

Tarefa quinzena 5 - Estudo de caso

Leia o texto a seguir:

Uma corporação francesa possui várias unidades em diversos países da Europa, da Ásia e da América. Seus três negócios movimentam todos os meses milhões de dólares, empregando milhares de trabalhadores, cuja gestão de pessoas está subordinada à legislação local. Nesta corporação, as políticas e os programas direcionados às pessoas são estabelecidos na matriz, determinando quais objetos devem ser levados em todas as suas filiais. Muitas vezes eles são adaptados conforme a cultura local e, principalmente, em *compliance* à legislação nacional.

Uma das apostas dessa multinacional é o respeito e inclusão à diversidade humana que consta no código de ética disponibilizado fisicamente em todas as unidades ao redor do mundo, além da versão virtual. Na comunicação corporativa são veiculadas mensagens sobre a valorização da mulher, a contratação de pessoas com deficiência e as orientações organizacionais para a não discriminação e não tolerância ao preconceito em qualquer unidade do grupo. As políticas em gestão de pessoas primam pela relevância da competência, importância da pessoa e da qualidade de vida no trabalho. Além do *compliance*, a empresa apresenta um pacote de benefícios que inclui bolsa de estudos, bônus, premiações, mobilidade de carreira, oportunidades de trabalho nas diversas unidades e outras vantagens comuns em empresas com atuação global.

Porém, no dia a dia, as pessoas, mesmo com orientações organizacionais de como se comportar naquele espaço social, agem e interpretam orientações de acordo com valores pessoais. Apesar das instruções organizacionais para a conduta ética de seus funcionários, o dia a dia espelha comportamentos que podem ir de encontro a essas orientações. Vejamos três episódios.

Segue na próxima página...

Em uma unidade espanhola, no quadro de comunicação na sala do café, se via afixada uma cópia de *spam* sobre a origem da calça baixa que deixa parte da cueca à mostra, estilo de moda também conhecido como *sagging*.¹ Essa mensagem expressava que essa forma de se vestir era creditada a favores sexuais em presídios masculinos americanos. Logo abaixo dessa narrativa, lia-se o recado de um funcionário: “Você não vai se vestir assim, aqui, não é?”.

Em uma das fábricas no Brasil, os funcionários sentiram o choque da nova gestão. O diretor viera de outro segmento industrial, conhecido por um perfil mais impessoal, autoritário e focado em resultados. Os antigos funcionários dessa fábrica, e mesmo os mais novos, estranharam o novo ocupante da direção. Antes, eles tinham acesso mais facilitado para conversar para melhorias de atividades, gerir conflitos entre áreas, entre outras possibilidades de diálogo. Certa vez, esse diretor gritou com um gestor de área, em reunião com vários profissionais. Outros trabalhadores confirmaram essa mudança, relatando como era antigamente quando o antigo gestor descia “ao chão de fábrica para ver como as coisas estavam e se dispunha a ter uma prosa”.

Outra unidade brasileira costuma receber muitos estrangeiros, que ficam dias e por vezes até meses na empresa em determinados projetos. Além de conviver com outros idiomas, essa troca de experiências possibilita conhecer novos pontos de vista e hábitos culturais. Certa vez a empresa recebeu, por dois meses, um grupo de indianos que não falava português e queria se comunicar com os empregados em inglês, mas, em muitas vezes, recorriam a tradutores. Alguns achavam que eles eram antipáticos, pois não buscavam interação, enquanto outros creditavam à variação cultural a explicação de certos comportamentos. Getúlio, que trabalha há mais de três anos na empresa explica: “[...] é muito estranho. Quando eles (os indianos) saem do expediente e vão embora para o hotel, eles ficam de mãos dadas. Você já viu homens andando de mãos juntas?”.

Getúlio diz que, apesar dos comentários, as piadas pararam quando um dos trabalhadores da equipe disse que isso era um hábito cultural: “O pessoal estranha, mas entende que é a cultura deles. Para eles (indianos), isso é normal”.

Retomando o *sagging*, o presidente norte-americano Barack Obama,² em entrevista à MTV, respondeu àqueles funcionários que se preocupam com esse estilo de vestir. “Qualquer funcionário público que esteja se preocupando com calças largas deve redirecionar seu foco para temas mais pertinentes.” Você concorda com esse ponto de vista?

Fonte: Robbins, A. Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

Após a leitura cuidadosa, responda às seguintes questões:

- 1) Quais conflitos podem emergir nos episódios retratados? Explique sua resposta.
- 2) Como um líder deve lidar com a situação descrita? Explique sua resposta.