa implantação traz na cultura da organização e em sua forma de trabalho. Apresenta os "5 AS" do Telemarketing: Análise, Aplicação, Arquitetura, Ativação, Avaliação. (vide Revista Marketing, n.º 179, setembro/88. p.23-38).

O que se verifica atualmente, na maioria dos casos, é que os investimentos acontecem somente em tecnologias em detrimento do atendente da central. De nada adianta disponibilizar tecnologia de ponta se a utilização desta por alguém sem treinamento adequado pode colocar tudo a perder. As Centrais de Atendimento têm se colocado como um canal primário da interação entre cliente e organização para vendas, serviços, negócios, informação, etc., e neste contexto o atendente é quem “*molda as percepções de mercado da companhia*” (MORETTI, 1997:11) e o nível de profissionalismo com que faz isto afeta diretamente a imagem e a reputação do negócio.

É importante que as empresas fiquem alertas às questões referentes à rotatividade dos recursos humanos alocados para uma Central de Atendimento. Existem altos custos provenientes da substituição de um atendente e sempre é mais eficaz para a organização valorizar seus recursos e fazer mais por eles, do que ver todo o conhecimento de seus processos e soluções, construído pelo dia a dia da função, escapar para seu concorrente.

Três fatores afetam gravemente o dia a dia de uma Central de Atendimento: - o mau dimensionamento da central, o perfil inadequado de seus atendentes e a falta de treinamento aos mesmos. O tamanho de uma Central implica diretamente na qualidade do serviço que é oferecido e a satisfação do cliente não depende apenas do nível dos operadores, mas principalmente do tempo que o cliente espera para ser atendido. A paciência do mais bem humorado cliente muitas vezes é menor que o tempo de espera para ser atendido. (MASETTI,1997; SAKAMOTO, 1997)

Além disso, erros cometidos pelos atendentes arrematam o problema. Geralmente, a causa de tudo isso está na falta de treinamentos e nos gargalos dos sistemas de voz ou da inadequação de operadores. Os autores lidos apontam que muitas centrais desconhecem o número de chamadas abandonadas, inexistente monitoramento das conversações, os operadores estão mal distribuídos, gerando ociosidades em algumas horas e congestionamento

de chamadas em outras. (MASETTI,1997) Além disso, o nível de tecnologia e sofisticação dependerá sempre da disponibilidade de investimento e do retorno esperado com isso. (TEÓFILO NETO,1997)

O perfil dos atendentes tem que corresponder às exigências de um adequado atendimento ao público. Via de regra, atendentes são pessoas que sabem ouvir e, principalmente, estão comprometidas com a solução. O trabalho de POPE(1989) destaca estudo a respeito das habilidades e atitudes necessárias a um bom representante de Telemarketing. É importante saber demonstrar pela voz a sinceridade de interesse pela questão que está ouvindo. A cordialidade é sempre fundamental e sua postura deve ser reflexo de valores como receptividade, confiança e cortesia. O autor retoma o princípio que “lições não se ensinam, aprende-se”. (POPE,1989:199)

Os atendentes precisam conhecer os processos da organização e estar familiarizados com a tecnologia envolvida. Programas de treinamento podem suavizar algumas distorções, mas são necessárias qualidades particulares ao temperamento e personalidade dos envolvidos. O treinamento deve envolver tópicos referentes à tecnologia utilizada na central e, principalmente, o conhecimento dos processos da organização.

LABOUNTY(1996) adverte que, ao implantarmos uma Central de Atendimento na organização, o conhecimento dos processos operacionais funciona como uma camada que fortalece o aparecimento de uma cultura de prestação de serviço voltada para o cliente e para as estratégias do negócio.

Não se deve esquecer que toda organização deve estar comprometida com a implantação de uma central e cabe a seus responsáveis a “venda” da função da central, motivando a todos para o atendimento aos clientes ou usuários.

4.5 - Formas de acesso e artefatos necessários a uma Central de Atendimento

Todos os autores abordam o mesmo universo de acesso a centrais de atendimento. Alguns questionam a efetividade ou não de alguma destas formas, como citado anteriormente, principalmente no tocante à Internet. De forma geral, o acesso dá-se através de:

1. *Telefone*: cujos números são amplamente divulgados aos clientes e fornecedores das organizações. O ideal é que o número da central seja único, facilitando a vida dos usuários;
2. *Via grandes redes WAN*⁸: as Centrais de Atendimento têm encontrado na Internet um campo fértil para proliferação de seus produtos e formas de atendimento, quer pela utilização de propagandas em Home Pages, quer por contatos diretos através de e-mails enviados à Central, etc.;
3. *Fax*: os usuários enviam por Fax seus pedidos e/ou solicitações de esclarecimentos;
4. *Quiosques de atendimento*: são terminais colocados em lugares estratégicos ao público alvo da organização (shopping centers, aeroportos, rodoviárias, geralmente locais com grande acesso público) onde os usuários podem fazer transações comerciais ou suas requisições através de terminais de toque ou interface de vídeo. Nestes quiosques, quando necessário, o usuário pode ligar para a Central onde os atendentes responderão prontamente ou ligarão mais tarde para o cliente com a solução ou o encaminhamento desta;

⁸ WAN - Wide Area Net

5. *Pessoalmente*: os usuários podem se dirigir pessoalmente a uma Central de Atendimento para falar diretamente com um dos Atendentes.

O telefone e o FAX constituem uma forma comum de acesso a Help Desks, Centrais de Atendimento e a Centrais de Telemarketing. As centrais de Help Desk e o Telemarketing Ativo utilizam muito pouco o atendimento pessoal, sendo este mais característico de Centrais de Atendimento. Os quiosques começam a ser utilizados na prestação de serviços de informação a consumidores e em operações de venda com a filosofia de auto-atendimento. Mais uma vez, o objetivo pelo qual foi construída uma central direciona sua forma de ser e, por conseguinte, seu acesso.

É grande a diversidade de produtos direcionados a operacionalidade de uma Central de Atendimento e nem é o foco desta pesquisa apresentá-los. Seria impossível, também, descrever toda a tecnologia hoje disponível; apenas apresentam-se abaixo as principais ferramentas disponíveis.

Os modernos PABX podem contar com um dispositivo de distribuição de chamadas, o ACD (Automatic Call Distribution) que permite deixar quem chamou esperando, geralmente com uma música de fundo e/ou propagandas da organização, até que alguém possa atendê-lo. Este recurso permite uma otimização do tempo dos atendentes e uma redução no tempo de espera dos clientes.

A Secretária eletrônica possibilita a opção do usuário deixar sua mensagem e receber, a posteriori, resposta à sua solicitação.

Os recursos de Unidade de Resposta de Voz, VRU (Voice Response Unit) também chamados de Resposta de Voz Interativa, IVR (Interactive Voice Response) possibilitaram o alargamento do horário de atendimento para 7 dias na semana e 24 horas por dia, além de realizarem um filtro da necessidade do cliente. Através desse recurso, os problemas de transferência de telefones

quando da utilização de um número único para a Central de Atendimento foram resolvidos.

Existem diversos *softwares* de monitoramento de centrais de atendimento. A maioria deles gerencia o volume de chamadas, se atendidas ou não, e quando atendidas, alguns deles fazem o gerenciamento do ciclo de atendimento. A maioria dos autores consultados aponta que um dos maiores desafios das centrais de atendimento é justamente trabalhar a incidência de questões levantadas no direcionamento da própria central e muitas vezes da organização. A montagem de banco de dados de problemas e soluções é um caminho para a obtenção disto.

Hoje, encontram-se disponíveis bancos de dados, em CD-ROM, de problemas com soluções para situações específicas que podem ser integrados aos *softwares* para centrais de atendimento. Além disso, já existe tecnologia para que a própria organização monte seu próprio banco de dados.

4.6 - A importância e o significado das Centrais de Atendimento no campo da Ciência da Informação

São preocupações da Ciência da Informação a coleta, o tratamento, a organização, o armazenamento e a disseminação de informações. O contexto onde isso ocorre interfere nos processos como estes se dão, mas não exclui a participação dos estudiosos da área. Observa-se hoje que Centrais de Atendimento são planejadas, criadas e mantidas sem a participação dos profissionais dessa área. A questão é complexa, pois envolve inclusive o posicionamento desse profissional frente ao serviço.

HACKOS(1997) e HARRIS(1996) apresentam em seus trabalhos questionamentos da participação destes profissionais na montagem de uma

Central de Atendimento. HACKOS estudou questões relativas ao suporte técnico aos clientes através de WEB⁹, aprofundando principalmente as questões relativas à organização da informação para facilidade de acesso e disseminação da mesma, quando consultada por não especialistas.

Partiu da experiência de uma empresa, denominada por ele como XYZ, que decidiu reduzir o volume de chamadas de suporte técnico através da solução de disseminar informações a seus clientes em um site de WEB. Os engenheiros de suporte documentaram os problemas mais frequentes dos usuários e a respectiva solução, gerando uma lista que foi mais uma vez revista pelo setor de engenharia até chegar em um programa HTML¹⁰ para publicação na WEB. Foram criadas palavras chave para acesso e a lista foi organizada em ordem cronológica inversa, tendo em vista que problemas mais recentes tornam-se necessidades mais comuns a diversos usuários.

Surgiram problemas pela falta de padronização ou pela dificuldade em se denominar palavras chaves: nem todos escreviam da mesma forma e nem todas as palavras chaves criadas retratavam corretamente o problema ou davam chance ao usuário de acessar a solução. A implantação da solução trouxe frustração aos clientes.

Os engenheiros, em muitos casos, esqueceram-se de alguns passos que para eles pareciam óbvios, mas que não eram assim tão óbvios aos usuários. O resultado foi que o esquema formado para reduzir ligações gerou em torno de três chamadas para cada acesso ao site, em busca de respostas para as dúvidas que a navegação neste traz.

⁹ WEB - a palavra significa teia. World Wide WEB é um sistema de informação organizada de forma a englobar todos os sistema de informação existentes na Internet. Na realidade, na terminologia técnica, ao citarmos WEB estamos nos referindo à rede ou à teia de informação da Internet.

¹⁰ HTML - Hypertext Markup Language – Linguagem de marcação de hipertexto utilizada na confecção de textos que são disponibilizados nas páginas da Internet.

Este fato,

“ilustra uma situação real desanimadora para muitas organizações: se a informação é para ser valiosa, especialmente para não-especialistas, ela deve ser bem organizada, projetada para um uso fácil e escrita para que os usuários-objetivo possam receber a informação numa forma que possam compreender.” (HACKOS, 1997:2)

É fundamental a participação de profissionais de Informação e Comunicação em projetos dessa natureza, com postura para a necessidade e o mundo do entendimento dos usuários. Serão os responsáveis em agrupar informações de forma acessível aos usuários, desenvolvendo e utilizando terminologias e formatos padronizados para que informações similares sejam assim identificadas sempre que aparecerem. A cargo deles, também, estariam as instruções de acesso e a criação de referências cruzadas, com auxílio de tecnologia, que possibilitassem acesso rápido e efetivo à informação. A ausência de participação destes profissionais e dessas diretrizes podem resultar em experiência similar à anterior.

Nesta relação, os maiores benefícios serão destinados ao usuário, por conseguir a informação que deseja e em tempo hábil. A recompensa da empresa será a lealdade natural de usuários bem atendidos e satisfeitos. Aos profissionais de Ciência da Informação e Comunicação fica a ampliação do campo de trabalho e de pesquisa.

Assim, disseminar informações requer primeiramente que ela seja trabalhada por especialistas dentro do universo de conhecimento do usuário, tendo em vista a satisfação de suas necessidades. O meio empregado, quer documentos, livros, centrais de informação, Internet, etc., apenas interfere na efetividade como a disseminação acontece, mas não pode desconsiderar o estudo e diagnóstico dos profissionais da área.

*“Da minha aldeia vejo quanto da terra se pode ver no Universo...
Por isso a minha aldeia é tão grande como outra terra qualquer
Porque eu sou do tamanho do que vejo
E não do tamanho da minha altura...”*

Fernando Pessoa

5.1 – Diretrizes para a análise dos dados

Essa análise de dados foi elaborada a partir das respostas obtidas nos questionários e entrevistas especificados anteriormente. Não houve a intenção de se comparar respostas entre os estratos. Procurou-se realizar uma análise única dos diversos aspectos apresentados e algumas vezes, respostas de estratos distintos são apresentadas lado a lado, face à pertinência, à proximidade e/ou divergências entre os pontos de vista. Tomou-se como norte dessa análise os objetivos traçados para a pesquisa.

Para facilitar a compreensão da amostra foram elaborados os quadros abaixo com dados referentes a cada estrato. Embora a análise não privilegie nenhum destes pontos, eles tornam-se importantes para a compreensão da realidade da pesquisa.

Quadro 03 – Perfil dos estratos

Estrato	Amostra Final	Área		Escolaridade			
		Oper.	Adm.	1 ^o grau	2 ^o grau	3 ^o grau	Pós Grad.
Atendentes da Central	6	-	6	-	2	4	-
Gerentes de RH	3	-	3	-	-	-	3
Empregados de RH	19	-	19	-	4	11	4
Gerentes da Organização	23	14	9	-	4	11	8
Empregados da Organização	105	50	55	1	30	65	9

O quadro a seguir refere-se ao tempo que os atendentes possuem em relação à organização, à área de RH e à função de atendente.

Quadro 04 – Perfil dos Atendentes

Atendente	Tempo de BEMGE	Tempo de RH	Tempo como Atendente
ATD01 ¹¹	05 anos	15 meses	06 meses
ATD02	13 anos	30 meses	23 meses
ATD03	05 anos	60 meses	06 meses
ATD04	05 anos	06 meses	06 meses
ATD05	07 anos	84 meses	06 meses
ATD06	07 anos	84 meses	36 meses

Retomando o que postula FLEURY(1992), o conhecimento da história de uma organização é fundamental nos estudos de sua cultura organizacional. Sua proposta metodológica indica esse conhecimento como um dos passos ou um método para a compreensão da cultura organizacional de uma empresa por aqueles que desejam desvendá-la. A recuperação do momento de criação da organização, do contexto social, político e econômico da época favorecem a compreensão dos objetivos e metas da organização, e estes por sua vez clareiam os estudos da cultura organizacional. (FLEURY, 1992:23)

Além disso, o comportamento dos líderes atuais das organizações é, no fundo, reflexo dos valores e convicções daqueles que fundaram a organização. Penetrar na cultura organizacional é antes de tudo compreender sua história. (FLEURY, 1992; SALAMA, 1994; CURADO, 1994) Dentro de tal prisma, SALAMA(1994:41) enfatiza: *“Estudar a história de uma organização significa compreender seu passado e sua cultura”*.

Assim, para maior compreensão da organização onde se deu essa pesquisa segue um breve histórico da empresa onde ela se efetivou descrevendo, de forma genérica, alguns pontos de sua estrutura organizacional, de seus

¹¹ Para facilitar a identificação dos sujeitos nas amostras, adotou-se a nomenclatura abaixo onde NN corresponde a um seqüencial na amostra:

ATDnn – Atendentes

GRHnn – Gerentes de RH

ERHnn – Empregados de RH

GROnn – Gerentes da organização

EMPnn – Demais empregados da organização

normativos, de sua comunicação interna e dos Sistemas de Informação que servem a ARH.

5.2 - A organização BEMGE: visão histórica

O BEMGE resultou da fusão dos bancos Mineiro da Produção e Hipotecário e Agrícola em 1967. O início das negociações deu-se através da Assembléia de Acionistas datada de 3 de julho. Alguns dias depois, em 28 de julho, em Assembléia Geral Ordinária foi confirmada a fusão dos bancos e eleita a nova Diretoria. O Banco Central expediu as cartas patentes em 18 de agosto e no dia 1º de setembro de 1967 o BEMGE entrava em funcionamento. Na época, os empregados destes dois bancos foram transferidos automaticamente para o BEMGE.

Embora muitos bancos tenham sido criados durante o período do Império, principalmente por volta de 1858 (BANCO DO ESTADO DE MINAS GERAIS - BEMGE(3),1997:3; VAZ,1982:33-34), o estado de Minas Gerais ficou fora disso. Os primeiros bancos em Minas apareceram mais para o final do século, já que ocorria um excedente de capital originado do café e em paralelo surgiam necessidades de financiamentos para sua manutenção e expansão.

Minas Gerais possuiu, entre 1889 e 1920, oito bancos dos quais apenas o Banco Hipotecário e o de Crédito Real eram expressivos. (VAZ, 1982:43) O Banco Hipotecário foi criado em 1910, em Belo Horizonte. O capital era francês e havia interveniência do Governo do Estado. Suas agências predominavam nas Zonas Sul e da Mata, onde desenvolvia-se sobretudo a cafeicultura. (BEMGE(2),1997:5; VAZ, 1982:67-71)

O Banco Mineiro da Produção nasceu em 1934 com nome de Banco Mineiro do Café, com objetivo voltado a apoiar e ajudar a desenvolver a lavoura do café

em Minas Gerais. Sua sede inicialmente foi na cidade do Rio de Janeiro e em 1937 foi transferida para Belo Horizonte. (BEMGE(2),1997:5: VAZ, 1982:93-94)

O instante da criação do BEMGE foi marcado pelo contexto político pós-revolução de 1964. O Brasil passava por altos índices de inflação e visava-se um rápido crescimento econômico. Na época, o governo revolucionário adotou diretrizes de um modelo econômico estatizante promovendo a concentração do sistema financeiro. Foram comuns as fusões de bancos e encampações, coordenados pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central do Brasil, ambos recém criados. (BEMGE(2), 1997:3)

Conforme demonstram os dados históricos, o BEMGE foi fruto desta política e nasceu com o objetivo de acelerar a economia do estado de Minas Gerais, principalmente a economia agrícola.

De 1984 a 1987 o banco vive dificuldades de equilíbrio financeiro. Na época, a estrutura era antiquada e o banco arcava com dívidas do Governo Estadual. Seus resultados são péssimos e a partir de 1987 o banco passa por uma reestruturação administrativa. Extinguiram-se diretorias, incentivou-se a automação dos serviços e a simplificação de rotinas e procedimentos. (LEÃO, 1997:59)

Em 1988 o BEMGE cria sua própria área de informática absorvendo 1/3 dos empregados da PROBAN (Processamento Bancário de Minas Gerais) que então se extinguiu. Esta empresa era responsável pelo processamento de dados dos bancos estaduais de Minas Gerais: Caixa Econômica Estadual, Banco de Crédito Real e BEMGE. Também neste ano passaram a fazer parte do quadro funcional do BEMGE a totalidade dos empregados da DISBEMGE, FIBEMGE e alguns empregados da Seguradora BEMGE. Estas três empresas fazem parte do conglomerado BEMGE.

Em 1989 o banco ocupava o 8º lugar no *ranking* dos bancos brasileiros, fruto das mudanças que se operaram na organização, mas

“... essas medidas representaram, para o quadro de funcionários, a redução de 1.387 postos de trabalho nos anos de 87 e 88. As contratações voltam a crescer em 1989, mas sempre inferior ao nível da produtividade. O número de funcionários por pontos de atendimento decresce paulatinamente de 1986 a 1994, embora o banco tenha realizado, em 1991, o seu primeiro concurso público para ingresso na carreira, sendo admitidos entre 1992 e 1993, cerca de 1.890 trabalhadores” (LEÃO, 1996:89)

As contratações até o primeiro concurso público foram feitas seguindo critérios internos ditados pela Área de Recursos Humanos. Os candidatos sempre passaram por testes que eram realizados por essa área. Com o início da terceirização de serviços, no final da década de 80, algumas atividades que envolviam a contratação, como testes psicológicos, exames médicos, etc., passaram a ser realizadas por firmas externas.

Após as contratações de 1988 e de 1992 torna-se visível a ocorrência de choque cultural em termos de valores organizacionais. Os novos empregados, principalmente os oriundos do concurso público, possuíam nível de escolaridade acima do nível médio existente na organização. Além disso, a faixa etária destes era bem menor do que a existente na empresa. O conflito de valores culturais foi considerado ponto de alavancagem para a organização, embora pouco se tenha feito para conhecê-lo e administrá-lo.

Nestes 28 anos da empresa foram eleitas, ou designadas, 14 diretorias que cumpriram em média mandatos de 2 anos. Destas diretorias, 4 cumpriram mandatos acima da média, entre 3 e 5 anos, perfazendo um total de 16 anos.

As demais cumpriram em média mandatos de 1 ano e 2 meses. Os autores de cultura organizacional argumentam que os gerentes possuem papel fundamental na construção e manutenção da cultura da empresa. Mas é preciso tempo para isso.

5.3 – A organização BEMGE: características na época da pesquisa

No período dessa pesquisa, o BEMGE possuía uma diretoria executiva composta pela presidência, vice-presidência, diretores e assessorias. Abaixo deles estavam os órgãos no nível de superintendência, denominados então de Áreas Funcionais (AF) e Unidades Empresariais (UE), cada qual com suas gerências específicas. Como a maioria das empresas do ramo financeiro, o BEMGE divide suas atividades em duas áreas distintas:

1. *Operacional*, abrangendo as atividades existentes nos pontos de negócio da organização – agências e postos de serviço. Os empregados que trabalham na área Operacional estão diretamente ligados à linha de negócio do banco. As superintendências da área operacional eram denominadas de UEs;
2. *Administrativa*, que corresponde às atividades de apoio para as áreas operacionais, na qual se encontram a Área de Recursos Humanos, a de Informática, a de Planejamento, etc. O banco possui uma sede onde se encontra a maioria dos empregados da área administrativa. As superintendências da área administrativa são denominadas de AFs.

Em relação aos sistemas de informação, o BEMGE possuía uma superintendência de informática responsável pela implantação e manutenção dos sistemas de informação do banco. Alguns serviços, nesta época, já começavam a ser terceirizados sob a coordenação desta superintendência.

Os sistemas do BEMGE possuem segurança para acesso e atualização de dados. Todos os empregados possuem acesso aos sistemas de informação da

empresa mantendo a devida segurança e as limitações de cargo e lotação na área responsável por cada um deles.

Especificamente na ARH, o banco possuía um grande sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos, denominado B90, com funções específicas de gerência do cadastro de pessoal e seus dependentes, folha de pagamento, gerência de cargos e salários, treinamento, históricos funcionais, etc. Parte dos dados deste sistema estavam disponibilizados a todos os empregados para consulta e atualização em um sistema denominado B90F (B90 para Funcionários). Parte das funções do B90F estavam disponíveis apenas para as chefias. Além desses sistemas, os empregados também possuíam acesso ao sistema de Assistência Médica para consultas de dados sobre profissionais e serviços de saúde que são oferecidos pela associação de empregados.

Além da responsabilidade destes sistemas, a área de RH possuía diversos aplicativos desenvolvidos na plataforma de micro-computadores, utilizando recursos de transferência micro-mainframe.

O levantamento bibliográfico a respeito do tema cultura organizacional apontou entre os elementos de formação da cultura organizacional a forma como se dão os processos internos de comunicação e os normativos existentes nas organizações. (FLEURY, 1992; MARTELETO, s.d.; FREITAS, 1991) No que diz respeito à comunicação interna, o BEMGE utiliza-se de correspondências formais, com emprego de máquina de datilografia e, principalmente, micro-computadores e editores de texto. A tecnologia de correio eletrônico encontra-se disponível no banco desde 1991. Sua aplicabilidade é maior na comunicação direta entre pessoas, embora existam órgãos que estruturam suas correspondências a partir desse “*software*”. O aplicativo facilita principalmente a digitação e o envio de correspondências pré-formuladas, sendo que estes procedimentos são empregados com mais freqüência na comunicação das agências com os órgãos administrativos.

Nem todos os empregados do BEMGE possuem uma entrada específica no correio eletrônico em função da sobrecarga do *software* no computador central. Estão sujeitos a tal limitação principalmente os empregados da área Operacional.

Como periódicos de circulação interna, o BEMGE possui um informativo diário, que circula através de papel e pelo correio eletrônico, intitulado BomDia BEMGE (o nome expressa o desejo de que seja sempre lido nos primeiros instantes do expediente) acessado pela maioria dos empregados. É o principal veículo de informações da empresa onde constam índices financeiros e diretrizes de mercado e no qual todos os órgãos podem publicar matérias e direcionamentos, de acordo com sua necessidade. Uma característica importante é que o BomDia BEMGE possui uma seção intitulada *Informações de Recursos Humanos* onde a ARH publica diversos tipos de informações pertinentes à área. O BomDia BEMGE está aberto a todos os empregados e a empresa recomenda a leitura diária do mesmo.

Existe, também, um periódico mensal, o *Jornal da Gente*, cuja editoria fica a cargo da área de comunicação empresarial contendo notícias diversas da empresa e dos empregados. Todos os órgãos podem solicitar espaço para divulgação de notícias. Este periódico tem cunho mais jornalístico e as notícias são trabalhadas por profissionais da área. Todos os empregados *na ativa* recebem o seu exemplar através de mala direta gerada a partir de banco de dados do Recursos Humanos.

A ARH possui um jornal interno, desde 1996, intitulado *RH em Ação*, onde veiculam recortes de notícias ou matérias sobre RH com objetivo de apoiar e colaborar no desenvolvimento dos profissionais desta área.

No tocante a normativos, o BEMGE possuía em janeiro de 1997 alguns normativos disponibilizados a todas as áreas da organização. Estes

normativos, nessa época, ainda encontravam-se na forma de fichários, onde eram realizadas periodicamente as atualizações – inclusão de novos documentos, alteração ou exclusão dos já existentes – por uma área específica do banco. Eram eles:

- MI – Manual de Instrução com normas e instruções sobre procedimentos da organização de caráter mais definitivo
- MP – Manual de Produtos com a descrição dos produtos financeiros que a organização trabalhava e a descrição dos procedimentos necessários à sua operacionalização
- CI – Pasta de Circulares Internas com informações de procedimentos de caráter temporário emitidos pelos órgãos da empresa. Se esse procedimento viesse a ter caráter permanente era transformado em normas passando a constar no MI. Houve época em que encontravam-se ali também as RP – Resoluções da Presidência - transferidas junto com o BomDia BEMGE para o *software* de correio eletrônico a partir da implantação deste
- MA – Manual de Administração continha informações a respeito da estrutura organizacional com as responsabilidades e funções de cada órgão
- MO – Manual de Operação englobava as informações sobre os procedimentos operacionais das unidades de negócio (agências e postos de serviço) do banco
- LA – Livro Auxiliar onde encontravam-se informações dos endereços de agências e postos; relação e exemplo dos formulários utilizados no banco; relação de materiais de expediente e relação de hotéis conveniados. Ele servia de apoio a funções administrativas, principalmente de secretariado.

Em 1996 foi criado um grupo de trabalho na organização, envolvendo profissionais de diversas áreas, com a finalidade de estudar e propor uma nova imagem para a empresa. O grupo alterou alguns procedimentos internos e hoje, janeiro de 1998, o BEMGE possui os seguintes manuais:

- MIO – Manual de Instruções Operacionais, resultado da fusão do MI e do MO onde encontram-se os normativos e os procedimentos operacionais.
- CA – Catálogo Auxiliar, em substituição ao antigo LA, onde existem todos os formulários existentes no banco e a relação de materiais de expediente
- CI – Circulares Internas, mantendo o objetivo da anterior, ou seja informações de procedimentos de caráter temporário emitidos pelos órgãos da empresa.
- RP – Resoluções de Presidência
- MA – Manual Administrativo com informações pertinentes aos processos administrativos do banco.

É intenção da empresa que, além da forma convencional, estes manuais estejam disponíveis, também, na Intranet do Banco, com consultas apoiadas por recursos de hipertexto, sendo que o MIO foi implantado desta forma em meados de novembro de 1997.

Todas estas informações constituem pontos básicos à análise de dados que se segue. É através da história, dos valores, das normas do grupo, da filosofia, das regras implementadas, da forma como se dá a comunicação, que, segundo FLEURY(1992), FREITAS(1991) e SCHEIN(1992), nos aproximamos da compreensão da cultura da empresa. Não houve a pretensão de se recuperar toda a história e imagem da organização estudada, mas sim apresentar pontos relevantes a sua cultura e a forma como as informações de Recursos Humanos encontravam-se armazenadas e como eram disseminadas, constituindo em subsídios fundamentais a interpretação dos dados da pesquisa.

5.4 - A Análise dos dados

5.4.1 - Histórico da criação da Central de Atendimento

A criação da central de atendimento RHAtende teve seu início incentivado pelo mesmos motivos por que nascem as centrais de atendimento: o grande volume de solicitação de serviço, principalmente por telefone. É ele que toca e insiste mudar do lugar de *problema* para o de *solução*.

Ao analisar o contexto no qual nasceu a central de atendimento do BEMGE, através da fala dos gerentes de RH, dos atendentes da central e dos demais empregados de RH, verificou-se não ser apenas o volume de ligações o fato incentivador da criação da central RHAtende.

Em 1993 foi designado o atual superintendente de RH do banco. A ARH do BEMGE possuía então 186 empregados divididos em 8 gerências e 16 coordenações, espalhadas por quatro andares de um edifício distinto da sede administrativa do banco.

Existia na empresa uma pressão forte para que o RH assumisse uma postura de vanguarda na liderança das mudanças que se faziam necessárias devido à nova ordem econômica no país e no mundo. Uma de suas primeiras mudanças foi a redução do número de gerências para quatro, mantendo em cada uma delas no máximo duas coordenações.

A pessoa designada como gerente da Folha de Pagamento e de Cargos e Salários vinha de outra área no banco e, é ele quem nos conta da época:

“A Central de Atendimento partiu de um processo de reestruturação na área de Recursos Humanos. Na época, a Diretoria recebia inúmeras críticas, vindas de todo o banco com relação à atuação da área de RH na empresa. O RH

caminhava aquém da empresa. Havia muitas reclamações sobre o aspecto comportamental das pessoas que trabalhavam no RH no tocante à prestação de informações. Era uma área extremamente inchada. E, apesar dos investimentos caríssimos com treinamento que a empresa havia destinado à área de RH, as questões não funcionavam ainda... a área vinha trabalhando com métodos retrógrados.” (GRH03)

A Central de atendimento começou, antes de tudo, com um novo olhar para a realidade existente, desta vez por quem antes era um dos usuários das informações oriundas de RH. Ela não nasceu de fato uma central. Veio como consequência da necessidade de se trabalhar o papel e o significado da informação de RH no contexto organizacional e os elos que esta informação cria entre os órgãos da estrutura da empresa.

“Então, quando assumimos a área ela tinha quatro andares que funcionavam no prédio da Rua Curitiba. No primeiro dia, fizemos uma caminhada por esses andares e notamos que as pessoas não conversavam entre si. Elas não se comunicavam. Estavam, cada um, há anos dentro de uma mesma atividade, trabalhando em uma mesma metodologia. Uma pessoa fazia uma atividade e outra, lá no outro canto da sala, desenvolvia a mesma atividade, o mesmo controle. Havia inúmeros arquivos de informações em um andar, que repetiam-se em outro andar com as mesmas informações. Começamos a trabalhar o que é informação e a necessidade da informação interna, ajustando essa informação. Isso para que as pessoas pudessem saber exatamente com o que estavam trabalhando, para poder repassar, prestar esse serviço para a casa.” (GRH03)

Conforme demonstrado pelos dados da pesquisa, havia uma informalidade na prestação de serviços de informação sentida por todos os usuários da empresa. Algo que nasceu do próprio grupo e cresceu com ele, relativo à sua cultura de trabalho. Entre outras, o RHAtende nasceu com a proposta de quebrar a cultura da informalidade na prestação do serviço de informações. Era preciso criar procedimentos que assegurassem ao processo a legitimidade necessária à conquista da confiança dos usuários. Quem estava fora via isto muito bem...

“... Eu não participei da criação da Central. Ela antecede a minha vinda para o RH. Mas é o seguinte... Durante muitos anos, toda a regulamentação da função de RH no banco veio se perdendo, veio ficando completamente desatualizada. Aí criou-se uma forma, plenamente informal de informar ou de se obter informação sobre RH, uma vez que elas não estavam registradas e disponíveis para as pessoas. [...] Então, a partir daí, foi decidida a criação da Central de Atendimento como um canal. Primeiro para ser um canal único de informação entre o banco todo e o RH. Segundo para que todas as pessoas do banco tivessem a mesma oportunidade de obter informações e ao mesmo tempo.” (GRH01)

Estava presente a necessidade de conquistar o usuário. E esta conquista precisava vir do atendimento com qualidade e velocidade na prestação do serviço, tal qual informa SAKAMOTO(1997). Assim como o custo e manutenção de mão-de-obra, indicados por DANTAS(1994), para manter vendedores ou técnicos especializados no atendimento em vendas ou suporte onerava o negócio, não se podia mais manter todas as pessoas com disponibilidade para atendimento às necessidades dos empregados no BEMGE. Era necessária uma mudança comportamental.

Os gerentes observaram que o alto volume de ligações influenciava esse comportamento. A questão foi muito abordada nas entrevistas. Existiam, também, outros fatores subjacentes ou conseqüentes a ele: o pouco rendimento dos empregados, a má qualidade dos serviços, a distinção que existia entre os empregados no instante dos atendimentos, a baixa motivacional que um atendimento sem qualidade trazia aos demais empregados, etc.

“Na época mais de 10.000 pessoas ligavam... Inúmeras, centenas de ligações. Havia o repasse das ligações. Quando uma pessoa tinha dúvida sobre uma questão de RH, ela ligava para uma pessoa, esta pessoa passava para outra, a outra passava para um terceiro, que passava para um quarto, que esperava na linha... E era um congestionamento só. E havia centenas de telefones nos quatro andares. Cada pessoa respondia um pedacinho. E alguma falava diferente e a mesma

coisa. Então era um tumulto danado. E sobre questões importantíssimas porque tratava-se de questão motivacional e de pessoas... “ (GRH03)

“... nós notávamos que os funcionários, em suas atividades diárias, dedicavam um longo período de tempo para atendimento telefônico. Eram muitas as informações solicitadas. E cada funcionário que respondia por determinada função era acionado por muitos telefonemas. O tempo todo ele interrompia suas atividades para atender ao usuário. Então, notamos que era uma perda de tempo grande e que as informações não eram repassadas adequadamente. Porque, muitas vezes, o funcionário estava fazendo suas atividades e, ao mesmo tempo, conversando no telefone, sem muito tempo para dar a devida atenção. Então, ele passava a informação o mais rápido possível, resumindo, sem pesquisar para dar a informação completa e que atendesse o interesse de quem solicitava. E pensando nisso, vimos que o ideal seria criar um grupo de pessoas que conhecesse bastante da área de RH e pudesse centralizar o fornecimento dessas informações.” (GRH02)

“... o RH recebia pessoalmente muitos funcionários. Eles tinham acesso à área física de RH o tempo todo. As ligações eram muito freqüentes e eram sempre dirigidas. No banco, todo mundo sabia quem cuidava de que. E eles ligavam para aquelas pessoas, interrompendo toda a lógica do trabalho do empregado além de se criar uma relação personalizada para as questões que são corporativas, que não são individuais. Então, a partir daí, foi decidida a criação da Central de Atendimento como um canal. Primeiro para ser um canal único de informação entre o banco todo e o RH. Segundo para que todas as pessoas do banco tivessem a mesma oportunidade de obter informações e no mesmo espaço de tempo. Coisa que não acontecia. Quem conhecia as pessoas de RH conseguia fazer o acesso, quem não conhecia ... A pessoa que estava lá em Valadares, não conseguia obter informação nenhuma. Então foi uma forma de democratizar o acesso às informações.” (GRH01)

A questão abordada por esse último gerente foi observada na fala de todos os entrevistados de RH e na maioria dos questionários dos empregados desta área: a necessidade de uma maior equidade na prestação do serviço de informação de RH. Ser ‘amigo do Rei’ correspondia a se ter informações mais rápidas e a um melhor atendimento. Além disso, a questão da separação física

dos empregados que geograficamente estavam distantes da área de RH era sempre levantada. Para estes era difícil se obter informações. E diferentes sujeitos participantes da pesquisa explicitaram isso.

“O RHAtende foi criado, dentre outros objetivos, para proporcionar um tratamento de equidade aos funcionários do banco em suas dúvidas e necessidades de informação.”
(ERH14)

“... foi criado para dar um tratamento de equidade aos funcionários. As pessoas que trabalhavam aqui em Belo Horizonte, chegavam no RH e conseguiam um tratamento diferenciado. Eles tinham condições, tinham meios de acesso ao RH melhor do que as pessoas que trabalhavam fora ...”
(ATD01)

As respostas aos questionários dos empregados de RH e as entrevistas indicaram o desejo que a área de RH tinha em relação a um padrão de respostas oferecidas aos usuários. Porém, foi observado nas entrevistas que nem todos possuem o mesmo entendimento do que seja um padrão de atendimento. Enquanto para uns isto fica no âmbito do conteúdo – “todos devem passar o mesmo conteúdo” - para outros, mais exigentes, a forma também deveria ser a mesma.

Na realidade, é desejável que o conteúdo da informação prestada por uma Central de Atendimento seja o mesmo por todos os atendentes. Algumas informações são mais objetivas e nestes casos a linha de resposta sempre coincidirá (dia de entrega do *ticket*, documentos necessários para determinado procedimento, etc.). Quando a solicitação do usuário requer maior número de informações, o ideal é que os atendentes sigam fluxos e esquemas traçados anteriormente, como previsto pelos autores lidos (como calcular descontos em férias, como calcular horas extras, como obter verba de ajuda moradia, etc.).

“Então, começamos a mudar o padrão das respostas. Por que mudar o padrão de resposta para a empresa? Para evitar aqueles ruídos na informação, pois cada um dava uma resposta em parte de uma pergunta. A única forma era centralizar, criar uma central de atendimento.” (GRH03)

Mas na prática, e embora os gerentes da ARH não queiram, não foi possível chegar-se ainda a um padrão ideal. São os atendentes que apontam isso:

“- A gente não tem isso de forma organizada não. Outro dia estava até pensando: ... lá não há um padrão ... muito assim ... não há um padrão de atendimento

- Cada um faz da sua forma?

- Cada um faz da sua forma. Algumas coisas a gente tem como ... a gente adota o mesmo procedimento ... mas seguir a linha ali certinha a gente não ... não tem ...

- O conteúdo das respostas é sempre o mesmo?

- É sempre o mesmo” (ATD05)

“- Você busca informações em arquivos de perguntas e respostas?

- Eu não tenho esta prática não. Justamente por que eu tenho aquele material de apoio lá e normalmente essas coisas ... essas perguntas se repetem. É só pegar esse material de apoio com o que já foi publicado. Inclusive, as meninas lá, elas fizeram isto. Tanto que elas tem lá uma pasta de respostas padrão. Mas eu não vejo o pessoal consultando muito isto não, não tem frequência.” (ATD05)

“O objetivo da central de atendimento é agilizar os processos de RH, através da Centralização de questionamentos em uma única área, padronizando as respostas e melhor qualificação das mesmas. Contribuindo, assim, para que os técnicos de RH dispusessem de maior tempo para se dedicarem às suas atividades” (ERH05)

“A Central de Atendimento começou para fazer um atendimento personificado. Mas não era nem na intenção de estar dando respostas padronizadas, sendo transparente, não foi nessa intenção não. Eu percebi que a intenção no momento era, simplesmente, de retirar todas as pessoas que chegavam no RH e entravam na Gerência da Folha de Pagamento, o que atrapalhava o processo. Porque as pessoas deixavam de fazer ... coisas do cálculo para ter que atender as outras pessoas. Então, no início começou por isso aí. Não permitir que as pessoas deixassem o trabalho da folha de pagamento. E mesmo porque, tinham informações que não podiam ser repassadas ... e todo mundo entrava na sala e via as coisas de RH. Depois desse processo, as duas pessoas que estavam na

Central identificaram que era muito mais que aquilo. Além de interromper esse fluxo de pessoas dentro de todas as salas, é ... a gente deveria estar sendo a voz dos funcionários dentro do RH. Porque enquanto não existia o RHAtende, as pessoas procuravam o RH e ... elas não tinham um tratamento assim particular. Hoje elas têm.” (ATD06)

Havia, também, a necessidade de otimização dos custos da área de RH: telefone, pessoal, etc. Uma central de atendimento pode reduzir a mão-de-obra alocada para determinado tipo de função. Esta redução pode acontecer simplesmente com a dispensa de empregados ou liberando empregados para outras funções na organização ou mesmo para dentro da própria área onde está implantada. A formulação a seguir reforça esses pontos.

“Havia a questão do custo da empresa no que se refere a ligações, a questão da insatisfação da pessoa em não ter uma resposta objetiva e exata, a questão da segurança da informação, pois qualquer um perguntava questões que não eram para ser respondidas ou respondiam para quem não era de direito que poderia usar de má fé a informação.” (GRH03)

Mas a implantação da Central trouxe respostas imediatas a esses problemas.

“Então você desafoga. As pessoas passaram a produzir muito mais. Toda atividade requer um trabalho intelectual e desenvolvimento e a interrupção prejudica. Então todo mundo começou a trabalhar muito mais. Com pouquíssimas pessoas respondendo e de forma melhorada. O que aconteceu foi um ganho de escala muito grande em razão desse atendimento centralizado. Uma economia financeira absurda em razão dos telefones. As pessoas começaram a ser treinadas na forma de atender, e como atender, e o que repassar. Raramente interrompiam as pessoas que estavam lá nas atividades, dentro da área.” (GRH03)

No caso do RHAtende, a central de atendimento foi implantada junto a outros procedimentos que visavam a redução do quadro de pessoal alocado para a

área de RH. Existiam redundâncias de rotinas e procedimentos e o retrabalho era constante. A gerência de folha de pagamento, onde a central foi implantada, passou de 120 para 45 pessoas. A central não foi a única responsável por essa redução, colaborou em muito. A informação e o estudo do fluxo dos trabalhos mexeram com a ordem como se davam os processos na área. Começaram a sentir que existiam outras formas de se trabalhar, mais otimizadas, com ganho de produtividade. Além disso, a nova ordem econômica sinalizava estas reduções.

“... Então nós tínhamos lá na área 120 pessoas que desenvolviam diversas atividades. Foram mapeadas todas as atividades. Conversamos com cada uma das pessoas sobre o que elas faziam e percebemos que havia um grande reprocessamento. Então nós economizamos aí. Reduzimos a área. Em três meses nós passamos a ocupar apenas meio andar aqui no edifício sede. ... As pessoas assustaram: ‘Olha, eu estou fazendo o que não fazia, etc., etc. ...’ Mas ainda faltava desenvolver uma atitude comportamental de como responder para as áreas clientes. Então, partindo desse diagnóstico, partindo da insatisfação da casa, achamos que a única forma era reeducar as pessoas para que elas conhecessem exatamente o escopo de atuação e o compromisso da área de RH. Que elas entendessem o todo da área. E passamos a repensar a forma de atuar.” (GRH03)

Os autores lidos que trabalharam com a implantação de centrais de atendimento são unânimes em afirmar a necessidade de se comprometer os empregados com a implantação do novo procedimento. Entre esses POPE(1989) e SAKAMOTO(1997), cujos trabalhos recomendam que na fase de planejamento e implantação de uma central de atendimento toda a equipe deverá estar envolvida.

CAMARGO(1988:26) recomenda um plano de disseminação e sensibilização na empresa ou órgão onde será implementada a central para que seja possível ocorrer mudanças de atitudes e hábitos já arraigados. Todos devem compartilhar a idéia e trabalhar nesta direção. LABOUNTY(1996) emprega a

terminologia de “venda” do serviço à organização, ou seja, a conquista da motivação dos envolvidos.

Nos trabalhos específicos de centrais em Recursos Humanos, MARCELLA(1996) e GROOM(1995) colocam que a definição dos serviços e dos objetivos de uma central de atendimento deve ter a participação de todos os envolvidos nos processos, e que isto constitui em fator crítico de sucesso para a central. LAABS(1993) é partidário da mesma idéia e acrescenta que estes profissionais constituirão o que chamou de *contribuintes da informação*, ou seja, aquele profissional que detém maior conhecimento do processo é sempre quem passa este conhecimento à central para que esta possa disponibilizá-lo aos demais. Este profissional deverá estar sempre inserido nos procedimentos de planejamento e implantação da central ou de novos procedimentos nela.

As respostas dos empregados de RH demonstraram que eles possuem um entendimento do que representa a Central de Atendimento para a organização. Nem todos estavam lá no instante de sua criação pois a equipe de RH do BEMGE passou por uma renovação entre 1995 e 1996. A maioria dos que lá estavam em 1994 desligou-se da empresa ou ainda trabalha nela, mas agora em outra área. Mesmo assim, existe uma clareza na compreensão do que representa a Central.

“...é uma equipe que centraliza todas as informações da Superintendência de RH para repassá-las aos clientes (os empregados). Fornece suporte aos empregados do próprio RH para que estes não percam tempo com questionamentos por telefone além de manter uma padronização das informações da área”. (ERH03)

“...é um núcleo de atendimento aos empregados do BEMGE, com objetivo de agilizar as solicitações e questões levantadas pelos empregados, e também, reduzir as interrupções nas rotinas executadas pelos profissionais de RH, que antes da criação da Central, atendia, ele próprio, os telefonemas. Com a centralização, as informações são mais seguras, visto que se busca as fontes certas”. (ERH06)

As respostas dos empregados de RH sobre os motivos que levaram a superintendência de RH a criar uma central de atendimento são homogêneas. Abordam a otimização do tempo do profissional de Recursos Humanos como solução encontrada para o problema de acúmulo de atividades dos envolvidos também em atendimento de dúvidas ao telefone. Na época da efetiva implantação da central, o BEMGE possuía 11.176 empregados atendidos por 93 empregados lotados na área de Recursos Humanos, numa relação de 120 empregados por profissional de RH.¹² Os problemas causados por esse acúmulo foram explicitados por 63,15% das respostas dos empregados de RH (12 pessoas). Assim, para estas pessoas a central foi criada, principalmente, para

“... diminuir o fluxo de ligação nas dependências do RH e para sanar as dúvidas com relação às normas do banco, leis trabalhistas e sobre direitos do empregado” (ERH01)

“... diminuir as chamadas telefônicas, que vinham prejudicando o andamento das tarefas desenvolvidas na Gerência. Após a centralização na Central de Atendimento, houve um maior aproveitamento do tempo, envolvendo toda a gerência” (ERH03)

“... sanar dúvidas dos funcionários do banco, evitando a sobrecarga de telefonemas para os funcionários do RH, evitando o transtorno do solicitante na espera de uma resposta satisfatória e a quem solicitar” (ERH07)

“... solucionar problemas e esclarecer as dúvidas das pessoas que procuram o RH, com maior agilidade, ficando assim os funcionários da área com o tempo mais disponível para desenvolver melhor seus trabalhos, e o ‘nosso cliente’ mais satisfeito com a eficiência do atendimento” (ERH19)

¹² Dados referentes a setembro/94 fornecidos pela área de Recursos Humanos do BEMGE.

Os objetivos explicitados no discurso dos gerentes que participaram da criação da central também foram incorporados pelos empregados de RH. Isto corresponde à interferência que os teóricos de cultura organizacional apresentam no papel da gerência na formação da cultura de empresa, principalmente AKTOUF(1993) e HAMPDEN-TURNER(1994).

“O RHAtende foi criado a fim de agilizar o Processo de respostas às dúvidas e dificuldades de informação dos funcionários do BEMGE.” (ERH10)

“A central foi criada com o objetivo de se estabelecer um canal de comunicação direto entre a área de RH e os funcionários do BEMGE, permitindo satisfazer suas necessidades de informação de maneira rápida e eficaz.” (ERH15)

“Foi criado para centralizar as informações relativas a RH, procurando uniformizar as mesmas e visando dar maior agilidade no atendimento.” (ERH12)

A tentativa de rompimento com algumas práticas culturais, principalmente a que favorecia alguns em função de outros, também pode ser percebida. A justificativa disto é apresentada pelo próprio HAMPDEN-TURNER(1994) que afirma ser a cultura a responsável por definir comportamentos apropriados à organização.

“O RHAtende foi criado, dentre outros objetivos, para proporcionar um tratamento de equidade aos funcionários do banco em suas dúvidas e necessidades de informação. Além disso, buscou centralizar o atendimento, minimizando, ou mesmo eliminando, o tempo dispensado pelos técnicos da unidade em respostas às solicitações e dúvidas dos funcionários. Do ponto de vista dos funcionários da AFRH que atuam na Central de Atendimento, a sua criação proporcionou aos mesmos uma visão ampla de todos os processos da unidade” (ERH18)

“Foi criado para centralizar o fluxo de ligações da AF como um todo, uma vez que esse número, sempre crescente,

inviabilizava o bom andamento dos serviços, e, também buscando agilizar o atendimento a clientes, repassando informações solicitadas num espaço de tempo, com agilidade e qualidade” (ERH11)

5.4.2 – A disseminação de informações através da Central: o acesso e o atendimento

O RHAtende, portanto, nasceu de uma necessidade real da ARH do BEMGE em otimizar o processo de atendimento das necessidades de informação, dando agilidade ao processo e acrescentando qualidade e certo padrão nesse atendimento.

Ela não nasceu uma central. No princípio, duas ou três pessoas, revezavam-se na função de atendente. Duas mesas foram colocadas do lado de fora da Área de RH e o atendimento ao público também foi centralizado ali. Todas as linhas de telefone foram centralizadas em um só ramal. Os que estavam do lado de fora, atendiam as ligações e só passavam para dentro quando não conseguiam resolver o problema. Mais tarde, uma identificação foi criada no correio eletrônico com o nome de *RHATENDE*. Nascia então a central.

“Então, fizemos um exercício de colocar ... aliás tivemos dificuldade de onde colocar essas pessoas ... e colocamos no corredor, no hall de entrada, para todo mundo ver ... É, propositadamente foi colocado ali, para todo mundo ver. E você até participou disso. Já estava então melhor” (GRH03)

Todos foram convidados a participar, cada qual com sua parte. Dos que responderam ao questionário, 4 pessoas (17,4%) disseram que participaram do processo de criação da central. Nas respostas de como participaram desse processo figura sempre a questão do repasse de conhecimento previsto pelos autores que trabalharam com central de atendimento. São eles mesmos que contam essa participação:

“Repassando os conhecimentos e experiências às pessoas designadas para integrar a Central de Atendimento e, também, sanando dúvidas relativas às atividades da área.” (ERH03)

“Passando as informações inerentes ao meu serviço para serem repassadas aos funcionários solicitantes.” (ERH04)

“Indiretamente. Apoiando, acreditando, divulgando e canalizando os assuntos afins para aquela área. Outra forma de participação, foi no repasse de informações sob meu domínio, o que tenho feito até hoje.” (ERH08)

“Avaliando o perfil de possíveis funcionários que poderiam estar atuando na Central.” (ERH18)

Mais tarde, para sensibilizar a equipe de RH como um todo, o gerente decidiu que todos passariam pela função. Foi estabelecido um rodízio de uma semana para todo o pessoal de RH e todos passaram por ele. Nestes instantes, mantiveram dois atendentes fixos e alternavam o terceiro a partir do rodízio. O objetivo foi alcançado. Todos aqueles que passaram pela central verificaram mudanças pessoais no entendimento do papel da central de atendimento.

“No início ficou aquela coisa assim: ‘agora eu virei telefonista’. Passamos por muitas fases: pelos homens, pelas mulheres, pelo mais novo, pelo mais velho ... com culturas arraigadas, pessoas com quinze anos dentro de uma mesma área. Fizemos um rodízio com todos, para todos entenderem o caráter da informação, para assimilarem o trabalho. Após isso, não tive mais problema. E quando colocamos um analista lá, os demais foram facilmente. Quebrou aquele preconceito que aquela função era uma função menor. Tivemos que conscientizar para que as pessoas compreendessem que o trabalho era importante. ‘Puxa, meu trabalho é importante e eu

estou aqui por que conheço o trabalho de toda a área'. Então transferimos para as pessoas a responsabilidade de fato.”
(GRH03)

Duas das quatro pessoas citadas acima chegaram a trabalhar na central. Uma delas por uma semana, apenas no rodízio. A outra chegou a exercer a função por um mês, em uma fase específica, com finalidade de dar suporte a determinado assunto em pauta naquele período. As marcas que essa experiência deixou foram registradas nas falas abaixo dos empregados da RH. Talvez, não totalmente como desejavam os gerentes na época, mas com questionamentos sobre o trabalho que exerciam e a maneira como a informação em RH era disseminada e recebida pelos empregados.

“O período em que trabalhei no atendimento foi só para ter uma idéia de como funcionaria este atendimento, da necessidade de se repassar de forma clara e objetiva as informações para o pessoal de atendimento” (ERH04)

“Eu percebi que muitos funcionários não tem acesso à informação por vários motivos. No entanto, percebi também que a maioria tem acesso à informação mas parece que tem preguiça de ler e não sabe interpretar a informação.” (ERH18)

O processo de atendimento é bastante simples. A princípio, a centralização dos ramais de RH em um só número foi mantida e este número divulgado na empresa. Com o passar do tempo as pessoas acostumaram-se a ligar e os ramais foram liberados. Ao ligar o usuário pode ou não se identificar. Dá-se prioridade para a solução do problema no próprio instante do telefonema. Quando isto não é possível, observa-se o prazo máximo de 24 horas para que o mesmo seja resolvido. E se ainda não for possível seguir este prazo, o usuário recebe informações do andamento de sua solicitação.

O usuário pode acessar a central pelo telefone, diretamente ou deixando recado na secretária eletrônica, pelo fax, por correspondência ou pelo correio eletrônico. O horário de funcionamento da central é das 07:00 as 19:00 hs, sendo que fora deste horário o empregado pode deixar mensagem gravada que a equipe de atendimento retorna posteriormente.

No telefone, procura-se atender às requisições imediatamente, utilizando os recursos dos sistemas em computador, os normativos, os esquemas produzidos pelos próprios atendentes para algum procedimento novo ou temporário e o próprio conhecimento da vivência da função. Quando o atendente não consegue fazê-lo, discute a questão com os demais atendentes. O problema só passa para a equipe interna de RH quando não resolvido pela central e isto constitui uma de suas diretrizes. Observa-se que o próprio fato de buscar a solução faz com que os atendentes aprendam cada vez mais sobre os processos, numa atividade cíclica que acaba por consolidar-se como conhecimento.

“A gente tem 24 horas para estar dando o retorno. No telefone a gente acaba sendo mais rápido porque a gente vai lá, frente a frente, já pega e já retorna. No correio eletrônico a gente fica esperando a pessoa redigir alguma coisa para a gente estar repassando. No correio eletrônico até demora um pouco mais por causa disso. Então funciona assim ...” (ATD01)

“Tudo que está hoje nos sistemas nós respondemos de imediato. Mas tem algumas ligações, algumas solicitações que não estão contidas dentro daquele sistema, ou não temos fonte para aqui. Estas, nós somos obrigados a repassar. Mas este repasse não é de ligação não. Nós anotamos as dúvidas, anotamos o telefone. Vamos atrás da resposta e retornamos a ligação para a pessoa.” (ATD06)

As respostas dos demais empregados de RH demonstraram que o processo de atendimento aos usuários pela central é conhecido por todos. E alguns deles fizeram questão de registrar que participam efetivamente de tudo isso.

“No que diz respeito ao meu trabalho específico, procuro responder dentro do prazo hábil de forma clara, simples e objetiva, para que a informação atinja o objetivo concreto, ou seja, poder ou não atender a expectativa do usuário, dentro das normas e diretrizes do banco.” (ERH04)

“Como a equipe já está treinada, ela busca sempre respostas de imediato. Caso seja necessário, ela encaminha as dúvidas diretamente para o funcionário responsável” (ERH05)

“O RHAtende responde às dúvidas dos empregados via correio eletrônico ou telefone. Quando há dúvidas em responder alguma solicitação, procuram a pessoa responsável pelo assunto solicitado e retornam a ligação ao solicitante em um prazo máximo de 24 horas. Quando a solicitação vem pelo correio e existe dúvida em atendê-la, o pessoal do RHAtende leva a própria requisição do usuário para o profissional responsável pelo processo” (ERH07)

Paralelamente a outras atividades, a equipe de atendentes da central RHAtende realiza estatísticas mensais onde são apurados os quantitativos de atendimentos no mês e os motivos, ou assuntos, destes atendimentos. Estas estatísticas são encaminhadas às gerências da área de RH para a devida avaliação.

Conforme indica a literatura e tendo como subsídio os dados antecedentes, torna-se possível afirmar que aí encontra-se o grande potencial de uma central de atendimento: utilizar as informações dos usuários para diagnóstico e orientação para o negócio. Do meu ponto de vista e em concordância com os autores lidos, principalmente MARCELLA (1996), verifica-se que as centrais de atendimento funcionam como ferramentas capazes de revelar a organização onde concentram-se as dificuldades encontradas por seus usuários. E este é um de seus maiores e significativos resultados.

Verificando isto na central estudada, constatou-se que estas informações quando agrupadas em estatísticas de utilização, por si só, já apontam decisões necessárias pela área gerencial. Além disso, o fluxo de entradas e saídas dos

telefonemas é, por si, um chamado à visão gerencial para a necessidade de modificações em alguns processos ou de maior divulgação dos mesmos. (REDMAN, 1996) Os gerentes de RH demonstraram esse tipo de visão.

“... quando você tem isso trabalhado você tem, também, como chegar a que tipo de informação a empresa está precisando que você trabalhe mais. Vamos supor, férias, que é um assunto que gera muitas dúvidas, que as pessoas perguntam muito, então é porque férias não está suficientemente divulgada. Então eu acho que ela vai sinalizar quais as ações de RH que devem ser tomadas, que tipo de informação o RH tem que estar prestando à empresa.” (GRH02)

“Havia o intuito de se responder preventivamente. Porque à medida que você começava a responder sobre determinado assunto e via que a necessidade era da casa toda, você passava a responder por uma via mais econômica. Então havia, também, o objetivo de responder por uma via mais econômica, mais preventiva, e antecipando a resposta com uma satisfação melhor. Quinhentas agências estão ligando sobre determinado assunto. Ligam vinte em um dia, no outro dia você já sabe: - olha isso aqui eu já posso responder com um veículo mais rápido e mais econômico para a empresa” (GRH03)

“Havia o desejo de que a Central pudesse funcionar como um termômetro, sinalizando que processos precisavam ser revistos, que procedimentos precisavam ser melhorados. Então, além de todo o trabalho de atendimento que é feito pelo RHAtende, é feito, também, mensalmente um acompanhamento e é gerado um relatório com a frequência de consulta e referentes a que assuntos. O que isso significa? É que a interpretação, a leitura dessas estatísticas nos tem ajudado efetivamente a estar revendo alguns procedimentos e alguns processos internos.” (GRH01)

“O RHAtende recebe também toda a parte de documentação e correspondência. Separa tudo isto e encaminha para cada gerência, o que é necessário que cada gerência responda, e ... alguns assuntos que já são mais freqüentes, o próprio RHAtende já responde sem precisar passar pelas gerências. Faz este acompanhamento, prepara estes relatórios, estas informações, analisa isto, posiciona mensalmente os gerentes e os superintendentes a respeito disso, faz sugestões de melhorias dos processo” (GRH01)

Nas entrevistas, os atendentes indicaram reconhecer o potencial que as estatísticas de utilização representam para a área de RH. Acreditam e realizam constantemente estas estatísticas. Entretanto, assinalaram algumas divergências no que se refere a efetiva tomada de decisão em cima destas informações. Eles apontaram que nem sempre os dados têm sido vistos como forma de se trabalhar melhor a divulgação de informações aos usuários ou que não se consegue perceber, de forma clara, a implementação de ações à partir desses dados.

Essas divergências entre a opinião dos atendentes e dos gerentes de RH podem ser vistas através da distância entre o discurso e a prática, entre o que se deseja e o que se pode realmente realizar ou como falha na comunicação entre o que realmente acontece e o que está por acontecer.

“Eu acho que ainda falta um trabalho.... A gente faz uma estatística do número de ligações. Mas em função dessa procura, deveriam ser avaliadas as rotinas que são mais procuradas. E esse trabalho ainda não tem sido feito.

[...] É como se a gente tivesse fazendo uma triagem mesmo. Por exemplo: férias. Férias é um assunto muito procurado. Então vamos rever o processo todo. Será que está faltando mais divulgação? Será que é a rotina mesmo que não está atendendo?

[...] A estatística é feita. Eu não sei se isto tem servido de parâmetro para as rotinas das outras unidades. Mas eu acho que tinha que ter um trabalho mais efetivo. Porque eu acho que isto também é uma função do RHAtende: detectar os pontos falhos nas rotinas da unidade.” (ATD03)

Os demais empregados de RH entendem esse potencial da central e encontraram nele estímulo para revisão dos processos internos, de suas rotinas de trabalho. A incidência de solicitações de uma informação específica precisa ser trabalhada. Além disso, mudanças em procedimentos podem e

devem ser divulgadas, facilitando o processo de atendimento e reduzindo as solicitações destes. A equipe de RH sabe disto.

“Os objetivos da central são: estruturar uma equipe que conheça os processos de RH; disponibilizar a informação, dando agilidade às respostas; compilar os assuntos alvo de interesse; encaminhar às gerências competentes para subsidiar as políticas de RH” (ERH09)

“No início o RHAtende foi uma novidade que atendeu em muito os anseios de todos os usuários do RH. Como tudo na vida exige informação e aperfeiçoamento, faz-se necessário um acompanhamento junto aos empregados da unidade no sentido de acompanhar as modificações e rotinas da área, buscando antecipar aos clientes do RH todas as informações necessárias.” (ERH18)

Dezesseis pessoas (84,2%) responderam que realizavam atendimentos aos empregados por telefone anteriormente à implantação da central. Apesar da dificuldade de se mensurar estes atendimentos, eles afirmavam que a incidência era em alto volume. A média das informações prestadas por aqueles que tentaram uma estimativa ficou em torno de 52 telefonemas por semana. Os demais afirmaram não ser possível dizer pois não estavam no RH.

Existiram procedimentos ou regras que sustentaram o nascimento e a propagação da central de atendimento. A partir de outubro de 1994, todas as ligações recebidas de empregados solicitando informações ou serviços de RH eram respondidas com um amável *“Por favor, você poderia solicitar isso ao RHAtende, no ramal 1805?”* Todos responderam que ainda hoje ao atenderem solicitação de empregados da organização pedem que o mesmo procure primeiramente a Central de Atendimento.

Mesmo assim os questionários indicaram que os atendimentos continuam acontecendo. Os mesmos 16 empregados continuam a receber e dar informações por telefone, embora em percentual de incidência bem mais baixo. De acordo com informação prestada por 15 deles, a média ficou em 14

telefonemas por semana. Comparando esses dados, número de telefonemas atendidos antes e depois da central, a implantação da central diminuiu em 73% o número de chamadas diretas aos empregados.

5.4.3 - As fontes de informação de RH no BEMGE

Para uma comparação entre as fontes informadas nos questionários e entrevistas, listamos abaixo as fontes de informação sobre Recursos Humanos existentes no BEMGE:

- A Central RHAtende;
- Os normativos da organização: MI, MA, CI, LA, etc.;
- Os sistemas informatizados que atendem a área de RH e as demais áreas com interface em RH:
 - B90 – Sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos
 - B90F – Sub-Sistema de Recursos Humanos (para todos os funcionários)
 - D41 – Quem é quem (sistema que localiza empregados na organização, com consultas por nome ou parte do nome, cargo, órgão de lotação)
 - A47 – Sistema de Controle de Despesas de Viagem;
- A equipe de Recursos Humanos;
- Os colegas de trabalho, com destaque aos gerentes da organização pelo próprio exercício da função;
- Os programas institucionais patrocinados pela ARH: Casal Grávido, Semana de Prevenção de Acidentes, Palestras, etc.;
- Folhetos e periódicos do banco: BomDia BEMGE, Jornal da Gente, etc.

Nas entrevistas com os atendentes da Central percebeu-se que não existe um padrão de execução da função. Existem diretrizes e cada um dos atendentes executa sua função com seu toque particular e em cima do próprio conhecimento que possui da ARH. No que se refere às fontes de consultas, os

atendentes indicaram, além da central de atendimento, os empregados de RH, os sistemas da área e sistemas afins, as MIs, as resoluções da diretoria, as circulares.

“Quais são suas fontes de consulta?

São os funcionários, os sistemas e os normativos.

Os normativos também?

Os normativos também. Todos os normativos: as MIs, resoluções, Circular...

Você recorre a algum órgão externo para atender ao empregado?

Não. Somente dentro do RH.” (ATD01)

A estas acrescenta-se que alguns atendentes tomam também como fonte de consulta respostas já fornecidas, no correio eletrônico, para facilitar o atendimento.

“- Alguma vez você já recorreu a respostas anteriores para responder a alguma dúvida semelhante?

- Já. Esta situação já ocorreu comigo várias vezes. Porque o questionamento era o mesmo. Por exemplo ... naquele treinamento ... naquele processo que houve para gerentes de negócio, tivemos o mesmo questionamento repetidas vezes. Então nos mesmos respondíamos, sem passar lá para dentro.” (ATD02)

Mas existem certas dúvidas quanto aos normativos. Um dos atendentes não sabia de sua existência na central.

“- Você recebe um telefonema e não sabe a resposta. Você recorre a quais fontes?

- Aos próprios colegas de RHAtende ou aos outros analistas.

- Você consulta muito os MIs e circulares?

- Não, por que aqui nem tem. Eles ficam lá dentro, na área da Lourdes, me parece. Essa seria a minha idéia. Colocar os MIs lá, para a gente saber ... ter direcionado ... ter até uma listagem pronta com os assuntos e os MIs relativos. A pessoa liga, a gente indica o MI e o que não sabe, a gente esclarece. Ou o analista responsável, quando o assunto for mais complexo.” (ATD04)

Entretanto, há outra formulação evidenciando que o desconhecimento dos MIs não é universal.

“- A que fontes você recorre para atender as pessoas?
 - A os MIs, que a gente tem cópia lá ...
 - O que é MI?
 - *Manual de Instrução, as circulares, que também são divulgadas. As notas do correio eletrônico, as mensagens que saem no BomDia BEMGE e que são a maioria . O que a gente tem de saber são as do RH, né? Então todas as do RH a gente tem acesso e as circulares ... e também aos MIs*”. (ATD03)

Sobressai nas entrevistas o trabalho pedagógico realizado pelos atendentes, que não deixa de ser um trabalho formador de cultura. Ao fornecer respostas às dúvidas eles informam ao usuário a fonte de onde retiraram a informação. No caso dos normativos, ensinam os usuários a utilizá-lo. Esses procedimentos estão em consonância com os autores que trabalham com Help Desk .

Essa prática, além do cunho pedagógico, libera o atendente em futuras consultas dando ao usuário a possibilidade de caminhar com as próprias pernas. Ao mesmo tempo que quebra a cultura da facilidade que uma central traz em se obter uma informação, cria o hábito, que se tornará cultura, do acesso a outras fontes de informação. É análogo ao trabalho de uma bibliotecária ao ensinar o acesso a estantes da biblioteca, ou a catálogos de consulta.

“- Você aponta para o usuário fontes onde ele pode encontrar aquela informação?
 Sempre. No início nós estávamos habituados a dar todas as respostas para os funcionários, principalmente, através do correio eletrônico. A gente escrevia tudo, como era o processo e o que o funcionário tinha que fazer. Hoje não. Hoje nós estamos tentando conscientizar todos os empregados do banco que RH não é uma caixa preta, não é dado nenhum fechado. Tudo que o RH atende sabe e tem de informação, todo funcionário também pode ter. Ele tem acesso aos

sistemas e aos manuais. Então, a cada dúvida que ele tem pedimos primeiro que leia determinada circular ou acesse determinado sistema para, a partir dali, se tiver dúvidas, retornar a ligação. Porque nós ainda temos esse problema. Muitas pessoas 'lêem' uma mensagem, seja no BomDia BEMGE ou em outro lugar qualquer, mas eles não lêem. Eles já estão acostumados: ligam e querem saber, querem que a gente explique sem mesmo terem lido a resolução ou qualquer explicação. Então, nós estamos obrigando os funcionários a conhecerem, a pesquisarem e a partir dali, voltar a ligar para a gente. Eles próprios hoje acham isso bom. No início, eles tinham uma certa restrição. Parecia que o RHAtende não queria atender. Agora se habituaram a ligar, simplesmente para saber em qual manual, em que sistema eles vão ter aquela informação. Se eles não entendem eles voltam a ligar mas já recortando aquele tópico do manual, onde eles tiveram a dúvida." (ATD06)

Em relação ao conhecimento das fontes de RH do Banco, treze empregados de RH (68,4%) responderam que conhecem outras fontes distintas do RHAtende; quatro (21,1%) responderam que não e dois (10,5%) responderam que não sabiam dizer. Os primeiros, indicaram como fontes de informação de RH os Manuais de Instrução, o Bom Dia BEMGE, as circulares, os Sistemas de RH e o Jornal da Gente.

Interessante é a não percepção de si mesmos como fonte viva de toda informação que constitui seu dia a dia de trabalho. Acredita-se que tal fato ocorra não por desconhecimento de rotinas e procedimentos, pois a prática da central de atendimento comprova a eficiência destes profissionais, mas pelo desconhecimento do que realmente constitui fonte de informação em uma empresa.

Os autores lidos, ao abordar a questão da rotatividade em centrais de atendimento, deixaram claro que o conhecimento dos atendentes em relação aos processos referentes ao objetivo da central constitui sua maior riqueza. E que é preciso esforços por parte das empresas para manter consigo esse conhecimento. E a prática, como visto acima, mostra que as vezes o próprio trabalhador não consegue valorizar seu próprio conhecimento, quer por

realmente desconhecê-lo, quer pela dependência gerada pela relação de emprego.

O questionário enviado aos gerentes e aos empregados da organização possibilitava que os mesmos respondessem que “não sabiam dizer” se existiam ou não outras fontes de informação de RH, no BEMGE, além da central. Assim, dos 23 gerentes que responderam, 12 (52,2%) indicaram que não sabiam dizer se existiam ou não outras fontes de informação na organização e 4 outros (17,4%) responderam que não existem outras fontes de informação. Tais dados levantam indagações pois o boletim diário possui uma seção intitulada *Informações de Recursos Humanos*, além dos conhecidos MIs, que possuem as diretrizes para todos os processos da organização e estão disponíveis em todos os órgãos da empresa. Indicam também a necessidade da organização em trabalhar essa questão com os gerentes, por que são eles, em primeira instância, os responsáveis por recursos humanos e pelo movimento existente de descentralização de alguma das funções da ARH.

Apenas 07 dos gerentes (30,4%) deste extrato responderam que existem outras fontes na organização a respeito de Recursos Humanos. Destes, apenas um citou o boletim diário BomDia BEMGE (10%) e dois indicaram a existência dos Manuais Internos (20%). A maior incidência das fontes conhecidas ficou entre os colegas da organização (50%). Os sistemas de RH, que os gerentes possuem acesso, foram citados em percentual pequeno (10%).

No tocante à utilização destas fontes, a situação se mantém: os gerentes que informaram as fontes que utilizam indicaram o BomDia BEMGE em 12,5% dos casos; os colegas de trabalho em 50%; os normativos em 25% e os sistemas de RH em 12,5%.

Estas informações levam a alguns questionamentos em relação à forma como as informações sobre os processos e procedimentos internos da organização

são disseminadas entre aqueles que nela trabalham . Toda empresa possui normas e diretrizes que são incorporadas à sua cultura e fazem parte do dia a dia dos empregados. Alguns procedimentos são incorporados à forma de trabalho das pessoas sem a necessidade de estarem explicitadas em manuais de normas e procedimentos. São construídas no dia a dia, de forma dinâmica, com alterações decididas por aqueles que executam o trabalho. As diretrizes e procedimentos maiores fazem parte da forma como a empresa decidiu sua conduta. Estas, de forma geral, estão explicitadas em manuais ou normas e constituem um padrão de orientação para os empregados.

HOFSTEDE (1991) trata a cultura pelos níveis de existência e de interferência da mesma: país, regiões, cidades, etc. Nas organizações a cultura pode ser estudada também desta forma. Existem normativos que regem o comportamento geral da organização. Mas cada órgão possui suas normas internas que acabam por gerar culturas próprias. E se aprofundarmos mais, veremos que em um mesmo órgão, coordenações, ou equipes distintas, também possuem regras e formas de trabalho diferentes. Assim, chegamos até o próprio empregado que traz em si a sua própria bagagem cultura. Todos os níveis interagem e vão constituir a cultura organizacional.

No BEMGE, estas normas estão explicitadas nos Manuais de Instrução (MI) e todas as áreas do banco possuem estes manuais. As alterações e novas inclusões de procedimento correspondem a atividades de uma área específica e estes deveriam ser consultados por todos os empregados em casos de dúvida ou necessidade de orientação. Mas isto não ocorre de fato. A própria pesquisa demonstra que nem todos se lembram da existência destes manuais. Na prática, recorrer ao colega mais próximo é sempre mais “rápido e fácil”. É um problema cultural. Somente o fato destes manuais ficarem disponíveis na Intranet com consultas de hipertexto, traz certo incentivo e facilidade para consulta, mas não gera a cultura da mesma. É necessário um trabalho sistemático de divulgação para se gerar o hábito de consultá-los.

Sob um prisma global, evidencia-se que 58,1% dos empregados da amostra disseram não saber dizer se existiam ou não outras fontes de informação de RH no BEMGE; 32,4% disseram que elas existiam enquanto 9,5% marcaram que não existem outras fontes de RH no BEMGE além da Central. Isso indica à organização a necessidade de repensar as estratégias da divulgação interna de informações.

As fontes de informação de RH mais conhecidas entre os empregados são os sistemas informatizados, de RH e afins, totalizando 26,9% das indicações; o BomDia BEMGE com 25,4% delas e os normativos com 22,2% de incidência. Os colegas de trabalho foram citados em 9,5% dos casos e os periódicos em 3,2%. Apenas um empregado (1,6%) citou os programas de RH como fonte alternativa de informações e o setor de RH teve 11,2% das incidências.

No tocante à utilização destas fontes pelos empregados, os sistemas ficaram com 27,7% de incidência, o BomDia BEMGE é utilizado em 25,9%, os normativos em 20,3%, os colegas de trabalho com 11,2%, o setor de RH com 11,2%, e os periódicos com 3,7% .

5.4.4 - O grau de utilização da Central

Quando o levantamento de dados através de questionários e entrevistas foi efetivado, a Central de Atendimento RHAtende já operava há mais de 2 ½ anos. Os questionários enviados aos estratos dos empregados de RH, gerentes da organização e empregados do BEMGE, continham perguntas sobre o conhecimento e a utilização da central de Atendimento. Acreditava-se que assim ter-se-ia uma visão dos diversos tipos de usuário desta central e da real necessidade de informação que possuem. O quadro abaixo mostra o grau deste conhecimento e desta utilização.

Quadro 05 – Conhecimento e Utilização da Central

Estrato	Conhecimento		Utilização	
	Conhece	Não Conhece	Utilizou	Não Utilizou
Empregados de RH	19 (100%)	-	10 (52%)	09 (48%)
Gerentes da Organização	18 (78%)	05 (22%)	18 (78%)	05 (22%)
Demais empregados do BEMGE	82 (78%)	23 (22%)	79 (75%)	26 (25%)

Apesar dos índices de conhecimento da central serem significativos, ainda existe certo estranhamento neste nível de resposta, já que a central foi divulgada através do BomDia BEMGE e é prática na empresa a leitura desse informativo diário, pois nele são divulgadas as principais informações da organização e orientações de índices e indicadores financeiros necessários ao exercício do negócio. Quando questionados como tomaram conhecimento da existência da central, apenas 39% dos gerentes indicou o BomDia BEMGE, como vê-se no quadro 06 abaixo.

Além disso, a criação da central foi divulgada via mensagens em contra-cheques e demais informativos do banco. E elas foram veiculadas mais de uma vez. Portanto, não se trata da inexistência de mecanismos de divulgação, mas sim de rever se estes instrumentos realmente são efetivos para disseminação de informação referente a mudanças e processos, devendo-se encontrar formas mais estratégicas de fazê-lo.

O quadro abaixo traduz as respostas dos estratos dos gerentes da organização e dos empregados do BEMGE sob a forma como tomaram conhecimento da existência da Central. É necessário observar que o questionário foi estruturado permitindo mais de uma resposta justamente para se ter noção da eficácia do instrumento de divulgação.

Quadro 06- Forma como tomaram conhecimento da existência da Central

Forma de conhecimento	Gerentes da organização	Empregados
BomDia BEMGE	9 (39%)	41 (45%)
Jornais internos e Folhetos	7 (31%)	26 (29%)
Através dos colegas	6 (26%)	19 (21%)
Contatos com o RH	-	2 (2%)
Mensagens no contra cheque	-	2 (2%)
Não indicou	1 (4%)	1 (1%)

É importante destacar que acreditava-se antes da pesquisa que o telefone seria o meio de acesso mais utilizado pelos usuários. Os trabalhos teóricos na área a que se teve acesso indicavam isso. A pesquisa constatou a veracidade do que indicava a literatura. Por outro lado, supunha-se que por tratar de informações sobre processos de RH os usuários escolhessem não identificar-se ao telefone, pois anonimamente poderiam manifestar opiniões e reivindicar mais informações sobre seus direitos.

Os dados demonstraram que a preferência pela utilização do telefone também acontece no RHAAtende. Os usuários ligam, manifestam suas opiniões, querem saber de seus direitos e, de forma geral, não existe problema no ato de identificar-se. Isso só acontece em questões onde existe um pressuposto risco para o usuário, conforme o testemunho apresentado abaixo em relação ao fato. A maioria dos acessos é via telefone, identificando-se, e quando usam o correio eletrônico através da máquina de seu órgão ou agência, identificam-se da mesma forma.

“- E as pessoas se identificam ao telefone?

- *Se identificam sempre. Tem uma ou outra que não gosta de se identificar. Quando é assim um assunto mais restrito elas preferem não se identificar. Tem pessoas que as vezes estão com uma doença. Ai falam: ‘estou com aquela doença e gostaria de tirar o seguro’ mas não querem dar o nome, nem delas nem da doença. Ai fica difícil ... às vezes querem saber sobre uma MP (Movimentação de Pessoal) mas não querem se identificar porque não querem falar. Se está correndo uma fase ou outra, ou o empregado não quer ser chato. Rescisão também é um tipo de informação assim...” (ATD01)*

É interessante observar que um mesmo usuário pode ter acessado a central mais de uma vez e por formas diferentes. O quadro abaixo retrata a incidência da forma de utilização pelos diversos tipos de usuários.

Quadro 07 – Incidência nas formas de Utilização

Formas de Utilização	Empregados de RH	Gerentes da Organização	Demais empregados do BEMGE
Telefone identificando-se	2 (17%)	17 (50%)	65 (42%)
Telefone sem identificar-se	-	3 (9%)	19 (12%)
Correio Eletrônico	1 (8%)	8 (23%)	37 (24%)
FAX	-	-	3 (2%)
Pessoalmente	9 (75%)	6 (18%)	28 (19%)
De outra forma	-	-	2 (1%)

A preferência pelo telefone em relação ao correio eletrônico deve-se também a outros motivos: primeiramente, nem todos os funcionários do BEMGE possuem uma 'licença' própria para entrar no correio eletrônico, utilizando nestes casos a máquina do órgão ou da agência onde trabalham. Embora seja direito seu utilizar este recurso, ele sempre tem que avisar a sua chefia e isto torna-se um fator inibidor à consulta. Nas entrevistas, os atendentes indicaram que nem todos podem utilizá-lo nas áreas operacionais.

Em segundo lugar, o atendimento é bem mais rápido, com agilidade bem maior na obtenção da resposta. Mesmo que o atendente responda a nota no correio eletrônico de imediato, isto leva mais tempo que a resposta instantânea do telefone. Por ultimo, acredita-se que o contato pessoal é sempre mais aconchegante. Ao que tudo indica, é sempre melhor falar com alguém que com uma máquina.

- “- Quantos telefonemas, em média, você recebe por dia?
 - *É... eu não sei. Acho que na faixa de 45 ligações.*
 - Muito alto?
 - *É muita coisa.*
 - Porque nosso colega deixa de passar uma nota pelo correio eletrônico? Qual que é o motivo?
 - *São poucas as pessoas que não gostam de se identificar. A maioria das vezes a pessoa não é cadastrada no correio eletrônico e também não tem acesso ao correio eletrônico na unidade onde eles trabalham...Então o telefone é mais utilizado porque a resposta é mais imediata. São poucos os casos que a gente tem que estar pesquisando. No correio estão mais aqueles casos que a gente tem que consultar mesmo. O telefone não, é bem mais rápido. Por exemplo, se ele pede para olhar um documento e a pessoa está disponível, então ela olha ali mesmo e dá o retorno.*
 - Então você acha que o telefone é preferido pela agilidade?
 - *É por isso.*
 - E geralmente ele se identifica?
 - *A maioria se identifica. É difícil alguém não se identificar.*
 - E você também se identifica?
 - *Eu me identifico: 'RHAtende, Délia'.*” (ATD02)

Penso que um aspecto forte na cultura brasileira é o ato de recomendar a pessoas próximas de nós aquilo que gostamos ou deixamos de gostar, ou que de alguma forma nos faz bem ou mal. Assim, recomendamos a nossos amigos o pão de determinada padaria, um filme que assistimos, um novo remédio para dor de cabeça de efeito espetacular, etc. É de se esperar que nas organizações esta cultura também seja observada. Dos dezoito gerentes que já utilizaram a central, 16 deles (88,89%) recomendam a central a seus pares notadamente em função das seguintes razões:

“... principalmente em função da presteza no atendimento e direcionamento específico para as soluções das dúvidas consultadas” (GRO03)

“... por que é uma área que provoca mudanças, principalmente quando se trata de mudanças organizacionais bem estruturadas e conseqüentemente com um nível de informações fidedignas. Ela pode, a médio e longo prazo, eliminar a força da rádio 'peão', desde que se faça acreditada pelos funcionários” (GRO04)

“... tendo em vista a padronização das informações” (GRO08)

“porque achei as respostas efetivas e também pela concentração dos assuntos em um único ponto” (GRO09)

“por que o retorno é imediato. O atendimento é da melhor qualidade” (GRO12)

“... por que o RHAtende passou a ser a porta de entrada do RH e o retorno é sempre dado as pessoas que o utilizam. Recomendo em todas as situações no que diz respeito a RH” (GRO13)

“... em virtude do RHAtende buscar soluções para os problemas apresentados” (GRO21)

E fazem isto ...

“... em todas as situações em que tiver dúvida sobre direitos e deveres como funcionário e gerente” (GRO02)

Dos 79 empregados que já utilizaram a central, 78 indicaram que o atendimento ocorreu em tempo hábil e 77 destes indicaram que recomendam essa utilização a seus colegas. Ao analisar os motivos porque recomendam o serviço evidencia-se os fatores de confiabilidade, de facilidade na obtenção de respostas (informações), rapidez, segurança, bom atendimento, centralização, etc.

Percebe-se a confiabilidade das informações quando colocam que recomendam a central

“porque é mais seguro” (EMP18)

“porque é um meio dos funcionários obterem informações e esclarecimentos” (EMP26)

“por ser um serviço rápido, direto e seguro” (EMP29)

“para entender melhor toda a situação e dúvidas da empresa” (EMP40)

“porque é onde se encontra a informação correta e sem ping-pong” (EMP51)

“por ser uma forma de democratizar a informação” (EMP59)

Em termos da rapidez do atendimento, explicitaram:

“porque todas as vezes que precisei obtive a resposta em tempo hábil” (EMP19)

“recomendo o RHAtende pelo fato de que na agência onde trabalho não dispomos de tempo disponível para resolver determinadas situações, que podem ser esclarecidas em tempo hábil por telefone, correio eletrônico, etc.” (EMP99)

Com relação à centralização dos serviços:

“por se tratar de um setor voltado para a informação proporcionando a todos inteirar-se com o que se passa na empresa” (EMP93)

“por ser uma central que nos direciona onde procurar o que precisamos de uma forma correta e precisa. Otimiza o tempo do funcionário que não sabe onde colher as informações necessárias e demonstra interesse da empresa pelo seu funcionário” (EMP34)

“porque você não precisa ficar procurando diversas pessoas para solucionar seus problemas de RH” (EMP02)

“porque mesmo que eles não saibam a resposta na hora ‘H’, eles após hora/dia, passam nota respondendo as indagações” (EMP07)

No que se refere à disponibilidade do instrumento há as seguintes colocações:

“porque é através dela que se obtém informações. E devemos usá-la bastante para um melhor aperfeiçoamento” (EMP38)

“por ser um serviço que está ao nosso dispor e por ser nosso direito e dever estar informado e buscar soluções para nossas dificuldades” (EMP11)

De acordo com as respostas, estas recomendações acontecem, geralmente *“em qualquer dúvida relacionada com RH” (EMP85)*, pois a Central está legitimada entre seus usuários pelo conhecimento que os atendentes possuem dos processos internos de RH e da organização:

“recomendo em todas as situações pois conhecem plenamente os regulamentos internos do banco.” (EMP50)

5.4.5 - A Central de Atendimento sob a ótica dos usuários

Desejava-se através desta categoria verificar como os usuários, cada qual em seu papel, e a organização como um todo vêem o significado de uma Central de Atendimento em RH. Utilizou-se principalmente as entrevistas e as opiniões colocadas nos questionários.

O BEMGE começou no final de 1996 a descentralizar algumas funções mais operacionais de Recursos Humanos, visando com isso a otimização de tarefas e de sua equipe de RH e a responsabilizar mais as gerências diretamente ligadas ao empregado. A Central de Atendimento, neste contexto, veio como

instrumento para repassar informações e orientar os gerentes nos processos da área.

“... esta questão da descentralização é mais abrangente. Na realidade, pretendemos ter uma unidade mínima gestora da função RH, que vai estar definindo políticas, fazendo leitura de mercado e transformando isso em política. E fazendo a leitura do ambiente e disponibilizando informações corporativas e institucionais. A gestão das pessoas vai estar completamente descentralizada. Quem vai estar gerenciando as pessoas de uma unidade é o seu próprio gestor. Ele vai ter as regras, as políticas definidas pela área de RH e de acordo com aquelas regras e aquelas políticas, ele estará gerenciando. Ele vai estar administrando as férias de seus funcionários, ele vai estar programando a capacitação, ele vai estar demitindo e contratando, ele vai estar complementando seu quadro, enfim, todos os processos vinculados à gestão de pessoas vai estar com o gestor daquelas pessoas.” (GRH01)

O RHAtende tem disseminado mais que informações sobre gestão. Tem procurado passar a filosofia da organização no tocante à gestão de pessoas. Isso coincide com as idéias de HAMPDEN-TURNER(1994) do papel que a cultura possui de definir comportamentos dentro da organização. A filosofia da ARH do BEMGE é justamente o que a organização aprendeu, reviu e assimilou, durante esses anos a respeito de gerência de recursos humanos. É o lugar do *cultus*.

“A Central tem disseminado uma filosofia de RH. Tem sido um instrumento que está, de alguma forma, preparando esses gestores para assumir a gestão das pessoas. ... Ela não só responde como também orienta onde aquela informação está registrada, que resolução regulamenta aquela questão que o gestor está perguntando. Então, é como se estivesse doutrinando os gestores, do ponto de vista de regulamentação, para que dentro de algum tempo ele possa estar assumindo essa função e sabendo onde buscar as informações.” (GRH01)

Em relação à visão que os atendentes possuem do próprio trabalho percebeu-se uma postura vinculada em maior grau com a satisfação pessoal em atender e servir alguém do que realmente prestar um serviço de informação. Alguns deles assumem a questão do usuário como pessoal, na tentativa de solucionar a questão.

“É gratificante e eu gosto do que eu faço. Eu gosto de saber se eu atendi alguém... se eu atendi bem e se deixei a pessoa satisfeita. Eu gosto de saber disso e se isso foi bom ... Porque quando você tem um cliente interno e ele saiu satisfeito ... foi um ‘feedback’ do meu trabalho, é porque ele foi bem feito também.” (ATD02)

“O RHAtende hoje, particularmente, é uma satisfação para mim. Dizer isso tanto no fluxo de serviços ... que é função de trabalho dos funcionários que estão com as rotinas de RH ... quanto no apoio e atendimento aos funcionários. Sabe, todas as questões que nos são feitas, nós nos reportamos aos funcionários de RH como se fossem os funcionários que estivessem fazendo a questão. A cada questão que a gente faz para os funcionários de RH, nós na pessoa do funcionário, se não entendemos a resposta, nós não repassamos daquela maneira que veio... a gente entende como é difícil para as pessoas das outras unidades, que não tem conhecimento nenhum de RH, entender as respostas que eles repassam para a gente.” (ATD06)

É a forma como conduzem o trabalho. Eles executam todos os processos que envolvem a disseminação: vão à fonte, trabalham as informações para depois repassá-las. Mas não existe entre todos os atendentes uma consciência clara do papel que desempenham de disseminação de informações na empresa. Eles enxergam que facilitam a vida das pessoas e acham que isto é gratificante. Não compreendem o ato da disseminação e da própria informação por trás disso. Para muitos deles, o RHAtende tem sido uma oportunidade de conhecer mais a organização e seus processos. E na fala abaixo, percebe-se que o ato de conhecer mais a área e de possuir uma visão mais abrangente da mesma, faz com eles valorizem seu próprio trabalho.

“Eu diria que como primeira experiência dentro do RH, a nível de conhecimento, foi excelente. Porque a gente tem visão da área como um todo, tem conhecimento, passa buscar aonde está a informação, passa a buscar o normativo onde você vai encontrar. E isso eu acho importantíssimo. Eu acho que como primeiro local. Eu acho que outras pessoas deveriam passar pelo RHAtende. Porque dentro, para as pessoas que trabalham internamente, fora do RHAtende, eles tem muita noção, mas apenas daquilo que eles fazem: a pessoa que mexe com crachá, de crachá; a pessoa que mexe com movimentação, de movimentação; das demais coisas eles não têm noção. E a gente não. Nós temos noção da área como um todo. Para a gente estar dando informação a gente tem que ter essa visão.”
(ATD01)

Mas para outros o disseminar a informação vem sempre em primeiro lugar ...

“Eu acho que ... para divulgação e para dar informações é um trabalho importante porque pela própria demanda, pela própria procura, a gente vê que tem necessidade ainda disso, que as pessoas não tem todas as informações e ainda precisam para desenvolver suas rotinas. Então, eu acho que é importante nesse sentido. Que o trabalho é disseminando aí mesmo, pelas informações, para as coisas fluírem mais rapidamente, para as pessoas terem mais domínio das coisas e para poder desenvolver tudo mais rápido.” (ATD03)

Outros arriscaram perder salário pela oportunidade de aprender a profissão, tendo em vista a visão pessoal desta função no mercado de trabalho. Sente-se, também, uma postura mais crítica, justificada pela intenção da realização e do investimento pessoal ao desempenhar a função.

“- ... quando surgiu esta oportunidade e eles estavam precisando de mais uma pessoa lá no RHAtende e eu vi isto como uma oportunidade pessoal, tanto que esta reversão¹³ que eu pedi não foi premeditada. Eu vi isto como uma oportunidade para mim. Era uma atividade que eu achava interessante. Aí eles estavam precisando de pessoas e eu

¹³ A reversão a que se refere o atendente diz respeito a cargo e horário de trabalho. Anteriormente à central, ele cumpria carga horária de 8 horas em determinado cargo no banco. Como atendente, passou a ocupar cargo de 6 horas diárias. Estas reversões só são possíveis quando solicitadas pelo empregado e são geridas pelo Ministério do Trabalho.

resolvi fazer a reversão justamente por achar interessante. Eu achava um papel importante dentro do RH.

- Seu salário diminuiu em função disto?

- Diminuiu meu salário mais de 100%. E em relação à atividade, eu acho que é muito importante, que pode ajudar e está ajudando a área de RH. Ajuda também melhorar a imagem que as pessoas tem da própria empresa ... é, a imagem que o funcionário tem da própria empresa. É um tratamento que a empresa está dando ao funcionário, mais personalizado. Mas, por outro lado eu acho que é deficiente por falta de incentivo. A gente não tem um esquema de atendimento profissional. É um atendimento, até as vezes, improvisado. A gente usa o sistema B90 para consultar, para fazer consultas. E o B90 não é um sistema para atendimento, não está preparado para um esquema de atendimento. É lento, não tem uma movimentação de telas, de informações, na maneira que a gente precisa quando estamos atendendo. Não tem um esquema de informática apropriado para isso.” (ATD05)

De forma geral, gerentes e atendentes acreditam que o trabalho é bem visto e aceito por todos. Acreditam que constitui uma fonte de informações e que o serviço prestado pela Central de Atendimento possui confiabilidade entre os empregados do BEMGE. A central é vista, de acordo com eles, como um facilitador na obtenção de informações.

“São poucos os retornos que não elogiam o RHAtende. Acho que uma vez ou outra aconteceu isso. Acho que a maioria das pessoas agradecem ao RH por estar com a Central de Atendimento porque ela atende mesmo. Então as vezes a gente recebe uma ligação e a pessoa fala: “Ah! esse RH atende mesmo”. (risadas) Então é bom a gente saber disso, né?” (ATD02)

“Eu acho que o RHAtende é visto como um facilitador, ... é um facilitador ... eu acho ... de divulgação de informação. Algumas pessoas confundem um pouco porque pelo tipo de pergunta a gente vê que é um pouco mais de comodismo. Mas muitas vezes, não é. É mais uma assessoria mesmo, um suporte que a gente dá e aí eu acho que a gente tem atendido. “ (ATD03)

“Olha, eu acho que o usuário vê com bons olhos. Acho que as vezes pode até não ficar satisfeito com o padrão da resposta. Eu estou falando do atendimento por telefone .. que muitas vezes a gente fica ... fica meio deficiente. Mas eu acho que ele vê com bons olhos porque tem um número grande de ligações. A demanda é muito grande, apesar de serem os mesmos assuntos. Todo mundo manda ligar para o RHAtende. As vezes tem um problema lá de conta corrente ...’Ah... liga para o 1805 que eles atendem, que eles te informam...’ Hoje, eles até confundem a função, mas é sinal que a área pegou” (ATD05)

As respostas dos gerentes da organização e dos demais empregados confirmam a satisfação pelos serviços prestados e o significado desta central no ambiente organizacional. O nível de utilização tratado anteriormente serve de base de apoio para a confirmação deste nível de aceitação.

“a idéia é brilhante e veio resolver o problema crônico de comunicação entre as áreas do banco, em especial a Operacional, que está em espaço físico distinto do Recursos Humanos” (GRO15)

“a existência de uma Central de Atendimento de RH caracteriza uma preocupação da empresa em manter seus funcionários informados e para aproximá-los da organização, conseqüentemente, representa uma valorização dos mesmos” (EMP56)

“centralização e uniformização de informações, que são passadas da maneira correta e mais precisa possível. Isto torna os procedimentos, em cada unidade, mais eficazes. Além disso, dá-se um bom e devido atendimento ao empregado do BEMGE, que é seu cliente interno. “ (EMP42)

“O RHAtende é descomplicado; é um canal direto de comunicação. É um equipe voltada para este tipo de atendimento; é uma exclusividade dentro do BEMGE.” (EMP43)

O trabalho executado pelo RHAtende é bem visto e desejado por todos os usuários da amostra. A iniciativa é reconhecida por todos os níveis de usuários e principalmente na equipe de RH. Os empregados de RH, em seus

comentários, elogiaram a atuação desta equipe, mas de forma geral os atendentes acreditam que os demais colegas de RH não valorizam o trabalho da Central.

MORRETI(1997) e STONE(1992) trabalharam as questões ligadas ao reconhecimento do papel do atendente no sucesso e na continuidade da operação de uma central de atendimento. O primeiro aborda questões da rotatividade existente entre os profissionais da área devida muitas vezes a uma má remuneração.

STONE(1992) trabalha questões mais subjetivas ligadas à motivação destes profissionais para a função: como salas, reconhecimento constante do desempenho das atividades, participação em novas implementações, tanto em idéias como implementações, promoções e distribuições de responsabilidades. Todo e qualquer retorno dos usuários deverá ser compartilhado, quer individualmente a quem se refere, quer através de quadros de aviso. As correspondências recebidas acerca da Central são divulgadas com o espírito de motivar a equipe. Talvez aí esteja o caminho. Entretanto, não se pode dizer que isto venha ocorrendo nessa central.

“- Como seu colega de RH vê a Central de Atendimento?
 - *Como uma coisa ... (fez uma careta)*
 - O que significa essa careta?
 - *O trabalho da gente não é valorizado pelos nossos colegas.*”
 (ATD02)

“Eu acho que ainda existem pessoas que não compreendem não. Mesmo porque não estão lá vivenciando o volume de ligações, nem o volume de notas do correio eletrônico, nem o de documentação que a gente recebe. Então eu acho que é uma falta mesmo de ... é isso aí ... é ... de valor.” (ATD03)

“- E o seu colega de RH, o que fica lá dentro, como ele vê a Central?
 - *Me parece que a imagem não é muito boa em relação à Central. Eu já estive conversando com pessoas mais antigas que trabalham lá e elas criticam um pouco. Parece que antes,*

como não existia a Central, as pessoas ligavam diretamente ao analista e eles explicavam o assunto. Já teve gente lá dentro me falando que da outra forma era melhor.

- Nunca te disseram porque?

- Não.” (ATD04)

Observou-se que os comentários e elogios que recebem do restante da empresa são sempre muito bem vindos. Eles acreditam que as gerências de RH e a diretoria estão satisfeitos e vêem nisto estímulo para o trabalho.

“- Você que tem muito contato com outros escalões gerenciais da empresa, o feedback é positivo?

- Positivo. Positivo, não só do nível gerencial mas de todos os funcionários. Sempre foi muito positivo. O RHAtende foi recebido de forma muito positiva e tem sido até hoje. Tem resolvido. Pelo nível, mesmo, de procura, a gente vê que ele foi bem recebido. “ (GRH02)

“Eu acho que o RHAtende está com a bola toda . Eu acho que ele é o docinho de coco do superintendente. Eu acho que ele gosta muito da Central.” (ATD04)

“Nós tivemos um encontro com o diretor e ele elogiou muito a Central de Atendimento. Ele falou que é uma coisa boa e é uma coisa que se depender dele ele vai estimular que ela continue. Eu imagino, quando ele passou essa informação, é porque ele já devia ter tido algum retorno sobre isso, porque ele não falaria isso ... por falar. Então, ele enfatizou sobre o RHAtende. E nós temos as estatísticas e ele viu o trabalho que a gente faz e ele valorizou esse trabalho da gente. E isso foi bom para a gente porque isso é um estímulo que a gente tem que ter no trabalho”. (ADT02)

“Temos recebido vários elogios pelo suporte que a gente tem dado. Mas ainda tem muita gente que reclama, não do RHAtende, mas do RH. Sabe, por achar que as coisas estão ainda centralizadas ali e tal... e todas as rotinas. Mas eu acho que teve uma virada total, mesmo porque todo mundo tem acesso tanto com o correio eletrônico como com o telefone. E a gente está sempre divulgando tudo, e não tem nada que não possa ser dito ou que não possa ser feito lá.” (ATD03)

5.4.6 – A interferência da Central RHAtende nas relações de conflito entre empregados e organização

A partir de uma perspectiva analítica, pode-se ver a organização como parte integrante do contexto social, onde ocorrem forças de poder tal qual estas manifestam na sociedade. E dentro deste campo de poder, ocorrem as relações de trabalho¹⁴, com interesses distintos entre os atores desta relação: empregados e empregadores. O contexto capitalista deixa claro a existência de um grupo que possui os meios de produção, e por isso dominantes na relação, e de outro, o que vende sua força de trabalho aos primeiros. Nas relações profissionais, existirão sempre regras que tendem a privilegiar o grupo dominante, embora, algumas vezes, sejam postas como a servir o grupo dominado e até mesmo propostas por esse.

Na análise das relações de trabalho e no processo de entendimento da mesma, faz-se necessário compreender a organização como um lugar onde se manifestam as relações de poder entre este dois grupos e onde se expressa o conteúdo destas relações. A análise do poder nas organizações demonstra que este estende seus domínios muito além das relações de produção. O poder tem manifestações na vida da organização. Assim, a forma de ocupação dos espaços, a distribuição do tempo e das tarefas, a designação de atribuições ao cargos, o processo de construção do saber, a implantação de normas e regras, constituem campos de ação do poder.

Assim como o poder é inerente nas organizações, também o é o conflito, já que este é o retrato da existência de interesses divergentes no ambiente organizacional. A existência destes aspectos leva a organização a buscar soluções que efetivem a regulação de conflitos, restaurando o equilíbrio

¹⁴ Existem tentativas de consenso a respeito da terminologia relações de trabalho. Embora ainda não alcançado, registram-se nesse tema estudos nas diversas áreas do conhecimento baseados em enfoques teóricos e metodológicos distintos. MELO (1991) ressalta que os termos relações industriais, relações profissionais e relações de trabalho têm sido empregados, de acordo com a nacionalidade do autor, para

necessário para que ela cumpra seu papel. A regulação de conflitos dar-se-á por processos institucionalizados ou não, refletidos através de políticas de pessoal e práticas gerenciais modernas que traduzem formas de controle do empregado em sua relação de trabalho. As formas institucionalizadas são de âmbito mais geral e estão ligadas à legislação vigente e manifestam-se em ações com o acordo de representações das partes. As não institucionalizadas não manifestam-se explicitamente para a regulação de conflitos, embora criem oportunidades para que os atores se manifestem.

Embora não tenha sido criada com esse objetivo, pelo menos de forma explícita, a central de atendimento RHAtende é um instrumento de regulação de conflitos na relação de trabalho já que procura levar aos empregados informações pertinentes a seus direitos e deveres. Os gerentes foram questionados em relação a compreensão deste papel e 39,2% deles são contrários a esta idéia, enquanto 17,3% não responderam a pergunta. Mas, 43,5% das respostas obtidas consideraram que a central de atendimento contribui em situações de confronto entre os interesses da empresa e do empregado. E explicitaram isso da seguinte forma:

“Houve uma oportunidade em que através do RHAtende, levamos e solucionamos uma reivindicação antiga de funcionários dos horários noturnos (noite e madrugada) com relação à duração de hora noturna (52:30 min)” (GRO09)

“Em qualquer tipo de dúvida, relacionada a confronto de dissídio entre sindicato e empregados e mesmo em casos como licença por afastamento médico, e mesmo, não remuneradas, o meu guia é sempre o RHAtende. Não saberia relatar todo o nosso procedimento em todas nossas consultas o RH agiu como esclarecedor conduzindo-nos a uma solução em parceria” (GRO14)

“Quando orienta sobre as regras do banco e os direitos dos funcionários” (GRO20)

5.4.7 - A Credibilidade conferida a Central de Atendimento e o grau de confiabilidade nas informações recebidas

O vocábulo confiança significa segurança íntima de procedimento; crédito. Em linguagem mais popular pode significar boa fama, segurança e bom conceito que inspiram as pessoas, quando empregado para 'pessoa de confiança'. Confiar é antes de tudo fiar-se com alguém, com algum projeto ou alguma coisa.¹⁵

O vocábulo credibilidade por sua vez, significa qualidade do que é crível, do que se pode confiar. Assim, a credibilidade na central de atendimento e a confiabilidade nas informações recebidas tendem a caminhar juntas, encontrando-se certa dificuldade em separá-las. Pode-se dizer que a credibilidade é o ato de crédito que os usuários tem em relação à central enquanto órgão ou estrutura da empresa.

A credibilidade conferida à central foi expressa no discurso de seus usuários. Os motivos dessa credibilidade encontram-se no conhecimento que os atendentes possuem dos processos referentes a RH, da agilidade e importância aferida pela Central ao ato de se obter informações, da facilidade de acesso, da possibilidade do empregado ser escutado, do tempo de resposta e da própria autoridade que o órgão possui por ser um canal institucional da empresa. Destacam-se as falas:

¹⁵ Vide FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, Minidicionário da Língua Portuguesa, 3 ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993

“... é uma área que provoca mudanças, principalmente quando se trata de mudanças organizacionais bem estruturadas e conseqüentemente com um nível de informações fidedignas. Ela pode, a médio e longo prazo, eliminar a força da rádio ‘peão’, desde que se faça acreditada pelos funcionários” (GRO04)

“é importante para o funcionário porque ele tem um atendimento personalizado” (EMP01)

“... porque achei as respostas efetivas e também pela concentração dos assuntos em um único ponto” (GRO09)

“... a central facilita a vida de um funcionário dentro de uma empresa, diminuindo um pouco as burocracias e facilitando um atendimento melhor ao funcionário” (EMP15)

“uma Central de Atendimento só favorece pois ela faz a triagem e encaminhamento certo e mais rápido para a solução em questão.” (EMP57)

“ótima idéia pois otimiza o tempo do funcionário que não sabe onde colher as informações necessárias. Demonstra interesse da empresa pelo seu funcionário” (EMP34)

“Muito bom. É um conjunto de informações disponíveis da empresa onde se tem acesso inclusive para dar sugestões ou fazer críticas construtivas” (EMP40)

“O serviço é eficaz. Atendem com presteza e educação. Se têm dúvidas vão buscar a informação correta e sempre dão retorno ainda que seja no dia seguinte” (EMP42)

“A central está sempre à disposição do funcionário para maiores esclarecimentos. Possui funcionários educados e bastante competentes, preparados, instruídos. Estão sempre com bom humor e agilidade para o retorno de informações” (EMP62)

A confiabilidade diz respeito aos dados e orientações que os usuários recebem desta central. A confiança pode ser empregada quando relacionada às pessoas que trabalham na central e oferecem serviços a seus usuários. O nível de confiabilidade nas informações recebidas entre aqueles que já utilizaram a central é muito alto: 17 entre 18 gerentes consideram confiáveis as informações prestadas, correspondendo a 95%. Entre os empregados, dos 79 que já utilizaram a Central, 77 indicaram que são confiáveis as informações

recebidas (equivalente a 97%). O fato deve-se certamente à postura, às atitudes, ao compromisso dos atendentes da central com a prestação de serviço e ao nível de serviço prestado.

Os autores que trabalham com centrais de atendimento, principalmente as de telemarketing, STONE(1992), DANTAS(1994), POPE(1989), citam a dificuldade de se conquistar a confiança dos clientes via telefone. Trabalham questões ligadas ao comportamento e a postura do atendente como pontos fundamentais na solidificação deste valor. ANFUSO(1994) trabalha questões ligadas à confiança que as empresas dispensam a seus empregados e os reflexos dessa prática na produtividade.

POPE(1989), principalmente, alerta nas questões das habilidades e das atitudes dos atendentes. O Atendente deve saber demonstrar com sua voz a sinceridade de interesse pela questão que está ouvindo. Deverá apresentar-se com a cordialidade, para qual o autor aponta a sugestão de que o atendente experimente sorrir enquanto fala. A postura do atendente deverá passar valores como receptividade, confiança e cortesia, para o qual recomenda a utilização de modulação da voz para demonstrar isto.

Um dos aspectos observados durante as entrevistas com os atendentes é a incomparável simpatia que demonstravam ao colocar suas questões. O sorriso era uma constante durante as respostas. No período das entrevistas, pode-se observar mais de perto o trabalho dos atendentes, em seu próprio local de trabalho. O clima criado era de ajuda mútua e confiança de equipe.

Um dos assuntos tratados durante as entrevistas com os gerentes de RH e com os atendentes foi o treinamento que é oferecido aos atendentes da central de atendimento, buscando identificar de que forma os aspectos teóricos abordados pelos autores acima se apresentavam como fundamental na formação de uma atitude pró-ativa do grupo. Conforme indicam as falas abaixo, as definições foram tomadas de acordo com as seguintes diretrizes:

“- Como foram escolhidos os profissionais que trabalham na Central?

- Primeiro, o ponto mais forte na escolha destas pessoas foi escolher gente que gosta de trabalhar com gente, na questão do atendimento, do relacionamento pessoal. Então, procuramos pessoas que atendiam a isso. Além de consultas, as pessoas que procuram a Central de Atendimento estão insatisfeitas de alguma forma. Então, os atendentes são pessoas que num momento desses têm que ter maturidade de estar ouvindo sem se exaltar, e que tenham agilidade e compromisso com as respostas. São pessoas que vão atrás das questões e pessoas que tenham o máximo de cuidado no trato com as outras pessoas.

- Vocês deram algum tipo de treinamento a estas pessoas?

- Demos. Nós demos vários treinamentos tanto quanto à postura de atendimento, quanto à questão do atendimento telefônico. Sempre que tem alguma alteração de procedimento, de filosofia de trabalho, projeto novo, a gente está sempre instruindo essas pessoas, repassando tudo, informando.”
(GRH01)

“O que aconteceu foi um ganho de escala muito grande em razão desse atendimento centralizado. Uma economia financeira absurda em razão dos telefones. As pessoas começaram a ser treinadas na forma de atender, e como atender, e o que repassar. Raramente interrompiam as pessoas que estavam lá nas atividades, dentro da área.”
(GRH03)

Entretanto, destacam-se contradições nestes pontos entre as falas acima e a dos atendentes apresentadas a seguir.

“Nós não tivemos treinamento nenhum. É uma falha mais ao mesmo tempo foi uma solução para os nossos problemas porque obrigou a gente a buscar informações e correr atrás ... Aliás, tivemos sim. Depois de mais de seis meses do RHAtende nós fomos visitar a TELEMIG e, então, tivemos um treinamento no final de semana de como atender as ligações.”
(ATD06)

“Não, ninguém recebeu treinamento ... a gente pega é no tapa mesmo a não ser um treinamento de atendimento telefônico. Isso a gente teve: um só ...” (ATD02)

A análise dos dados acima permite aventar que tal controvérsia talvez se encontre na rotatividade das pessoas envolvidas no momento da criação até o instante das entrevistas. Essa rotatividade é devida a demissões na área de RH, licenças de saúde, e a programas de incentivo a demissões existentes na organização. Essas demissões são contrárias às considerações dos autores estudados em relação à manutenção do profissional e, principalmente, de seu conhecimento da empresa.

De acordo com as informações obtidas, pode-se afirmar que a primeira turma de profissionais escolhidos teve um treinamento de atendimento telefônico. Quanto ao treinamento nos sistemas de informação que servem a ARH, a justificativa é que eram todos profissionais experientes em RH e que já trabalhavam com o sistema. Os primeiros profissionais envolvidos com a central chegaram a visitar uma ou duas empresas que possuíam o serviço. Mas o grande aprendizado desses atendentes deu-se mesmo através do desempenho de suas atividades no dia-a-dia.

Também não se pode perder de vista o que apontaram os autores sobre investimentos em centrais de atendimento. A prática tem privilegiado a tecnologia em detrimento dos atendentes. Os autores indicaram que os resultados disso podem representar prejuízo para o negócio, além do fato ser incentivador da rotatividade. No caso específico dessa pesquisa, detecta-se descontentamento na fala dos atendentes quando abordam a questão treinamento.

Mesmo assim, a confiabilidade que possui o serviço e a credibilidade do instrumento no BEMGE, deve-se, sobretudo, a atitudes pessoais e ao bom senso de todos aqueles que por lá já foram atendentes. Os usuários indicaram isso.

“... o setor vem funcionando com eficiência, sendo que os funcionários se mostram bastante atenciosos na resolução dos problemas” (EMP45)

“muito boa, pessoal educado porém o telefone está sempre ocupado. Deveria ter mais linhas disponíveis; inteira confiança” (EMP53)

“possui uma equipe muito eficiente sempre muito prestativa. Não mede esforços para atender quem a procura nunca deixando ninguém sem uma informação segura” (EMP100)

5.4.8 - A informação desejada pelos usuários da Central

Essa pesquisa tentou mostrar de forma mais abrangente todos os aspectos que envolvem uma central de atendimento no tocante a disseminação de informações. Alguns trabalhos têm sido desenvolvidos nas empresas e nas universidades abordando especificamente a informação desejada pelo usuário. Não era esse o nosso foco. Mesmo assim, listamos nos questionários enviados aos gerentes da organização e aos demais empregados da organização, as principais informações solicitadas, seguindo informações da própria equipe do RHAtende.

O quadro a seguir mostra a incidência de informações que foram solicitadas pelos usuários que responderam a esses questionários. Elas coincidem com a incidência apresentada pela equipe de RHAtende. A confecção de estatísticas desse tipo pelas equipes de centrais de atendimento é recomendada pelos autores lidos. Nesses trabalhos é necessário registrar a informação desejada junto a determinado perfil de usuário.

Observa-se que são essas estatísticas que permitirão inferências pela equipe de uma central de atendimento, ou por sua gerência, do tipo:

- Tipo de informação mais requerida por perfil de usuário;
- Períodos onde a informação é mais solicitada;
- Processos onde existe maior incidência de dúvidas;
- Revisão da divulgação de determinada norma ou informação;
- Órgãos ou setores da organização que apresentam maior incidência de dúvidas;
- Análise das sugestões/críticas dos usuários.

O nível de detalhamento destes relatórios está relacionado com o tipo da central, com seu objetivo, e com o universo de seus usuários. Além disso, a própria necessidade de informação por parte da gerência altera-se e, desta forma, tanto as informações que nele constarão quanto a forma como serão apresentadas são flexíveis.

Tendo em vista apenas as informações dos quadros apresentados a seguir, observa-se incidência maior em processos que afetam diretamente a vida do empregado. “Férias” sempre foi a questão mais solicitada pelos usuários. Foi citada pelos atendentes como uma das grandes incidências. A equipe de RH do BEMGE prepara para 1998 um novo procedimento que regulamentará esse processo. Se for bem divulgado e obter aceitação por parte dos empregados, com certeza não constará mais entre as informações mais solicitadas. E servirá ao RH dessa empresa como fortalecimento para se trabalhar o retorno destas informações.

“... quando você tem isso trabalhado você tem, também, como chegar a que tipo de informação a empresa está precisando que você trabalhe mais. Vamos supor, férias, que é um assunto que gera muitas dúvidas, que as pessoas perguntam muito, então é porque férias não está suficientemente divulgada. Então eu acho que ela vai sinalizar quais as ações de RH que devem ser tomadas, que tipo de informação o RH tem que estar prestando a empresa.” (GRH02)

É importante esclarecer que quando um empregado perde seu crachá, ele solicita um novo através da Central e por isso a incidência alta sobre esse assunto. A folha de pagamento e as explicações sobre as verbas que a compõe são incidências sazonais que repetem-se a cada mês por ocasião do pagamento. Podem ser trabalhadas com uma divulgação estratégica da forma como se dá o cálculo dos rendimentos assalariados no BEMGE. No grupo Relação de Trabalho, o assunto Carteira de Trabalho destaca-se também, devido aos processos de atualização na carteira previstos por lei. Interessante observar que a incidência maior dos gerentes dá-se no grupo Relação de Trabalho, o que comprova a efetividade da Central na descentralização das funções de Recursos Humanos.

Quadro 08 – Tipo de Informação solicitada: Procedimentos Administrativos

Tipo de Informação solicitada: PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS	Gerentes da Organização	Demais empregados da organização
Assinatura autorizada	2	5
Bolsa de oportunidade	2	16
Convênios	1	7
Crachá	5	30
Despesa de Viagem	7	8
Emissão de Etiquetas		3
Localização de funcionário	1	11

Quadro 09 – Tipo de Informação solicitada: Cargos e Salários

Grupo de informação: CARGOS E SALÁRIOS	Gerentes da Organização	Demais empregados da organização
Auxílio Alimentação	2	10
Auxílio creche babá	2	12
Auxílio doença	1	3
Auxílio moradia	1	1
Cargos e Salários	4	18
Folha de Pagamento	4	27
Massa Salarial	6	4
Pensão alimentícia	2	2
Relação salário contribuição	-	4
Salário educação	2	6
Salário família	1	7
Ticket refeição	-	2
Vale transporte	3	19
Verba quebra de caixa	-	1

Quadro 10 – Tipo de Informação solicitada: Treinamentos

Grupo de informação: <i>Treinamento</i>	Gerentes da Organização	Demais empregados da organização
Incentivo educacional	2	6
Processo seletivo interno	1	21
Programa Aposentadoria	2	-
Programa Desenvolvimento Gerencial	2	1
Programas institucionais	2	-
Programas Técnicos Operacionais	2	-
RHVideo	4	7
Treinamento	3	7

Quadro 11 – Tipo de Informação solicitada: Relação de Trabalho

Grupo de informação: Relação de Trabalho	Gerentes da Organização	Demais empregados da organização
Carteira de Trabalho	3	24
Controle de Frequência	6	8
Declaração INSS, CEF, etc.	3	11
Férias	9	43
FGTS	3	8
Licença	4	16
Movimentação de pessoal	8	15
Rescisão de contrato	4	3
Retorno de funcionário licenciado	3	9
Seguro de vida obrigatório	-	5

5.4.9 - A interferência da Central de Atendimento na cultura organizacional

Os dados levantados nas entrevistas e questionários permitiram detectar algumas alterações culturais no BEMGE no tocante ao manuseio, acesso e disseminação de informações na organização. Conforme enfatizado anteriormente a cultura de uma organização é fruto da interação entre os objetivos a que se propõe a organização e a bagagem que cada empregado traz de sua própria vida. Ela é construída e sedimentada a partir das relações que se estabelecem na organização. (HOFSTEDE,1991; HICKSON,1995) Contribui para isso os interesses e a motivação dos indivíduos, pois é a partir disso que as pessoas irão desenvolver e disponibilizar suas habilidades frente as demandas surgidas. (ALVESSON,1992).

A primeira grande demanda era a própria ARH. A informação navegava por pequenos grupos que a conservava entre si, sob seu domínio e gerência. Tornaram-se, culturalmente, “proprietários da informação”. O conhecimento não era compartilhado. Existiam culturas regionalizadas dentro do próprio RH, conforme revela o entrevistado a seguir:

“No primeiro dia, fizemos uma caminhada por esses andares e notamos que as pessoas não conversavam entre si. Elas não se comunicavam. Estavam, cada um, há anos dentro de uma mesma atividade, trabalhando em uma mesma metodologia. Uma pessoa fazia uma atividade e outra, lá no outro canto da sala, desenvolvia a mesma atividade, o mesmo controle.

[...] Fizemos um rodízio com todos, para todos entenderem o caráter da informação, para assimilarem o trabalho. ...Tem alguém esperando, tem algum cobrando, tem alguém precisando da resposta e eu tenho que sentir a velocidade daquela resposta e assegurá-la. Então todos passaram por aquele exercício.” (GRH03)

A implantação da Central alterou essa ordem. As pessoas foram deslocadas e começaram a experimentar outro tipo de atividade e a lidar com outro tipo de informação. Surgiram os questionamentos do porquê disso ou daquilo e o próprio conhecimento gerado a partir da informação possibilitou mudanças nos processos internos.

“Havia inúmeros arquivos de informações em um andar, que repetiam-se em outro andar com as mesmas informações. Começamos a trabalhar o que é informação e a necessidade da informação interna, ajustando essa informação. Isso para que as pessoas pudessem saber exatamente com o que estavam trabalhando, para poder repassar, prestar esse serviço para a casa.

[...]eliminamos quatro caminhões de arquivos de informações que não havia necessidade. Mudei todas as pessoas, ajustei todas as pessoas para que elas ... troquei todas as pessoas e todas as atividades que elas estavam fazendo e nenhuma passou a desenvolver mais nada. Então eu promovi uma metodologia de que todo mundo soubesse o que estava fazendo ali ...

[...] As pessoas assustaram: ‘Olha, eu estou fazendo o que não fazia, etc., etc. ...’” (GRH03)

Existia uma atitude comportamental ao prestar serviços de informação que tornava-se cultura na organização – era difícil obter informações de RH e isso precisava ser alterado. O conhecimento dos próprios processos levou a isto. A motivação foi a necessidade da informação pelos usuários.

“Mas ainda faltava desenvolver uma atitude comportamental de como responder para as áreas clientes. Então, foi partindo desse diagnóstico, partindo da insatisfação da casa, que achamos que a única forma era reeducar as pessoas para que elas conhecessem exatamente o escopo de atuação e o compromisso da área de RH. Que elas entendessem o todo da área. E passamos a repensar a forma de atuar.” (GRH03)

A informalidade na prestação de serviços de informação pelo RH, abordada anteriormente, levava a privilégios na obtenção desta pelos empregados que possuíam algum contato na área e, de forma mais geral, por aqueles mais próximos à área e que trabalhavam em Belo Horizonte. A implantação da central criou um processo democrático na obtenção de informações. Fez com que os empregados de RH incorporassem essa atitude a partir da compreensão da importância da informação para os usuários. Além disso, tornou-se um único canal para isso, incorporando esse papel na cultura da obtenção da informação de RH.

Outro aspecto importante, já comentado no item 5.4.3, é que o dia a dia da Central tem sido uma atividade pedagógica no tocante a orientar as pessoas a buscar a informação nas demais fontes de informação de RH existentes no banco. No princípio, esta atividade foi recebida com certa resistência, mas o fato de sempre indicar onde a informação está disponível tem levado os usuários a trocar de atitudes em relação ao fato.

Este posicionamento da equipe de atendimento tem introduzido uma nova cultura no procedimento de busca de informação na organização, deixando “o mais eficaz” tomar o lugar do “mais fácil e mais rápido”. O colega que tinha

informações era sempre o mais procurado. O nível de indicação da utilização dos colegas como fonte de informação foi bem menor que o de manuais e o BomDia BEMGE no estrato dos empregados da organização: os sistemas ficaram com 27,7% de incidência, o BomDia BEMGE é utilizado em 25,9%, os normativos em 20,3%, os colegas de trabalho com 11,2%. Os gerentes mostram-se mais resistentes a trocar essa fonte, os colegas de trabalho representam ainda 50% das fontes que eles consultam, os normativos 12,5% e o BomDia BEMGE 12,5%.

Outro reflexo disso encontra-se na implantação, ao final de 1997, dos manuais utilizando rede de micro-computadores e *softwares* com recursos de hipertexto. A área de comunicação interna esteve por parte do ano de 1996 sob a coordenação da Superintendência de RH, quando então foram reforçadas estas idéias.

A Gerência de Informação começou a nascer em resposta ao conhecimento que a Central de Atendimento trouxe à equipe de atendentes e aos demais profissionais da equipe de RH. A própria área solicitou mudanças em seus sistemas de informação tendo em vista as necessidades que foram apontadas por seus usuários.

O sistema que atende a ARH foi remodelado entre 1996 e 1997. Parte deste sistema passou a ser totalmente liberada ao empregado nas funções de consulta e atualização de dados pessoais (endereço, local de trabalho, cursos realizados, estado civil, etc.). Antes era a ARH quem realizava as alterações de dados pessoais a pedido do empregado. Hoje no BEMGE, o empregado é o único responsável pela alteração de seus dados pessoais e isto tem ajudado em muito aos processos internos, pois criou agilidade na atualização da informação e liberou recursos da ARH para a função.

Ficou claro também que a política de acesso à informação tem se incorporado como direito do empregado. Isto era um desejo da ARH e a fala dos empregados abaixo demonstra isso:

“Acho que não é só uma informação que elas passam. Elas passam também uma política, uma filosofia de trabalho, que é a questão de todos os funcionários do banco obterem certas informações. Principalmente as informações que dizem respeito a ele, e é um direito dele obter. Então, eu acho que o RHAtende funciona muito nessa linha.”(GRH02)

“Por ser um serviço que está a nosso dispor e por ser nosso direito e dever estar informado e buscar soluções para nossas dificuldades” (EMP11)

“O RHAtende dá condição aos funcionários de saber de seus direitos, integrar e participar” (EMP103)

Essa ultima fala revela a mudança na postura cultural que vem sendo incorporada. O empregado passou a colocar suas críticas e sugestões aos processos e a forma como a informação encontra-se disponibilizada. Tal posicionamento é consequência, também, da implantação da função da gerência de informações.

“O RHAtende também foi criado como um canal para que as pessoas pudessem dar sugestões, criticar os processos, criticar procedimentos. Então, quando você abre esse canal e as pessoas sugerem, elas criticam, então você está recebendo um feedback em relação ao clima, como as pessoas estão se sentindo dentro da empresa.” (GRH02)

“Muito bom. É um conjunto de informações disponíveis da empresa onde se tem acesso inclusive para dar sugestões ou fazer críticas construtivas” (EMP40)

O BEMGE possuía uma cultura arraigada de que a chefia possui a informação e não repassa aos subordinados. Esta cultura é reforçada muitas vezes por atitudes de determinadas chefias que detêm o poder da informação e reforçam nele o seu próprio poder e autoridade. O canal de informação de maior potencial no BEMGE é o informativo diário BomDia BEMGE. Alguns usuários indicam que não conseguem acessá-lo. Existem dificuldades em agências externas a Belo Horizonte onde o número de equipamentos ligados ao computador central é reduzido e onde ainda persistem problemas com as linha de transmissão. Mas é de se questionar o não ter acesso a um informativo que de norma é dever a leitura diária. Seria realmente posição da chefia? Ou também existe um comodismo em se obter a informação? Os dados evidenciaram ainda atitudes e posturas autoritárias que terminam atuando como limitadoras do exercício do direito de acesso à informação por parte dos empregados. As respostas transcritas abaixo demonstram a situação:

“- Existe alguma reclamação de que as chefias não repassam informação?

- *Sempre. Olha, desde o início do RHAtende e, até hoje, mesmo com a criação do RHAtende, com a descentralização das informações, que hoje já é grande - no início nós não tínhamos essa descentralização - nós vemos de diversas agências uma dificuldade das pessoas nos retornarem ou nos assuntos justamente porque os gerentes não repassam as informações. Muitos guardam informações, não passam para os funcionários. Outros acham que mesmo sendo uma regra do banco, um direito do funcionário, o gestor daquela unidade ele não permite que o funcionário aja daquela forma. Então, nós que estamos no RHAtende, o que a gente instrui ao funcionário é que ele pergunte ao gerente de que é direito, o que é norma, que mostre os manuais. Que ele mostre ao gestor que ele tem conhecimento da situação e que peça ao gestor para entrar em contato com o RHAtende. Algumas questões os próprios gerentes nos retornam dizendo que determinado funcionário falou tal e tal coisa, deu determinada informação. A gente confirma e explica porque está acontecendo aquilo e como ele deve proceder.” (ATD06)*

“- Algum usuário reclama com você assim: ‘Meu chefe não me passa informação...’

- Reclama e muito. No interior, é muito grande o índice de retenção de informação a nível gerencial. Os funcionários não tem acesso ao BOM DIA BEMGE; eles não tem acesso ao correio eletrônico. Tem pessoas que ligam da residência porque o chefe não deixa usar o telefone na unidade. (ATD01)

“- Algum usuário reclama de você que o chefe dele não dá informação?

- *Não reclama não. Mas a gente sente que as pessoas tem ... que alguns funcionários ... principalmente os de agência ... tem receio de perguntar ao chefe por alguma coisa.”* (ATD04)

HAMPDEN-TURNER(1994) desenvolveu idéias acerca do papel dos gerentes na manutenção da cultura organizacional. Existe uma importância fundamental no papel dos gerentes na manutenção da cultura, pois se utilizam dela para incentivar a produtividade, ao mesmo tempo que mantêm os valores da organização. A ligação entre cultura e as lideranças é que estes ajudam a dar forma a cultura, e ela, a moldar comportamentos na organização.

Ao criar a central RHAtende, o BEMGE já tencionava começar o processo de descentralização das funções de RH. Essa central tem orientado os gerentes para tornar possível este objetivo. O atendimento aos gerentes no tocante à Administração de Pessoal é constante. Durante o ano de 1997 foram eles os que mais procuraram a central para esclarecimento de dúvidas sobre processos e orientações de como agir em determinadas situações. A Central vem contribuindo para alterar a cultura de que quem cuida da relação de trabalho é somente a área de Recursos Humanos.

A Central RHAtende tem sido uma fonte de informação nessa organização, facilitada pelo acesso e pelos objetivos que orientam sua existência. Ao lidar com a informação no dia a dia, essa central reforça a memória organizacional e torna-se representante da cultura desta empresa. Percebe-se pelos dados que a centralização das informações em um só lugar, a democratização do acesso, a rapidez das respostas, têm possibilitado a essa central ser também agente de mudanças culturais.

*“Na ciência a gente só lida com coisas faladas e escritas, hipóteses, teorias, modelos, que a nossa razão inventou.
A vida, ela mesma, fica um pouco mais além das coisas que falamos sobre ela.*

A vida é muito mais que a ciência.”

Rubem Alves

6.1 – Central de Atendimento/ARH: pontos de reflexão

Nas organizações, o avanço tecnológico tem propiciado soluções na obtenção de vantagens na linha de negócio e alterado a forma como se dão o acesso e o armazenamento de informações. As Centrais de Atendimento vieram como necessidade de um atendimento mais qualificado e direto aos clientes e usuários. Especificamente na ARH, trouxeram pontos que favoreceram empregados e empregadores. Apresentam-se duais: enquanto agilizam processos, otimizam tempo de trabalho e até reduzem pessoas, agilizam e ajudam os empregados na obtenção de informação e construção do conhecimento dos processos da própria organização.

A cultura organizacional alinhava os procedimentos da organização, influenciando e sendo influenciada por eles. A organização torna-se ponto de convergência de culturas distintas, oriundas daqueles que nela trabalham ou para qual fornecem serviços, que acabam por resultar na própria cultura da empresa. É dinâmica e por sua vez capaz de dinamizar as ações na organização.

Ao ditar e regular a vida dos indivíduos na organização, através de normas e procedimentos que regem o exercício do trabalho, a ARH acaba por instituir padrões de comportamento, gerando uma forma de estar e crescer nas organizações. Defende o patronato, mas de certa forma, não desconsidera os interesses dos empregados. Patrocinando o desenvolvimento de programas institucionais, cria e aumenta cada vez mais o vínculo do empregado com a organização e, principalmente, garante seu compromisso com as metas que ela propõe. Nessa hora, a informação é o instrumento de difusão e criação da cultura.

Esse estudo procurou tratar e conhecer um pouco de tudo isso. Seguem algumas considerações do que se tornou mais significativo. Os questionários e

entrevistas resultaram em muitos outros dados aqui não apresentados devido ao universo que se abria frente a eles. Serão utilizados em trabalhos futuros. Valeu todo o exercício da iniciação científica. Talvez uma conclusão definitiva do trabalho não se possa ter. E é bom que não haja, pois vale mais a vontade de continuar o caminho, aprendendo com tudo isso.

6.1 - O estágio atual

O objetivo central dessa pesquisa foi conhecer, apreender e analisar a implantação de uma Central de Atendimento em RH no tocante a disseminação de informações e seus reflexos na cultura organizacional, a partir da experiência do BEMGE. Embora tenha atuado como Analista de Informação e Negócio na implantação desta central, procurei desviar sempre minhas próprias impressões para registrar o que os demais sujeitos envolvidos tinham a colocar. Confesso às vezes ser difícil ficar de todo alheio e isento dos próprios sentimentos, ao se analisar fatos dos quais participamos quer como sujeitos da ação, quer como recebedores dos efeitos dessa. Mas antes de tudo, foi um privilégio estar presente no instante da criação dessa central e poder acompanhar seu crescimento. Certamente, isso constituiu subsídio e sustentação ao conhecimento desse instrumento.

A Central de Atendimento RHAtende nasceu pela força do discurso da disseminação de informações ao cliente de RH. Ele próprio, o usuário desejoso da informação, impulsionou o RH a dar uma solução ao problema do acesso à informação. Além disso, os processos internos estavam embaralhados. Era preciso mudanças em procedimentos para fazer valer qualquer esforço.

Atrás desse discurso, os gerentes de RH sabiam que era preciso dar novas direções a ARH. Era necessário desafogar os especialistas em RH do telefone, pois eles não conseguiam encaminhar suas atividades com tantas

interrupções. O caráter da informalidade ao se prestar estes serviços já havia tornado cultura do atendimento e do acesso. Ambos, usuários e equipe de RH, alimentavam o processo.

As primeiras medidas foram, de certa forma, drásticas, envolveram deslocamentos de empregados (mais tarde até demissões), alterações nas funções de empregados, remanejamentos internos pelo próprio RH e através da empresa. Não é o foco desse trabalho analisar essas medidas, mas acredito que posturas precisavam ser tomadas para quebrar o hábito, desfazer as culturas. Os autores estudados falam da redução de pessoal, mas para o aproveitamento em outras áreas da organização. A prática demonstra que muito disso fica na teoria. As medidas surtiram os efeitos desejados embora tenha sido lamentável despedir de alguns colegas.

As mudanças bruscas alteram a ordem como aceitamos os fatos no dia a dia. Muitas vezes não optamos por elas, apenas precisamos aceitá-las. Nossa própria cultura não foi escolha nossa. É fruto da forma “como araram a terra” os que vieram antes de nós, dos mecanismos de socialização a que ficamos sujeitos e de nossa própria aceitação, mesmo que inconsciente. E conscientes ou não, passamos tudo isso aos que chegam depois de nós.

Nas organizações o processo se iguala. Existem metas, planejamentos, objetivos maiores orientadores dos rumos do negócio. E existem as pessoas que se adaptam às exigências da organização, por razões que vão do profissionalismo à própria sobrevivência. Ao aceitarem normas e direcionamentos não o fazem de forma passiva. Muitas vezes, alteram tudo isso pela própria forma de se relacionarem com elas. A cultura de uma organização se sustenta nas relações que nela acontecem.

Os dados mostraram que o RHAtende veio também em resposta ao desgaste operacional que se verificava no dia a dia das funções da ARH. “*Era uma área extremamente inchada*” nas próprias palavras de quem o dirigia. Havia rotinas em duplicação, e pior que isso, a mesma informação recebia tratamentos

distintos pelos grupos que ali se formavam. A possibilidade de conhecer melhor o fluxo das atividades e as informações que os demais grupos manipulavam trouxe o conhecimento e, com ele, questões que levaram a área a repensar sua própria função. A informação cumpriu seu objetivo.

Por outro lado, uma central de atendimento direciona as questões dos usuários para um ponto e possibilita um tratamento igualitário e padronizado aos usuários. A bibliografia indicava isso e o fato foi observado no real. Os usuários sentem-se satisfeitos com o atendimento. São “bem tratados” e obtêm a informação desejada. Sentem na central uma preocupação e atenção da empresa para com eles. Tal qual previam os autores ao abordar a conquista do cliente pelo atendimento em uma central.

A pesquisa possibilitou o levantamento das fontes alternativas de Recursos Humanos no BEMGE. A central de atendimento tem conhecimento de algumas delas. A maioria dos usuários demonstrou não conhecer bem as fontes de informação de RH existentes no BEMGE ou não as reconhece como tal. Os dados levantados permitem afirmar que uma central de atendimento ao mesmo tempo em que ocupa o lugar de fonte de informação cumpre o papel de educar, instruindo e incentivando o usuário a buscar a informação em outras fontes. No caso do RHAtende, o dia a dia no atendimento levou as próprias atendentes a tomar o direcionamento de indicar, aconselhar e, até mesmo, forçar para que busquem a informação na fonte que elas mesmo utilizam.

O trabalhar a informação resultante do dia a dia da central ainda é precário. Os relatórios existem e as atendentes insistem para que decisões sejam tomadas em cima deles. Os autores indicaram ser este o ponto mais forte de uma central: é quando ela vira termômetro indicativo dos problemas e desejos da comunidade usuária. É fonte maior para decisões de rumos e os gerentes precisam atentar mais para o fato.

Entretanto não se pode deixar de destacar que alguns direcionamentos já foram dados: algumas rotinas foram alteradas, os sistemas passam hoje por

uma reestruturação, mas ainda é pouco. É necessário que as grandes incidências de dúvidas recebam tratamento prioritário pelos especialistas de Recursos Humanos. São eles que decidirão novos caminhos, junto às suas próprias gerências.

Além disso, uma dualidade se apresenta: ao criar um instrumento para o empregado, a ARH é quem mais se beneficia dele. Primeiramente através de uma nova imagem na organização, fato que ficou claro nos dados. Além disso, por ser uma Central de Atendimento potencialmente um instrumento capaz de democratizar o acesso à informação, ela, ao cumprir esse papel, possibilita aos empregados um conhecimento novo dos processos que envolvem sua relação de emprego. Neste instante suscita questionamentos pelo novo olhar possibilitado pela informação.

Serão estes questionamentos que irão subsidiar a ARH em informações que possibilitam ações no clima organizacional e na otimização dos processos internos, reduzindo assim o tempo dos trabalhadores nas tarefas diárias, chegando mesmo a possibilitar a redução ou o deslocamento de pessoal. Assim, serve a dois senhores com interesses distintos e de forma circular.

A Central é reconhecidamente aceita e bem vinda pela empresa. Ela agregou valores, conquistou a confiança dos usuários e recebe a credibilidade de todos. De forma geral, a central tem contribuído para alteração da imagem de RH na empresa. As reclamações cessaram, a informação flui mais rápido e os usuários sentem-se ouvidos. Sem retirar o mérito de todos aqueles que trabalharam para isso, a mudança da imagem da empresa foi apontada na bibliografia como uma das conseqüências imediatas da implantação de uma central de atendimento. A prática demonstrou ser verdade.

Ao se implantar uma Central de Atendimento, o ideal é que se cumpra estágios vistos nesse trabalho: levantamento inicial das necessidades com propostas específicas de prestação de serviço em respostas a essas, conhecimento do

universo do negócio a que servirá a central, estudo de perfil dos futuros usuários, o dimensionamento do atendimento e a forma como será, e, principalmente, planejamento, quer de todas estas atividades, quer da implantação sucessiva dos serviços que serão oferecidos.

Para isso deverá ser montada uma equipe multidisciplinar que envolva profissionais da área de negócio a que servirá a central, da área de informação, de informática, e principalmente, um grupo representativo do universo dos futuros usuários. Esta equipe deve fazer parte do projeto desde o seu planejamento.

A condução desses trabalhos requer uma gerência com os princípios da gerência de informação abordada nesse trabalho, pois as atividades de uma central de Atendimento são dinâmicas, alteram-se no percurso de sua existência em função dos objetivos por que foi criada. O retorno do usuário através de críticas e sugestões ou mesmo através de estatísticas de incidência de perguntas em determinado ponto, será sempre o sinaleiro das atividades e rumos que essa central tomará. E sempre deverá ser gerenciado.

Muito de tudo isso não foi verificado no caso do RHAtende. A central RHAtende nasceu sem estudo específico do perfil de seus usuários. A ARH acreditava que o conhecia bastante. Mas houve surpresas pelo caminho. Se conheciam bem os usuários, sabiam menos de suas necessidades e desejos. A própria reestruturação dos sistemas comprova isso. A central nasceu em resposta à demanda de informação e pelo desejo dos que gostariam de alterar algumas ordens estabelecidas. Pouco se planejou de tudo isso. A prática foi ditando a necessidade e essa atendida conforme as possibilidades. Quase nada foi planejado, as direções eram tomadas em função da realidade que se apresentava. Foi um projeto bem sucedido, mas houve um preço nisso tudo. Alguns usuários e, principalmente os atendentes, sentem-se frustrados em não perceber medidas gerenciais que possibilitem melhor continuar o caminho.

Além disso, a divulgação da central e de suas atividades, 2 ½ anos após sua implantação era ainda solicitada por seus usuários.

No tocante à alocação de recursos para uma central de atendimento, quer sejam eles físicos, de sistemas informacionais ou humanos, ela deve partir sempre do conhecimento dos objetivos e de estudos preliminares do universo a ser atendido e dos trabalhos que ali serão desenvolvidos. No caso do RHAtende, primeiro implantou-se a central, depois pensou-se neles. A central começou no *hall* de entrada do andar que servia a ARH, depois conquistou sua própria sala. Mesmo assim, o local onde se situava a central na época do levantamento de dados dessa pesquisa não era compatível com as exigências de sua função. A sala servia de entrada à sala do superintendente, o tráfego de pessoas era grande e não possibilitava a privacidade e o silêncio necessários a um bom exercício profissional. O resultado era desastroso. Cheguei a presenciar pedido de silêncio por parte de alguns atendentes. O usuário, do outro lado, precisava de informação. A situação atual já é um pouco diferente. Encontram-se em outro local, exclusivo, mas o ruído permanece.

Os sistemas de RH não foram projetados para servirem a uma Central de Atendimento. A excessiva navegação de telas diminuía a performance dos atendentes, aumentando o tempo das chamadas. Alterações foram sugeridas, aceitas e realizadas pela equipe de informática. Mas nem todas elas eram possíveis.

Em relação aos recursos humanos - os atendentes de uma central - a alocação destes deve vir em função de estudo sobre a demanda. A demanda de informações em uma central específica de Recursos Humanos é sazonal. Ela cresce próximo ao dia de pagamento, a determinado evento ou instante especial na organização. Pode-se planejar para períodos de baixa demanda atividades relacionadas à própria central: confecção de relatórios estatísticos, estudo de otimização de rotinas, padronização da forma de se prestar informação sobre processos específicos, etc. Alguns autores indicavam como

prioritário o planejamento dos recursos alocados. Sentiu-se na prática a implicação de sua não existência. Em dias de pico, o número de atendentes é pouco, em outros dias, falta-lhes atividade.

O treinamento é ponto fundamental no exercício das funções de atendentes. Ele deverá englobar tópicos que envolvam os objetivos da central, a linha de negócio a que serve, os processos internos a organização, o manuseio da tecnologia e equipamentos disponíveis e, também, a forma de atendimento. No RHAAtende o treinamento foi praticamente inexistente. Apenas a primeira equipe obteve treinamento de atendimento telefônico. Mas ainda há tempo!

A rotatividade foi apontada pelos autores lidos como ponto merecedor de cuidado por parte da gerência. Hoje, janeiro de 1998, das atendentes que participaram das entrevistas só duas permanecem na organização, e apenas uma no RHAAtende. Isto é prejudicial aos trabalhos, pois acarreta custos com novos treinamentos, além de prejudicar o andamento das atividades. O BEMGE passou por programas de demissão e enxugamento de quadro de pessoal. Muito dessa rotatividade deve-se a isto. Mas durante a existência da Central algumas pessoas foram transferidas para outras áreas no Recursos Humanos. É preciso não perder de vista o valor do conhecimento destes profissionais.

Pensar na implantação de uma central de atendimento é pensar no tripé de tecnologia, recursos humanos e recursos físicos. Os investimentos para esse último não são tão altos e a falta deles tem conseqüências na produtividade da central. No caso do RHAAtende, os fones de ouvido chegaram alguns meses depois de sua criação. A produtividade do atendimento aumentou a olhos vistos.

A implantação de uma Central de Atendimento em uma ARH favorece a descentralização de seus processos de Recursos Humanos, pois executa as funções de apoio necessárias ao se delegar determinadas atividades da ARH

às demais áreas da empresa. O BEMGE passa hoje por um processo lento de descentralização dessas funções e a central tem cumprido muito bem seu papel no tocante ao suporte às gerências das demais áreas. As funções que vêm sendo descentralizadas possuem um caráter de operacionalidade e controle (marcação de férias, ponto, licenças, transferências, etc.). Espera-se que isto possibilite a ARH dedicar-se mais a programas institucionais como plano de treinamento e desenvolvimento empresarial, projeto de carreira, remuneração variável, etc.

A pesquisa não foi direcionada ao levantamento da necessidade do usuário por determinado tipo de informação. Mas no caso de RH apontou que está relacionada diretamente a tudo que envolve direitos e deveres do empregado. Férias e cálculo de salário disparam na preferência. A primeira, por falhas já vistas pela equipe nos processos que envolvem o planejar, alterar e efetivar o período de férias no BEMGE. O salário, por que é assunto de interesse de todos nós. A equipe de RH já está alterando os procedimentos de férias e notas sobre cálculo e composição de salário vêm sendo divulgadas na empresa.

Uma central de informações em Recursos Humanos abre possibilidades e favorece o crescimento de posicionamento crítico dos empregados frente a seus direitos e deveres. A partir do instante que informações são obtidas e que se agregam novos conhecimentos, surgem questionamentos por parte dos usuários em relação a processos já existentes. Esses questionamentos são base para a reavaliação dos processos. De outra forma, os próprios atendentes, ao buscarem soluções para os usuários começam a criar uma massa crítica em relação aos processos existentes e às soluções oferecidas. Aumenta neles a visão crítica da própria ARH e essa visão deve ser aproveitada por aqueles que gerenciam essas áreas.

O BEMGE precisa aproveitar melhor esse retorno. É necessário que algumas estatísticas sejam feitas e que maior atenção seja dada às já existentes. Os

usuários e os atendentes têm muito a colaborar na otimização dos processos. A disseminação de informações por uma central pode alterar padrões de comportamento. O empregado, ao perceber possível a obtenção de informações por um canal direto, por si só, sente-se mais valorizado nos procedimentos no qual está envolvido. Ele sente-se ouvido. Além disso, passa a participar do processo de construção de caminhos para a solução de problemas que afetam seu dia a dia na organização. De certa forma, a implantação de uma Central de Atendimento abre caminhos para que exista nas organizações um movimento maior de democratização nas decisões, tendo em vista a participação, via informação, nestes processos.

A disseminação de informação no universo das relações de trabalho diminui o "poder" da chefia imediata em relação à informação. Uma Central de Atendimento nos moldes apresentado é um instrumento eficaz na alteração dessa cultura comum nas organizações, que privilegia as chefias com informações sobre processos. O poder dessas informações nem sempre é bem utilizado por aqueles menos preparados para exercerem cargos de liderança. A Central de Atendimento rompe esta cultura, democratizando o acesso. A experiência do BEMGE demonstrou que esse tipo de cultura vem sendo combatida e que os usuários passaram a utilizar a central como um canal direto na obtenção de informações.

Ainda em relação às chefias, os dados demonstraram que no contexto BEMGE faz-se necessário uma divulgação das fontes de informação sobre os processos de recursos humanos. A bibliografia apontou o papel dos gerentes como mantenedores da cultura da empresa e será, também, com o auxílio deles que as alterações nela se farão possíveis. Os dados apontaram que eles são os que menos utilizam-se de fontes alternativas de informação de Recursos Humanos, como os periódicos, os normativos, etc. É necessário que essa empresa utilize estratégias para que os gerentes conheçam melhor a função Recursos Humanos e possam realmente passar a assumir algumas de suas funções, dentro do objetivo de descentralização de atividades da ARH.

Ficou demonstrada a dificuldade existente entre os empregados em utilizarem os manuais normativos da organização. Apesar do fato ser consenso, pouco se havia feito até então. A partir das dificuldades indicadas pelos atendentes e usuários, a organização constituiu projeto à parte para estudo e implantação de novas formas de acesso a estes manuais.

A experiência de uma Central de Atendimento em RH tem levado outras áreas do BEMGE a pensar no mesmo tipo de solução para disseminação e atendimento a demanda de informações. No final de 1997 começaram a ser articuladas centrais para atendimento às áreas de suprimento e orçamento, sendo que está última teria caráter temporário. A própria ARH incrementou a central com funções temporárias e outros tipos de serviço durante período do ano de 1997, tendo em vista o plano de demissão voluntária, suprimindo gerentes e empregados de informações e orientações para o mesmo.

Estar perto de conceitos e estudos sobre a cultura organizacional foi um grande ganho pessoal. Suas múltiplas faces envolvem todo o cotidiano na organização. Diversas vezes deparei-me pensando nelas em situações do dia a dia na organização. O mais importante foi verificar a informação com o potencial de veículo da memória da organização. E de todas as formas possíveis verificou-se isto. Houve dificuldades ao levantar a história do BEMGE. Mas foi fácil perceber que tudo nele falava de sua história quando estive na secretaria geral da empresa. Os móveis e sua disposição pela sala, o relógio antigo na parede, os livros de atas, enfim, a informação extrapola-se na forma.

6.2 - O desejo para um estágio futuro

Toda pesquisa científica traz em si um compromisso para o futuro. Em relação à Central propriamente dita, foram levantadas diversas sugestões pelos

usuários para essa Central. De forma geral, os usuários pedem a continuidade do serviço, o aumento de linhas telefônicas, uma divulgação maior deste serviço na empresa e a criação de outras centrais em outras áreas críticas da organização. Indicaram a importância desse aprendizado para a empresa e alguns chegaram a sugerir que a central servisse de exemplo a então futura central de atendimento ao cliente. A equipe de Recursos Humanos fez parte do grupo de criação desta central.

O tema Central de Atendimento é de natureza multidisciplinar. É possível sua análise, principalmente, sob a ótica da Administração de Empresas, da Engenharia, da Computação e da Ciência da Informação. Cada qual possui no tema seu próprio universo de discussão.

As dificuldades encontradas para o levantamento bibliográfico sobre o assunto dentro da Ciência da Informação leva-nos a pensar no posicionamento dos profissionais da área frente a este novo instrumento. É preciso despertar para o fato de que a disseminação da informação deve sempre acompanhar os recursos e necessidades da comunidade onde se presta o serviço. Isso é uma verdade já estabelecida no meio, assim como é de conhecimento que são os profissionais desta área os mais indicados para a tarefa de organizar a informação de forma mais clara e objetiva para o cumprimento de sua missão.

A meu ver, poucos estudos foram desenvolvidos até agora. Esse trabalho procurou dar uma visão geral ao assunto, veio muito na tentativa de despertar a questão: apenas um primeiro passo. É necessário que outros trabalhos venham abordar temas mais específicos dentro do assunto maior Central de Atendimento tendo em vista a disseminação da informação. Durante esse tempo alguns pontos surgiram como idéias e indagações de novas pesquisas, principalmente no que se refere a:

1. Estudos de perfil de usuários para centrais de atendimento específicas, como é o caso da Central RHAtende. É preciso que apareçam trabalhos

que orientem organizações que planejam a implantação de uma central, sob a ótica da Ciência da Informação;

2. Estudos específicos para seleção, treinamento, alocação e remanejamento de pessoas em centrais de atendimento tendo em vista o serviço de informação a ser prestado;
3. Estudos com foco no papel da utilização de redes (Internet, Intranet) em Centrais de Atendimento, abrangendo, também, o papel do profissional de Informação no tratamento e padronização das informações oferecidas e do adequado acesso às mesmas;
4. Estudos específicos de prestação de serviços em Centrais de Informação com alto índice de sazonalidade, como Centrais para dúvidas de Imposto de Renda, Campanhas de Vacinação, etc.;
5. Estudos da informação como instituinte da memória organizacional;
6. Estudos da informação veiculada nos processos de comunicação formal e informal das empresas: propostas de padronização.

É preciso, também, que se surjam projetos que, principalmente, :

1. incentivem a participação do profissional de Informação no planejamento e implementação de Centrais de Atendimento. Sugiro experimentos com a introdução destes profissionais em centrais já existentes. Estes projetos trabalhariam alterações verificadas no tempo de acesso e atendimento, após implantação de medidas orientadas por esse profissional;
2. proponham a implantação de serviços específicos de informação em Centrais de Atendimento, como grupos especialistas em respostas, banco de dados de perguntas e respostas, atendimento eletrônico, etc.;

3. tragam propostas para implantação de Centrais de Serviços Públicos em comunidades de regiões mais carentes de grandes centros urbanos. Um destes serviços, obviamente, seria o de prestação de serviços de informação.

O avanço da tecnologia de informática e telecomunicações permitiu a efetivação dos serviços em centrais de atendimento. Potencializou o trabalho, agilizou a disseminação de informações, facilitou a comunicação entre os homens. Mas não alterou as relações de poder na organização. Ao contrário, essa prática continua beneficiando amplamente apenas a grupos privilegiados da sociedade embora tenha incrementado a disseminação de informação e a geração de conhecimento. (GAMBOA, 1997)

Particpei de alguma forma em atividades que envolveram a implantação e a continuidade desta Central de Atendimento, no exercício de minhas funções como profissional de Informática. Certamente, muitas coisas eu faria diferente hoje. A informação obtida nesse trabalho alterou também minha visão sobre o assunto, modificou o entendimento que possuía sobre a disseminação de informação aos usuários. Fez-me

“...não esquecer de uma coisa: ciência é coisa humilde pois se sabe que a verdade é inatingível. Nunca lidamos com a coisa mesma que sempre nos escapa. Aquilo que temos são apenas modelos provisórios, coisas que construímos por meio de símbolos, para entrar um pouco no desconhecido.”

(Rubem Alves)

Summary

This study presents a public bank experience - the BEMGE (Banco do Estado de Minas Gerais S. A.) on the establishment of a Central Attendance to its employees, as an answer of their information needs regarding the human Resources Area. The study uses discussions on information under the Information Science focus, as its theoretical referential also including aspects related to the bank attendance centers (Help Desks, Telemarketing and Information Centers) and its Organizational Culture by stressing possibilities, limits and correlations, among these topic areas. It also attempts identifying the contribution provided by a Central Attendance as instrument for the information access and delivery in search of learning this instruments importance with regard to creation, maintenance and changes on aspects of the organizational culture and the information dissemination. Inquiries the Central Attendance role by performing services to distinct actors – employees and employers – as well as displaying the users different views as such employees and organizational managers, employees and human resources managers and central attendants. Based upon the research result data, this study also indicates to Information researchers the challenges and possibilities for a better understanding and potential use of a central attendance, as instrument for the dissemination and democratization of information.

Referências Bibliográficas

ACKOFF, R. L. **Planejamento de pesquisa social**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1975. p. 112-178. (Tradução de Leônidas Hegemberg e Octanny Silveira da Mota).

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2, p. 39-79.

ALBERTI, Verena, **História Oral: a experiência do Cpdoc**, Rio de Janeiro: Centro de Pesquisa e documentação história contemporânea do Brasil, 1989. p. 101-151

ALVESSON, M., BERG, P. O. **Corporate culture and organizational symbolism**. New York: de Gruyter, 1992. p. 73-92 .

ANDRADE, A. M. C. de. **Um novo texto da informação popular**: os centros de documentação e comunicação. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989. p. 28-53. (Tese, Doutorado em Ciências da Comunicação).

_____. **Processo de construção da cidadania**: um desafio à universidade. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1993.

ANFUSO, D. Soul-searching sustains values at Lotus development . **Personnel Journal**, v. 73, n. 6, p. 54-61, June 1994.

AQUINO, C. P. de. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980. p. 63-93.

ARENDT, H. **Entre o passado e o futuro**. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1992. p. 28-42: A quebra entre o passado e o futuro.

_____. **Entre o passado e o futuro**. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1992. p. 248-281: A crise na cultura: sua importância social e política.

BACKSTROM, C. H., HURSH-CÉSAR, G. **Survey research**. 2. ed.. New York: Chichester, John Wiley, 1981. p. 64-71.

BANCO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Manual de Administração**. Belo Horizonte: BEMGE, 1997. Cap.: Histórico do banco.

_____. (2). Trinta anos de uma história que também é de Minas. **Jornal da gente**, Belo Horizonte: BEMGE, jan. 1997.

_____. (3). O contexto histórico da economia na década de 60: o nascimento do BEMGE. **Jornal da Gente**, Belo Horizonte: BEMGE, jun. 1997.

_____. (4). **Documento do planejamento estratégico em recursos humanos**. Belo Horizonte: BEMGE, 1996.

BOSI, A. **Dialética da colonização**. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1992. p. 11-63: Colônia, culto e cultura.

_____. **Cultura brasileira**: tradição/ contradição. Rio de Janeiro: Zahar, 1987. p. 31-58: Cultura como tradição.

BOUCHÉ, R. Ciência da Informação: ciência da forma. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 17, n. 2, p. 99-104, jul./dez. 1988.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. **JASIS**, v. 42, n. 5, p. 351-360, 1991.

BUDNOVITCH, K., BONTAGER, G. "The new IR Help Desk in action." <<http://www.uofs.edu/newsletr/fs9697/irus-o8.html>> , disponível em dezembro/1997.

CAMACHO, L. G. Cultura de empresa: o que RH tem a ver com isso. **Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, maio 1995.

CAMARGO, M. S. de. Telemarketing integrado: planejamento, gerência e operação. **Marketing**, n 179, set. 1988. (Encarte de Estudos ESPM).

CAMPOS, E. M. Sociedade e informação. **R. Esc. Bibliotecon. UFMG**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 7-18, jan./jun. 1992.

CASSIRER, E. **Ensaio sobre o homem**: introdução a uma filosofia da cultura humana. São Paulo: Martins Fontes, 1994. p. 9-104. (Tradução de Tomás Rosa Bueno).

CIANCONI, R. de B. Gerência da informação; mudanças nos perfis profissionais. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 20, n. 2, p. 204-208, jul./dez. 1991.

CLIPPING SERVICE ABT. Telemarketing uma solução inteligente. Associação Brasileira de Telemarketing, v. 7, n. 72, maio 1997.

CORDEIRO, L. L. O significado de "Relações Humanas" . **R. Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 13-25, set./dez. 1961.

CURADO, I. B. EAESP/FGV: um passeio pelo labirinto. **R. Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 8-24, maio/jun. 1994.

CRUZ NETO, O. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, M. C. de (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994. Cap. 3, p. 51-66.

DANTAS, E. B. **Telemarketing**: a chamada para o futuro. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 15-72; 137-157.

DRUCKER, Peter F. **As novas realidades**. São Paulo : Pioneiras : Novos Ubrais, 1989.

DUTRA, J. S. A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos. In: FLEURY, M. T., FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. p. 155-168.

FERNANDES, A. A., ALVES, M. M. **Gerência estratégica da tecnologia da informação**: obtendo vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1992. p. 1-69.

FERNANDES, E. C. **Análise de fatores de desempenho profissional de recursos humanos**: contribuição ao processo de capacitação gerencial. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1985. p. 8-28. (Tese, Doutorado).

FISCHER, R. M. **Processo de relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985. p. 19-50: "Pondo os pingos nos is" sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos.

_____. Gestão do trabalho: dimensões institucionais e organizacionais. **R. Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 85-90, out./dez. 1991.

FLEURY, M. T. L. O simbólico nas relações do trabalho. In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. p. 113-127.

_____. O desvendado a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. p. 15-27.

_____. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **R. Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 7-18, out./dez. 1987.

_____. Aprendendo a mudar: aprendendo a aprender. **R. Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-11, jul./set. 1995.

_____., FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. In: ENANPAD, 16, 1992. **Anais...** Canela: ENANPAD, 1992. p. 106-120.

FRANÇA, Junia Lessa. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**, 3.ed. ver. e aum. , Belo Horizonte: Editora UFMG, 1996

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e impacto. São Paulo: McGraw Hill, 1991.

_____. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **R. Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991.

FOSKETT, D. J. **Serviço de informação em bibliotecas**. São Paulo: Polígono, 1969. p. 15-27; 73-89; 116-122. (Tradução de Antônio Agenor Briquet de Lemos).

GAMBOA, S.S. Revolução informacional: pontos de vista para o debate sobre a sociedade da informação. **Transinformação**, São Paulo, v. 9, n. 1, jan./abr. 1997.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. P. 13-222.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. p. 10-103.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. p. 17-64; 121-124.

GOODE, W. J., HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1972. p. 171-298. (Tradução de Carolina Martuscelli Bori).

GROOM, G. Planning for direct access HR systems: key principles to consider before technology. **HR/PC**, v. 11, n. 1, Fall 1995.

HACKOS, J. "Quão bom é um help baseado em WEB se os usuários não conseguem entendê-lo". LifeRaft, mar./abr. 1997, <<http://www.sial.com.br>> , disponível em novembro/1997.

HAGUETTE, Tereza Maria Frota. Metodologias qualitativas na sociologia. Petrópolis: Vozes, 1987. p. 55:68.

HAMPDEN-TURNER, C. **Corporate culture**. London: Judy Piatkus, 1994. p. 11-33: What is corporate culture.

HARRIS, Alisson. Surfing users create support burden, Services News, May 1996, <www.servicenews.com> , disponível em novembro de 1997.

HARROD, L. M. **Harrod's librarian's glossary of terms used in librarianship, documentations and the book crafts and reference book**. 6. ed. Hants, England: Gower, 1987.

HICKSON, D. J., PUGH, D. S. **Management worldwide**. Harmonthsworth: Peguin, 1995. p. 12-46.

HIRANO, S. (Org.). **Pesquisa social: projetos e planejamento**. São Paulo: T. Queiroz, 1979. p. 89-110: Projeto de estudo e plano de pesquisa.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations**. London: McGraw Hill, 1991. Cap. 1: Levels of culture.

HORTON JR., F. W. **Information resources management: concept and cases**. Cleveland: Association for Systems Management, 1979. p. 53-74; 91-93.

HUTCHINS, M. **Introdução ao trabalho de referência em bibliotecas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1973. p. 231-238.

KON, A. A modernização tecnológica brasileira e o ajustamento dos recursos humanos. **R. Administração de Empresas**, São Paulo, out./dez. 1991.

LAABS, J. Electronic campus captures Apple's corporate memory. **Personnel Journal**, v. 72, n. 11, p. 104-110, Nov. 1993.

LABOUNTY, C. "The best place to start is at the beginning: the building blocks of a successful support center", **Service News**, Vol. 16 no. 7 , June, 1996. <www.servicenews.com> , disponível em novembro de 1997.

LARAIA, R. de B. **Cultura: um conceito antropológico**. 10. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1994. p. 9-65.

LEÃO, G. M. P. **Trabalho, educação e subjetividade: a vivência da modernização em uma agência bancária**. Belo Horizonte: Faculdade de Educação da UFMG, 1996. p. 84-156. (Dissertação, Mestrado).

LE GOFF, Jacques. **História e Memória**. Campinas: UNICAMP, 1990, p.535

_____. A modernização do BEMGE: contribuições às discussões em torno da relação de trabalho e educação. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, n. 1, p. 56-74, fev./jul. 1997.

LONGO, B., ROBINSON, B. "Centralized technology support: an IT Help Line/ Help Desk".1994, <<http://cause-www.niss.ac.uk/information-resources/ir-library/text/cem9419.txt>> ,disponível em novembro de 1997.

LUDKE, Menga, ANDRÉ, Marli E.D., Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986. p. 11-24.

MARCELLA, R., MIDDLETON, I. The role of the Help Desk in strategic management of information systems. **OCLC Systems & Services**, v. 12, n. 4, p. 4-19, 1996.

MARCONI, M de A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 37-100; 124-140.

MARTELETO, R. M. **Cultura informacional**: Construindo o objeto informação pelo emprego dos conceitos de imaginário, instituição e campo social. (Trabalho apresentado em reunião da APEP). [s.n.t.].

_____. Educação e informação: a distribuição da informação na sociedade. **Tempo Brasileiro**, Rio de Janeiro, p. 46-60, jul./set. 1986.

MARTIN, J. **Cultures in organizations**: three perspectives. New York: Oxford University, 1992. Cap. 1: Searching cultures from different points of view.

MASETTI, I. No tamanho exato da sua necessidade. **Clipping Service ABT**, v. 7, n. 75, ago./set. 1997.

MCCRAB, D. Implementing na HR service center. **International Association for Human Resource Information Management**, v. 1, n. 2, p. 51-54, Aug./Sep. 1996.

MCKENNA, R. A revolução da informação fortalece os consumidores. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 21 ago. 1995. Folha Management, n, 2, p. 1-4.

MELO, M. C. O. L. **Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho**. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1991. Cap. 3-4. (Tese, Professor Titular).

_____. Política de pessoal e gestão das incertezas nas relações de trabalho. **R. Administração da USP**, v. 19, n.4, p. 54-59, out./dez. 1984.

_____. Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflitos. In: FLEURY, M. T., FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. p. 15-27.

MESSEDER, J. E. C. Recursos humanos e transformação social: onde se encontram os desafios. **R. Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 23, p. 49-61, ago./out. 1989.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994. Cap. 1: Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. p. 9-29.

_____. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 4. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1996.

MORETTI, P. Investing in the Call Center Representative: correctly valuing your most valuable resource. **Teleprofessional**, Aug. 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 115-144. (Tradução de Cecília Whitaker Berganini e Roberto Coda).

O QUE é telemarketing. **Marketing**, v. 17, n. 130, p. 67-68, ago. 1984.

OLIVEIRA, J. L. de. Help Desk: demanda cresce e aumenta a terceirização. **Connections**, n. 51, p. 20-28, ago. 1996.

OXNER, W., CHARLAB, S. **A revolução da informação**. Rio de Janeiro: SENAI-DN/NID, 1995. 44 p.

PASKOFF, Beth M. Accuracy of telephone reference service in health sciences libraries. **Bulletin of the Medical Library Association** vol 79, Issue 2, p. 182-189, Apr 1991

POPE, J. **Telemarketing: o comércio através do telefone**. São Paulo: Maltese, 1989. p. 193-203. (Tradução de Antônio Teófilo B. M. de Oliveira).

PRESENTE e futuro do telemarketing. **Marketing**, n. 280, p. 12-13, jun. 1996.

PRIES, L. **Los sistemas de relaciones industriales ante los procesos de globalizacion y privatizacion: consideraciones analitico-conceptuales**. Izatopalapa: UAM, Departamento de Sociologia. (Mimeogr.).

REALLE, G., ANTISERI, D. **História da filosofia**. São Paulo: Paulinas, 1990. v. 1. p. 428-459.

REDMAN, I., TACOUNI, L. **The CallPath Call Center Planning and reference guide**. [S. l.]: IBM, 1996. Document number SG24-4140-01, build version 1.3.0.

REY, L. **Planejar e redigir trabalhos científicos**. São Paulo: Edgar Blucher, 1987. p. 11-54.

RODRIGUES, S. B. **O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações**. Belo Horizonte: UFMG, 1991. p. 72-103. (Tese, Professor Titular).

RODRIGUES, S. B. Management in Latin America. In: INTERNATIONAL Encyclopedia of Business Management. Routledge: M. Warner, 1995.

SAKAMOTO, K. Dimensionando a central de atendimento. **Clipping Service ABT**, jan./fev. 1997.

SALAMA, A. O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional. **R. Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, p. 34-42, jan./mar. 1994.

SANTOS, A. M. dos. **Cultura organizacional e motivação para o poder**. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1990. p. 28-61. (Dissertação, Mestrado).

SAVIC, D. Evolution of information resource management. **Journal of Librarianship and Information Science**, v. 24, n. 3, p. 127-138, Sep. 1992.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. Cap. 1: Defining organizational culture. p. 3-15.

SEGNINI, L. R. P. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: In: FLEURY, M. T., FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. p. 89-122.

SERACEVIC, T. Information science: origin, evolution and relations. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CONCEPTS OF LIBRARY AND INFORMATION SCIENCE: historical, empirical and theoretical perspectives. Finland: University of Tampere, 1991.

SERSON, J. **Curso básico de administração de pessoal**. 3. ed. São Paulo: LTR, 1975. p. 13-21.

SHC Informática. **Sistemas de telefonia computadorizada**: recursos e aplicações de mercado. [S. l.]: SHC Informática, 1996.

SIAL Software. "Help Desk handbook of Sial Software". SIAL, 1997, <<http://www.sial.com.br>> , disponível em novembro de 1997.

SIEMENS, EQUITEL. **SAC Telemarketing**. [s.n.t.]

SMIRCICH, L. **Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves?** In: FROST, P. et al. Organizational culture. Beverly Hills: Sage, 1985. P. 55-72.

_____. The concepts of corporate culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 338-358, 1983.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981. p. 157-219. (Tradução de Alfredo Alves de Faria).

STONE, B., WYMAN, J. **Telemarketing**. São Paulo: Nobel, 1992. p. 2-41. (Tradução de Felipe Rajabally e Gilda Stuart).

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: PHB, 1985. p. 275-290.

TELEMIG. **Telemarketing TELEMIG**: manual de iniciação do marketing por telefone: a maneira mais fácil e avançada de multiplicar os resultados de sua empresa. Belo Horizonte: TELEMIG, 1997.

TEMA. **Associação Brasileira de Telemarketing**, v. 6, n. 15, jun./jul. 1997.

_____. (2). **Associação Brasileira de Telemarketing**, v. 6, n. 16, ago./set. 1997.

TEÓFILO NETO, J. Tecnologia e produtividade no telemarketing. **Tema**, v. 6, n. 16, ago./set. 1997.

VAZ, A. M. **BEMGE**: a maturidade na adolescência. Belo Horizonte: BEMGE, 1982.

VAZ, H. C. L. A cultura e seus fins. **Síntese**, v. 19, n. 57, p. 149-159, 1992.

YONG, C. S. Tecnologia da informação. **R. Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 1, p. 78-87, jan./mar. 1992.

YUEXIAO, Z. Definitions and sciences of information. **Information Processing & Management**, v. 24, n. 4, p. 479-491, 1989.

WAHRLICH, B. M de S. **Administração de pessoal**: princípio e técnicas. Rio de Janeiro: FGV, 1964. p. 23-24.

WILLMOTT, H. Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. **Journal of Management studies**, v. 30, n. 4, p. 515-552, 1993.

Anexo 1 - Roteiro para entrevista com as chefias de RH

- Sobre a função do entrevistado
 - há quanto tempo na função
 - se já foi gerente em outras áreas
 - se já trabalhava com RH

- Sobre a Gerência
 - as principais atividades da gerência no contexto RH do BEMGE
 - como se dão as interações com outras áreas da organização
 - se utilizam sistemas de informação

- Sobre a Central de Atendimento
 - processo (em retrospectiva histórica) de sua criação
 - os objetivos delineados na criação ou o porquê da criação da Central
 - histórico das atividades desenvolvidas
 - objetivo da Central hoje e quando de sua criação
 - as atividades e processos desenvolvidos hoje
 - a escolha dos profissionais: como se deu e como se dá hoje
 - a efetivação da otimização de rotinas internas
 - o porquê da manutenção da Central
 - se a atividade de RH está sendo disseminada com a Central
 - o que representa a disseminação de Informações de RH para a organização
 - se a Central tem difundido culturas na organização
 - qual a contribuição do RHAtende para apreender o clima organizacional
 - se existem estatísticas sobre as necessidades de informação dos usuários

- Questão Final: do seu ponto de vista, a importância de uma área de RH nas Organizações

Anexo 2 - Roteiro para entrevista com os atendentes da Central de Atendimento:

- Informações sobre o entrevistado
 - seu cargo, escolaridade
 - se já trabalhou em outras áreas do banco
 - há quanto tempo está na função de atendente do RHAtende

- Sobre o RHAtende
 - fale-me o que você sabe da Central RHAtende:
 - quando, como e porque foi criada
 - desenvolvimento dos trabalhos (se possível de forma histórica)

- Quanto ao exercício da função
 - se optou por trabalhar na Central
 - se recebeu treinamento para trabalhar na Central
 - sobre o processo de atendimento
 - quando recorrem à equipe interna
 - sobre as solicitações: as formas possíveis ou os recursos que o usuário pode utilizar (histórico), se são sazonais, se o usuário é claro em seu desejo, se sabe dizer se não está satisfeito, etc.
 - sobre o atendimento
 - a que fontes recorre para o atendimento
 - se sente o trabalho como uma disseminação de informação ou se vê o mesmo como otimização de rotinas internas
 - se são apontados para o usuário outras fontes alternativas de informação
 - se existe reclamação do não repasse de informação pela chefia imediata
 - como ele(a) vê a função de atendente
 - qual, na opinião dele(a) , o significado desse trabalho para o usuário, para a área de RH e para a empresa
 - se ele(a), atendente, acredita que o usuário confia na informação recebida
 - os tipos de informação mais solicitadas pelo usuário
 - se mantém arquivos ou consultas já realizadas como referencial a futuras consultas

- quanto a solicitações feitas via correio eletrônico
 - se ele, atendente, vê a utilização do correio eletrônico como limitador pelo fato da identificação
 - se os usuários retrucam a informação ou se pedem outras em outras notas complementares

- quanto a solicitações feitas por telefone
 - se o usuário identifica-se
 - se o atendente solicita identificação
 - se o usuário coloca-se ao telefone como alguém que quer confirmar uma informação ou se faz da Central de Atendimento sua primeira fonte

- A opinião do entrevistado sobre a importância de uma Central de Atendimento em RH

7) Você já trabalhou na função de Atendente do RHAtende?

___ SIM ___ NÃO

Se sim:

7.1) por quanto tempo?

7.2) O fato de ter trabalhado na Central, alterou sua forma de pensar sobre a necessidade dos empregados do BEMGE em obter informação?

___ SIM ___ NÃO

Por quê?

7.3) Porque deixou de trabalhar como atendente?

8) Como se dá hoje o processo de atendimento às dúvidas que os empregados levantam através da Central de Atendimento?

9) Antes da criação da Central de Atendimento, você atendia diretamente as solicitações de empregados do BEMGE?

___ SIM ___ NÃO

Quantos atendimentos diretos aos empregados, em média, você fazia por semana?

10) O atendimento às solicitações de empregados diminuiu com a implantação da Central de Atendimento?

___ SIM ___ NÃO

11) Quantos atendimentos diretos aos empregados, em média, você faz hoje?

12) Durante a implantação da Central de Atendimento existia a recomendação para direcionar os empregados para o telefone da Central. Você seguia este procedimento?

___ SIM ___ NÃO

13) Hoje, quando você atende requisições de empregados, você pede que procurem a Central RHAtende?

___ SIM ___ NÃO

14) Existe no BEMGE outras fontes de informação a respeito de Recursos Humanos além da Central de Atendimento RHAtende?

___ SIM ___ NÃO ___ Não sei dizer

Se sim, quais são elas?

E quais delas você já utilizou?

15) Você já utilizou a Central de Atendimento para alguma solicitação particular?

___ SIM ___ NÃO

16) Se você utilizou a Central de Atendimento RHAtende, você fez isto

___ por telefone sem identificar-se

___ por telefone identificando-se

___ através do Office Vision

___ através de fax

___ pessoalmente

___ de outra forma _____

Obrigado.

Anexo 4 – Questionário enviado aos gerentes da organização

Projeto de pesquisa: Central de Atendimento em uma Área de Recursos Humanos: uma modalidade de disseminação de Informação
Escola de Biblioteconomia - UFMG
Público alvo: Gerentes da organização

1) Você trabalha
 na área Operacional na área Administrativa

2) Qual o seu cargo?

3) Qual a sua escolaridade?
 1º grau 2º grau Nível superior Pós-Graduação

4) Sua função de gerente inclui a responsabilidade pela coordenação de pessoas?
 SIM NÃO

5) Você conhece o trabalho da Central de Atendimento RHAteende?
 SIM NÃO

Se sim, como tomou conhecimento de sua existência?

6) Você já utilizou os serviços da Central de Atendimento RHAteende?
 SIM NÃO

Se você respondeu SIM na questão anterior, responda às questões de 7 a 11. Caso contrário, vá para a questão 12.

7) Em quais circunstâncias você já utilizou os serviços da Central de Atendimento RHAteende?
 para resolver dúvidas particulares
 para resolver dúvidas relativas às pessoas sob sua coordenação
 para outras finalidades _____

8) Você utilizou a Central de Atendimento RHAteende
 por telefone sem identificar-se
 por telefone identificando-se
 através do Office Vision
 através de fax

pessoalmente
 de outra forma _____

9) Abaixo indique o(s) tipo(s) de informação solicitadas à Central de Atendimento RHAtemde:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Assinatura Autorizada | <input type="checkbox"/> Massa Salarial |
| <input type="checkbox"/> Auxílio Alimentação | <input type="checkbox"/> Movimentação de Pessoal |
| <input type="checkbox"/> Auxílio Creche-Babá | <input type="checkbox"/> Pensão Alimentícia |
| <input type="checkbox"/> Auxílio Doença | <input type="checkbox"/> Processo Seletivo Interno |
| <input type="checkbox"/> Auxílio Moradia | <input type="checkbox"/> Programa Aposentadoria |
| <input type="checkbox"/> Bolsa de Oportunidade | <input type="checkbox"/> Programa de Desenvolvimento Gerencial |
| <input type="checkbox"/> Cargos e Salários | <input type="checkbox"/> Programas Institucionais |
| <input type="checkbox"/> Carteira de Trabalho | <input type="checkbox"/> Programas Técnicos Operacionais |
| <input type="checkbox"/> Controle de Frequência | <input type="checkbox"/> Rescisão de Contrato |
| <input type="checkbox"/> Convênios | <input type="checkbox"/> Relação Salário Contribuição |
| <input type="checkbox"/> Crachá | <input type="checkbox"/> Retorno de funcionário licenciado |
| <input type="checkbox"/> Declaração para INSS, CEF, etc. | <input type="checkbox"/> RH Vídeo |
| <input type="checkbox"/> Despesas de Viagem | <input type="checkbox"/> Salário Educação |
| <input type="checkbox"/> Emissão de Etiquetas | <input type="checkbox"/> Salário Família |
| <input type="checkbox"/> Férias | <input type="checkbox"/> Seguro de Vida Obrigatório |
| <input type="checkbox"/> FGTS | <input type="checkbox"/> Sistemas B90, B90F, A41, etc. |
| <input type="checkbox"/> Folha de Pagamento | <input type="checkbox"/> Treinamento |
| <input type="checkbox"/> Incentivo Educacional | <input type="checkbox"/> Vale Transporte |
| <input type="checkbox"/> Inspeção do Ministério do Trabalho | <input type="checkbox"/> Verba Quebra de Caixa/Tesouraria |
| <input type="checkbox"/> Licença | |
| <input type="checkbox"/> Localização de funcionário | |
| <input type="checkbox"/> OUTROS _____ | |
| _____ | |
| _____ | |

10) Você recomenda a outros gerentes a utilização do RHAtemde?

SIM NÃO

Se sim, porque recomenda e em quais situações?

11) Em relação ao grau de confiança transmitido nas informações pela Central RH ATENDE, você o qualificaria como

confiável não confiável

12) Existe no BEMGE outras fontes de informação a respeito de Recursos Humanos além da Central de Atendimento RHAtende?

___ SIM ___ NÃO ___ Não sei dizer

Se sim, quais são elas?

E quais delas você já utilizou?

13) Para você, a Central RHAtende contribui em situações de confronto entre interesses distintos da empresa e do empregado?

___ SIM ___ NÃO

Se sim, saberia relatar alguma delas?

14) Gostaria de fazer alguma outra observação ou sugestão a respeito da Central de Atendimento RH ATENDE?

Obrigado.

Anexo 5 – **Questionário enviado aos empregados da organização**

Projeto de pesquisa: Central de Atendimento em uma Área de Recursos Humanos: uma modalidade de disseminação de Informação

Escola de Biblioteconomia - UFMG

Público alvo: Empregados da organização

1) Você trabalha
 na área Operacional na área Administrativa

2) Qual o seu cargo?

3) Qual a sua escolaridade?
 1º grau 2º grau Nível superior Pós-Graduação

4) Você conhece o trabalho da Central de Atendimento RHAAtende?
 SIM NÃO

Se sim, como tomou conhecimento de sua existência?

5) Você já utilizou os serviços da Central de Atendimento RHAAtende?
 SIM NÃO

Se você respondeu SIM na questão anterior, responda as questões de 6 à 11.
 Caso contrário vá para a questão 12.

6) Indique a forma como fez isto:
 por telefone sem identificar-se
 por telefone identificando-se
 através do Office Vision
 através de fax
 pessoalmente
 de outra forma _____

7) Você foi atendido em tempo hábil?
 SIM NÃO

8) Abaixo indique o(s) tipo(s) de informação solicitadas à Central de Atendimento RHAAtende:

<input type="checkbox"/> Assinatura Autorizada	<input type="checkbox"/> Bolsa de Oportunidade
<input type="checkbox"/> Auxílio Alimentação	<input type="checkbox"/> Cargos e Salários
<input type="checkbox"/> Auxílio Creche-Babá	<input type="checkbox"/> Carteira de Trabalho
<input type="checkbox"/> Auxílio Doença	<input type="checkbox"/> Controle de Frequência
<input type="checkbox"/> Auxílio Moradia	<input type="checkbox"/> Convênios

- Crachá
- Declaração para INSS, CEF,
etc.
- Despesas de Viagem
- Emissão de Etiquetas
- Férias
- FGTS
- Folha de Pagamento
- Incentivo Educacional
- Inspeção do Ministério do
Trabalho
- Licença
- Localização de funcionário
- Massa Salarial
- Movimentação de Pessoal
- Pensão Alimentícia
- Processo Seletivo Interno
- Programa Aposentadoria
- Programa de Desenvolvimento
Gerencial
- Programas Institucionais
- Programas Técnicos
Operacionais
- Rescisão de Contrato
- Relação Salário Contribuição
- Retorno de funcionário
licenciado
- RH Vídeo
- Salário Educação
- Salário Família
- Seguro de Vida Obrigatório
- Sistemas B90, B90F, A41, etc.
- Treinamento
- Vale Transporte
- Verba Quebra de
Caixa/Tesouraria

___ OUTROS _____

9) Do seu ponto de vista, as informações obtidas foram
___ confiáveis ___ não confiáveis

10) Qual a sua opinião sobre a Central de Atendimento RHAtende?

11) Você recomenda a utilização da Central RHAtende a seus colegas?
___ SIM ___ NÃO

Se sim, porque recomenda e em quais situações?

12) Existe no BEMGE outras fontes de informação a respeito de Recursos Humanos além da Central de Atendimento RHAtende?
___ SIM ___ NÃO ___ Não sei dizer

Se sim, quais são elas?

E quais delas você já utilizou?

13) Do seu ponto de vista, quais são os aspectos positivos e os negativos da existência de uma Central de Atendimento em uma área de Recursos Humanos?

