

FACULDADE ENAU
Administração | Recursos Humanos

Brenda da Silva Dias

2022100136

Donizete de Jesus Dias

2022100139

Elaine Arcelino

2022100061

Isabelly Moura

2022100041

Mariana Teixeira

21969

Thamires dos Santos

2022100030

Vlamir Pires

202021188

Projeto Fase 3

Juliana Pires Freeire

Ribeirão Pires

2022

Brenda da Silva Dias

2022100136

Donizete de Jesus Dias

2022100139

Elaine Arcelino

2022100061

Isabelly Moura

2022100041

Mariana Teixeira

21969

Thamires dos Santos

2022100030

Vlamir Pires

202021188

Projeto Fase 3

Pesquisa qualitativa sobre Cultura Organizacional da empresa Atma

Relatório apresentado ao
Curso de Administração e
recursos humanos da
Faculdade ENAU orientado
pela professora Juliana Pires
Freire como requisito parcial
para média semestral do 3º

Ribeirão Pires

2022

RESUMO

Este trabalho propõe – se a apresentar de forma clara e concisa trazendo em sua totalidade uma pesquisa a cultura organizational, missão, visão, varlores da empresa Arma.

SUMÁRIO

Metodologia	5
1. Entrevista	5
2. Conclusão:	10
3. Referencias	11

METODOLOGIA

Para construção deste artigo foi utilizado a técnica das pesquisas, por meio de verificação de entrevista qualitativa, gravação por áudio.

1. ENTREVISTA

- **Entrevistadora:** Bom dia! Meu nome é Isabelle, do setor operacional de telecobrança da Riachuelo.

Hoje vou entrevistar Clovis Marcondes Aparecido da Silva, coordenador do setor de operações da Riachuelo. A entrevista tem como objetivo analisar o comportamento organizacional da empresa Atma, e a gente vai elaborar um relatório baseado nessa entrevista, o relatório vai ser apresentado pelos alunos dos cursos de administração e recursos humanos da Faculdade Enau para a disciplina de Cultura e Comportamento Organizacional. Tudo bem Clovis?

- **Entrevistado:** Tudo bom e você?

Entrevistadora: Tudo bem, obrigada pelo seu tempo e disponibilidade para a entrevista, ela está sendo gravada como já foi informado anteriormente, antes de darmos início, você tem alguma dúvida referente ao projeto, referente a entrevista?

- **Entrevistado:** Não, nenhuma.
- **Entrevistadora:** Okay, vamos continuar.
- **Entrevistadora:** No cargo que você ocupa, quais são seus maiores desafios enfrentados no dia a dia?
- **Entrevistado:** Bom, a gente esta falando sobre cobrança né, então hoje eu tenho uma equipe de aproximadamente 75 operadores e dois supervisores, eu acho que o desafio maior além do resultado é fazer gestão, por que são personalidades totalmente diferentes né, a gente trabalha com 95% aproximadamente de estagiários, todos estagiários ainda estão formando seu caráter, então você tem que ajudar na formação do caráter também, então acho que o grande desafio hoje é essa questão de lidar com as pessoas, o comportamento das pessoas, e você meio que traçar o caminho para elas seguirem na vida profissional e as vezes na pessoal, a gente acaba tendo esse trabalho aqui né.
- **Entrevistadora:** E como você lida com seus desafios?

- **Entrevistado:** Eu gosto disso né, eu comecei na cobrança como estagiário em 2005, eu tinha 16 anos e hoje eu tenho 33, então é algo que eu gosto, gestão de pessoas, eu gosto de fazer isso, é um bom desafio, eu gosto de trabalhar com isso.
- **Entrevistadora:** Ocupando esse cargo como coordenador, você é responsável por essa equipe de pessoas, como é a sua rotina administrando essa equipe?
- **Entrevistado:** A rotina ela vai mundo de, não é só resultado né, então por exemplo, hoje na empresa o que eu preciso fazer, eu lido muito com os clientes, então eu tenho que sentir a dor dos clientes que são nossos contratantes, absorver isso e transformar isso em resultados com a equipe. Então o líder, o coordenador, o supervisor, ele precisa indicar o caminho que a equipe deve seguir e acompanhar, óbvio, cada um tem a sua dificuldade, o supervisor também tem as dificuldades deles, os dois supervisores são muito novos, então eu preciso orientá-los para que a gente consiga chegar no objetivo final.
- **Entrevistadora:** Quais são as maiores dificuldades para lidar com a equipe? Você disse que a são estagiários a maioria ainda estão na escola.
- **Entrevistado:** É, eu acho que a questão da idade, pesa um pouco, por que muitos deles não são, como eles são novos, tomaram uma responsabilidade muito cedo, a grande maioria deles, muitos trabalham para sustentar em casa, literalmente, geralmente são muito imaturos, acabam vendo a empresa como uma extensão da escola, e é nessa parte que eu tenho que entrar, como se fosse o “diretor chato” e acabar direcionando os operadores.
- **Entrevistadora:** As vezes é necessário né?
- **Entrevistado:** Sim, a grande maioria das vezes
- **Entrevistadora:** Quais são as suas medidas para manter a equipe motivada, tanto no tempo de crise, quanto em dias cotidianos?
- **Entrevistado:** Eu acho que estar perto deles, mostrar pra eles que há a possibilidade de fazer, muitas vezes a gente age com campanhas motivacionais, mas não vai ser um doce ou as vezes um valor simbólico de dinheiro que vai motivá-lo, a gente precisa motivar, é mostrar que eles tem possibilidade de crescimento aqui ou que seja lá fora, que seja em outra empresa, mas que aqui seja um ponto pé inicial. Eu costumo dizer que o nosso trabalho é a ponte para a realização dos nossos sonhos, a maioria dos meus operadores não querem ser um supervisor, eles não querem ser um coordenador, eles tem outros sonhos na vida

deles, e eles precisam olhar para dentro do trabalho e falar “Olha, é daqui que eu vou tirar meu sustento, para eu conseguir realizar os meus sonhos” seja numa faculdade, seja num curso técnico e assim sucessivamente.

Entrevistadora: Como Missão, Visão e Valores se aplicam na cultura da empresa?

Entrevistado: Eu acho que a Visão, Missão e Valores é algo que tá muito enraizado na empresa Atma, não só na Atma, mas em toda empresa né que parte do princípio de Missão, Visão e Valores eles enraiam muito isso, então por exemplo, nosso Diretor ele visa muito o comportamento dos colaboradores da empresa, o comportamento da gestão com a operação, os valores em si da Atma, ela veio para ser um diferencial no mercado literalmente, mostrar que esses colaboradores, olhar para os estagiários e principalmente mostrar que eles tem os valores deles né, e hoje em dia o mercado ele tá bem escasso, tá bem difícil e essa oportunidade para os estagiários é algo diferencial da Atma, isso entra também na Missão, Visão e Valores da empresa, ela visa muito pelo valor da família, visa muito os colaboradores que trabalham para ajudar em casa, então tem todo o plano de carreira para você ser efetivado, deixar de ganhar só a sua Bolsa auxílio, acredito que isso tá muito enraizado na empresa.

- **Entrevistadora:** Bom a gente sabe que a Missão, Visão e Valores são considerados o pilar que sustenta a organização, no caso a Missão, Visão e Valores sustentam a Atma, sustentam a cultura da Atma né, igual você mencionou anteriormente. Sendo assim, na sua opinião, como você pode definir a Cultura Organizacional da Atma?
- **Entrevistado:** Cara, como eu posso definir a cultura... Eu acho que vem muito do que eu acabei de te falar, nessa questão de visar a família, de visar o crescimento dos colaboradores por que a diretoria em si ele visa valores, óbvio, ela é uma empresa, ela tem que visar muito o lucro, mas o crescimento profissional e ser diferença na vida desses colaboradores, eu acredito que seja a grande chave da empresa.
- **Entrevistadora:** Como você mantém a cultura das pessoas no geral, vamos supor da sua equipe, com as panelinhas, que são os grupinhos que ficam lá, como você lida com essas panelinhas na equipe?
- **Entrevistado:** Quando você trabalha com pessoas, sempre vai existir panelinhas, sempre tem aqueles que tem mais afinidade com o outro, mas eu trato literalmente todos por igual, se eu vejo que está acontecendo eu chamo para um feedback,

converso como já aconteceu recentemente uma situação com dois grupos, eles estavam meio que querendo brigar, e como são muito imaturo, a gente precisa trazer eles para dentro da realidade e mostrar que diferenças todos nós teremos, não somos iguais 100%, fisicamente nem no nosso estudo mas que a gente pode buscar a melhora sempre, e cada um precisa aceitar a diferença do outro, então eu costumo trazer isso para mim, bato bastante nessa tecla com os supervisores por que diferenças a gente sempre vai ter, só que a gente não pode deixar isso atrapalhar o ambiente de trabalho.

- **Entrevistadora:** Na sua opinião, como a cultura da Atma influencia seus colaboradores? Como você falou que é um ambiente que visa muito a família, visa o crescimento profissional dos colaboradores, como você acha que influencia nesses colaboradores, ainda mais que vocês possuem estagiários que acabaram de entrar na Atma, estão começando a entrar no ambiente corporativo.
- **Entrevistado:** Eu acho que não é nem tanto a cultura da empresa, a Gestão precisa ter essa cultura enraizada para passar isso para a empresa, poxa, pensa comigo, o operador acaba de chegar ele sabe da cultura da empresa, só que ele não vivencia isso se a gestão da empresa não vivenciar, se a Gestão não mostrar que esse colaborador pode crescer, que esse colaborador pode ser efetivado no plano de carreira, que esse colaborador é importante, é como eu te disse, as vezes a gente precisa fazer o papel de diretor, muitas vezes o papel de pai aquela hora que você chama literalmente o seu filho, puxa a orelha dele, mas não é só puxar a orelha, é mostrar que ele pode fazer. Então, isso precisa não estar enraizado nos operadores em si, mas estar enraizado na Gestão, para que a Gestão atue da forma correta e que a gente consiga transmitir isso para os operadores.
- **Entrevistadora:** Toda empresa ela tem um setor diferente, isso é óbvio, e todos setores eles podem ter subculturas, ramificações da cultura da organização, um exemplo: O Brasil é uma cultura e os estados tem subculturas, cultura diferentes. Você acredita que no setor de operações da Riachuelo tem alguma subcultura que não tem nos outros setores da Atma?
- **Entrevistado:** com certeza.
- **Entrevistadora:** Pode me dar um exemplo?
- **Entrevistado:** Se você olhar a minha forma de gestão e olhar o coordenador que está do lado, são totalmente diferentes, as equipes se comportam totalmente

diferentes, por que o coordenador ele acaba sendo o espelho, o supervisor acaba sendo o espelho, então se você olhar para a equipe do lado, ela é uma equipe que vai estar mais solta, vamos se dizer assim, é uma equipe que esse meu colega de trabalho deixa eles andarem mais soltos e eu já trago eles um pouco mais pra mim, por que eu tenho mais estagiários que esse meu colega, então se você solta muito a corda os estagiários “ Vão começar a subir em cima da PA e dançar”. Então é aquela cultura de segurar um pouco mais a operação, ter mais aquela questão que muitos já conhecem pela forma de olhar que sabem o que eu gostei e o que eu não gostei, e se você perceber em outras operações não é assim que funciona, o supervisor fala 3,4 vezes.

- **Entrevistadora:** Como que você lida com essas subculturas? Referente aos funcionários, e como essa subcultura pode interferir nos outros setores?
- **Entrevistado:** Olha Isa, já interferiu, desde a minha chegada eu vejo que já mudou muitas coisas na empresa por influência da nossa equipe, seja na forma comportamental, seja no treinamento que nós fizemos que balançou a empresa toda e a empresa começou a correr atras disso, quando nós falamos sobre realizações e frustrações, a empresa para de enxergar somente os números e passa a enxergar para o colaborador, “não é mais o crachá da Isa, agora é a Isa”. Então isso já mexeu um pouco, é uma cultura que eu trago de outras empresas, eu sempre atuei dessa forma, ficar mais perto da operação, obviamente que muitas vezes ser um pouco mais duro, mas saber ser duro mas também saber agradar, fazer um papel de “paizão” mesmo. Então isso meio que já movimentou as coisas aqui dentro, por exemplo essa questão da monitoria, que vocês tem a melhor ligação, e a cada semana ganha um voucher de Ifood, eu que trouxe essa ideia, na época era “televoice” que eu falava, em conotação ao “ The Voice” que a gente ia virar a cadeira para a melhor ligação, então eles pegaram a ideia e transformaram na forma que tinha que fazer, então são algumas coisas que eu acredito que a minha cultura e dos supervisores acabaram influenciando outras carteiras.
- **Entrevistadora:** Você acha que segue estritamente a cultura que está enraizada desde o começo? A camada mais profunda da cultura da empresa.
- **Entrevistado:** Eu acho que a ideia ela é fomentada, é a pergunta que você acabou de fazer, sobre subculturas, que por causa das subculturas a gente não acaba entrando 100% nisso, eu tenho um jeito de trabalhar, o outro coordenador tem o

jeito dele trabalhar, no todo a gente busca seguir aquela cultura, seguir a Missão, Visão e Valores da empresa por que eles são os pilares, claro que muitas vezes acaba não acontecendo por causa da questão das subculturas, cada um trabalha de um jeito buscando resultados mas assim, 95% eu acredito que sim.

- **Entrevistadora:** E por último, como você acha que a Atma favorece os funcionários, em questão a campanhas, adversidade, conflitos? Por que existem conflitos internos em toda a empresa, como você acha que a empresa lida com tais desafios, conflitos, adversidades, se ela esta sempre aberta a diferentes etnias, diferentes culturas que pessoas trazem de si próprio para a empresa.
- **Entrevistado:** A empresa ela é muito aberta pra isso, em todos os sentidos.

Sobre a questão de campanhas eu acho que a gente tem a oportunidade de melhora, porem depende muito dos coordenadores se movimentarem e levarem as ideias para a diretoria, por que eles deixam isso totalmente aberto para nós, então está totalmente na nossa mão, a questão das campanhas e assim sucessivamente, mas sobre adversidade, etnia e religião, a empresa é muito aberta, o principal foco da empresa é o respeito, isso é em tudo, é em religião, é na adversidade, é sobre sua opção sexual, é tudo.

Então a empresa respeita muito o espaço do colaborador, no entanto que, poxa, se hoje um exemplo claro “eu sou negro”, e se você ver eu nunca passei por uma discriminação da diretoria ou de outras áreas, eu sou cristão e eu nunca passei por uma discriminação por outra pessoa que tenha uma outra religião, então isso é totalmente aberto, por que é totalmente profissional.

- **Entrevistadora:** Então, muito obrigada de novo pelo seu tempo, muito obrigada pela disponibilidade, a gente vai fazer o relatório e qualquer coisa eu te aviso.

Entrevistado: Isso ai, a sua disposição.

2. CONCLUSÃO:

O Grupo avaliou que a empresa ATMA (Riachuelo) está com uma Gama de cerca de 75 funcionários e 3 coordenadores onde um dos seus principais obstáculos esta centralizando em seus funcionários. Grande parte são estagiários, a personalidade de cada membro da equipe está sendo moldada. Sendo assim, a empresa também se preocupa em criar bons colaboradores e prepará-los para ter um bom caráter. preocupação passada para todos, além de cobranças, está em sentir o que a pessoa cobrada passa do outro lado. Eles tendem a trabalhar no conceito de HUMANIDADE com o próximo, sabendo que cada colaborador tem seus limites e cada um recebe as informações passadas de jeitos diferentes, trabalhando assim o lado individual. Analisamos também que como a maioria são jovens dos genes (Y e Z), fica mais difícil para os gestores lidarem com as circunstâncias do dia a dia. Para manter os colaboradores focados eles tendem a promoverem campanhas motivacionais, dão possibilidade

de crescimento profissional e sempre abrem oportunidades para seu futuro profissional. De acordo com a empresa, missão, visão e valores já estão implantados na empresa. Percebemos isso quando vimos que o diretor olha para seus estagiários e vê uma oportunidade de crescimento neles, apesar de muitos terem valores diferentes. Sobre Cultura Organizacional ATMA tem como cultura a família e o crescimento de seus colaboradores. Com estes pilares fortalecidos a empresa chegará em seu objetivo, e ter um crescimento significativo em seus lucros. A Cultura organizacional se baseia em várias cabeças pensantes. Devemos agir de forma a entender e tentar compreender que em nosso meio, existem diferentes culturas, gêneros, crenças, raças e variados tipos de personalidades. Cabe a nós, ter uma mente aberta, a ponto de tentar entender como essas pessoas podem agregar na empresa, pois trabalhando juntos podemos ter maior êxito. “O coordenador supervisor é responsável por indicar o caminho que a equipe deve seguir, e sempre fazer o acompanhamento.” Segundo o depoimento do nosso entrevistado, concluímos que a empresa ATMA está no caminho correto para o futuro. Alguns pontos técnicos em sua gestão ainda podem ser melhorados, pois nesta área de telemarketing, os colaboradores sofrem muita pressão. O ideal seria sempre ter a disposição psicólogos e terapeutas para acompanhar o desenvolvimento destes.

3. REFERENCIAS

CLOVIS MARCONDES APARECIDO DA SILVA
SITE... ATMA SOLUÇÕES EM ATENDIMENTO