

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
LINHA DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
CURSO DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

JÚLIO ARAUJO CARNEIRO DA CUNHA

**A GESTÃO DE PESSOAS EM CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NO
BRASIL: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GESTORES E EMPREGADOS
OPERACIONAIS**

SÃO PAULO

2011

JÚLIO ARAUJO CARNEIRO DA CUNHA

**A GESTÃO DE PESSOAS EM CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NO
BRASIL: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GESTORES E EMPREGADOS
OPERACIONAIS**

Tese apresentada ao Departamento de Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo do Conhecimento:

Administração de Recursos Humanos

Orientadora: Profa. Dra. Beatriz Maria Braga

SÃO PAULO

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Carneiro da Cunha, Julio Araujo.

A gestão de pessoas em centros de serviços compartilhados no Brasil: um estudo sobre a percepção dos gestores e empregados operacionais / Julio Araujo Carneiro da Cunha. – 2011.

212f.

Orientadora: Beatriz Maria Braga

Tese (doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Administração de Empresas. 2. Administração de Empresas – Administração de Recursos Humanos. 3. Administração de Empresas – Administração de Serviços. I. Braga, Beatriz Maria. II. Tese (doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título

CDU 613.2

JÚLIO ARAUJO CARNEIRO DA CUNHA

**A GESTÃO DE PESSOAS EM CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NO
BRASIL: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GESTORES E EMPREGADOS
OPERACIONAIS**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo do Conhecimento: Administração de Recursos Humanos

Data de aprovação:

____/____/____

Banca examinadora:

Profa. Dra. Beatriz Maria Braga
(Orientadora)
FGV-EAESP

Profa. Dra. Isleide Arruda Fontenelle
FGV-EAESP

Prof. Dr. Mário Aquino Alves
FGV-EAESP

Prof. Dr. João Luiz Passador
USP-FEA-RP

Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif
Mackenzie

SÃO PAULO

2011

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais e irmãos

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pelo dom da vida. É no intuito de ser guiado pelo caminho do Senhor que busco fazer o melhor na vida pessoal e profissional, de forma sempre a me fortalecer por meio das oportunidades de crescimento que me são oferecidas para estar apto a retribuir ao próximo com maior efetividade.

Agradeço também à minha família, que mesmo estando longe, sempre estiveram perto. Mesmo sendo incapaz de traduzir em palavras (as quais eu nunca conseguiria dizer), são deles não apenas meus agradecimentos, mas também o exemplo de homem que carrego para vida. Pudesse eu ter a grandeza deles para retribuir-lhes por tudo que fazem e que são.

Deixo meus agradecimentos pela minha orientadora Beatriz Maria Braga que com uma paciência única soube me guiar pelos caminhos teóricos e metodológicos dessa pesquisa, que por vezes pareceram tão distantes. Agradeço também pela confiança e por acreditar que eu conseguiria.

Importante mencionar também os professores participantes da banca de qualificação, Maria Tereza Leme Fleury e Miguel Pinto Caldas que ajudaram a moldar e estruturar essa pesquisa.

Meus sinceros e profundos agradecimentos também ao Felipe Laragnoit e ao Emerson Pinto que me ajudaram com suas redes de contatos, o que possibilitou que a pesquisa de campo fosse bem recebida pelas empresas participantes. Muito obrigado à Juliana Curci por todo o incentivo nos momentos mais corridos e difíceis da tese.

Gostaria ainda de agradecer ao grupo de Estudos Organizacionais da FGV, que sempre com o olhar crítico me ajudou a pensar e a refletir sobre meus trabalhos acadêmicos e minha trajetória profissional, de forma a fortalecer os dois e fazer-me perceber que estes eram indissociáveis. Cabe aqui deixar um agradecimento especial aos amigos da FGV pelo companheirismo e ajuda tanto no momento das disciplinas e quanto nos diversos estudos conjuntos: César Tureta, Alexandre Rosa, Cesar Yokomizo, José Varela, Edson Kubo, Heloisa Mônaco, Carlos Domingues, Caio Motta, Caetano Sampaio, Carlos Saiani, Cris Abud, Ana Paula Costa.

EPÍGRAFE

*“A certeza de que não tinha as duas pernas foi o que o fez
correr mais que qualquer outro.”*

RESUMO

Os estudos da área de Administração se concentraram em compreender as atividades *core* das organizações, de forma que os esforços para se entender as atividades de *staff* e a maneira pela qual elas podem agregar valor foram menos exploradas. Assim, estruturas organizacionais como os centros de serviços compartilhados (CSCs) se apresentam não apenas como uma oportunidade de estudo, mas também como uma demanda da área, dada a expansão desse modelo de prestação de serviços de atividades de *staff* dos grandes grupos organizacionais. Diante desse contexto, existe um ambiente específico de trabalho que pouco se aprofundou em relação à área de Recursos Humanos (RH), sendo importante, portanto, entender quais são as percepções dos funcionários de CSCs (analistas e gestores) diante das práticas e características organizacionais relacionadas com a Gestão de Pessoas. Assim sendo, o objetivo do presente estudo é verificar como se configuram as características e práticas que se relacionam à Gestão de Pessoas nos CSCs, a partir das percepções de seus gestores e analistas. Embasando-se na literatura sobre as características dos CSCs, atrelada à gestão de pessoas nesse tipo de estrutura e da Administração Estratégica de RH, estruturou-se o arcabouço teórico do estudo e definiram-se as categorias de análise. Por meio de um estudo de caso, quatro CSCs instalados no Brasil foram abordados, sendo entrevistadas 44 pessoas (sete gestores e 37 analistas operacionais). Os resultados apontaram as seguintes categorias: (a) área de RH; (b) desenvolvimento profissional; (c) características do trabalho; (d) políticas para gestão de pessoas. Concluiu-se que a não existência de um departamento de Gestão de Pessoas específico para os empregados internos do CSC diminuem as capacidades da gestão de pessoas; deve haver cuidado em aplicação de modelos rígidos internamente porque os CSCs maduros são diversificados; que os CSCs são centros de excelência para conhecimentos operacionais; os gerentes de linha poderiam ser mais bem treinados para melhorar seus relacionamentos com os analistas.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Centros de Serviços Compartilhados; CSC; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Studies from Management area are concentrated in understanding organizational core activities, while few efforts were given to comprehend staff activities and the way they can add value. So, organizational structures such as shared services centers (SSCs) are presented not only as relevant objects to academic studies, but also as a demand, since there is an expansion in this staff activities service model in bigger organizational groups. Before this, there is a specific labor environment that is not fully understood from the Human Resources (HR) perspective, being important to understand the perceptions of SSC employees (managers and operational workers) on Human Management practices and organizational characteristics. Based on this, the objective of this study is to verify how the characteristics and practices related to Human Management at SSCs are configured through managers and operational workers perceptions. Considering a literature review of SSCs characteristics harnessed with the human resources management in these structures, along with HR Strategic Management, a theoretical framework was established and analysis categories were defined. Through case study method, four SSCs installed at Brazil were studied and 44 personal interviews were done (seven with managers and 37 with operational analysts). Results guided to the identification of the following categories: (a) HR area; (b) Professional development; (c) labor characteristics; (d) people management politics. It was concluded that the non-existence of a Human Management department oriented to intern SSC employees, slows the human management capabilities; there must be awareness with stringent models because mature SSCs varies internally; SSCs are excellence centers for operational knowledge; line managers should be better trained to enhance their relations with employees.

Keywords: Human Resources; Shared Services Center; SSC; Human Management.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Problemática e pergunta de pesquisa	8
1.2	Objetivo de pesquisa	9
1.3	Objetivos secundários da pesquisa	9
1.4	Estrutura da pesquisa	9
2	OS CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS	11
2.1	Contextualização da emergência e criação dos CSCs	12
2.2	Definição e conceituação	14
2.3	A implantação de um CSC	17
2.4	Os Centros de Serviços Compartilhados versus <i>outsourcing</i>	34
3	OS CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS E A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	38
3.1	A Estratégia e a Administração de Recursos Humanos	38
3.2	Administração Estratégica de Recursos Humanos: controle versus comprometimento	41
3.3	A Administração de Recursos Humanos nos CSCs	49
3.4	Aspectos da implementação da Administração de RH nos CSCs	51
3.5	Desafios do departamento de RH sobre os empregados de CSCs	52
4	ESCOLHAS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
4.1	A Administração de Recursos Humanos e a necessidade de pesquisas empíricas	63
4.2	Escolha da estratégia de pesquisa: Estudo de caso descritivo	65
4.3	O estudo de caso para o levantamento de dados qualitativos	67
4.4	Amostra e objeto de estudo	71
4.5	Abordagem de campo	73
4.6	Elaboração dos instrumentos de pesquisa	76
4.7	Procedimentos para análise de conteúdo	81
4.8	Cuidados relacionados à pesquisa de campo e análise de dados	82
4.9	Estruturação dos procedimentos da pesquisa	85

5 APRESENTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES DA PESQUISA E ANÁLISE DE RESULTADOS	85
5.1 Empresa A	85
5.2 Empresa B	92
5.3 Empresa C	97
5.4 Empresa D	102
5.5 Análise de conteúdo dos dados levantados	107
6 DISCUSSÕES FINAIS E CONCLUSÕES	161
6.1 Considerações e discussões finais	161
7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	165
7.1 Limitações do estudo	165
7.2 Recomendações para estudos futuros	166
REFERÊNCIAS	168
APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa para gerentes	195
APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa para empregados operacionais / analistas	198
APÊNDICE C – Caracterização do trabalho dos participantes da pesquisa	200

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Demanda por estudos acadêmicos sobre CSCs	3
Figura 2 – A estrutura organizacional com os Centros de Serviços Compartilhados	16
Figura 3 – Localização geográfica por países de uma amostra de 265 CSCs	22
Figura 4 – Quatro principais localizações de CSCs servindo quatro ou mais continentes	23
Figura 5 – A Administração de RH no estudo dos CSCs	48
Figura 6 – Aspectos críticos relacionados às pessoas nos CSCs brasileiros	50
Figura 7 – Estratégia da Administração de Recursos Humanos: controle versus comprometimento	53
Figura 8 – Processo de realização de pesquisas com estudo de caso	68
Figura 9 – Procedimentos a serem realizados na pesquisa	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – A relação entre as dimensões transacionais / transformacionais com as abordagens introspectivas / extrovertidas dos CSCs	19
Quadro 2 – Vantagens e desvantagens da implantação de um Centro de Serviços Compartilhados	33
Quadro 4 – Principais modelos que abordam a Administração de Recursos Humanos e a Estratégia conforme Legge (1995)	40
Quadro 5 – Concepções organizacionais comparadas sobre estratégia de Administração de RH	46
Quadro 6 – Atividades da Gestão de Pessoas e características organizacionais comparadas sobre a Administração Estratégica de RH	47
Quadro 7 – Quadro comparativo entre CSCs e <i>call centers</i>	61
Quadro 8 – Quantidade de entrevistas realizadas nas empresas abordadas em campo	72
Quadro 9 – Comparação das características infra-estruturais e conjunturais dos CSCs pesquisados	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH: Administração de Recursos Humanos
AERH: Administração Estratégica de Recursos Humanos
BCG: *Boston Consulting Group*
CADE: Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CATIVE: Cliente, Austeridade, Trabalho em equipe, Integridade, Valores, Excelência operacional
CLT: Convenção das Leis do Trabalho
CSC: Centrais de Serviços Compartilhados / Centros de Serviços Compartilhados
GESC: Grupo de Estudos de Serviços Compartilhados
ICMS: Imposto sobre Circulação de Bens e Serviços
IHRIM: *International Association for Human Resource Information Management*
IPESP: Instituto de Pagamentos Especiais do Estado de São Paulo
LatAm: *Latin America*
pic: processo integrado do colaborador
PGD: Plano Geral de Desenvolvimento
PLR: Participação nos Lucros e Resultados
PPR: Programa de Participação nos Resultados
RBV: *Resource Based View*
RH: Recursos Humanos
SH: Seres Humanos
SLA: *Service Level Agreement*
SP: São Paulo
SSC: *Shared Service Center*
TI: Tecnologia de Informação
TQM: *Total Quality Management*

1 INTRODUÇÃO

"É necessária a necessidade da realidade"

(Heráclito)

Nos estudos da Administração, as pesquisas se concentraram nas atividades *core* das organizações no intuito de buscar acréscimo de valor por meio delas. No entanto, o constante esforço sobre esse foco específico promoveu grande quantidade de conhecimentos relacionados às *best practices* dessas atividades *core* (ULBRICH, 2003), ao mesmo tempo em que se negligenciou em grande parcela o foco nas atividades operacionais (GOOLD et al., 2001). Diante disso, as atividades de suporte, que historicamente foram menos abordadas nas discussões sobre a busca de geração de valor para a organização, são alternativas para as quais as discussões tendem a seguir, considerando o potencial valor adicionado que elas podem trazer à organização. Portanto, há ainda grande oportunidade para se melhorar os processos organizacionais e expandir o valor da organização por meio dessas atividades operacionais (SCHULMAN et al., 2001).

Conseqüentemente, a busca por produtividade sobre as atividades de suporte faz com que novas tendências surjam no contexto organizacional. Cabem aqui como destaques as estruturas organizacionais de caráter estratégico, que vêm ganhando maior destaque na busca por competitividade das grandes corporações. O maior exemplo desse novo direcionamento é a emergência dos centros de serviços compartilhados (CSCs) que estão ganhando relevância para a competitividade e a busca de valor das organizações (WALSH et al., 2008).

Esse tipo de estrutura organizacional oferece um serviço de *staff* padronizado e comum a diferentes unidades de negócios da organização (ULRICH, 1995; WATSON, 2008), consolidando e combinando os serviços de *staff* de uma organização numa relação horizontal com as demais unidades (ULRICH, 1995). Trata-se de entidades da organização que concentram recursos e *expertises* numa única unidade de negócios dedicada a atividades operacionais voltadas a atender todo grupo corporativo (FORST, 2002). Com isso, as organizações obtêm benefícios, principalmente, relacionados às economias de escala, à especialização e à diferenciação por meio dos serviços operacionais e padronizados da organização (KAPLAN; NORTON, 2001). No mais, acredita-se que os centros de serviços compartilhados podem sustentar a segregação de atividades entre matriz e CSC de forma que

a estratégia se concentra no nível corporativo (na matriz) e o nível operacional se mantém eficiente em custos dentro dos CSCs (COOKE, 2006).

A presença dos CSCs (Centros de Serviços Compartilhados) no cenário organizacional se destacou, em especial, a partir do ano de 2000, quando se percebeu que grande parte das 500 maiores empresas *ranqueadas* pela revista *Fortune*, utilizava-se de serviços compartilhados (CECIL, 2000). Arelado a isso, existe uma expansão de novas unidades de serviços compartilhados nos últimos anos (LAWLER; MOHRMAN, 2003; WALSH et al., 2008). No entanto, apesar de existir essa tendência de apelo aos CSCs, ainda não existem estudos empíricos que identificaram uma relação positiva entre a estratégia de adoção dessa estrutura de *staff* com o desempenho da organização (AKSIN; MASINI, 2008) e qual a extensão do valor que essas estruturas de fato trazem às organizações (MAATMAN et al., 2010).

Isso demonstra que há um fenômeno organizacional contemporâneo que ainda carece de maturidade em suas reflexões e respaldo acadêmico para sua compreensão. Pesquisando nas ferramentas de busca de artigos acadêmicos na Internet pode-se perceber que não existe uma grande produção acadêmica por parte dos estudiosos da área da Administração na direção de se compreender o fenômeno da criação e da difusão da estruturas de serviços compartilhados. Não há uma mobilização acadêmica na mesma proporção em que existem mudanças na prática organizacional. Diante dessa deficiência, pode-se justificar essa demanda por esforços de pesquisa direcionados aos CSCs pelas seguintes razões:

(1) Forst (2001) identificou que os gestores responsáveis por CSCs acreditam que o apoio para compreensão do advento dessas estruturas organizacionais é válido e as diretrizes administrativas direcionadas à gestão dos centros de serviços têm potencial inexplorado. Essas observações são reforçadas nos dias de hoje porque **não há uma produção acadêmica significativa sobre o tema** e, relativamente, poucos estudos sobre os CSCs, principalmente, no Brasil (BERDEJO, 2009). Por exemplo, até o momento sabe-se que CSCs podem gerar valor às organizações por meio de atividades de *staff* (SCHULMAN et al., 2001), todavia, não se sabe ainda a extensão desse valor adicionado (MAATMAN et al., 2010).

(2) Sabendo então que esse tipo de estrutura remete-se a um **fenômeno relativamente recente** e que até então despertou pouco interesse acadêmico, gera-se, conseqüentemente, a necessidade em se criar mecanismos e modelos conceituais capazes de respaldar a compreensão do novo fenômeno. Não obstante a isso, um novo fenômeno traz consigo lacunas na teoria acadêmica que devem ser supridas.

(3) Remetendo-se ao item anterior, **modelos e teorias específicas aos CSCs** podem ser mais explorados. Sob a égide dos estudos da Administração, essas estruturas acabam sendo vistas por abordagens já existentes na literatura, ou seja, como uma representação de uma unidade de *outsourcing*, *offshoring* ou ainda como uma mera unidade administrativa de *staff*. O modelo de *outsourcing*, em especial, é um exemplo dessa transposição (*e.g.* SAKO; TIERNEY, 2005). Não há uma perspectiva teórica e conceitual específica, particular e centrada no CSC *per se*. Com isso, carecem-se teorias avançadas capazes de sustentar uma análise minuciosa sobre o fenômeno.

(4) Há uma ambigüidade na percepção do CSC pelos profissionais de mercado. Por um lado, os CSCs despertam interesse às organizações principalmente no que tange à redução de custos, entretanto, por outro lado, a busca por práticas administrativas específicas aos CSCs agrava-se ainda mais pelo fato de que, segundo Mergy e Records (2001), os CSCs não são direcionados a gerar receitas, mas sim para evitar custos, o que acaba obscurecendo-os perante os olhos da alta administração. Entretanto, isso não exime os CSCs da relevância que eles têm para as organizações, mesmo sendo eles, centros de atividades de *staff*. **Essas atividades não-core tendem a ganhar maior relevância para a agregação de valor** nos estudos da Administração, cujo estudo das atividades *core* está se saturando (ULBRICH, 2003).

A Figura a seguir sintetiza esses principais fatores propulsores da demanda dos estudos do campo da Administração sobre os Centros de Serviços Compartilhados.

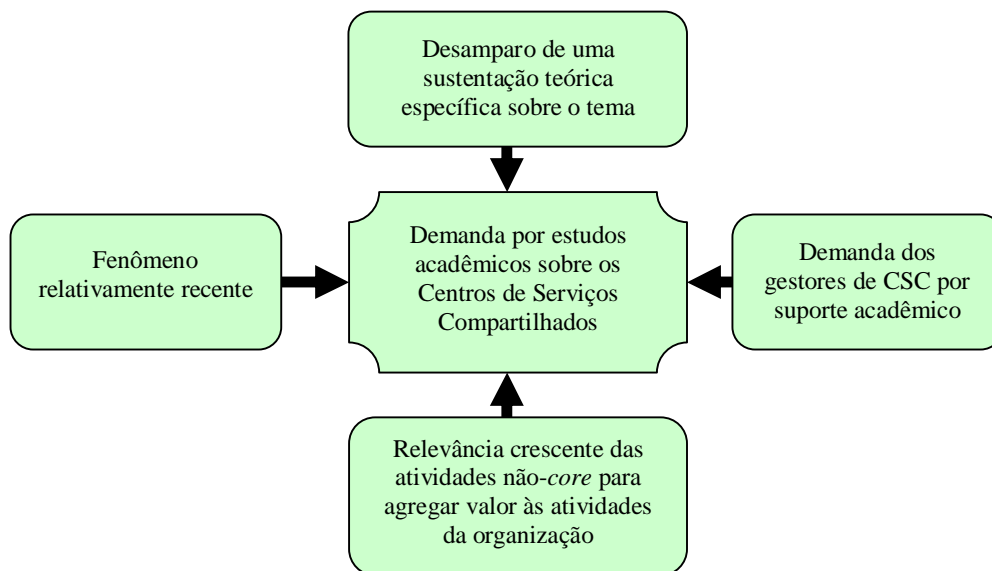


Figura 1 – Demanda por estudos acadêmicos sobre CSCs

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, evidencia-se que existe a necessidade em se desenvolver estudos acadêmicos no campo da Administração que tenham o CSC como objeto de estudo. Entretanto, é prudente ressaltar que quando se analisar o fenômeno mais profundamente sobre os estudos da Administração, não se pode considerar que esses esforços resultariam numa única linha de pensamento e numa singular ótica de análise. O CSC pode ser visto por diversas outras óticas além do mero fenômeno de redução de custos e de *redesign* organizacional (WANG; WANG, 2007).

Por isso, os poucos estudos sobre o tema realizados até então não podem sustentar uma linha de pensamento homogênea. Os estudos sobre CSC estão divididos sob diversos campos do conhecimento da Administração. Dentre essas pesquisas que tiveram o CSC como objeto de estudo, podem-se citar mais especificamente os da área de tecnologia organizacional (e.g. HAGEL III; BROWN, 2001; IRANI et al., 2007), Finanças (e.g. SWAGERMAN; VAN STEENIS, 1998; BANGEMANN, 2005), aqueles que abordam a implementação dessa estrutura nas organizações de saúde (e.g. FATTAL et al., 1995; EMIG, 2000), a utilização dos CSCs na Administração Pública (e.g. ULBRICH, 2003; LESAGE JR. et al., 2008; JANSSEN et al., 2009), ou ainda os estudos que abordam os a Administração dos Recursos Humanos (e.g. ULRICH, 1995; HORAN; VERNON, 2003; COOKE, 2006). Percebe-se, portanto, que existe a possibilidade de se aplicar diversas linhas de pensamento para a análise dos CSCs e, conseqüentemente, há muitas oportunidades de epistemologias e sustentações teóricas que podem ser utilizados para os estudos sobre esse objeto. Nesse sentido, pretende-se aprofundar especificamente nos estudos de Administração de Recursos Humanos (ARH) tendo como objeto os centros de serviços compartilhados.

Esse foco se justifica, primeiramente, porque a área de Administração de Recursos Humanos tem muito a ser explorada empiricamente. Os estudos da Administração de Recursos Humanos freqüentemente apresentam *gaps* entre o que é discutido academicamente e o que é de fato realizado na prática cotidiana das organizações (FERRIS et al., 1999). Nesse sentido, Guest (1997) alega que o campo de Administração de Recursos Humanos, que ainda está se estruturando, tem muito a acrescentar a fim de se defender com mais afinco a eficiência das práticas da área.

Sabe-se, portanto, conforme defendem Becker e Huselid (2006), que o desenvolvimento acadêmico e científico da área de Recursos Humanos (RH) se deu sem que houvesse aplicação empírica dos conceitos na mesma proporção quando se tratava da evolução prática dos conceitos de Administração de Recursos Humanos. Há uma grande

separação entre o que se faz na prática e os resultados e a fronteira de conhecimentos adquiridos nos estudos acadêmicos sobre a gestão de Recursos Humanos (RYNES et al., 2007). Portanto, essa **desconexão entre realidade e teoria** faz com que exista a necessidade de se desenvolverem estudos capazes de unir concepções científicas desenvolvidas nos estudos acadêmicos de Administração de Recursos Humanos com a realidade prática.

Dessa forma, une-se num mesmo plano a demanda por estudos empíricos capazes de se sustentar e validar as teorias da Administração de Recursos Humanos desenvolvidas com a necessidade de estudos sobre os CSCs, em especial, as pesquisas empíricas sobre essa nova tendência de estrutura organizacional. Portanto, analisar os CSCs na prática sob a perspectiva da Administração de Recursos Humanos é uma alternativa de estudo relevante e válida para suprir *gaps* tanto nos estudos da Administração de RH, quanto para a construção de conhecimentos sobre os CSCs.

Nesse sentido, quando aplicados os conceitos da Administração de RH para o contexto dos CSCs, depara-se com um ambiente específico que traz consigo a necessidade de uma mudança das práticas tradicionais de gestão de Recursos Humanos para aplicação de teorias adequadas para os centros de serviços compartilhados, o que implica em grandes mudanças e uma administração que deve ser realizada com cautela (COOKE, 2006). Portanto, **torna-se importante o estudo de modelos e teorias de Administração de RH específicos para o contexto dos CSCs.**

Essa busca por um modelo de ARH adequado ao CSC é uma preocupação por parte dos gestores porque a realização de atividades operacionais e rotineiras traz um ambiente capaz de gerar problemas específicos. Depara-se com uma situação em que um centro de serviços deve oferecer qualidade e satisfação para seus clientes, ao mesmo tempo em que restringe isso de seus funcionários em função de uma estratégia de controle, que é considerada mais adequada para esse tipo de atividades repetitivas (KINNIE et al., 2000). Nesse sentido, é relevante entender como os gestores de CSCs **equalizam essas tensões entre percepção do trabalho realizado na organização e a necessidade por resultados de produtividade.** A gestão de RH acaba por servir (ou deveria servir) como sustento para aliviar essas tensões, de forma a se atingir os resultados esperados.

Dessa forma, é importante que a escolha das atividades e das características organizacionais nos CSCs capazes de lidar com esse tipo de organização específica consiga estabelecer um equilíbrio que alivie as tensões e gere valor para os CSCs e suas respectivas matrizes. Percebe-se, portanto, que essa escolha sobre a gestão de pessoas para um CSC não é

uma tarefa simples. Um descuido por parte da gerência sobre o bem-estar e o comprometimento dos funcionários pode causar um **colapso no capital humano** do CSC.

Se isso ocorrer, problemas com os prestadores de serviços da organização podem trazer conseqüências indesejáveis ao grupo organizacional porque é nos CSCs onde se localizam a expertise e o conhecimento das tarefas operacionais. Sem elas, as atividades básicas da organização ficam comprometidas e as preocupações dos gestores das unidades organizacionais acabam se desviando do foco estratégico. Sem as funções de *staff* sendo realizadas dentro dos padrões corporativos esperados (os quais os CSCs seguem), não existe o suporte adequado para as unidades de negócios e os resultados ficam comprometidos. No mais, quando o CSC se torna o centro de informações operacionais da organização, ele vai ser responsável por suportar a validade dessas informações. Por isso é desejável que as pessoas que trabalhem com essas informações estejam criando-as e analisando-as de forma adequada. Colocar a confiabilidade de informações em risco prejudica não apenas a tomada de decisão estratégica dos gestores da matriz, mas também, coloca a transparência e confiança da empresa em risco diante do mercado.

Por isso é relevante entender quais são as **percepções dos funcionários (operacionais e gestores) sobre as atividades e características existentes** no CSC. É um caminho para se compreender os problemas de âmbito pessoal no CSC, que trazem conseqüências para o andamento das atividades das unidades de negócios. Entende-se que não basta apenas controlar coercitivamente os funcionários se a organização pretende com o CSC criar uma base de conhecimentos, resultados de longo prazo e flexibilidade para o atendimento dos serviços prestados. Além do mais, compreendendo a percepção dos funcionários, pode-se ter um direcional para definir quais ações potencialmente poderiam ser flexivelmente tomadas para **aliviar esse jogo de tensões entre a insatisfação do funcionário com a necessidade de se estabelecer um ambiente de alta produtividade e qualidade** na realização de tarefas repetitivas.

A relevância em se vislumbrar as percepções dos funcionários perante as estratégias de ARH é reforçada porque existe pouca literatura escrita do ponto de vista do trabalhador dos centros de serviços compartilhados (REDMAN et al., 2007). Muito pouco se sabe sobre as percepções dos funcionários dos CSCs sobre o trabalho realizado especificamente nesse tipo de estrutura organizacional. O que se tem são estudos sobre estruturas organizacionais

correlatas de prestação de serviços, como, por exemplo, os *call centers*¹, que apresentam um ambiente de trabalho problemático.

De acordo com Holman (2002), esses ambientes de *call centers* apresentam problemas relacionados à: estrutura do trabalho realizado; monitoramento de desempenho; apoio do líder; atividades de ARH. Por essas razões, o ambiente de trabalho nesses casos são propulsores de insatisfação dos funcionários. De fato, vários estudos prévios já identificaram problemas nas relações de trabalho em centros de serviços (em especial, *call centers*), que são oriundos, principalmente, da exaustão emocional (LEWIG; DOLLARD, 2003), insatisfação no trabalho (RUYTER et al., 2001), do excessivo estresse (TUTEN; NEIDERMEYER, 2004), das relações de trabalho desgastantes (TAYLOR; BAIN, 1999), dos problemas de bem-estar no trabalho, em especial, dos problemas com ansiedade e depressão (HOLMAN, 2002), da falta de motivação dos empregados (WEGGE et al., 2006), da omissão da significação do trabalho para a vida do funcionário (VELOSO, 2004) e também das piores condições de saúde mental e física quando comparado a outros tipos de empregos (HOLDSWORTH; CARTWRIGHT, 2003).

Todavia, ao se referir aos CSCs especificamente, não se sabem ao certo quais são os problemas que podem surgir oriundos do tipo de trabalho realizado nessas unidades. Tampouco se sabem quais são as atividades de ARH adotadas em CSCs e quais as consequências dessas atividades sobre os funcionários. O que se pode perceber é que os CSCs são modelos híbridos entre dois extremos, no qual de um lado se tem as organizações totalmente controladas, como os *call centers* e de outro as organizações voltadas ao comprometimento, em especial aquelas voltadas à inovação e ao trabalho em equipe. Um modelo organizacional que abrange características oriundas desses dois extremos gera resultados específicos que caracterizam o CSC como um modelo específico e particular, os quais não se devem transpor modelos tradicionais de análise e, muito menos, de atividades da gestão de Recursos Humanos. Portanto, depara-se com uma realidade na qual **não há estudos que estabeleçam um panorama com a configuração das atividades de ARH nos CSCs.**

¹ Não existe na literatura uma divisão clara entre *call center* e CSCs. Existe uma linha de pensamento de autores (e.g. KORCZYNSKI, 2002) que consideram o *call center* um modelo diferente do CSC, dissociando ambos os termos, e considerando que no *call center* o empregado tem maiores níveis de subordinação, menor autonomia e menos flexibilidade das tarefas, sendo assim, um extremo de repetição de tarefas e de adequação a uma estratégia de controle. Por outro lado, há autores (e.g. REILLY; WILLIAMS, 2003) que consideram que o *call center* é um tipo de prestação de serviço compartilhado, sendo ele um categoria mais restritiva e mais opressora ao empregado, em que o trabalho ocorre à distância. Portanto, o *call center* seria um tipo de atendimento do CSC (AGUILAR et al., 2007). Importante entender que em ambas as conceituações, o nível de opressão e subordinação do empregado do *call center* é mais acentuado que das atividades tradicionais de um CSC, que são repetitivas, mas ainda assim, com maior grau de autonomia do empregado operacional.

Também não foi possível identificar em pesquisas acadêmicas estudos relacionados à **percepção dos trabalhadores, em especial, os funcionários operacionais de CSCs, sobre a Gestão de Pessoas.**

Diante disso, é fundamental que se entenda como se configura a situação dos CSCs de forma a compreender acertos e desacertos presentes em experiências práticas, além dessa configuração ser elemento fundamental para que outras pesquisas possam ser desenvolvidas com base nesses resultados rumo à construção do conhecimento da área. Posteriormente ao entendimento das diferenças existentes nos CSCs em relação às estruturas correlatas, como o *call center*, tal como diante dos modelos tradicionais de organização, é importante que se compreenda quais são as principais categorias que caracterizam as particularidades dos CSCs e como elas se comportam empiricamente.

1.1 Problemática e pergunta da pesquisa

Sabendo que a análise dos CSCs sob as lentes da Administração de Recursos Humanos é uma oportunidade de estudo que ainda foi pouco explorada nos estudos de ambos os temas, e que a escolha das atividades de ARH deve ser feita com o cuidado necessário para mediar as tensões existentes num ambiente de serviços compartilhados, resta estabelecer a problemática de pesquisa sob a égide desse tema. Para tal, buscaram-se compreender, empiricamente, quais atividades de ARH e as características organizacionais aplicadas em Centros de Serviços Compartilhados. Para estabelecer esse panorama, é importante que se entendam as opiniões de gestores e de empregados operacionais que trabalham diretamente nessas unidades de serviços.

Portanto, a partir desse contexto apresentado, emerge a **pergunta de pesquisa** que se concentra em entender: *Como se configura a Gestão de Pessoas nos CSCs, a partir das percepções de seus gestores e analistas?*

Para buscar a resposta dessa pergunta de pesquisa, realizou-se um estudo de caso múltiplo que abordou quatro CSCs instalados no Brasil, no qual analistas e gestores foram entrevistados pessoalmente a fim de se captar dados referentes às características do CSC e das atividades da área de RH. Juntamente com isso, alguns documentos corporativos foram analisados e observações sobre o cotidiano dessas empresas foram feitas pelo pesquisador. Com essa coleta de dados qualitativos foi possível entender as especificidades e sistemáticas

sociais envolvidas nessa indagação, tal como se ter maior profundidade de compreensão das problemáticas que envolvem essa pergunta de pesquisa.

1.2 Objetivo de pesquisa

Diante da pergunta de pesquisa que guiará o presente estudo, o objetivo proposto é: *Analisar como se configuram as características e atividades que se relacionam à Gestão de Pessoas nos CSCs, a partir das percepções de seus gestores e analistas.*

1.3 Objetivos secundários da pesquisa

Como objetivos secundários, que também foram respondidos com a elaboração da presente pesquisa, tiveram-se:

- Explorar a fundo a percepção de como são as atividades da área de RH e das características adotadas pelos CSCs;
- Identificar os principais desafios existentes na gestão de pessoas em ambientes de CSC;
- Estabelecer as principais diferenças entre os CSCs abordados.

1.4 Estrutura da pesquisa

A pesquisa conta com dois capítulos voltados ao levantamento bibliográfico das teorias de suporte para o estudo. O primeiro aborda as conceituações ligadas ao objeto de pesquisa, que é o CSC, estipulando além de definições, suas origens, formas de implementação, tal como suas vantagens e desvantagens. O segundo capítulo teórico conta com uma revisão sobre a Administração de Recursos Humanos e suas aplicações em ambientes de CSCs.

O quarto capítulo traz as escolhas e os procedimentos metodológicos utilizados, de forma a apresentar como se deu a pesquisa de campo com os quatro CSCs abordados e trazer detalhes desse processo, tais como a estratégia de pesquisa utilizada (estudo de caso), a elaboração do instrumento de pesquisa, a busca pelas organizações participantes e o perfil dos

entrevistados. O capítulo seguinte traz a análise de resultados, apresentando cada uma das quatro experiências e uma análise comparativa delas. No sexto capítulo, se apresentam as discussões e considerações finais da pesquisa, trazendo as principais conclusões acerca do estudo. Por fim, no sétimo capítulo, são apresentadas as limitações do estudo e algumas recomendações para os estudos futuros, a fim de propor os caminhos relevantes de estudos para a continuidade das pesquisas sobre o tema que favoreçam a construção de conhecimentos sobre o tema.

2 OS CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

“O significado das coisas não está nas coisas em si, mas sim em nossa atitude com relação a elas”

(Antoine de Saint-Exupéry)

Diante do panorama apresentado e dos objetivos propostos para o estudo, o primeiro passo relevante é apresentar o que são os Centros de Serviços Compartilhados (CSCs). É fundamental que se conceitue o objeto de pesquisa para que se possa delimitar ao certo que tipo de organização é o foco da pesquisa. Essa preocupação é importante, principalmente, quando se trata de CSCs que, como já mencionado, não têm uma grande quantidade de pesquisas aplicadas ou um estudo com o objetivo de realizar um levantamento completo sobre suas características.

Para tal, abordou-se a sua origem dessas estruturas organizacionais, expondo o contexto no qual as primeiras iniciativas estavam inseridas. Com esse pano de fundo, é importante que se estabeleçam quais são as definições relacionadas ao objeto de pesquisa e como ocorre um processo padrão para sua implantação. Dessa forma, buscou-se apresentar nesse capítulo os conceitos centrais sobre os CSCs. Além de se compreender o que são essas estruturas organizacionais e de que forma elas se instalam, pretende-se também apresentar um levantamento bibliográfico sobre o tema a fim de expor as principais vantagens e desvantagens provenientes da implantação de um CSC no grupo organizacional. Portanto, ao final desse capítulo, pretende-se que se tenha:

- Estabelecido o contexto de formação dos CSCs;
- Apresentado conceituações que definam os CSCs;
- Apresentado um processo padrão para a implantação de um CSC;
- Oferecido um levantamento com as possíveis vantagens e desvantagens da implantação de um CSC.

É interessante apenas ressaltar que os elementos sobre CSCs aqui expostos são um recorte conceitual da literatura disponível. Não existe um campo de estudo sobre o tema com maturidade o suficiente para já se apresentar diferentes linhas de pesquisa e recortes epistemológicos capazes de suportar uma revisão específica. A literatura sobre os centros de serviços encontra-se embasada, em sua maioria, no aspecto gerencialista, o que pode ser um viés para o levantamento bibliográfico.

2.1 Contextualização da emergência e criação dos CSCs

A noção do conceito do CSC surgiu de grandes organizações do setor privado, no início da década de 1980, quando começaram a emergir empreendimentos que consolidavam unidades de forma separada dentre as demais que se focavam em realizar atividades específicas a fim de se buscar custos menores e melhoria na entrega dos serviços realizados (WALSH et al., 2008).

No entanto, apesar de sua característica em se buscar incrementar valor à organização, é importante ressaltar que o conceito de CSC surgiu na verdade mais pelo acaso que pela busca de uma estratégia diferenciada. Bangemann (2005) diz que o primeiro CSC surgiu no início da década de 1980 em ações realizadas pela fabricante de automóveis *Ford Motor Company*. O autor aponta que a história ocorrida foi que diversos profissionais da área de finanças deixaram a subsidiária finlandesa ao mesmo tempo, impossibilitando a contratação de um novo contingente de trabalhadores da área e causando problemas de ordem prática, como por exemplo, o fechamento dos demonstrativos financeiros dentro dos prazos. O plano de ação tomado foi de contratar mão de obra sueca (região geográfica mais próxima detentora de mão de obra disponível e qualificada) com o apoio de mão de obra de profissionais de outras regiões europeias também para formação de um time responsável em solucionar esse problema específico. Com o problema solucionado, verificou-se que era possível realizar grande parte das funções financeiras na Suécia e como a Ford era relutante em contratar um departamento financeiro inteiro, muitas atividades foram mantidas permanentemente na Suécia. A Ford percebeu que assim pôde solucionar problemas de recursos práticos, reduzindo riscos e custos futuros. A estratégia foi bem aceita pela organização e a estratégia foi implementada em outros países de atuação da organização.

Apesar de grande maioria dos autores defenderem que a origem dos CSCs data do início da década de 1980 (e.g. BANGEMANN, 2005; ULBRICH, 2006), há ainda uma linha de estudiosos que acredita que a concepção de CSC surgiu na década de 1970 na área da saúde, em tentativas de se expandir serviços e conter custos (REDMAN et al., 2007). Este impasse existe porque tais considerações podem depender se na busca da origem dos CSCs consideram-se as organizações em geral (o que abrangeria as organizações do setor de saúde) ou se essa aplicação considera as organizações corporativas propriamente ditas.

Alguns autores consideram ainda que os CSCs surgiram nos Estados Unidos em empresas como a General Electric em 1985 (e.g. METTERS; VERMA, 2008), na mesma

época em que a A.T. Kearney também implantou seu CSC (e.g. QUINN et al., 2000; ULBRICH, 2006). Concomitantemente, sabe-se que um movimento bastante semelhante ocorreu na Europa, havendo então uma linha de pensadores que acreditam que os europeus aplicaram o modelo norte-americano às suas organizações (e.g. MOLLER, 1997; ULBRICH, 2003). No Brasil, essa tendência iniciou-se somente no final da década de 1990, com a implementação do CSC da Empresa B em 1999 seguido das iniciativas da Telemar e da Votorantim Metais no ano de 2000 (RAMOS, 2005).

Independente das diferentes linhas de compreensão sobre a origem dos CSCs, o importante é ressaltar que o CSC é uma estrutura organizacional que surgiu sob a ótica funcionalista de empresas norte-americanas em seus negócios internacionais. Por isso, desprendendo-se de qualquer linha de pensamento que se siga para tentar compreender o contexto histórico ao qual emergiu a gênese da concepção dos serviços compartilhados, o que se pode dizer é que ele surgiu da necessidade prática e cotidiana das organizações em reduzir custos centralizando as atividades não-*core* num único espaço físico. Custos esses que eram referentes às atividades de finanças especificamente da época. Importante, portanto, manter a consciência de que o que sempre justificou essas iniciativas foram as buscas por melhores níveis de competitividade das organizações.

Diante dessas idéias, percebe-se, portanto, a existência de uma corrente ideológica focada em melhoria de processos e busca por lucratividade voltada à competitividade. Assim sendo, o ideal propulsor da criação dos CSC foi corroborado pelo movimento preponderante da época, bastante popular no início da década de 1980, que era, no caso, a busca pela qualidade total (TQM²). Ela buscava não apenas a redução de custos, mas a entrega de serviços e produtos de qualidade aos clientes. Conclui-se que a força cultural influente na gênese dos CSCs é embasada em elementos funcionalistas e de busca de melhoria de processos e entrega de serviços sob a ótica de custos baixos. Um pensamento que vai além da entrega de produção ou serviços de baixo custo, mas que obtenham simultaneamente qualidade para poder competir no mercado.

² TQM é a sigla para *Total Quality Management*, filosofia em que: “A redução contínua dos custos, a produtividade e a melhoria da qualidade têm demonstrado que são essenciais para as organizações se manterem em operação. (...) O TQM, em suas aplicações, vai muito além do que apenas garantir a qualidade do produto ou serviço – é uma maneira de gerenciar os processos da empresa para assegurar a completa satisfação do ‘cliente’ em cada etapa, tanto interna quanto externamente” (OAKLAND, 2007, p. 9). O TQM trouxe não apenas um movimento funcional de vantagem competitiva (POWELL, 1995) às empresas da época, mas carrega em seu bojo também um movimento social de mudança de ideais administrativos (HACKMAN; WAGEMAN, 1995), o que impulsionou transformações da cultura de gestão direcionadas à busca dos conceitos e ideais congruentes ao TQM.

2.2 Definição e conceituação

As Centrais de Serviços Compartilhados são nacionalmente conhecidas também pela sigla CSC. A denominação é uma tradução do termo da língua inglesa “*Shared Services Centre*”, que também se apegue à sua sigla, no caso, SSC. No entanto, cada organização denomina um nome específico a essa unidade de serviços compartilhados (FORST, 2000; 2001), mesmo sabendo que existe um conceito em comum na aplicação dessas unidades.

Não se limitando às denominações existentes nas empresas do mercado para os CSCs, de acordo com Singh e Craike (2008), a literatura sobre o tema também contempla uma definição sobre CSC bastante fragmentada, com diversas maneiras de se abordar o fenômeno, tanto em termos de funções e atividades quanto de como esse tipo de unidade organizacional é implementada.

Em seus objetivos e responsabilidades, os CSCs concentram-se em atividades de suporte da corporação, de acordo com Legare e Bechtel (2001), com ações das áreas principalmente de Finanças Corporativas, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Comunicações Corporativas e Compras. Lawler e Mohrman (2003) acrescentam ainda que atividades do setor Legal podem estar presentes nos CSCs e Bergeron (2003) adiciona que algumas atividades de Logística também podem estar contidas nessa lista. Diante disso, o importante é compreender que essas unidades são responsáveis por atividades não-*core* da organização, *i.e.* de caráter operacional e não estratégico. Essas atividades que por sua vez são não-*core* à organização, passam a ser as atividades *core*³ do CSC especificamente (CONNELL, 1996).

Desta forma, o sistema do CSC oferece um serviço padronizado para diferentes unidades de negócios (WATSON, 2008), sendo designado a atender com seus serviços, todas as demais unidades do grupo organizacional. O conceito é que se possa consolidar e combinar todo o serviço tido como atividade de *staff* (ULRICH, 1995). Assim, os Centros de Serviços Compartilhados são entidades da organização que concentram recursos e *expertise* numa unidade de negócios dedicada a atividades específicas que atende a todo grupo corporativo (FORST, 2002). Eles são, portanto, unidades focadas exclusivamente em entregar serviços, principalmente, aos seus clientes internos (demais unidades intra-organizacionais) com maior

³ A conceituação de *core* provém dos estudos de Prahalad e Hamel (1990) em que os autores defendem que as *core competencies* da organização são aquelas ligadas ao acúmulo de *expertise* e conhecimento adquirido e desenvolvido, direcionado ao que ela é especialista e que é capaz de gerar o máximo de valor possível aos produtos ou serviços da companhia.

valor possível e ao menor custo que se consegue obter (FORST, 1997), i.e. adicionam valor trabalhando conjuntamente com as demais unidades da corporação (MERGY; RECORDS, 2001).

Diante dessa relação com seus clientes (que na grande maioria das vezes, são as demais unidades organizacionais), é importante denotar a concepção de que os CSCs têm alto grau de autonomia perante sua matriz nas tomadas de decisões sobre a realização de tarefas internas, mesmo sendo pertencente ao mesmo grupo empresarial. Desta forma, há autores que vêem essa relação (e.g. YOSHINO; RANGAM, 1995) da organização com as Centrais de Serviços Compartilhados como associações estratégicas entre empresas com acordo contratual não-tradicional. Nessa mesma linha, Bergeron (2003) diz que elas representam uma estratégia colaborativa ou processo transacional entre a empresa mãe e a unidade de negócios (CSC).

Essa relativa independência é expressa nas palavras de Pereira (2004, p. 18), quando a autora diz que os CSCs: “São responsáveis por gerenciar os próprios custos, a qualidade e o cronograma do serviço e, geralmente, têm acordos contratuais com seus clientes (parceiros)”. Portanto, o CSC é uma entidade independente no que tange ao gerenciamento de suas atividades, e que se situa dentro da estrutura da organização, provendo serviços bem definidos para mais de uma unidade do complexo da organização (MOLLER, 1997) e com seu próprio orçamento e equipe administrativa (BERGERON, 2003). Tal evidência é corroborada quando de fato se verifica que os CSCs são entidades legalmente independentes do grupo corporativo (ULBRICH, 2003; 2006).

No mais, a própria estrutura organizacional tende, na maioria dos casos, a separar geograficamente a CSC das demais unidades da organização (ULBRICH, 2003), demonstrando uma separação não apenas jurídica, mas também geográfica e, conseqüentemente, de atividades específicas. Portanto, os CSCs são entidades semi-autônomas (SILVA et al., 2006; GOH et al., 2007) e em decorrência dessa consideração, a tradução de Silva et al. (2006, p. 19) para Bergeron (2003, p. 3) complementam que nos Serviços Compartilhados:

diversas funções de negócios existentes são concentradas dentro de uma nova e semi-autônoma unidade de negócio, que tem uma estrutura gerencial designada para promover eficiência, geração de valor, redução de custos e melhoria nos serviços para clientes internos da empresa como se fosse um negócio competindo no mercado aberto. (BERGERON, 2003, p. 3).

Portanto, por mais que o CSC mantenha uma identidade legal própria e que ele tenha as demais unidades da organização como clientes-parceiros, ele ainda é uma unidade do grupo corporativo e isso lhe traz implicações específicas.

A figura a seguir demonstra sistematicamente, numa visão geral, como o CSC atua na estrutura da corporação e suas relações com os departamentos da organização:

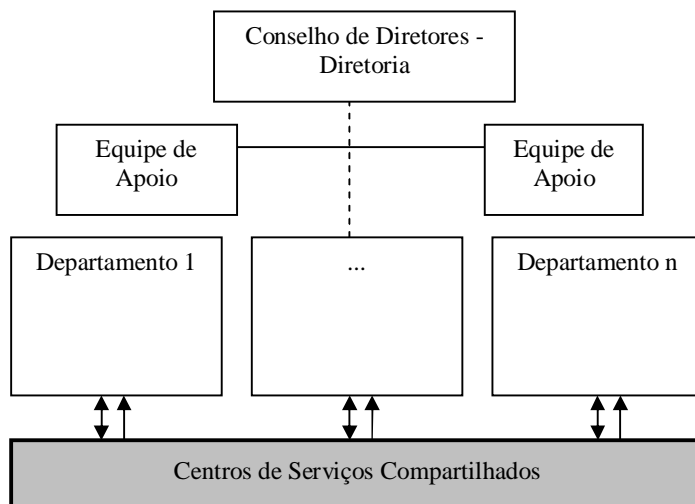


Figura 2 – A estrutura organizacional com os Centros de Serviços Compartilhados

Fonte: Adaptado de Janssen e Joha, 2008, p. 42.

No entanto, não existe um modelo rígido capaz de maximizar os retornos oferecidos pelos serviços compartilhados porque cada organização o utiliza e o adapta conforme suas necessidades e exigências. O modelo apresentado na figura anterior é mais conservador, atendendo a um grupo interno da organização que não pode optar em buscar esses serviços no mercado (CONNELL, 1996). Nesse modelo, o CSC pode ser um departamento autônomo ou uma subsidiária da organização (ANDERSON, 1999). Há ainda modelos mais radicais que são voltados não apenas à estrutura interna da corporação, mas também ao mercado (CONNELL, 1996). A evolução de um modelo básico de CSC ocorre na direção em que ele se desenvolve a ponto de se tornar uma entidade separada e competitiva no mercado (QUINN et al., 2000). Goh et al. (2007) corroboram acreditando que as Centrais de Serviços Compartilhados costumam ter serviços orientados aos seus clientes e conforme as estruturas amadurecem, eles tendem a ganhar aspectos extrínsecos ao grupo organizacional, ganhando capacidade de operar eficientemente e competir no mercado.

Neste panorama, Forst (2001) destaca que os CSCs são tratados de forma diferenciada em cada organização, conforme os objetivos específicos estabelecidos por ela, numa realidade

em que cada uma destina prioridades diferentes e integram imperativos administrativos para alcançar seus próprios clientes (unidades de negócios), sejam eles internos ou externos. Por isso, inclusive, *benchmarks* referentes ao uso de CSC não costumam servir de auxílio para a estruturação de uma entidade dessas (GOOLD et al., 2001).

É possível, portanto, que cada organização consiga adicionar valor na implantação do serviço compartilhado com abordagens divergentes (FORST, 2002). Tal fato justifica o porquê das abordagens teóricas sobre CSC, que estão em estágio prematuro de construção, serem fragmentadas e por muitas vezes não congruentes.

2.3 A implantação de um CSC

A escolha pela implementação de um CSC é uma decisão que envolve o balanceamento por parte da diretoria em relação às vantagens (tanto as explícitas quanto as intangíveis) e desvantagens desta iniciativa. Entretanto, essa decisão não envolve apenas as macro-transformações organizacionais de ganhos e perdas, ela engloba também os objetivos e a visão corporativa do CSC para que possa atuar conforme as necessidades e exigências da organização. A implantação de um CSC não é algo simples e pode demorar pelo menos um ano em cenários domésticos mais simples e pode chegar até cinco anos quando se tem um contexto de grandes organizações internacionais (BERGERON, 2003).

2.3.1 O processo de implantação do CSC

Considerando haver um custo-benefício entre as vantagens e as desvantagens que a implantação do CSC pode trazer⁴, cabe aos gestores balancear tanto a validade quanto os *trade-offs* envolvidos nessa implementação. Nesse sentido, desde o escopo de atuação do CSC até as motivações para estabelecê-lo, que variam conforme a organização e seu ambiente, podem ser decisivos na escolha da implementação de um centro desses (AKSIN; MASINI, 2008). Diante disso, duas podem ser as abordagens para implementação: uma organização pode escolher tanto uma abordagem introspectiva, como é o caso da busca pela redução de custos, por exemplo, quanto pode recorrer a uma abordagem extrovertida, em que o foco de suas atividades concentra-se no atendimento aos clientes (AKSIN; MASINI, 2008).

⁴ Ver próximo item deste capítulo para maiores explanações e aprofundamento das vantagens e desvantagens.

Importante destacar que, conforme definido por Legare e Bechtel (2001), uma implementação bem sucedida requer que a companhia trabalhe efetivamente em duas dimensões: o nível transacional e o transformacional. No que tange aos aspectos transacionais, há uma mudança relacionada aos esforços que são concentrados no nível operacional (nas tarefas cotidianas) do CSC. Nessa dimensão, deve haver foco no investimento ou manipulação de especificidades existentes que se referem aos sistemas, políticas, incentivos, comunicações e práticas administrativas que suportam os novos modos de trabalho. Inversamente, por mais que estudos demonstram que o CSC é mais efetivo quando são utilizados para fins transacionais (LAWLER; MOHRMAN, 2003), não se deve ignorar o foco transformacional nesse processo de implementação. Essas que são mais voltadas às tarefas que envolvem o trabalho em equipe, maior reflexão por parte de seu realizador e menor previsibilidade de seus *inputs* e *outputs* (ibid) O CSC pode também absorver atividades transformacionais se assim for a decisão de seus implementadores, fato esse que vem sendo cada vez mais recorrente (ULRICH; BROCKBANK, 2005).

Complementarmente, Baldwin et al.⁵ (2001 apud JANSSEN; JOHA, 2006) alegam que os motivos que levam à escolha da organização em utilizar-se dos serviços fora de seus domínios contemplam quatro dimensões: estratégica e organizacional (onde melhor alocar as atividades de *staff*); política (razões intrínsecas que podem fazer com que um CSC se instale em determinada localidade); técnica (as possibilidades tecnológicas de uma região pode torná-la mais atrativa a um CSC); econômica (busca de economias de escala com um centro de atividades compartilhadas). Isso denota que as justificativas para implantação de um CSC não se explicam somente pelos aspectos financeiros, de origem transacional.

É importante manter clara essa distinção entre ambas as dimensões existentes na abordagem do CSC porque, teoricamente, muito se concentra no foco estratégico dos CSCs e pouco no nível transacional do fenômeno. Há sim uma linha de pensamento sustentada nas teorias da Estratégia que domina grande parte da literatura da área específica do CSC (e.g. CONNELL, 1993; ULRICH, 1995; FORST, 1997; KAPLAN; NORTON, 2001; HAGEL III; BROWN, 2001; LAWLER; MOHRMAN, 2003; SILVA et al., 2006), no entanto, é fundamental ressaltar que ela não é única.

Unindo as concepções apresentadas de dimensão transacional e transformacional com a abordagem introspectiva ou extrovertida, pode-se ter uma matriz de relação conforme apresentado no quadro a seguir:

⁵ BALDWIN, L. P.; IRANI, Z.; LOVE, P. E. D. Outsourcing Information Systems: Drawing Lessons from a Banking Case Study. **European Journal of Information Systems**, v. 10, n. 1, pp. 15-24, 2001.

	Dimensão transacional	Dimensão transformacional
Abordagem introspectiva: redução de custos	Foco nas atividades rotineiras da organização: economias de escala	Padronização das atividades quando a atenção principal deveria ser atender as exigências qualitativas do serviço prestado
Abordagem extrovertida: orientação ao cliente	Atendimento aos diferentes clientes pela melhoria dos processos internos e não no atendimento às exigências desses clientes	Foco no atendimento das demandas dos clientes: serviços focados na qualidade proposta e maior proximidade entre CSC e cliente

Quadro 1 – A relação entre as dimensões transacionais / transformacionais com as abordagens introspectivas / extrovertidas dos CSCs

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante do exposto, o recomendável seria que os gestores do CSC mantenham a administração da entidade dentro das relações contidas nas áreas demarcadas no quadro acima. Isso significa que o gestor deve buscar o foco transformacional do CSC quando tratar de seus clientes e da orientação dos serviços a ele, ao mesmo tempo em que deve focar-se na dimensão transacional quando a preocupação for interna, que visa, principalmente, redução de custos.

2.3.2 As etapas de implantação do CSC

O elemento central para o lançamento de um CSC é compreender as necessidades do cliente (ANDERSON, 1999). Ou seja, o CSC deve ser implantado visando quais atividades e como atender as demais unidades da organização e não ser desenvolvido sem que se estabeleça essa relação de atividades e viabilidade de padronizações com as demais unidades. Sobre a implantação operacional do CSC, Tomkinson (2007) sugere que se sigam cinco passos:

- Primeiro passo: Encorajamento

Definição clara de um plano de negócios para o CSC que deve ser implantado com seus devidos cuidados, seguindo as necessidades e estratégia da organização (CONNELL, 1996). Um desses cuidados é a comunicação para as demais unidades de negócios, sendo assim, uma ação prévia às subseqüentes mudanças organizacionais (RAMOS, 2005). A comunicação com as demais unidades é uma forma de administrar as expectativas dos funcionários, combatendo os temores de mudanças que eles têm (BERGERON, 2003).

- Segundo passo: Consolidação

Conduzir uma avaliação detalhada e construir um modelo de operação apropriado. É importante ressaltar ainda que caso o CSC não seja implementado conforme as exigências de contexto da organização, pode se tornar em uma burocracia ineficiente à organização, traduzindo-se em sistemas administrativos ineficazes, altos custos, inflexibilidade e o serviço focado ao provedor e não aos seus clientes (CONNELL, 1996).

A escolha do local para a instalação do CSC também é uma discussão relevante. Muitos podem ser os motivos apresentados pelos gestores para justificar a implantação de um CSC em determinado local. A principal delas é a presença de capital intelectual, ou mão-de-obra especializada nas funções do CSC existentes na região (CLAESSON; DAVIDSSON, 2005). Importante também haver a disponibilidade de infra-estrutura tecnológica no local a fim de possibilitar as atividades e intercomunicações e relacionamento necessárias para o CSC (BERGERON, 2003).

- Terceiro passo: Padronização

Busca-se neste estágio a realização dos benefícios provenientes das economias de escala. Para tal, os procedimentos devem ser realizados com eficiência e os conhecimentos de atividades rotineiras começam a ser desenvolvidos. Importante ressaltar que além da padronização, a cultura de prover respostas às exigências dos clientes deve ser desde cedo incorporada e desenvolvida (FORST, 1997).

- Quarto passo: Automação

Construção de uma base tecnológica sólida. É importante que haja tecnologias capazes de intermediar e suportar as atividades a serem realizadas nos CSCs (SCHULMAN et al., 2001).

- Quinto passo: Colaboração

Estabelecer estruturas de governança robustas e linhas de comunicação. Deve haver um cuidado especial por parte da administração em incentivar e comunicar os pontos positivos que um CSC pode trazer à organização, denotando o racional da escolha por essa estrutura dado o contexto ao qual a corporação está inserida.

Não obstante a esse processo gradual proposto por Tomkinson (2007), estudos da Bain & Company (s/d) apontam que pode ainda haver a estratégia “*big-bang*” para a implantação de um CSC. Nesta, prevê-se que as mudanças de processos sejam assumidas, redesenhadas e centralizadas no mesmo instante. *i.e.* a abordagem “*big-bang*” pode trazer ganhos maiores, porém, sob maiores riscos decorrentes da ruptura de implementação e pode surgir problemas da implementação em grande escala de diversos processos numa única vez.

2.3.3 O agente indutor da formação de um CSC e o ambiente institucional

A implantação de um CSC pode ser proveniente de duas iniciativas: (1) liderada pela própria matriz da organização por meio da criação de um projeto de implantação do CSC interno; (2) capitaneada por empresas terceiras, de consultoria, que trabalham especificamente para a instalação e implantação de CSCs. Independente de que forma ocorra a implementação do CSC, o agente que manter relações com o centro de serviços em sua formação vai ter grande influência na construção de valores e do ambiente sócio-institucional do CSC.

Ou seja, a partir dessa relação entre implementador e CSC, cria-se um ambiente institucional, carregado de valores sociais (culturais, políticos, etc.), que pode ter influência direta da matriz ou do terceiro (empresa de consultoria). Para DiMaggio e Powell (1983), esse ambiente cria um padrão de comportamento entre os membros participantes do CSC. Dessa forma, partindo dos pressupostos de Granovetter (1985), esse ambiente no qual os funcionários do CSC estão imersos (*embedded*) tem poder de definir em boa parte a cultura existente e a forma pela qual o CSC se estrutura socialmente. Ou seja, a cultura pela qual o CSC é formado, e que será decisiva na maneira como o CSC se estrutura socialmente, é proveniente das influências de seus agentes formadores.

Portanto, a cultura proveniente do formador do CSC é algo importante para o consecução das atividades dessa estrutura porque a implantação de um novo CSC naturalmente já traz resistência por si só (LIANG, 2005). De fato, Berdejo (2009) comprovou que a falta de competência e o apego às instituições previamente existentes são, sob o ponto de vista institucional, as principais barreiras para a implementação de um CSC. Diante disso, compreende-se que a situação pode se agravar ainda mais se essa iniciativa partir de um terceiro, detentor de uma cultura diferente da matriz. Por isso, entender quais as influências da formação do CSC é importante para se compreender o processo de implementação e as conseqüentes estruturas de valores, decisivas na operacionalização das atividades da área de RH do CSC.

2.3.4 Localização geográfica para a implantação de um CSC

Muito se comenta sobre a localização para a instalação de um CSC no intuito de se entender qual a melhor escolha para a instalação de uma estrutura dessas. Existe, inclusive, um pensamento generalizado de que os países asiáticos são grandes celeiros para os CSCs. A idéia é que os países asiáticos e do leste europeu teriam uma equação de elementos que

favoreceriam à instalação de centros de serviços. Por exemplo, a Índia é tida como berço para se realizar um *offshore* e se montar um CSC pelo fato de dispor de tecnologia e desenvolvimento de software, além de dispor de mão-de-obra voltada à prestação de serviços aos relativos baixos custos e com significativos níveis de qualidade (DAVIES, 2004). Aprofundando a busca por essas justificativas, Jahns et al. (2006) defendem existir quatro grandes fatores-chave que sustentam a escolha racional de um país como *offshoring*: (1) condições econômicas: salários, taxas, custos de capital, desenvolvimento do mercado de capitais, dentre outros; (2) condições político-legais: destaque para as leis relacionadas aos impostos, leis trabalhistas, barreiras tarifárias e não-tarifárias e acordos comerciais; (3) forças sócio-demográficas: como exemplos pode-se citar o tamanho da população, estrutura etária da região, níveis de educação e motivação da força de trabalho; (4) forças tecnológicas: as duas principais forças são aquelas relacionadas às tecnologias de telecomunicações e de transportes. Isso quer dizer que a escolha de uma nação ou uma localidade específica para a implantação de um CSC depende da configuração dessas variáveis.

A Figura a seguir demonstra a localização global dos CSCs de uma amostra de 265 organizações participantes de uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria Deloitte (2009a, p. 8):



Figura 3 – Localização geográfica por países de uma amostra de 265 CSCs

Fonte: Deloitte, 2009a, p. 8.

Por mais que não se possa realizar generalizações por meio dessas informações porque não há dados sobre quais foram as 265 organizações participantes da pesquisa realizada pela Deloitte (2009a) e tampouco se poder identificar se houve algum viés nessas empresas participantes da pesquisa, o que se pode identificar é que existem CSCs instalados em diversos países pelo mundo. Nesse aspecto, a Figura 3 demonstra uma concentração dos CSCs particularmente nos EUA (158 participantes da amostra), Austrália (57 CSCs), Índia (52 instalações), Reino Unido (41 unidades) e México (32 CSCs).

Por fim, é importante destacar que a concentração dos CSCs numa determinada região não necessariamente implica que eles são globais e que são localizações ideais para os CSCs. Uma pesquisa da Deloitte (2009b) sobre esse mesmo levantamento realizado por ela demonstra que os CSCs que detêm atendimento global estão concentrados nas localidades descritas na Figura a seguir:

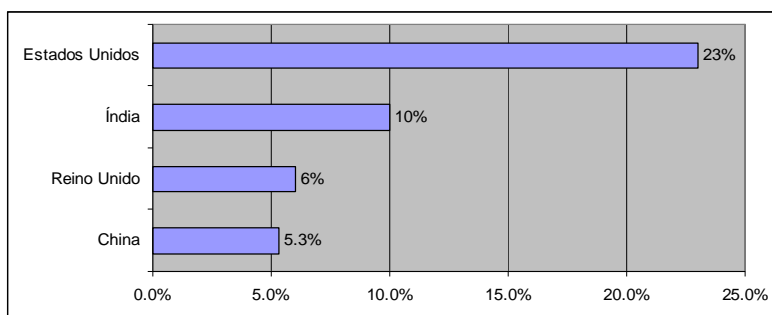


Figura 4 – Quatro principais localizações de CSCs servindo quatro ou mais continentes

Fonte: Adaptado de Deloitte, 2009b, p. 15.

Por isso, a escolha de qual local instalar um CSC envolve ainda entender se seu atendimento é global ou regional. Essa abrangência do atendimento do CSC na escolha da sua localização se justifica porque alguns serviços são altamente dependentes da comunicação eficiente e, portanto, seus clientes requerem um serviço dependente da língua utilizada na comunicação (DELOITTE, 2009b).

No caso específico do Brasil, Horan e Vernon (2003) alegam que a língua nativa (português) é um fator desfavorável para a instalação de CSCs globais. Os autores alegam ainda que as dificuldades institucionais são também empecilhos para a instalação de centro de serviços no país.

2.3.5 A relação custo-benefício na implantação de um CSC

Para Ulrich (1995), o ímpeto para a criação de um CSC envolve a intersecção de cinco preocupações gerenciais: produtividade; re-engenharia; globalização; serviço; tecnologia. Ou seja, a implementação de um CSC busca como objetivo solucionar problemas relacionados à essas cinco dimensões da realidade organizacional. No entanto, implantar um CSC não traz somente benefícios e soluções às organizações. A escolha em se implantar um CSC envolve tanto as vantagens que essa unidade pode trazer para a organização quanto as desvantagens que se podem acarretar. Essa decisão entre aspectos positivos e pontos negativos não envolve apenas uma escolha balanceada e ponderada entre essas variáveis favoráveis e desfavoráveis, mas também uma opção entre outras formas de se buscar a realização das tarefas não-*core* da organização, como o *outsourcing*, e a centralização ou descentralização das atividades.

2.3.5.1 As vantagens de se implantar um CSC

As conceituações e definições sobre os CSCs apresentam como compreensão comumente aceita o fato de deterem seu foco na otimização dos recursos corporativos (ULBRICH, 2006). A partir dessa filosofia, o principal objetivo dos CSCs apresentado pelos autores é a busca pela **redução de custos** (ULRICH, 1995; CONNELL, 1996; FORST, 1997; FORST, 2001; LEGARE; BECHTEL, 2001; SCHULMAN et al., 2001; FORST, 2002; BERGERON, 2003; TRAVIS; SHEPHERD, 2005; RAMOS, 2005; FARIA; GONÇALVES, 2006; SILVA et al., 2006; ULBRICH, 2006; GOH et al., 2007; WALSH et al., 2008; AKSIN; MASINI, 2008). Essa principal justificativa parte do princípio de que no CSC existe uma melhoria dos processos que traz maior eficiência e eficácia nos procedimentos da organização.

No entanto, a grande maioria dos autores aborda a redução de custos de forma explicativa em relação ao fenômeno e não como evidência empírica de estudos de campo com CSCs. Por isso, emerge-se paralelamente a necessidade de pesquisas de campo que demonstrem isso. Neste sentido, podem-se destacar os estudos como os da Price Waterhouse Coopers (s/d), que confirmaram esta tendência, alegando que a redução de custos variava entre 25% a 50%; ou da Bain & Company (s/d) que percebeu uma redução de custos na escala de 15% até 30% na sua amostra; ou de Quinn et al. (2000), cujos ganhos sobre os custos variam entre 25% a 30%. Complementarmente, Forst (2001) aponta, através de uma pesquisa em que coletou relatos de gestores responsáveis por unidades de CSC que houve, de fato, menores dispêndios financeiros com a utilização dessa estrutura.

Pode-se justificar que há redução de custos também em decorrência do aumento de **produtividade** existente no CSC (SCHULMAN et al., 2001). O incremento de produtividade pode ser compreendido sob duas dimensões: redução de tarefas repetidas; aumento da eficiência e eficácia dos serviços realizados.

Sobre o primeiro aspecto, tem-se melhoria de produtividade pelo fato de haver **eliminação de repetições e redundância de trabalhos realizados** na organização (ULRICH, 1995; CONNELL, 1996; QUINN et al., 2000; LEGARE; BECHTEL, 2001; WANG; WANG, 2007; WATSON, 2008). Isso quer dizer que determinadas tarefas são realizadas somente no CSC para atender toda a companhia e não descentralizadamente, em cada uma das unidades, o que pode provocar a realização da mesma tarefa por mais de uma vez em diferentes unidades. Há também, conseqüentemente, redução de conflitos entre as áreas funcionais e as unidades operacionais da organização (BAIN & COMPANY, s/d).

No mais, este aumento de produtividade ocorre também em decorrência de concentração das atividades num mesmo espaço e da formação de especializações, que fazem com que as tarefas, que são de natureza operacional e por muitas vezes repetitiva, possam ser realizadas de forma mais eficiente. Isso significa que a reestruturação das divisões de negócios pode aumentar a **eficiência** das atividades realizadas (ULRICH, 1995; FORST, 2002; LAWLER, MOHRMAN, 2003; BERGERON, 2003; SILVA; PEREIRA, 2004; AKSIN; MASINI, 2008) e a **eficácia** dos resultados das mesmas (SILVA; PEREIRA, 2004; TRAVIS; SHEPHERD, 2005). No entanto, é importante ressaltar que a eficiência num CSC depende do balanceamento entre a customização e a comoditização (transformar o que é não-*commodity* em *commodity*) dos serviços a fim de atender os diferentes agentes da rede corporativa (JANSSEN; JOHA, 2007).

No mais, a eficiência se reflete também quando se tem **redução dos ciclos de tempo** das atividades organizacionais mais reduzidos dentro do CSC (LEGARE; BECHTEL, 2001). Por exemplo, os CSCs podem ser vantajosos quando conseguem **agilizar o tempo de upgrade das tecnologias** existentes em decorrência de se haver um ambiente centralizado em determinadas atividades que reduz a quantidade de aplicações e sistemas para dar suporte aos processos (TRAVIS; SHEPHERD, 2005), o que faz haver uma absorção mais rápida da tecnologia utilizada. Essa importância se reforça porque como as atividades de um CSC são feitas por muitas vezes por meio do atendimento aos clientes via tecnologia, evitar disrupções decorrentes da tecnologia faz com que as atividades sejam mais produtivas.

A eficiência que influencia no aumento da lucratividade dos CSCs, pode levar ainda a organização a obter **economias de escala** (MOLLER, 1997; SCHULMAN et al., 2001;

FORST, 2002; BERGERON, 2003; JANSSEN; WAGENAAR, 2004; FARIA; GONÇALVES, 2006; TOMKINSON, 2007), que justificam, por sua vez, a redução dos custos da organização. A economia de escala surge em decorrência do fato de que o CSC provê serviços para um conjunto de diversas unidades de negócios (ULBRICH, 2006).

Não obstante às economias de escala, os CSCs promovem também **economia de escopo** (JANSSEN; WAGENAAR, 2004; JANSSEN; JOHA, 2006). Esse tipo de vantagem ocorre porque as atividades da organização são realizadas no intuito de atender mais unidades, fazendo com que os ganhos e resultados dos serviços prestados pelo CSC tenha maior amplitude de alcance às unidades da corporação.

Não se bastando a isso, os ganhos de eficiência podem refletir-se também pela melhoria dos processo *core* de **administração de suprimentos** (FORST, 2002), dado que essa gestão é realizada internamente conforme a estratégia e os objetivos específicos da organização. Ademais, o CSC é uma maneira de se incorporar *expertise* da realização dos serviços na cadeia de suprimentos da organização, o que, empiricamente, comprovou-se que pode dar maior eficiência em toda cadeia de suprimentos (ibid). O CSC é, portanto um instrumento capaz de integrar diferentes fases da cadeia de suprimentos dentro da organização.

Outro fator que influencia também nessa busca de redução de custos é o poder adquirido pelo CSC perante o grupo corporativo, o que faz com que haja **melhores termos e preços nas negociações**, o que, conseqüentemente, pode reduzir ainda mais os custos (ULBRICH, 2003).

No mais, os **custos com as tecnologias de informação podem ser reduzidos** (PRICE WATERHOUSE COOPERS, s/d; SCHULMAN et al., 2001) porque com a implantação do CSC pode-se ter uma solução global para a corporação. Schulman et al. (2001) explicam que isso pode ocorrer com redução de taxas de licença dos *softwares*, redução das taxas de manutenção, redução dos preços de compra dos *softwares* e unificação das mesmas aplicações em toda empresa. A redução desse tipo de custo existe, também, porque por vezes o CSC é responsável em distribuir novas tecnologias específicas das atividades que realizam (ULBRICH, 2006). Importante denotar ainda, que além da solução global que as tecnologias podem trazer, o fato de serviços compartilhados serem intensivos em informações faz com que as tecnologias de informação especificamente passam a ser essenciais na para a eficiência e a redução de custos do CSC (BERGERON, 2003).

Uma das recentes tentativas em se reduzir custos das organizações é realizar suas atividades *offshore*, ou seja, fora das fronteiras do país de origem. De fato, muitas das iniciativas do CSC são realizadas *offshore*, tal como denotam Sako e Tierney (2005). Sob essa

possibilidade, pode-se ainda permitir que a corporação tenha **redução de despesas com salários** em decorrência da busca por países com menores custos de mão-de-obra (PRICE WATERHOUSE COOPERS, s/d; BAIN & COMPANY, s/d). Não obstante, essa redução salarial pode ocorrer também porque, de acordo com Travis e Shepherd (2005), a eficácia dos processos gerada no ambiente do CSC pode gerar a necessidade de menor disponibilidade de força de trabalho. Geralmente, uma quantidade menor de funcionários no CSC consegue atingir os mesmos resultados que numa empresa comum (BERGERON, 2003). Isso reduz a demanda por empregados e, conseqüentemente, acarreta menores custos com salários.

No entanto, mesmo diante da exacerbada busca de aderência aos aspectos financeiros da organização, esse não é o único fator responsável pela estratégia de instalação de uma central de serviços compartilhados.

Tem-se também que o CSC permite que a organização tenha a **incorporação de uma base de conhecimentos** extensiva e especializada (FORST, 2002) porque há uma concentração de conhecimentos num mesmo local que favorece a gestão do conhecimento (LAWLER; MOHRMAN, 2003) e a criação de um centro de excelência em determinados conhecimentos práticos (LAWLER; MOHRMAN, 2003; ULBRICH, 2006). Isso determina que o conhecimento e *expertise* das atividades mantenha-se dentro da organização, fazendo com que o CSC se torne um centro específico de determinados conhecimentos, e caracterizando-o por ser um local propício ao **aprendizado** específico das atividades nele realizadas (JANSSEN; WAGENAAR, 2004).

Além do mais, através de geração de um centro de excelência e de processos sinérgicos no mesmo local, pode-se gerar um serviço diferenciado, criando **especialização e expertise** específicos nessas unidades de serviços compartilhados. Essa massa de *expertise* que é capaz de alavancar conhecimentos específicos (LAWLER; MOHRMAN, 2003) e pode-se formar um centro de excelência (ULRICH, 1995). Muitas vezes até porque se emerge essa especialização de cada CSC dados seus determinados papéis e funções dentro da organização (JANSSEN; JOHA, 2008). Tem-se assim uma otimização dos processos do negócio que faz com que as atividades possam ser mais bem divididas na rede da corporação conforme o nível operacional ou estratégico das atividades.

Por isso, há ainda a busca em se **liberar tempo, energia e foco dos servidores de serviços matriciais** para que eles possam focar suas estratégias em suas atividades core (GOOLD et al., 2001; BERGERON, 2003; WALSH et al., 2008; AKSIN; MASINI, 2008). Isso porque processos e atividades tidos como de suporte não são vistos como aqueles formadores de valor e podem ser uma distração da diretoria no que tange à busca das

atividades principais e geradoras de valor à organização (WALSH et al., 2008), i.e. os CSCs liberam a diretoria e os administradores do alto da pirâmide para focarem-se em questões estratégicas e nos serviços tidos como *core* das companhias.

Enquanto isso, a **administração nos CSCs tem caráter claro e focado** (JANSSEN; JOHA, 2006). Ela tem um direcionamento direto para as atividades as quais o CSC é destinado a realizar. Esse foco no processo faz com que exista, conseqüentemente, foco nos clientes (ULBRICH, 2006).

Desta forma, têm-se atividades não-*core* que recebem maior preocupação por parte da administração organizacional. Esse incremento no foco dessas atividades operacionais, que antes eram negligenciadas e mal geridas pelos administradores, gera maior eficiência, que se traduz em maior qualidade (GOOLD et al., 2001). Portanto, com foco administrativo nas atividades não-*core*, os CSCs são uma forma viável de se reduzir custos sem que se comprometa a qualidade dos serviços prestados, o que é totalmente alinhado com as exigências de mercado e ambiente das organizações multinacionais (SCHWARTZ, 2008). Em suma, os CSCs podem melhorar o nível do serviços prestados e dos processos realizados (TRAVIS; SHEPHERD, 2005; SILVA et al., 2006), fazendo com que haja atividades realizadas com maior **qualidade** (LEGARE; BECHTEL, 2001; GOH et al., 2007; AKSIN; MASINI, 2008) em decorrência da eficiência adquirida na realização das atividades não-*core*. Isso implica que os CSC conseguem realizar os serviços de maneira melhor que os serviços realizados internamente nas unidades-mãe da corporação (BERGERON, 2003).

Ainda como vantagem para a corporação, mantêm-se as atividades sob o escopo da mesma cultura organizacional (ULBRICH, 2006). Isso pode resultar no **aumento do controle** nas atividades do CSC (SCHULMAN et al., 2001; TRAVIS; SHEPHERD, 2005), quando se estabelece a preocupação em se manter a **padronização** da qualidade dos serviços. Realiza-se a padronização dos serviços (LEGARE; BECHTEL, 2001) de acordo com os procedimentos e atividades considerados dentro das melhores práticas da organização. No mais, essa padronização é capaz de **reduzir os riscos** da organização relacionados à qualidade do serviço e à própria entrega dos mesmos no que tange às atividades transacionais.

Esse incremento no controle sobre as atividades a fim de mantê-las dentro dos padrões estabelecidos pode também ter resultados associados à contenção de custos porque pode ser importante para que a organização consiga ter redução de custos de aquiescências regulatórias (TRAVIS; SHEPHERD, 2005). Por exemplo, a padronização dos processos financeiros segundo a qualidade imposta pela matriz da organização pode fazer com que os custos em manter os procedimentos de acordo com os padrões exigidos pela Sarbanes-Oxley sejam

menores. Nessa mesma linha de pensamento, Legare e Bechtel (2001) apontam que o CSC pode ser exigido a estar no mesmo modelo de auditoria existente na corporação, o que poderia ser solucionado com um rígido controle sobre ele.

No mais, essa padronização e possibilidade de um planejamento de maior **previsibilidade** faz com que as atividades nos CSCs tenham também maior previsibilidade dos custos (JANSSEN; WAGENAAR, 2004). Isso facilita não apenas o controle e o planejamento via-CSC, mas também serve como forma de se ter menores riscos e menor probabilidade de imprevistos nas operações realizadas.

Há ainda maior proximidade com clientes quando se tem uma estrutura baseada no CSC, o que gera maior **satisfação desses clientes** (AKSIN; MASINI, 2008). Desta forma, existe a possibilidade do cliente poder especificar quais serviços e quanto deles se é requerido (FORST, 1997). Experiências denotadas por Forst (2001) apontam inclusive que em alguns casos, a busca pela satisfação desses clientes acaba sendo o objetivo principal do CSC, à frente inclusive da própria redução de custos. Por isso, a importância em atentar-se também com quais atributos seus clientes mais se preocupam para poder dar respostas e ações viáveis e eficientes para eles (FORST, 1997).

Por fim, é importante denotar que existem casos ainda em que o CSC atende não apenas as unidades da corporação a qual pertence, mas também, outras empresas do mercado (AKSIN; MASINI, 2008), atendendo clientes externos à corporação (BERGERON, 2003). Nestes casos, podem-se gerar ainda **rendimentos extras** à organização quando se opta por abrir a prestação de serviços para o mercado fora do grupo corporativo (CONNELL, 1996; ULBRICH, 2003). Assim, a inserção do CSC no mercado pode torná-lo competitivo, forçando-o a alavancar mais escala e oferecer melhores serviços a fim de ganhar maior competitividade (FORST, 2001). No mais, quando se consegue **aumentar o capital de giro** da organização, a administração de risco financeiro acaba por ser beneficiada por esses rendimentos externos (KAGELMANN⁶, 2000 apud ULBRICH, 2003).

Compreendidas as motivações que podem levar à implantação de um CSC na estrutura da organização, deve-se entender também que muitos podem ser os contextos organizacionais que as direcionam para optar por uma ou mais dessas vantagens. As razões que justificam os ganhos provenientes do CSC dependem dos objetivos e das necessidades de cada uma das

⁶ KAGELMANN, U. **Shared Services as Alternative Organisationform: am Beispiel der Finanzfunktion im Multinationalen Konzern**. Tese (Philosophy Doctorate em Administração) – Universität Rostock, Wiesbaden (Alemanha), 2000.

organizações. Isso implica que cada corporação pode ter seus próprios motivos para a implantação do CSC dentro de suas especificidades.

2.3.5.2 As desvantagens dos CSCs

Mesmo sabendo que grande parte da literatura sobre CSC se foca na exaltação das vantagens que ele pode oferecer à organização, tal como Ulbrich (2006) aponta, existem ainda as desvantagens que podem surgir com o advento do CSC nas operações da organização. Como pouco se aborda sobre as desvantagens do CSC, ele é usualmente colocado numa posição de solução corporativa, sem que seus problemas sejam claramente apontados.

Se a implantação do CSCs ocorrer fora de conformidade e aceitação das outras unidades da organização (*i.e.* se os motivos que impulsionaram sua instalação referem-se ao prestígio ou reputação), sem um racional apresentado à toda equipe da corporação, pode-se ter um processo de imposição por parte da alta administração causadora de **resistência** no uso e aceitação dos CSCs por parte das demais unidades da organização (LIANG, 2005). De acordo com a pesquisa realizada por Claesson e Davidsson (2005), a grande dificuldade na implantação de um CSC reside no fato de que os empregados não se convencem das vantagens que a nova unidade pode trazer. Por isso é importante que exista uma mudança de cultura e comportamento organizacional, tanto nos provedores de serviço quanto no restante da corporação, para que se possibilite a inserção do CSC na estrutura da organizacional (FORST, 2001).

De fato, o CSC é um possibilitador a mudança na cultura organizacional (KAGELMANN⁷, 2000 apud ULBRICH, 2003) e essa **mudança da cultura** corporativa para a implementação de um Centro de Serviços Compartilhados é significativa e pode enfrentar barreiras e resistência (LEGARE; BECHTEL, 2001; BERGERON, 2003; SILVA, PEREIRA, 2004). Na grande maioria das vezes, a transformação cultural pode não ser fácil e requerir cuidados por parte da alta administração da organização, principalmente porque o CSC deve conter uma cultura que reage positivamente em direção aos clientes (FORST, 1997), o que nem sempre existia previamente na organização. Por isso cabe aos gestores distinguir quais são os valores importantes para que a mudança seja bem sucedida (LEGARE; BECHTEL, 2001).

⁷ KAGELMANN, U. **Shared Services as Alternative Organisationform: am Beispiel der Finanzfunktion im Multinationalen Konzern**. Tese (Philosophy Doctorate em Administração) – Universität Rostock, Wiesbaden (Alemanha), 2000.

Legare e Bechtel (2001) e Forst (1997) dizem ainda que leva tempo (de um a três anos) para que os clientes dos CSCs possam educar-se sobre os serviços que são oferecidos. Bergeron (2003) complementa que o próprio CSC leva tempo (pelo menos um ano) para se estruturar. Esse tempo de adaptação ocorre até que a resistência de ambos os lados (CSC e clientes) diminua e assim, congruentemente, o aprendizado de ambos ocorra gradativamente (o CSC com suas atividades e os clientes devem aprender a lidar com a nova estrutura).

Além dessas mudanças que envolvem o comportamento das pessoas nas organizações, há ainda **mudanças referentes às tecnologias** (SHAH, 1998). Isso implica que deve haver uma readaptação pessoal referente às novas tecnologias, tal como uma reestruturação tecnológica que envolve novas interações e novos aprendizados. É importante que se construam também interfaces no nível adequado ao que existe e ao que se demanda no CSC (FORST, 2000).

No mais, as mudanças que ocorrem não são apenas de caráter cultural, há mudanças referentes à **reengenharia de processos**, tal como denota Ulbrich (2006). Para Goh *et al.* (2007), as mudanças processuais representam a grande transformação ocorrida na formação de um CSC, o que acarreta num esforço por parte da gestão desses centros em adaptar os processos tradicionalmente realizados na organização para um novo processo, regido por um novo conceito de realização de tarefas.

No mais, pode haver por algumas vezes, principalmente em decorrência dos casos de conflitos de objetivos e focos não esclarecidos do CSC, um *trade-off* entre a redução de custos, a produtividade e a satisfação dos clientes (LEGARE; BECHTEL, 2001). Isso faz com que para se escolher um foco, pode existir a possibilidade do CSC ter que abrir mão de outro fator.

A central de serviços compartilhados também não favorece o funcionário a desenvolver um **plano de carreira** dentro de seus limites (LAWLER; MOHRMAN, 2003), dado que as funções são, em grande maioria, focadas em operações rotineiras. Não sendo o bastante, essas atividades cotidianas padronizadas podem causar desconforto aos empregados não apenas no que diz respeito às suas expectativas de crescimento, mas ao próprio **tédio** que se pode provocar neles quando o trabalho é demasiadamente repetitivo (CLAESSON; DAVIDSSON, 2005). Não suficientemente, o funcionário de um CSC pode ainda sentir-se como um empregado de segunda-classe comparado às demais unidades dentro da hierarquia da corporação (BERGERON, 2003). Por isso, lidar com os capitais humanos em um CSC, em particular, ao que tange às suas motivações, é um cuidado especial por parte dos gestores que este tipo de estrutura exige.

O **desenvolvimento das práticas organizacionais** também fica ameaçado (LAWLER; MOHRMAN, 2003) quando não existe uma demanda por novos conhecimentos, apenas os específicos para a realização das funções determinadas ao CSC. A unidade acaba sendo limitada pelo seu conjunto de atividades específicas e tem restrições na realização das suas funções conforme determinado pela diretoria da corporação.

Fisicamente, o CSC costuma encontrar-se em locais segregados e distantes das demais unidades de negócios das organizações, o que gera problemas (ULBRICH, 2006). Essa distância geográfica com as demais unidades da organizações associada à segregação administrativa do CSC, pode prover problemas de união de **relacionamentos** (ULRICH, 1995; LAWLER; MOHRMAN, 2003; ULBRICH, 2006). O relacionamento do CSC com as demais unidades de negócios pode ficar enfraquecido em decorrência dessa distância.

Diante disso, podem surgir problemas relacionados à **comunicação** também (RAMOS, 2005). Há necessidade de comunicação para o alerta das demais unidades da organização para o planejamento e implantação do CSC. Caso essa comunicação não seja efetiva, o próprio entendimento da importância do CSC, tal como da forma que ele atua estrategicamente na organização fica comprometida.

Vale ainda mencionar que a comunicação entre o CSC e as demais unidades da organização não são, em sua grande maioria, realizadas pessoalmente, mas sim através de tecnologias de comunicação. Por isso, por vezes, a comunicação pode ser limitada e restringida por esses meios. No mais, a própria transmissão de dados e informações por tecnologias de informação limitam a transferência de conhecimentos que têm por sua natureza características tácitas, ou seja, implícitas (NONAKA, TAKEUCHI, 1997), o que dificulta a transferência completa dos conhecimentos entre unidades da organização.

No mais, esse distanciamento entre a matriz e o CSC pode fazer com que a corporação perca o **controle** sobre a unidade de serviços compartilhados (BERGERON, 2003). Torna-se mais difícil de manter o controle sobre as atividades quando elas estão alocadas numa unidade distanciada da matriz.

Em termos de custos, por mais que o CSC represente economias de escala e de escopo em seus processos, por outro lado, apresenta um incremento nos **custos iniciais** de implantação da estrutura (BERGERON, 2003). Isso porque, segundo Schulman *et al.* (2001) há revés de custos ligados à infra-estrutura (prédios, alocação, equipamentos, etc.) e relacionados às pessoas (treinamento, contratação, equipes temporárias quando necessário, etc.).

Depois de compreendidos as vantagens e desvantagens da implantação de um CSC, pôde-se sintetizar essas principais variáveis influentes no Quadro a seguir.

Vantagens provenientes do CSC	Desvantagens provenientes do CSC
1) Redução de custos <ul style="list-style-type: none"> a) Aumento da produtividade <ul style="list-style-type: none"> • Eliminação da realização de tarefas repetidas • Melhor eficiência nos processos • Melhor eficácia das atividades realizadas • Redução dos ciclos de tempo das atividades • Melhor coordenação da cadeia de suprimentos b) Economias de escala c) Economias de escopo d) Melhor poder de negociação: preço e prazo e) Redução de custos com tecnologia f) Redução de custos com salários 2) Foco do CSC nas atividades não-core <ul style="list-style-type: none"> a) Foco da matriz nas atividades estratégicas e core b) Geração de especialização local c) Criação de uma base de <i>expertise</i> e de um ambiente de aprendizado para o conhecimento específico das atividades não-core 3) Padronização <ul style="list-style-type: none"> a) Aumento do controle b) Redução de risco transacional c) Maior previsibilidade dos custos 4) Preocupação com a satisfação dos clientes (demais unidades organizacionais) na realização das atividades <ul style="list-style-type: none"> a) Maior qualidade do serviço 5) Possibilidade de rendimentos extras e de aumento de capital de giro	1) Possibilidade de não aceitação e resistência à uma nova unidade de CSC <ul style="list-style-type: none"> a) Mudanças culturais b) Mudanças processuais c) Mudanças tecnológicas d) Tempo de adaptação ao CSC alto 2) Problemas específicos no gerenciamento de pessoas <ul style="list-style-type: none"> a) Pouca perspectiva dos funcionários em relação a um plano de carreira interno ao CSC b) Geração de tédio dos empregados em tarefas repetitivas 3) Baixo nível de geração de novos conhecimentos 4) Localização distante <ul style="list-style-type: none"> a) Relações de negócios enfraquecidas b) Comunicação c) Controle 5) Interfaces 6) Dispendio de custos iniciais <ul style="list-style-type: none"> a) Infra-estrutura b) Capital humano

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens da implantação de um Centro de Serviços

Compartilhados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Importante ressaltar que em alguns pontos, a comparativa de vantagens e desvantagens provenientes do CSC pode parecer paradoxal. Por exemplo, há por um lado ganhos de conhecimentos específicos baseados nas especialidades das atividades não-core foco do CSC, no entanto, por outro lado, essa exacerbada concentração na repetição de tarefas cotidianas, limita a formação de novos conhecimentos. Ou ainda, a padronização das atividades pode reforçar os controles sobre elas, ao mesmo tempo em que o distanciamento gradativo entre matriz e CSC pode enfraquecer o controle *up-down* existente. Por isso é importante ressaltar

que o gestor deve saber fazer o balanceamento entre vantagens e desvantagens, dado o contexto ao qual a organização está inserida e as demandas que este contexto exige.

Portanto, são essas características dos CSCs que vão nortear a compreensão do ambiente organizacional a ser estudado. Em especial, porque as vantagens e desvantagens em se instalar um CSC podem gerar conflitos internos que requerem do departamento de RH voltado ao CSC formas específicas de como lidar com esses problemas. Por exemplo, a redução de custos na instalação de um CSC por meio da inserção de um posto que realiza atividades especializadas e repetitivas pode causar, em contrapartida, desmotivação e insatisfação nesse empregado do CSC, o que demanda do departamento de RH alguma forma de incentivar esse funcionário.

2.4 Os Centros de Serviços Compartilhados versus *outsourcing*

Vale ressaltar que a escolha em se implantar um CSC não envolve meramente a confrontação de suas vantagens e desvantagens, mas também, a comparação relativa do CSC com outras possibilidades de estruturas para a realização das atividades não-*core*. Uma das grandes comparações reside na escolha entre o CSC e o *outsourcing*⁸. De fato, muito se confunde entre essas duas alternativas. Isso porque por hora elas se entrelaçam em seus significados e conceitos, por hora, elas mantêm suas discrepâncias.

Há então uma não-conformidade das relações de similaridade existentes entre CSCs e o *outsourcing*. Ela é explicada em parte porque, assim como observaram Janssen e Joha (2006), os motivos que levam à escolha por se implantar um CSC são em grande parte os mesmos motivos que justificam o *outsourcing* na literatura especializada.

Sob essa égide, induz-se ao fato de que na literatura sobre CSCs, que ainda está em estágio prematuro na sua evolução, é comum encontrar-se autores que tentam compreender o fenômeno dos CSCs através do enfoque do *outsourcing* (e.g. JANSSEN; WAGENAAR, 2004; SAKO; TIERNEY, 2005; KAKABADSE; KAKABADSE, 2005; JANSSEN; JOHA, 2006; 2008). O que se justifica pelo fato de que num nível mais superficial, o *outsourcing* é uma

⁸ O *outsourcing*, por definição, é “o ato de transferir algumas das atividades e direitos de decisões internos recorrentes da organização para provedores externos, assim como apresentado em contrato. Pelo fato das atividades serem recorrentes e haver um contrato, o *outsourcing* vai além do uso de consultores. Como medida de prática, não apenas as atividades são transferidas, mas os fatores de produção e os direitos de decisão geralmente também são. Fatores de produção são os recursos que fazem as atividades ocorrer e incluem pessoas, instalações, equipamentos, tecnologias e outros ativos. Direitos de decisões são as responsabilidades na tomada de decisões sobre determinados elementos da atividade transferida.” (tradução minha) (GREAVER II, 1999, p. 3).

escolha estratégica que visa, *a priori*, os mesmos benefícios existentes na instalação de um CSC: redução de custos; aumento de produtividade; manutenção do foco estratégico na organização e o foco operacional *outwards* (DAVIDSON, 2005), além de ambos proverem seus serviços através de contratos com o grupo corporativo (ULBRICH, 2006). Os autores que seguem essa linha de pensamento em que se tenta compreender o CSC através da literatura e das práticas de *outsourcing* consideram a escolha da implantação do CSC, portanto, como uma opção específica de *outsourcing* para a organização.

Sob este foco, autores como Janssen e Wagenaar (2004) acreditam que na verdade, o CSC é um tipo especial de *outsourcing*. Para eles, o *outsourcing* denota uma relação de um cliente com um ou mais vendedores do serviço, enquanto o CSC tem muitos clientes e apenas um vendedor. Kagelmann (2000) *apud* Ulbrich (2003) e Janssen e Joha (2008) dizem que o CSC é um passo anterior da organização em direção ao *outsourcing* externo. Há ainda autores que defendem que o CSC é um *outsourcing* interno da organização (ULBRICH, 2006; ASKIN; MASINI, 2008), chegando a ser denominado como uma forma de *insourcing* (ASKIN; MASINI, 2008).

No entanto, mesmo utilizando-se dessa abordagem, essa linha de pensamento não extingue haver diferenças entre os dois modelos. Para Janssen e Joha (2006), as atividades apropriadas ao CSC nem sempre são adequadas para o *outsourcing*. Por isso, paralelamente à linha de pensamento que considera o Centro de Serviços Compartilhados como um passo anterior ou um tipo específico de *outsourcing*, existem aqueles que consideram o CSC uma alternativa ao *outsourcing* (ASKIN; MASINI, 2008). Nessa segunda alternativa, os modelos se confrontam como concorrentes perante a escolha da administração sobre qual implementar na organização. Emerge daí a importância de uma escolha entre essas opções em como administrar e alocar as atividades não-*core* das organizações, escolha essa que segundo Hesketh (2008) está ligada a fatores estratégicos.

É relevante então compreender que independente da linha de pensamento que se pretenda seguir, as diferenças entre a implantação de um CSC e da escolha do *outsourcing* devem ser explicitadas. Neste sentido, a grande diferença entre o *outsourcing* e a Central de Serviços Compartilhados está baseada em questões legais, dado que o *outsourcing* é provido por um terceiro, enquanto o serviço compartilhado faz parte do grupo corporativo (ULBRICH, 2003).

Wang e Wang (2007) dizem que ao contrário do processo de *outsourcing*, os serviços compartilhados podem padronizar e consolidar funções comuns dentre múltiplas organizações para reduzir o processo de duplicação de informações, tal como aumentar a disseminação de

conhecimentos e informações. Isso indica que os CSCs conseguem ir mais além das empresas contratadas no mercado via-*outsourcing* e oferecer um serviço mais específico à organização em termos de entrega de serviços especializados para a matriz e as subsidiárias de uma grande companhia.

Não obstante, trata-se também de uma forma de manter as atividades não-*core* realizadas de acordo com a cultura da corporação, o que não seria possível num processo de *outsourcing* (FORST, 2001; ULBRICH, 2006). Existe uma padronização não apenas de tarefas, mas também, de cultura organizacional.

No mais, não é apenas a cultura organizacional contida na realização do serviço e na sua entrega que adiciona uma base de valores tácitos à corporação nos serviços recebidos do CSC. O provedor de serviços pode fazer com que os conhecimentos específicos para o desenvolvimento daquelas atividades mantenham-se incorporadas na organização (FORST, 2002), tal como já mencionado anteriormente.

Preferir o CSC ao *outsourcing* pode ainda se justificar pelo fato de que através dos serviços compartilhados, a organização retém para si o *expertise* das atividades realizadas, conseguindo com essa estrutura garantir também a segurança de informações e de autorizações dentro da corporação (JANSSEN; JOHA, 2006). Para Ulbrich (2006) essa é a grande diferença entre os dois modelos, sendo o local em que o serviço é prestado elemento central para essa diferenciação, definindo se os recursos são localizados organizacionalmente (no caso dos CSCs) ou contratualmente através de parceiros externos.

Tal fato aumenta o risco em se optar pelo *outsourcing*. Risco este que existe não apenas por questões de segurança de informações, mas também pelo fato da garantia maior que o CSC oferece em prover o serviço de acordo com as exigências e expectativas dos clientes. *i.e.* o *outsourcing* apresenta um risco maior tanto em aspectos operacionais quanto em termos de oportunismo (JANSSEN; JOHA, 2008). Não obstante, esse risco está ligado também ao controle sobre ambos os modelos. O risco é menor do CSC porque, conforme Janssen e Joha (2008), ele detém relativamente um maior controle de caráter hierárquico e interno à organização, assegurando maior grau de controle da matriz sobre o CSC, enquanto o *outsourcing* sustenta-se a um controle de mercado.

No mais, os CSCs são importantes quando o foco é o longo prazo, numa expectativa de acompanhamento constante do CSC às atividades de suporte, caso contrário, se a busca pelos serviços não-*core* são de caráter imediato e de curto prazo, provavelmente compense, financeiramente, buscar um *outsourcing* (GOH *et al.*, 2007). Por isso, a escolha pela implantação do CSC oferece um aspecto estratégico de relações de longo prazo à organização

(KAKABADSE; KAKABADSE, 2005; JANSSEN; JOHA, 2006). Uma vez instalada a unidade de serviços compartilhados, a expectativa é de manter relações duradouras com essa nova unidade organizacional.

Por outro lado, o *outsourcing* pode apresentar algumas vantagens. A primeira delas refere-se à maior rapidez para início das atividades externas à organização (TOMKINSON, 2007). Isso porque, diferentemente do CSC, o *outsourcing* não depende da instalação de uma nova unidade física da organização e tão pouco do desenvolvimento de *expertise* e experiência sobre as atividades rotineiras a serem realizadas. Diferentemente dos CSCs que requerem maiores custos iniciais de instalação.

Dessa forma, tendo conhecimento das vantagens e desvantagens dos modelos de CSC, tal como o colocando comparativamente ao modelo de *outsourcing*, pode-se entender melhor o que é a estrutura de um CSC e como ele se diferencia. A escolha de se implantar um CSC na estrutura organizacional é, portanto, uma escolha que envolve diversas variáveis. Esses conceitos são importantes para que se possa compreender sob que preceitos serão feitas as posteriores considerações sobre a Gestão de Pessoas dos CSCs.

3 OS CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS E A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

"Ou você tem uma estratégia própria, ou então é parte da estratégia de alguém"

(Alvin Toffler)

Depois de compreendido o que são os Centros de Serviços Compartilhados (CSCs), tais como as vantagens e desvantagens que sua implantação pode trazer para a corporação, é importante que se considere o papel que a gestão de Recursos Humanos assume nessas estruturas organizacionais para se entender como lidar com os problemas oriundos desse contexto específico. Por isso, é importante que se entendam quais são as estratégias de ARH para os ambientes organizacionais gerados pelos CSCs, dadas as variações de práticas, características organizacionais e os subsequentes resultados. Diante disso, o objetivo desse capítulo é apresentar, conforme levantamento bibliográfico:

- Oferecer uma visão geral das problemáticas oriundas da área de RH para os CSCs;
- Quais são as variáveis de análise para ambientes de CSC, que podem ser desde as atividades de ARH, às características organizacionais e os resultados gerados por elas;
- Quais são as características de gestão de pessoas que a literatura traz sobre as variáveis apresentadas;
- Como ocorrem e quais são as escolhas estratégicas envolvidas na implantação de um CSC.

3.1 A Estratégia e a Administração de Recursos Humanos

Assim, a partir do momento em que o pensamento estratégico passou a direcionar-se também para os recursos internos da organização, principalmente com o advento das teorias de *Resource Based View* (RBV)⁹, a relação entre Estratégia e Administração de RH passou a

⁹ No início da década de 1990, a união dos conceitos de Estratégia com concepções de Recursos Humanos da organização ganhou maior estruturação no meio acadêmico culminando na gênese e na popularidade do *Resource Based View* (RBV), cujos preceitos foram idealizados por Barney (1991). O autor defendia que quando uma organização consegue buscar seus objetivos de forma a gerar valor com base em seus recursos próprios, ela ganha vantagem competitiva. Para maiores aprofundamentos sobre a RBV, a sugestão é ver trabalhos de J. B. Barney (1991; 2001a; 2001b; 2007).

ser mais clara e fácil de compreender (PURCELL, 2001). Nesse contexto, estudiosos de Administração de Recursos Humanos passaram a dotar-se de conceitos de Estratégia aplicados à Administração de RH (LEGNICK-HALL; LENGNICK-HALL, 1988), possibilitando a existência de uma visão estratégica aplicada que passou a ganhar grandes proporções no desenvolvimento dos estudos de Administração Estratégica (BARNEY, 2007).

Emergia assim a concepção entre os estudiosos de que as organizações mais bem sucedidas eram aquelas que buscam a total utilização de seus ativos humanos, os quais eram detidos de habilidades e comportamentos voltados à autonomia, auto-administração e *empowerment* (PURCELL, 2001), em decorrência de seus altos graus de motivação e conhecimento profissional (ARMSTRONG, 2000). Para Purcell (2001), desta forma, acreditava-se que com as políticas de RH adequadas esses ativos humanos poderiam estar mais comprometidos com a organização, tal como com os objetivos, valores e estratégias da organização. No entanto, segundo Beer et al.¹⁰ (1985 apud PURCELL, 2001), essa relação entre estratégia e Administração de Recursos Humanos só seria possível se houvesse envolvimento ativo dos gestores estratégicos. Portanto, a Administração de Recursos Humanos, diferentemente da tradicional Gestão de Pessoal / Funcionários, passava a ser uma questão de caráter estratégica da organização (PURCELL, 2001).

Nota-se, portanto, o desenvolvimento da Gestão de Pessoas tradicional em direção à Administração Estratégica de Recursos Humanos. A Gestão de Pessoas tradicional que se caracterizou pela existência de Departamentos Pessoais (ainda presente em pequenas empresas e que se relaciona com as atividades práticas e rotineiras da gestão de RH, principalmente no Brasil), sem haver uma política específica de RH e um papel estratégico da área na organização. A Administração Estratégica de Recursos Humanos transcendeu os conceitos do Departamento Pessoal e ligou-se à Estrutura de ARH com funções e formas estruturais mais complexas (TONELLI et al., 2002). Em outras palavras, a mentalidade funcional da Administração de Recursos Humanos passa a voltar-se para o processo organizacional como um todo (MACJCHRZAK; WANG, 2000), alinhando as atividades de ARH às estratégias estabelecidas pela organização.

Desta forma, diante desta perspectiva, os estudos de Estratégia aplicados à Administração de Recursos Humanos tiveram início no começo da década de 1980, conforme aponta Albuquerque (2002, p. 38):

¹⁰ BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P.; QUIN MILLS, D.; WALTON, R. **Human Resource Management**. A General Manager's Perspective. Glencoe (Estados Unidos): Free Press, 1985.

A expressão 'administração estratégica de recursos humanos' surgiu na literatura internacional no início da década de 1980, sob diferentes alegações, seja com base nas críticas ao papel funcional / burocrático e nas fraquezas percebidas da área, seja por pressões ambientais que demonstravam a natureza estratégica de recursos humanos e de sua gestão. (ALBUQUERQUE, 2002, p. 38).

Com a emergência da Administração Estratégica de Recursos Humanos, diversas correntes de pensamento dentro da área de conhecimento surgem como forma de estabelecer padrões de análise. Legge (1995) estabelece uma revisão desses principais modelos relacionados à AERH e apresenta uma diferenciação de cada um deles, conforme sintetizado no Quadro a seguir.

Autor(es) formulador(es) do modelo	Características do modelo elaborado
Kochan e Barocci (1985)	Perspectiva integradora: Estratégia de Administração de RH na qual as atividades críticas variam conforme os diferentes estágios de evolução da organização
Fombrun et al. (1993)	Perspectiva integradora: Estratégia de Administração de RH na qual as atividades variam conforme as diferentes estruturas organizacionais
Schuler e Jackson (1987)	Perspectiva integradora: Cada estratégia de negócios (proposta por Porter, 1980) requer um tipo de estilo gerencial (proposto por Miles e Snow, 1984)
Miles e Snow (1984)	Perspectiva integradora: Estratégia de negócio varia conforme o sistema de RH existente em cada organização
Hendry e Pettigrew (1990; 1992)	Perspectiva empírica: As mudanças na Administração de Recursos Humanos, em especial, a gestão de mudanças culturais e estruturais, podem contribuir para elaboração da estratégia organizacional
Miller e Norburn (1981)	Perspectiva prescritiva: Estratégia em que dado o objetivo da organização requer um respectivo estilo de gestor e sistema de remuneração

Quadro 3 – Principais modelos que abordam a Administração de Recursos Humanos e a Estratégia conforme Legge (1995)

Fonte: Adaptado de Legge (1995, pp. 96-138).

A partir do desenvolvimento da linha de pensamento de perspectivas prescritivas na AERH, elaboraram-se outros modelos. Destaca-se nessa direção o modelo desenvolvido por Arthur (1992; 1994) cujos sistemas de RH podem variar entre o controle e o comprometimento, de forma que uma equação de práticas e políticas de ARH elaborada estrategicamente sob esses preceitos poderiam levar organizações a diferentes resultados. Esses conceitos foram adotados por Albuquerque (1999) apud Albuquerque (2002), aplicando esses conceitos no contexto brasileiro, conforme estudos posteriores que se sustentaram nessa corrente teórica (e.g. CHANG JUNIOR, 2001; MEDEIROS, 2004; LACOMBE, 2005). Para o autor, a AERH tem uma orientação para as relações de controle ou comprometimento, de forma contraposta:

Essas duas estratégias básicas de recursos humanos – estratégia de controle e estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais – se contrapõem. Trata-se de diferentes filosofias de administração, que dão origem a estratégias e estruturas diferenciadas. Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, custos e fator de produção, que, para desempenhar bem as funções, devem ser mandados e controlados. Na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais (ALBUQUERQUE, 2002, p. 39).

A seguir então, aborda-se uma síntese dessa linha de pensamento. A partir dessa abordagem puderam-se levantar atividades de gestão de RH e características organizacionais relevantes a serem utilizadas como base para o levantamento de dados de campo.

3.2 Administração Estratégica de Recursos Humanos: controle versus comprometimento

A formação da ótica de análise da AERH sob a ótica do controle e do comprometimento partiu do estudo de Schuler¹¹ (1988 apud SCHULER; JACKSON, 1987), que defendeu que a variação da estratégia competitiva escolhida pela organização no que tange à sua gestão de Recursos Humanos leva também a variação sobre o comportamento dos empregados. As principais variáveis defendidas por Schuler (1988 apud SCHULER; JACKSON, 1987) são demonstradas no Quadro a seguir:

1 Altamente repetitivo, comportamento previsível	Altamente criativo, comportamento inovador
2 Foco em curtíssimo prazo	Comportamento direcionado ao longo prazo
3 Altamente cooperativo, comportamento interdependente	Altamente independente, comportamento autônomo
4 Pouca preocupação com a qualidade	Muita preocupação com a qualidade
5 Pouca preocupação com a quantidade	Muita preocupação com a quantidade
6 Pouco risco assumido	Muito risco assumido
7 Muita preocupação com o processo	Muita preocupação com resultados
8 Preferência por evitar responsabilidades	Preferência em assumir responsabilidade
9 Inflexibilidade para mudanças	Muita flexibilidade para mudanças
10 Conforto com a estabilidade	Muita tolerância com ambigüidade e imprevisibilidade
11 Aplicação das habilidades em atividades específicas	Aplicação de habilidades em diversos tipos de atividades
12 Pouco envolvimento com a empresa	Alto envolvimento com a firma

Quadro 4 – Comportamento dos empregados para estratégias competitivas

Fonte: Adaptado de Schuler, 1988 apud Schuler e Jackson, 1987, p. 209.

¹¹ SCHULER, R. S. Human Resource Management Practice Choices. *In*: R. S. Schuler; S. A. Youngblood; V. L. Huber (Orgs.). **Readings in Personnel and Human Resource Management**. 3ª Ed. St. Paul (Estados Unidos): West Publishing, 1988.

Essas variações podem levar ao surgimento de diferentes estratégias de gestão de Recursos Humanos. Isto é, a partir da influência das críticas aos modelos positivistas e tradicionais da Administração Estratégica, os estudiosos da Administração de Recursos Humanos depararam-se com a necessidade de rever conceitos não apenas ligados às estratégias de controle sobre as pessoas, mas também das suas estratégias de comprometimento (ALBUQUERQUE, 2002).

3.2.1 Estratégia de controle

Dessa forma, tem-se por um lado a estratégia de Administração de Recursos Humanos tradicional, que é baseada em controle. Essa linha de pensamento pode ser observada em idéias de autores como Ouchi (1980) em que a busca por métodos de controle dos recursos humanos da organização é importante para controlar o comportamento dos funcionários da organização. Assim, se a estratégia da organização estiver ligada ao controle de seus funcionários, as escolhas das atividades de gestão de RH devem estar condizentes com essa estratégia de controle adotada (SCHULER; JACKSON, 1987). Criam-se sistemas de gestão de controle que sustentam os elementos necessários para organização lidar com seus recursos de forma a manter ou alterar os padrões e procedimentos estabelecidos e necessários para se alcançar a estratégia adotada pela organização (SIMONS, 1991). Quando se referem aos recursos internos da organização, as análises dos sistemas de controle devem ser feitas no nível das capacidades da organização e não no nível estratégico (HENRI, 2006). Em suma, quando se estabelece uma estratégia de controle na organização, as atividades da gestão de Recursos Humanos tratam seus funcionários de forma coercitiva e controladora, como se eles fossem um dentre os vários recursos a serem gerenciados em toda a gama de preocupações do gestor.

Isso implica que os sistemas de controle apóiam a execução periódica das mesmas rotinas, com poucas, ou nenhuma, mudança (DAVILA et al., 2009), sendo assim sistemas adequados para estruturas organizacionais mecanicistas (BURNS; STALKE¹², 1961 apud DAVILA et al., 2009). Dessa forma, o uso de sistemas de controle requer que o gestor tenha conhecimento do processo da organização (compreendendo plenamente seus *inputs* e *outputs*),

¹² BURNS, T.; STALKER, G. M. **The Management of Innovation**. London (Inglaterra): Tavistock, 1961.

tal como a habilidade de determinar padrões de desempenho e mensurar os resultados dos funcionários (ARTHUR, 1994).

Nesse contexto, as habilidades e a motivação do funcionário não são consideradas importantes pelos gestores. Para controlar os funcionários nesse contexto, Walton (1985) diz que se criaram: (1) uma estrutura altamente hierárquica; (2) status associado às altas hierarquias; (3) autoridade alocada no sentido *top-down*; (4) papéis e funções altamente especializadas. Em suma, deve haver na organização uma estrutura de poder bem definida sobre atividades especializadas.

A estratégia por controle é relevante para as atividades que são caracteristicamente especializadas e individualizadas (ALBUQUERQUE, 1999 apud ALBUQUERQUE, 2002), em que o empregado não tem a noção completa do processo produtivo, mas apenas de sua atividade específica. Isso porque, dessa forma, controles de coerção fazem com que a atividade do funcionário, que é bem definida e específica, pode ser mais facilmente controlada.

Assim, concomitantemente, essa estratégia atua sobre funcionários que realizam uma função específica e de forma rotineira (WOOD; MENEZES, 1998). É uma estratégia para atividades de pouca flexibilidade e grande previsibilidade (EISENHARDT, 1985) e capaz de abranger de forma sistemática o controle das atividades do funcionário por modelos pré-concebidos. Assim, a estratégia de controle é baseada em funcionários que trabalham dentro de regras e procedimentos pré-definidos pela organização (WALTON, 1985).

Essas características de previsibilidade dessas atividades fazem com que o sistema de recompensas possa sustentar-se por critérios mensuráveis de desempenho, produtividade e resultado (EISENHARDT, 1985) de forma individualizada (YOUNDT et al., 1996). Incentivos financeiros ao funcionário são estratégias para controlá-lo e mantê-lo trabalhando dentro dos padrões estabelecidos pela organização (LORANGE; MURPHY, 1983).

3.2.2 Estratégia de comprometimento

Por outro lado, tem-se a estratégia de comprometimento, que surgiu como resposta às exigências da perspectiva estratégica da Administração de Recursos Humanos. A concepção de estratégia, que englobava a elaboração de objetivos e planejamentos de longo prazo, passava a se adaptar melhor com a idéia de comprometimento. Isso se verifica nas palavras de alguns autores, como, por exemplo, Chang Junior e Albuquerque (2005, p. 162): “fica claro que a questão do comprometimento organizacional não é condição suficiente, mas é condição necessária, às organizações que pretendem obter vantagem competitiva sustentável em longo

prazo, com base na gestão de pessoas”. Não obstante, o advento das grandes mudanças tecnológicas e da busca de melhoria contínua (alta competitividade e mercados de produtos instáveis) demandou um modelo de Administração de Recursos Humanos que pudesse se adaptar melhor às situações de mudanças que exigiam maior flexibilidade (WOOD; MENEZES, 1998).

A questão de pesquisa não está em encontrar uma forma de *best practice* de atividades de gestão dos Recursos Humanos, mas sim, das características de cada perspectiva e como cada uma delas se encaixa melhor em determinada realidade (*best fit*). Delery (1998) mostrou que estudos em Administração de Recursos Humanos já tentaram focar-se em achar uma conduta organizacional prática tida como *best-practice*, mesmo que analisada de forma independente, o que se dificultou encontrar resultados definitivos. Existem na verdade uma série de práticas que são aplicadas à organização e que trazem resultados sinérgicos resultantes do conjunto de atividades adotadas (WHITENER, 2001). Concomitantemente, Bastos e Borges-Andrade (2002) identificaram que não existe um padrão de comprometimento válido para todos os tipos de empresas.

Nessa perspectiva, os funcionários passavam a ser vistos pelos gestores como ativos ou recursos que poderiam ser desenvolvidos e ter seu desempenho melhorado, em contrapartida à antiga visão de que eles eram um fator de produção (WOOD; MENEZES, 1998). Dessa forma, com a junção desses três fatores que se inter-relacionam (percepção estratégica da gestão dos Recursos Humanos, grandes mudanças no ambiente organizacional, valorização do ser humano na organização) fez-se acreditar que o diferencial para busca de um melhor desempenho e vantagem competitiva podia ser obtido por meio da valorização das atividades de Administração de Recursos Humanos.

Diante disso, era evidente a eminência de uma linha de pensamento em que os autores da área de Recursos Humanos defenderam a estratégia de comprometimento à estratégia de controle. Essa estratégia de comprometimento que, segundo Dyer e Reeves (1994), variava sua denominação dentre os primeiros estudos da área, podendo ser conceituada também como: estratégia inovadora devido à inovação ao sistema tradicional de controle; estratégia de produção flexível, em contrapartida da rigidez dos sistemas tradicionais de RH e do advento dos ideais de produção enxuta. Entretanto, todas as definições emergiram no intuito de defender a superioridade existente em relação ao sistema de RH tradicional.

Essa busca por uma estratégia de RH dominante pode ser observada, por exemplo, quando Walton (1985) já identificava como eficiente as organizações manufatureiras de base tecnológica avançada a gestão de pessoas por comprometimento; Arthur (1992; 1994) alegava

também que as organizações com melhor produtividade (homem/hora) e menor índice de erros tinham práticas de trabalho que envolviam alto comprometimento do funcionário; MacDuffie e Krafcik (1992) acreditavam que organizações com um conjunto de atividades de gestão de Recursos Humanos capazes de estimular um alto comprometimento do funcionário com a empresa, e vice-versa, poderiam ter melhores condições de ser bem sucedidas em suas iniciativas de produtividade; Collins e Smith (2006) perceberam que atividades de gestão de Recursos Humanos de alto comprometimento podiam favorecer não apenas em termos de desempenho financeiro da organização, mas também tinha influência positiva na criação de um ambiente organizacional propício às trocas de conhecimentos.

Essa maior recorrência dos estudos sobre comprometimento aplicado à Administração de Recursos Humanos trouxe consigo uma linha de pensamento que se apoiou, em grande maioria, nos estudos da psicologia aplicada às organizações. Meyer e Allen (1991) defendem que o comprometimento deve ser visto não com um enfoque tradicionalista de atitude do funcionário, mas sim como um estado psicológico dele. Evidenciava-se o desenvolvimento de uma linha de pensamento do comprometimento como resultado comportamental da organização. Diante disso, Bandeira et al. (2000, p. 137) afirmam que: “O ponto em comum das definições de comprometimento organizacional consiste em ser um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização”. Há, portanto, um sistema de Recursos Humanos destinado a obter comportamentos e atitudes desejadas dos funcionários por meio da formação de uma ligação psicológica entre os objetivos do funcionário com os organizacionais (ARTHUR, 1994). O comprometimento de base psicológica induz, inclusive, comportamentos que não são diretamente recompensáveis financeiramente, mas que influenciam no melhor desempenho da organização (MATHIEU; ZAJAC, 1990).

3.2.3 Comparação entre estratégia de controle e comprometimento

Albuquerque (1999 apud ALBUQUERQUE, 2002) apresenta sinteticamente a diferença desses dois modelos de estratégias no Quadro a seguir, conforme as características organizacionais:

Modelo		
Características Distintas	Estratégia de controle	Estratégia de comprometimento
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Altamente hierarquizada, separação “quem pensa” e “quem faz”	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i>
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito pelo grupo
RELAÇÕES DE TRABALHO		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicato	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca de convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS		
Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa o aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

Quadro 5 – Concepções organizacionais comparadas sobre estratégia de Administração de RH

Fonte: Albuquerque¹³, 1999 apud ALBUQUERQUE, 2002, p. 39.

É a partir do modelo de Albuquerque (1999) apud Albuquerque (2002) que se estabelecem então atividades de gestão de RH e características organizacionais que podem variar conforme a estratégia de controle e comprometimento. O Quadro a seguir sintetiza essas variáveis:

¹³ ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: M. M. F. Vieira; L. M. B. Oliveira (Orgs.). **Administração Contemporânea**. Perspectivas Estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

	Controle	Comprometimento	Autor(es)
Características organizacionais			
Flexibilidade das tarefas (previsibilidade)	baixa, repetitividade	alta, diversificação	Price e Mueller (1981); Wood e Menezes (1998)
Percepção de importância	baixa, atividades são não- <i>core</i>	alta, atividades são importantes	Reilly e Williams (2003)
Hierarquia	mais níveis	menos níveis	Albuquerque (1999) apud Albuquerque (2002)
Autonomia e <i>empowerment</i> na tomada de decisões	baixa autonomia	alta autonomia	Mayer e Schoorman (1998)
Trabalho em grupo / individual	individual	grupo	Wood e Menezes (1998); Jamarillo et al. (2005)
Interações sociais	poucas interações sociais	muitas interações sociais	Wallace (1995)
Formação educacional e conhecimento técnico	menor	maior	Albuquerque (1999) apud Albuquerque (2002)
Especialização da atividade	alta especialização	baixa especialização	Albuquerque (1999) apud Albuquerque (2002)
Canal para comunicação e aprendizagem	<i>top-down</i> , o que deve ser feito	participativo, como deve ser feito	Ichniowski (1990); Martin e O'Laughlin (1984)
Sistemas de controle	coerção	sistemas implícitos	Wallace (1995)
Atividades de ARH			
Avaliação de desempenho	eficiência	eficácia	Schuler (1988) apud Schuler e Jackson (1987)
Desenvolvimento profissional	limitado ao contexto do trabalho	expansivo às possibilidades das diferentes tarefas	Albuquerque (1999) apud Albuquerque (2002)
Promoção	senioridade	meritocracia	Ichniowski (1990)
Treinamento	menos e focados na realização da atividade	mais e focados no desenvolvimento profissional	Smeenk et al. (2006); MacDuffie (1995)
Plano de carreira	estrutura de cargos	funções diversificadas	Albuquerque (1999) apud Albuquerque (2002)
Política salarial	baseada na estrutura de cargos	baseada na carreira	Albuquerque (1999) apud Albuquerque (2002)
Benefícios extra-salariais	menores	maiores	Eisenberger et al. (1986)
Seleção e contratação	suprir necessidades	desenvolvimento do funcionário	Albuquerque (1999) apud Albuquerque (2002)

Quadro 6 – Atividades da Gestão de Pessoas e características organizacionais comparadas sobre a Administração Estratégica de RH

Fonte: Elaborado pelo autor.

A transição de um modelo de controle para um modelo de comprometimento na Administração Estratégica de Recursos Humanos é uma visão simplificada do que aconteceu num ambiente turbulento e complexo das organizações (ULRICH, 1998). Essa transição pode ter uma tipologia diferente, que não é necessariamente definida por dois extremos de categorização. A definição de uma tipologia depende dos critérios adotados pelos pesquisadores que desenvolvem essa separação categórica.

Isto é, a transição entre variáveis não traz diferenças dicotômicas entre duas dimensões antagônicas entre si e completamente separadas e independentes. Assim, o conjunto de atividades de ARH não vai se concentrar apenas em um extremo definido como controle ou comprometimento. Como diferentes estruturas e identidades organizacionais requerem conjuntos de atividades de gestão de Recursos Humanos específicos, defende-se que cada tipo de organização requer configurações específicas de controle ou comprometimento sobre suas atividades e características (SMEENK et al., 2006).

Embasando-se nisso, propõe-se uma sistemática em que as estratégias de Administração de Recursos Humanos são refletidas nas atividades rotineiras da organização. Essas atividades que serão influenciadas por características organizacionais, que foram descritas como podendo variar em diferentes níveis dentre dois extremos (controle e comprometimento). Essas atividades, realizadas por meio de um conjunto de características organizacionais configuradas conforme o contexto de cada organização e de cada situação organizacional, refletem em resultados e desempenho que podem variar em decorrência das múltiplas possibilidades de configuração existente. A Figura a seguir sintetiza a idéia.

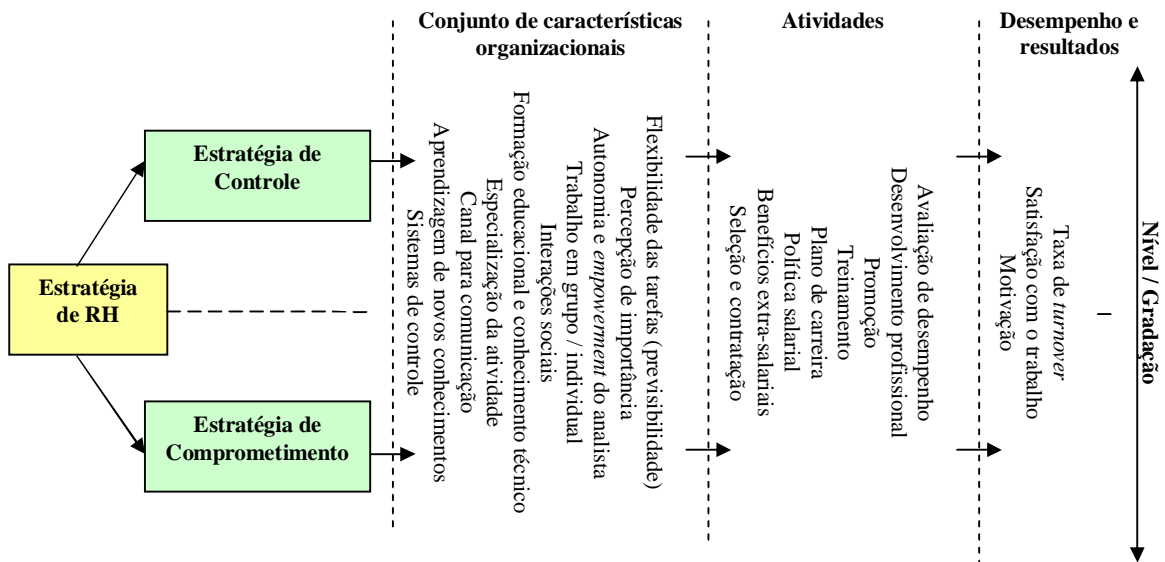


Figura 5 – Estratégia da Administração de Recursos Humanos: controle versus comprometimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, torna-se evidente que a estratégia de Administração de Recursos Humanos adotada parte de um objetivo organizacional pré-definido anteriormente pela alta gerência.

Cabe ao sistema de RH organizar-se e configurar-se de tal forma que se consiga estrategicamente atingir os objetivos propostos pela estratégia adotada.

Dessa forma, entendendo que as atividades de ARH e as características organizacionais voltadas ao controle ou ao comprometimento podem co-existir dentro do mesmo ambiente organizacional. Num contexto como o do CSC onde existem desafios específicos, não se pode prender a idéia que exista um modelo de Gestão de Pessoas rígido para atender seus empregados internos. Por isso, cabe aqui reforçar a necessidade de mapear e entender como essas características e atividades de ARH se comportam no contexto de um centro de serviços.

3.3 A Administração de Recursos Humanos nos CSCs

A implementação dos CSCs está relacionada com a incorporação de valor por parte das organizações, em especial, no que tange ao caráter operacional (SILVA *et al.*, 2006). Isso inclui a entrega de valor por meio das atividades de ARH, tal como pelas atividades de gestão de Recursos Humanos aplicadas em CSCs (BCG, 2004). Todavia, apesar de existir alguns estudos sobre a Administração de Recursos Humanos em ambientes de CSCs, as procuras feitas nas ferramentas de pesquisa para trabalhos acadêmicos mostram que não existem muitos esforços direcionados nesse sentido. Conseqüentemente, os resultados acadêmicos obtidos na área ainda são poucos e é necessário compreender muitos aspectos relacionados ao funcionamento da área de RH na realidade dos CSCs.

Além da escassez de estudos sobre o tema, é importante que o pesquisador do tema esteja atento para que sejam feitas as devidas separações do objeto de estudo dentro do campo de gestão dos Recursos Humanos. Parte desses estudos se foca em entender como os departamentos que realizam atividades de ARH para as unidades organizacionais atuam (e.g. ULRICH, 1995; REILLY, 2000; LAWLER; MOHRMAN, 2003; HORAN; VERNON, 2003; COOKE, 2006; REILLY; WILLIAMS, 2006; REDMAN *et al.*, 2007; ULRICH *et al.*, 2008; MAATMAN *et al.*, 2010), enquanto outra linha de pesquisa complementar (e não excludente) se concentra em compreender como ocorrem as atividades de ARH aplicadas aos empregados do CSC (e.g. BERGERON, 2003; COOKE, 2006; REILLY; WILLIAMS, 2006; LESSER; PARLIKAR, 2007; AGUILAR *et al.*, 2007), desde sua implementação até seu andamento cotidiano. Como o presente estudo tem como lentes de análise a Gestão de Pessoas nesses

ambientes é fundamental que, antes de qualquer coisa, se estabeleça com clareza essas diferenças.

Considerando esses cuidados, deve-se considerar a Administração de RH para os CSCs sob duas dimensões: (1) A primeira em que a Administração de Recursos Humanos, por ser capaz de estudar questões relacionadas ao capital humano da organização em suas relações fora dela, em especial, com outras organizações parceiras (PURCELL, 2001), serve de amparo para se analisar a escolha estratégica global da instalação do CSC. Essa escolha inclui a divisão estrutural das atividades da corporação e o direcionamento de quais atividades da área de RH podem alocar-se em centros compartilhados e de lá gerar mais valor; (2) A segunda vertente de uso da Administração de Recursos Humanos aos CSCs remete à gestão de RH interna aplicada aos funcionários do CSC, dado que as especificidades do trabalho realizado nos centros de serviços exigem uma gestão estratégica de RH específica. Nessa perspectiva, o foco está na compreensão em como administrar os conflitos de resistência, motivação e a gestão dos funcionários do próprio centro de serviços.

A partir dessa percepção de atuação e gestão de RH sobre os estudos dos CSCs, as atividades das áreas de RH podem se subdividir em três perspectivas: (1) as atividades da área de RH internas do CSC, que são voltadas aos funcionários do centro de serviços; (2) as atividades de RH que o CSC presta para os clientes (unidades de negócios) externos ao CSC; (3) as atividades da gestão de RH que a matriz faz para atender o CSC. A Figura a seguir demonstra como funciona a sistemática da estratégia da ARH no que se refere aos CSCs.

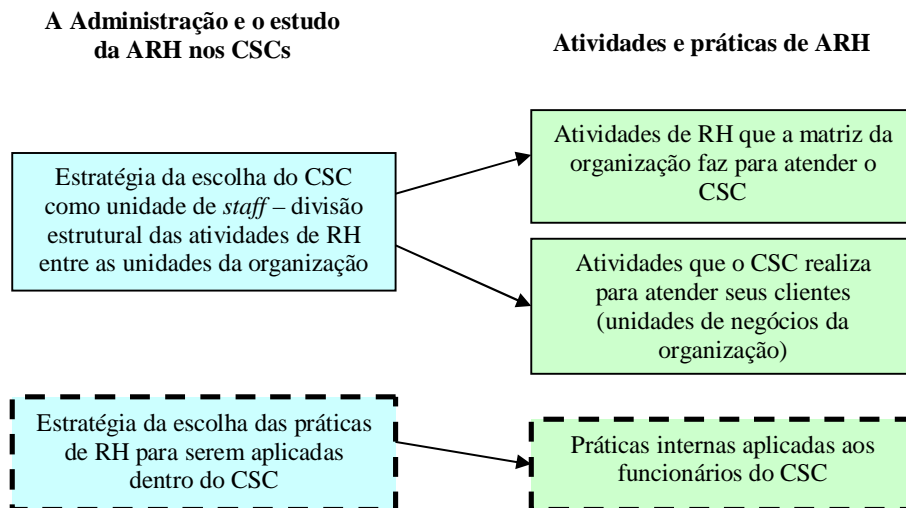


Figura 6 – A Administração de RH no estudo dos CSCs

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando essas distinções, é importante ressaltar que o presente estudo considera a perspectiva da Administração de RH aplicada aos empregados dos CSCs (também em destaque na Figura apresentada, com linha de contorno tracejada). O foco é entender aspectos da gestão interna de RH dessas unidades de *staff*, por isso, o presente capítulo aborda com maior ênfase a gestão de RH sobre os funcionários operacionais do CSC.

3.4 Aspectos da implementação da Administração de RH nos CSCs

Com o foco na gestão de RH interna das unidades de *staff* (CSCs) da organização, é importante entender quais são as atividades da gestão de RH utilizadas no CSC. Dessa forma, muitos são os desafios do gestor de RH que atua sobre os funcionários de um centro de serviços compartilhados. De fato, conforme Bergeron (2003), é importante que exista alguns cuidados e desafios dentro da perspectiva da área de RH interno quando se implementar um CSC, são eles:

- Atrair nova equipe;
- Pode existir aproximação corporativa ineficiente;
- Empregados devem ser treinados;
- Empregados precisam dominar novos estilos de interação;
- É essencial fazer o *downsizing* (redução de funcionários);
- A disponibilidade original de empregados pode ser insuficiente;
- Possibilidade de esgotamento pessoal por parte dos empregados. Esse que pode gerar estresse em decorrência dos seguintes fatores: mudança cultural, grande expectativa administrativa, grande incerteza, alta responsabilidade, baixa auto-estima entre os funcionários, pressão por eficiência e inovação, novo estilo administrativo, nova estrutura de submissão, mudança abrupta da vida pessoal do empregado;
- Retenção de talentos;
- Compreensão dos serviços compartilhados por parte dos empregados da corporação e do CSC.

Além desses cuidados considerados como essenciais por Bergeron (2003), deve-se ater a alguns pontos provenientes da implementação de um CSC que geram conseqüências ao

departamento de RH. Um desses fatores é a relação entre CSC e matriz, dado que as demandas da alta administração podem causar tensões no CSC e porque a aceitação do centro de serviços depende do apoio que a matriz oferece. Empiricamente, Liang (2005) observou que os CSCs na Tailândia têm seu sucesso apontado, principalmente, no **suporte proveniente da alta administração** corporativa e na presença de uma cultura organizacional de cooperação que possibilita as trocas entre o CSC com as demais unidades do grupo. Isso faz com que o poder de tomada de decisões de um CSC seja subordinado à matriz da organização. Portanto, a alta administração pode não ter influência direta nas atividades cotidianas da Administração de Recursos Humanos no CSC, mas tem influência no estabelecimento de um clima organizacional favorável às relações sociais. De fato, o ambiente social e cultural que intermedia a relação entre diferentes unidades organizacionais tem também papel fundamental para a transferência de práticas e conhecimentos (BJÖRKMAN; LERVIK, 2007) proveniente da matriz para o CSC. Se esse ambiente social for turbulento e formar **barreiras para a aceitação** do CSC, a **resistência** ao CSC tende a ser maior. Daí a importância em se entender como se deu a formação do CSC, se foi uma iniciativa liderada por um projeto da própria organização ou se essa implementação foi sustentada em atividades de um terceiro (empresas de consultoria). Cria-se uma cultura organizacional decisiva no estilo de gestão de RH desses centros vai estar ligada com a forma pela qual se deu sua implantação.

3.5 Desafios do departamento de RH sobre os empregados de CSCs

Entretanto, não é apenas na implantação de um CSC que a área de RH pode ter problemas relacionados aos funcionários do CSC. Dessa forma, complementarmente, um estudo realizado pela Deloitte (2007) em 89 organizações que detêm CSCs implantados no Brasil, demonstra quantitativamente os principais pontos críticos que enfrentam seus gestores no que se refere às pessoas ao longo do funcionamento de um CSC. A Figura a seguir representa o resultado dessa pesquisa:

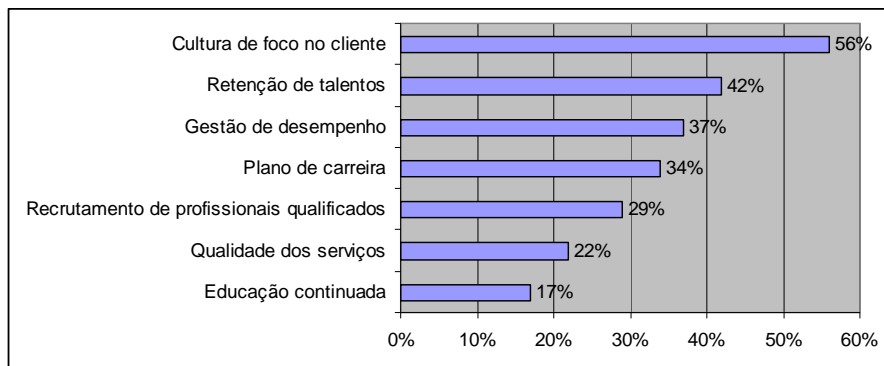


Figura 7 – Aspectos críticos relacionados às pessoas nos CSCs brasileiros

Fonte: Adaptado de Deloitte, 2007, p. 14.

Segundo Bergeron (2003), a má gestão de elementos relacionados às pessoas pode ocasionar serviços de baixa qualidade e até mesmo problemas de saúde e segurança ao funcionário. Por isso, é importante que se tenha uma gestão de RH capaz de manter os empregados dos CSCs satisfeitos e produtivos em suas funções. As desvantagens dos CSCs revisitadas no capítulo anterior associadas às dificuldades relacionadas às pessoas nos CSCs geram desafios ao departamento de RH que devem ser trabalhados para que não se comprometa a entrega de serviços do CSC.

Ainda sobre os cuidados da gestão de RH sobre os CSCs, existe a necessidade de se reestruturar as atividades para um contato não realizado pessoalmente, mas sim, via tecnologias. No entanto, mais do que problemas operacionais da tecnologia que podem colocar em risco a entrega dos serviços propostos (REILLY; WILLIAMS, 2003), isso implica também em preocupações tanto no que se refere à **falta de contato “cara-a-cara”** entre os clientes e o *staff* (REILLY; WILLIAMS, 2003; COOKE, 2006). Isso requer treinamento tanto da equipe prestadora de serviços quanto dos clientes que serão atendidos por esse *staff*. Sem falar que os funcionários do CSC devem também ser treinados não apenas para lidarem com novas tecnologias, mas também para realizarem as atividades rotineiras e, em algumas vezes, para aperfeiçoar a linguagem quando o CSC atende diversas outras nacionalidades.

Ainda em termos de relacionamento, observando a questão de forma mais profunda, por meio da **interação social**, Reilly (2000) diz que o uso de tecnologias de comunicação em CSCs traz em contrapartida a falta de interação e contato pessoal do empregado com outras pessoas, o que pode causar desconforto e insatisfação no ambiente de trabalho. Além de gerar esse maior nível de descontentamento, a falta de interação pode também causar maior grau de desinteresse dos empregados com as pessoas e com o próprio ambiente de trabalho.

Esses fatores, conseqüentemente, **dificultam também no recrutamento** de funcionários (BERGERON, 2003; REILLY; WILLIAMS, 2003; LESSER; PARLIKAR, 2007), porque eles se deparam com pouca atratividade para trabalhar e fazer carreira dentro de um CSC e obter crescimento profissional. Não obstante a isso, observando sob a ótica de um modelo correlato de *call center*, por exemplo, a **contratação** de um profissional requer que se escolha candidatos adequados ao tipo de trabalho existente nesse ambiente de trabalho (SILVA, 2007), o que não é diferente para os centros de serviços. Nos CSCs, também é importante que as contratações sejam feitas conforme o perfil necessário para se exercer a função existente. Entretanto, no caso dos CSCs, a contratação pode também levar em consideração não apenas o suprimento de uma vaga específica, mas também questões sobre como um funcionário pode se desenvolver, permanecer trabalhando por um período de tempo razoável e, principalmente, como ele pode exercer outras funções no futuro dentro do centro de serviços. Pode-se ter, por exemplo, CSCs que precisam de uma equipe de trabalho para suprir resultados imediatos (CONNELL, 1995), o que requer pessoas para realização de funções, como pode existir um CSC já instalado que pode ter a capacidade de absorver uma pessoa para aprender sua função e se desenvolver na organização.

O problema é que, conforme aponta Ahn et al. (2005), no setor de serviços, as contratações e demissões são muito mais freqüentes, conforme o andamento da disponibilidade de serviços. Bergeron (2003) corrobora que a contratação temporária pode também existir dentro do CSC, o que requer uma contratação orientada à realização da tarefa específica. Essa alternativa, por um lado, pode suprir necessidades momentâneas de clientes, em especial em seus períodos sazonais, entretanto, por outro lado, pode também gerar uma movimentação de pessoal maior que organizações de outros setores, o que interfere diretamente na **taxa de turnover** dessas organizações. Para o caso dos *call centers*, a taxa de *turnover* é um dos principais indicadores para as atividades da gestão de RH:

O *turnover* impacta as organizações de *call center*, e exige das empresas cuidadosa atenção, devido aos custos que estão associados a ele, tais como o do recrutamento e seleção de candidatos, o do treinamento e o de baixo desempenho de profissionais inexperientes. A oportunidade de superação desses índices exige das organizações o desenvolvimento e a implementação de práticas de RH que estimulem a estabilidade dos atendentes, criando perspectivas de carreira interna e externa (SILVA, 2007, p. 48).

Da mesma maneira, altas taxas de *turnover* em centros de serviços geram problemas aos seus gestores, de forma a não apenas acarretar em maiores custos, mas também em maiores dificuldades em manter a satisfação do empregado. Atrelado a isso, a **retenção de**

empregados em um ambiente de tarefas repetitivas é um desafio à gestão dos CSCs (REILLY, 2000; BERGERON, 2003). É um desafio aos gestores de RH do CSC reter e reconhecer os empregados dos centros de serviços (LESSER; PARLIKAR, 2007). Os CSCs oferecem poucas perspectivas para os funcionários se desenvolverem, o que ameaça o **desenvolvimento profissional** deles (COOKE, 2006) e também o desenvolvimento de maior senioridade e habilidades posteriormente (REILLY; WILLIAMS, 2003).

Outro problema decorrente disso é que o **plano de carreira** fica comprometido (LAWLER; MOHRMAN, 2003) o que aumenta as dificuldades para um crescimento estruturado. Esse problema é ainda mais crítico quando foi se observa o estudo empírico realizado pela Deloitte (2007) em que 34% dos gestores de CSCs consideram o plano de carreira um dos pontos críticos da administração de pessoas nessas unidades de serviços. É difícil, portanto, manter um plano de carreira quando existem **poucas oportunidades de crescimento**, poucas chances de aprendizagem quando se atinge determinado nível de conhecimento e poucos níveis cargos executivos a serem completados num CSC.

Um problema que surge a partir disso é que comumente os empregados dos CSC podem entender que poderiam estar realizando outras atividades dentro do grupo organizacional ao qual pertencem, em especial, em outras unidades de negócios que não o CSC, ao invés de estarem realizando tarefas de *staff* repetitivas. Torna-se eminente a possibilidade dessa comparação e do sentimento de inferioridade.

Essa baixa auto-estima passa a ser um problema em ambientes de CSC por causa da constante comparação com as demais unidades de negócios e também porque alguns empregados podem se sentir inábeis a realizar outras tarefas por entenderem que só realizam atividades repetidas e sem muito valor agregado (REILLY, 2000). Ainda mais porque pode haver a falta de reconhecimento do trabalho administrativo de *staff* que conseqüentemente é capaz de fazer com que o empregado se sinta inferiorizado por realizar uma **atividade de segunda-linha**, que é pouco reconhecida (REILLY; WILLIAMS, 2003).

Uma das maneiras de se reter esses empregados é fazer com que eles se identifiquem e sintam-se comprometidos com a organização. Para que o empregado de um CSC tenha compromisso com a organização, ele deve ter **valores** associados com sua função (provedor de serviços internos), para que, com isso, ele possa prover serviços de alta qualidade (BARNETT; PENDER, 2007). Sobre isso, pode-se citar o exemplo da pesquisa realizada no CSC da Petrobras, na qual Cruz Junior (2006) identificou que a grande maioria dos funcionários acreditava que contribuía para a consolidação da cultura de prestação de serviços no CSC. Assim sendo, percebe-se a importância em se ter identidade construída entre o

empregado e a organização (BARNETT; PENDER, 2007). Quando isso não existe, buscam-se **regras internas** para obrigar o cumprimento de atividades e objetivos por parte dos funcionários. Por isso, uma das formas de se reter um funcionário de CSC no seu emprego é gerar formas que possam fazê-lo ter identidade com o CSC, o que ocorre por meio de um sistema de valores que o empregado possa se identificar.

Não se pode esquecer ainda que um dos motivos que justificam a instalação de um CSC é a redução da folha de pagamentos quando se diminui a quantidade de funcionários realizando a mesma tarefa (FORST, 2001). O CSC é inclusive uma alternativa para *downsizings* e cortes de custos com pessoal. Tendo essa preocupação em mente, quando uma organização decide por alocar estrategicamente uma unidade de serviços compartilhados, um dos fatores que leva a essa escolha é a média salarial dos trabalhadores da região na qual esse centro de serviço vai se instalar (VASHISTHA, 2005). Por isso, geralmente o CSC tem trabalhos com menor remuneração salariais por serem orientados à redução de custos (DELOITTE, 2007). Existe, portanto, a tendência de um CSC ter trabalhadores com baixos índices de **salários**. Bangemann (2005) aponta em sua pesquisa que 31% das organizações que implementam um CSC conseguem de fato esses ganhos relacionados aos baixos custos com salários. Todavia, deve-se estar atento para que o CSC não tenha salários menores que o da sua região porque isso pode gerar descontentamento e deslocamento dos empregados para outras empresas.

Essas questões salariais podem também refletir nos benefícios financeiros extra-salariais que o empregado detém (DELOITTE, 2007). Se existir uma contenção salarial para funcionários de um centro de serviços, muito provavelmente essa orientação de contenção de custos por meio de pagamentos ao empregado refletir-se-á nos benefícios financeiros dele. Todavia, deve-se estar atento para o fato de que os **benefícios extra-salariais** dos empregados podem também ser intangíveis e não estar ligados às questões financeiras. Dessa forma, mesmo que um CSC apresente contenção de despesas salariais e de benefícios, podem existir também benefícios implícitos, como por exemplo, o clima organizacional, a estabilidade do emprego, proximidade do local de trabalho à casa do empregado, etc., que podem existir tanto em CSCs quanto em empresas tradicionais.

Sobre o **nível educacional** exigido, é relevante que se tragam as experiências dos *call center* para contraste. O nível educacional exigido em *call center* não costuma buscar profissionais detentores de grandes conhecimentos, de forma que, conforme Silva (2007), apenas 33% dos empregados operacionais têm curso de graduação, podendo essa proporção chegar a 12% em *call centers* terceirizados. Situação essa que se agrava no Brasil quando

Gião e Oliveira Júnior (2009) apontaram que os empregados do setor têm salários inferiores aos mesmos funcionários de outros países, como a Índia, por exemplo. Entretanto, o caso dos centros de serviços não é idêntico ao caso dos *call centers* porque eles contam com uma gama maior e mais diversificada de atividades. Por mais que em ambos ambientes existam tarefas repetitivas, no *call center*, as tarefas tendem a ser mais padronizadas e menos variantes que os CSCs. Não obstante, os centros de serviços podem ser considerados como centros de excelência em determinada função, processo ou setor da companhia (ULRICH, 1995), o que requer o mínimo de *expertise* e conhecimento das atividades, diferentemente de um *call center*. Por isso, a expectativa é que para os centros de serviços, os requerimentos de níveis educacionais para os empregados operacionais sejam maiores que os de um modelo de *call center*, ainda que, por vezes, possa existir nos CSCs também atividades de repetitivas e padronizadas.

Por isso é importante que exista **treinamento** para os empregados que trabalham com a prestação de serviços. Um dos treinamentos básicos e fundamentais está relacionado com o atendimento. Por exemplo, empregados operacionais de *call centers* no Brasil realizam cerca de 2 semanas de treinamentos antes de ingressarem em suas funções para saberem atender adequadamente um cliente e manusear a tecnologia envolvida com o processo de atendimento, sendo ainda necessários treinamentos contínuos posteriormente (SILVA, 2007). Os treinamentos são justificáveis não apenas para reciclagem de conhecimento, em especial, sobre como lidar com as tecnologias envolvidas na rotina do trabalho, mas também para suprir a demanda de um atendente que precisa de uma diversidade maior de habilidades para atendimentos que vêm se demonstrando cada vez mais complexos e diversificados (POT et al., 2008).

No caso dos CSCs, a diversidade de atendimentos e possibilidades de serviços a serem prestados é consideravelmente maior que o de um ambiente de *call center*, o que faz com que a necessidade de treinamento para os centros de serviços seja ainda maior que o de um *call center*. De fato, dados do Hackett Group (2005)¹⁴ apud Lynchehaun (2009) apontam que o treinamento extensivo da equipe do centro de serviços é um dos elementos críticos e fundamentais para o bom desempenho de um CSC. É importante que o centro de serviços treine empregados no sentido de fazê-los disseminar as melhores práticas de suas atividades dentro do CSC e para as unidades de negócios (LESSER; PARLIKAR, 2007) e também para

¹⁴ HACKETT GROUP. **World Class Shared Services Best Practices**. 2005.

que eles possam realizar atividades que satisfaçam seus clientes, o que requer competências de atendimento (AGUILAR et al., 2007).

Outro problema relacionado ao treinamento de preocupação é que os gerentes de linha geralmente são esquecidos nos processos de treinamentos de CSCs, ou seja, comumente os responsáveis por lidar diretamente com questões de ARH frente aos funcionários operacionais do CSC não recebem o treinamento adequado e comumente também não estão prontos para oferecer o devido suporte da área de RH aos empregados operacionais (COOKE, 2006). Portanto, existe o risco da relação do empregado com a empresa-CSC estar exacerbadamente concentrada nas lideranças baixas (coordenadores e supervisores) dos CSCs, o que requer um **treinamento adequado para essas lideranças** a fim de motivar empregados e disseminar uma cultura corporativa coesa (COOKE, 2006; LESSER; PARLIKAR, 2007). Sobre isso, vale dizer que por mais que a presente pesquisa tenha foco na gestão de pessoas sobre os analistas, essa informação é importante para se entender que a responsabilidade por algumas ações da gestão de RH está nas mãos de gerentes de linha, que precisam também ser treinados.

Outro problema que se pode ter é que sabendo que as atividades de um CSC seguem orientações padronizadas para sua realização (atividades tidas como “*best practices*”), muitas atividades transacionais podem ser feitas de forma **repetitiva** pelos empregados. Portanto, ainda que o grau de diversidade de um centro de serviços seja maior que de um *call center*, a repetitividade e **padronização** das tarefas ainda é presente, o que traz problemas para o gestor do CSC. Primeiro porque, comumente, pelo fato das tarefas realizadas no CSC serem transacionais, elas são consideradas de segunda linha, o que gera um problema de **baixa auto-estima entre os empregados** (REILLY; WILLIAMS, 2003). Ainda, num ambiente no qual os empregados estão continuamente submetidos a atividades repetitivas e rotineiras, inevitavelmente, surgem funcionários com **tédio no trabalho**, o que dificulta profundamente a satisfação deles (REILLY, 2000; CLAESSON; DAVIDSSON, 2005).

A realização de atividades operacionais repetitivas causa, em geral, descontentamento do empregado (REDMAN et al., 2007). Esses elementos expostos podem gerar **falta de satisfação e motivação** e, conseqüentemente, causar serviços de baixa qualidade (DELOITTE, 2007), o que faz com que exista a **necessidade de haver iniciativas capazes de incentivar os empregados operacionais dos CSCs**.

Outro elemento que gera insatisfação do empregado do CSC é a falta de **autonomia**. Em *call centers*, por exemplo, a autonomia do empregado é relativamente baixa, em especial, no que se refere aos métodos de trabalho, o que se justifica em grande parcela por causa do uso de *scripts* no atendimento, que padronizam o trabalho realizado (SILVA, 2007). No caso

dos serviços compartilhados, essa autonomia tende a ser um pouco maior pelo fato de existir uma diversidade maior de tarefas a serem desenvolvidas no CSC, que requerem mais autonomia, todavia, essa liberdade para tomada de decisão do empregado operacional ainda é limitada aos limites de suas atividades, que muitas vezes, são padronizadas.

Não obstante, trabalhos repetitivos dentro do CSC que são concentrados na mesma atividade rotineira dificultam o desenvolvimento de carreira do empregado porque esse indivíduo dificilmente desenvolve conhecimentos e *expertises* (que ele teria em funções mais generalistas de outras unidades da corporação) que lhe permite estar numa posição sênior mais tarde (REILLY, 2000; REILLY; WILLIAMS, 2003; COOKE, 2006). Os empregados podem acabar se focando em uma única área de *staff* e não ter a experiência necessária para seu desenvolvimento, o que afeta, posteriormente, as **promoções** dentro na empresa, inclusive, dentro do próprio CSC (COOKE, 2006). Isso significa que num CSC de atividades demasiadamente repetitivas é difícil formar um profissional com uma diversidade de conhecimentos necessários para seu **desenvolvimento profissional**. Portanto, as dificuldades oriundas do plano de carreira e do desenvolvimento profissional dos empregados do CSC geram uma perspectiva limitada por parte dos empregados quando o assunto é o desenvolvimento de carreira dentro do CSC (REILLY, 2000).

Outro ponto relevante a ser considerado nos CSCs são os **canais de comunicação** existentes, que são importantes desde a sua implantação do centro de serviços (NTSUNGUZI, 2007), até o cascadeamento da estratégia corporativa (KAPLAN; NORTON, 2001) e o andamento rotineiro do CSC, abrangendo a relação entre gerência e empregados operacionais (ULRICH, 1995; RAMOS, 2005). É importante que exista um canal de comunicação efetivo no CSC para com seus funcionários para que eles não se sintam esquecidos e tampouco desinformados sobre seus objetivos e *feedbacks*, principalmente quando as atividades são feitas de forma individual.

Entretanto, para autores como Ulrich (1995) e Bangemann (2005), o trabalho realizado num centro de serviços compartilhados não necessariamente é feito de forma individual, como no caso de um *call center*. Pelo contrário, o fato de um centro de serviços ser focado em processos e não em funções faz com que o **trabalho em equipe** seja preferível ao trabalho individual. Inclusive, Ntsunguzi (2007) afirma que o trabalho em equipe deve ser conduzido não apenas entre os processos internos do CSC, mas também com o trabalho do CSC com os clientes. Dessa forma, entende-se que o trabalho coletivo em um centro de serviços está atrelado à interação interna do CSC, entre os diferentes departamentos que realizam o processo operacional e externa, nas relações com os clientes.

Entretanto, essa característica não é um consenso entre os teóricos sobre centros de serviços. Reilly e Williams (2003) acreditam que podem existir casos em que o empregado trabalha sozinho para atender um cliente, principalmente por questões de custos. Isso indica que nos CSCs, pode-se encontrar tanto trabalho em equipe quanto tarefas individuais que pertencem à um encadeamento de funções dentro de um processo.

Inclusive, por vezes, o trabalho realizado pelo empregado em CSCs pode ser demasiadamente especializado e causar **alienação** dele sobre o processo produtivo. Isso pode fazer com que os empregados se sintam frustrados por compreenderem apenas uma parte do processo organizacional, que se limita apenas às atividades, em maioria, transacional que desenvolvem (REILLY, 2000).

Em decorrência pontos apresentados vão se diferenciar de outros modelos organizacionais. O Quadro a seguir, por exemplo, coloca as características do CSC em comparação com as do call center.

Característica organizacional / atividade da Gestão de Pessoas	Call center		CSC	
	Call center	Referência	CSC	Referência
Flexibilidade das tarefas	atividades transacionais, flexibilidade muito baixa e modelo mecanicista: geração de tédio	Azevedo, Caldas, 2003	maioria das atividades transacionais, flexibilidade baixa na maioria das vezes: possível geração de tédio	Bergeron, 2003 Reilly; Williams, 2000 Claesson, Davidsson, 2005
Percepção de importância	Sem base comparativa para inferioridade organizacional, mas trabalho sem significância	Veloso, 2004	Possível sensação de inferioridade em relação às demais unidades de negócios	Reilly, Williams, 2000
Avaliação de desempenho	Métricas individuais e alguns resultados em grupo	Tuten, Neidermeyer, 2004	Por resultados do grupo e individual	Ulrich, 1995
Desenvolvimento profissional	Tarefas que pouco variam: limitado às funções de atendimento	Veloso, 2004	Tarefas que pouco variam mas que mudam de contexto	Reilly, 2000
Promoção	Depende de disponibilidade em estrutura enxuta, por isso, muitas vezes ela se dá de forma horizontal	Veloso, 2004	Depende de disponibilidade em estrutura enxuta	Cooke, 2006
Plano de carreira	Somente funções de atendimento e coordenação: carreira limitada	Rosenfield, 2008	Estrutura que envolve mais áreas e atividades, mas limitante se o empregado se manter na mesma área	Lawler, Mohrman, 2006
Treinamento	Técnico e contínuo	Silva, 2007	Técnico e contínuo para manter nível de excelência	Hackett Group, 2005 Lesser, Parlikar, 2007

Autonomia do analista	Muito baixa	Veloso, 2004 Silva, 2007	Limitada à sua função	Walsh et al., 2008
Trabalho em grupo	Individual	Bangemann, 2005	Individual e grupo	Bangemann, 2005
Interações sociais	Muito baixas: contatos via tecnologia	Castilla, 2005	Baixas: parte do contato é via tecnologia	Reilly, 2000 Walsh et al., 2008
Formação educacional	Baixo: ensino médio	Silva, 2007	Depende da função, mas se houver especialistas, ensino médio não é suficiente	Ulrich, 1995
Especialização / alienação	Existente	Veloso, 2004	Se o trabalho for muito transacional, pode ocorrer	Reilly, 2000
Política salarial	Se paga menos que contratados internos das organizações	Holman et al., 2007	Orientação para empregados de baixo custo: baixos salários	Deloitte, 2007
Benefícios extra-salariais	Foco em reduzir custos com trabalhadores: menos benefícios	Holman et al., 2007	Orientação para empregados de baixo custo: benefícios menores e menos custosos	Deloitte, 2007
Canal para comunicação	Importante para manter as relações internas, mas é dificultado pelas atividades individualizadas	Silva et al., 2002	Importante para manter relação entre gerência e analistas	Ramos, 2005
Contratação	Perfil específico para exercer função de atendente	Silva, 2007	Perfil específico, mas possibilidade de desenvolvimento na transferência para outra área	sem referências
Estratégia de retenção de empregados	Melhorar satisfação do empregado no ambiente de trabalho	Whitt, 2006	Relação com valores organizacionais e perspectivas de desenvolvimento profissional	Barnett, Pender, 2007 Cooke, 2006
Novos conhecimentos e <i>overlapping</i>	Treinamento na contratação para seguimento de <i>scripts</i>	Silva, 2007	Treinamentos para atendimento aos clientes e especialidade: necessidade de um tutor	sem referências

Quadro 7 – Quadro comparativo entre CSCs e *call centers*

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do levantamento dessas características da ARH em CSCs, pode-se perceber que alguns pontos são específicos à esse tipo de estrutura organizacional. Destacam-se a questão da criação de um sentimento de inferioridade no empregado do CSC, que constantemente se coloca em comparação aos demais empregados do grupo organizacional e se sentem como prestadores de serviços que realizam atividades de segunda-linha (REILLY; WILLIAMS, 2003); o desenvolvimento profissional dos empregados operacionais que é limitado à estrutura particular do CSC, que é achatada e enxuta, o que gera poucas oportunidades de desenvolvimento vertical dentro do CSC (COOKE, 2006), com poucos

gerentes e muitos coordenadores (BERGERON, 2003); formação de pessoas focadas em um tipo de atividade específica e não generalista (LAWLER; MOHRMAN, 2003); existência de atividades que podem ser repetitivas e gerar tédio nos seus empregados (CLAESSON; DAVIDSON, 2005); possibilidade de alienação do empregado que realiza apenas atividades repetitivas e dentro da mesma área de prestação de serviços (REILLY, 2000); pode não haver homogeneidade das atividades exercidas pelo CSC, podendo co-existir em alguns casos atividades transformacionais no CSC (ULRICH; BROCKBANK, 2005), o que causa uma diversidade interna dentro do próprio centro de serviços; formação de centros de excelência de conhecimentos operacionais dentro do próprio grupo organizacional (FORST, 2002), mantendo assim atividades desenvolvidas internamente, criando especialidade sobre os negócios do grupo organizacional e de acordo com a cultura corporativa (ULBRICH, 2006).

Portanto, percebe-se que diversos são os desafios que podem surgir no CSC que refletem na sua gestão de RH. A partir de variáveis da Gestão de Pessoas e de características organizacionais emergem-se desafios que são oriundos da gestão de pessoas em geral e aqueles específicos ao modelo organizacional do CSC.

Embasando-se nisso, o enfoque teórico que se utiliza para a compreensão dessas variáveis é a Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH). Ela traz um recorte conceitual capaz de compreender as atividades de gestão de RH e as características organizacionais que sustentam as categorias específicas do CSC.

4 ESCOLHAS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

“Qualquer idéia poderosa é absolutamente fascinante e absolutamente inútil até que você a coloque em prática”

(Richard Bach)

Com as bases teóricas do presente estudo estabelecidas, o passo seguinte é apresentar as escolhas metodológicas que serviram de apoio para a pesquisa de campo. Diante disso, esse capítulo tem como função apresentar a estratégia de pesquisa escolhida (estudo de caso múltiplo), tal como de apresentar detalhes relevantes sobre a parte empírica do estudo, tal como características da amostra, variáveis analisadas e teste do instrumento de pesquisa. Assim sendo, esse capítulo pretende:

- Apresentar as justificativas de escolha da estratégia de pesquisa para o presente estudo (estudo de caso múltiplo com quatro CSCs);
- Apresentar detalhes da amostra abordada por entrevistas (quantidade de entrevistados e de visitas aos CSCs);
- Pontuar quais são as variáveis e categorias de análise utilizadas na pesquisa de campo;
- Relatar o teste feito no instrumento de pesquisa;
- Demonstrar os pontos de atenção relevantes para a pesquisa empírica;
- Apresentar uma síntese de cada um dos passos metodológicos contidos no presente estudo.

4.1 A Administração de Recursos Humanos e a necessidade de pesquisas empíricas

As publicações referentes ao campo de Administração de Recursos Humanos apresentam ainda uma grande diferença entre as realidades acadêmicas e práticas. Existe ainda uma grande diferença de perspectiva entre acadêmicos e práticos, num contexto em que suas percepções e reflexões não costumam se conversar e, tampouco, se inter-relacionar (COHEN, 2007). Por mais que ambas as dimensões tenham se desenvolvido rapidamente nos últimos 20 anos, esse desenvolvimento se deu em grande parte de forma paralela (BECKER; HUSELID, 2006). Diversas podem ser as causas dessa falta de conexão entre as duas realidades, para Latham (2007), isso ocorre, principalmente, porque os cientistas do campo de

Administração de Recursos Humanos não costumam estar em comunicação com os práticos da área. Há tanto o desconhecimento quanto o desinteresse dos profissionais de mercado em relação ao que se tem desenvolvido na academia (BECKER; HUSELID, 2006). O resultado dessa falta de sintonia entre estes dois mundos é que comumente as atividades da gestão de RH são caracterizadas por teorias descritivas que não são suficientes para compreender os fenômenos envolvidos no contexto, faltando relações empíricas com a teoria e prescrições para prática que são limitadas no momento em que explicam o porquê da existência (ou não) dessas relações (WRIGHT; McMAHAN, 1999).

Legge (1995) complementa essa idéia alegando que a abordagem dos modelos de Administração Estratégica de Recursos Humanos geralmente é construída de forma racionalista ao mesmo tempo em que contém limitações conceituais provenientes do campo da Estratégia. Essas limitações interferem nas concepções da Administração Estratégica dos Recursos Humanos oriundas do momento da integração entre as políticas de Recursos Humanos e a Estratégia. Assim sendo, a autora defende que as prescrições da área não vêm sendo empiricamente testadas, mas sim sendo derivadas de um nível normativo de análise, e assim, pouco se pôde oferecer de suporte aos profissionais de mercado devido à falta de profundidade desses estudos.

Esse contexto acaba por impulsionar um cenário em que a realidade ocorre de uma forma enquanto a retórica da área segue outro rumo. A desconexão entre o que de fato acontece nas organizações e o que se estuda no campo da Administração dos Recursos Humanos faz com que as teorias construídas não consigam resolver os problemas da prática e os acontecimentos da prática não consigam ser compreendidos por completo nos estudos acadêmicos.

Portanto, a realidade existente no campo da Administração dos Recursos Humanos em geral, repete-se na Administração Estratégica de Recursos Humanos, onde se tem uma necessidade surgida desde o início dos estudos da área por pesquisas de campo aplicadas (WRIGHT; McMAHAN, 1999), e onde se carece de capacidade das organizações em se compreender a importância de sistemas robustos de Administração Estratégica de Recursos Humanos (WAY; THACKER, 2001). Becker e Huselid (2006) apontam que estas preocupações se refletiram nos dias de hoje, numa tendência em que os estudos da área de RH estratégico tentam se aproximar mais das práticas nas empresas. Trata-se de um desafio que vem sendo desenhado há alguns anos pela área dado que há muito já se percebeu haver uma distância grande entre o que é pesquisado pelos estudiosos da área e o que é de fato aplicado e implementado na prática. Portanto, não só os esforços da Administração Estratégica de

Recursos Humanos hoje se direcionam para fazer com que possa haver maior inter-relacionamento entre prática e pesquisa, mas a prática demanda respostas para seus problemas que a pesquisa e a teoria podem (ou deveriam) auxiliar.

4.2 Escolha da estratégia de pesquisa: Estudo de caso descritivo

Essa demanda por pesquisas empíricas capazes de se relacionarem com a prática da Administração de Recursos Humanos tem influência direta com as escolhas sobre o tipo de pesquisa a ser realizada. Não se pode menosprezar uma necessidade identificada na área de pesquisa e tampouco se pode ignorar uma aplicação prática para um trabalho acadêmico desenvolvido.

Dessa forma, as escolhas metodológicas da presente pesquisa buscaram atender essas necessidades latentes do campo da Administração de Recursos Humanos. Partiu-se então da premissa de que a escolha do método a ser utilizado numa pesquisa científica requer uma noção inicial da realidade a ser estudada, de modo a caracterizar como o fenômeno ocorre e que abordagem melhor o explicita para que o pesquisador tenha condições de ter uma análise mais completa do fenômeno analisado (MORGAN, 1983). Sabendo então que as escolhas metodológicas devem ser escolhidas conforme as possibilidades que se tem no campo e conforme abordagem que melhor responde as perguntas de pesquisa, o presente estudo dotou-se de opções metodológicas que se julgou mais adequadas para se conseguir dados relevantes da pesquisa empírica. Portanto, segue-se a preposição de Maxwell (2005) de que se deve assegurar que a escolha do método esteja coerente com a pergunta de pesquisa.

Assim sendo, a busca por informações e contextualização da realidade do presente objeto de estudo (CSCs) em relação às suas atividades estratégicas de ARH deve conter um método capaz de identificar elementos teóricos contidos na realidade organizacional dos CSCs. Deve-se levar em conta a realidade do CSC e das atividades de ARH lá realizadas com as respectivas abordagens acadêmicas, para que assim se possa encontrar um método em consonância com a realidade.

Diante disso, é fundamental exaltar a importância em se realizar estudos **empíricos** sobre o tema. Os estudos de campo relativos aos CSCs são importantes devido ao fato de que o tema lida com grande complexidade de fenômenos e o atual estado da arte do conhecimento sobre CSCs é insuficiente para se explicar por completo o fenômeno, principalmente para se tecer relações causais existentes (JANSSEN; JOHA, 2006). No mais, a escassez de estudos

empíricos sobre os fenômenos dos CSCs faz com que haja um desamparo na natureza e no pano de fundo dos motivos que justificam a implantação e as relações causais dessas centrais (JANSSEN; JOHA, 2006).

Esses elementos descritos que acusam a necessidade de uma pesquisa empírica servem também de alicerces para que o método de pesquisa escolhido seja o **estudo de caso**. Ele que, segundo Yin (2008), é adequado para a explicação de fenômenos sociais, aos quais se busca entender os “por quês” e os “como” de seu funcionamento. O autor completa ainda que o método é relevante quando a problemática exige uma descrição profunda e extensiva de um fenômeno social.

Tais considerações se reafirmam válidas ao CSC, dado que o fenômeno dos CSCs é característico e demandante de estudos de caso. No mais, trata-se de um fenômeno que não pode ser estudado fora de seu contexto espaço-tempo, específico (JANSSEN; JOHA, 2006). Essa concepção de estudar o CSC sob seu contexto de espaço tempo direciona a pesquisa para a compreensão específica de experiências e casos singulares sobre CSC. No mais, pesquisas com sustentação em estudos de caso realizados em profundidade são importantes para que se consiga ter *insights* nos verdadeiros motivos que justificam fatores existentes nos CSCs que não são facilmente quantificáveis (JANSSEN; JOHA, 2006).

Além do estudo de caso ser uma estratégia de pesquisa relevante para a compreensão dos CSCs, essa escolha se reforça porque o método é considerado importante para situações que envolvem questões relacionadas à Administração de Recursos Humanos, já que permite o pesquisador coletar dados ricos em informações provenientes das atividades do ambiente de trabalho (BRATTON; GOLD, 2001). Portanto, o estudo de caso se justifica como uma estratégia de pesquisa relevante para o presente estudo porque ao mesmo tempo em que é válida e capaz de servir de intermédio para a compreensão de fenômenos oriundos do CSC, é também importante para se entender questões relacionadas à gestão de RH. Trata-se de uma estratégia de campo capaz de sustentar a intersecção entre as necessidades de pesquisas sobre o CSC e as da área de RH.

Definido que a abordagem metodológica para os CSCs deveria buscar estudos de caso sobre o fenômeno para sua melhor compreensão, o passo seguinte foi escolher o tipo de estudo de caso que deveria ser feito sobre essas centrais. Para Yin (2002), um estudo de caso pode ser realizado sob três abordagens: exploratória; descritiva; explanatória (causal). Joia (2007, p. 128) explica a diferença desses três tipos:

Descritivos – quando o objetivo é basicamente descrever uma situação com profundidade, buscando ilustrar e dar realismo a ela, pela maior quantidade de dados e informações coletadas; Explanatórios – quando se busca explicar o relacionamento entre os vários componentes do caso, tentando avaliá-lo por meio de relações causais; Exploratórios – quando a situação ainda é por demais nova, objetivando gerar hipóteses que possam ser testadas por investigações futuras. (JOIA, 2007, p. 128).

Portanto, dessas perspectivas para a realização de um estudo de caso, optou-se por manter o caráter **descritivo** da pesquisa. Descritivo porque tem a finalidade de descrever características de um fenômeno, no intuito de se compreender respostas de questões de quem, como, por que, o quê, quando e onde sobre determinado fenômeno (ZIKMUND, 2003). Essa descrição depende da análise e da interpretação do pesquisador, estas que são sustentadas por pré-compreensões, paradigmas e acessos do pesquisador (GUMMESSON, 1999).

Para Yin (1997), um estudo de caso que se propõe ser descritivo deve ter claro: seu propósito de escolha pela descrição; o real alcance das considerações descritivas, entendendo as limitações de uma descrição; os principais tópicos que servirem de essência à descrição devem ser evidenciados. No caso dos CSCs, existe uma necessidade em se descrever o fenômeno sob a ótica da Administração de Recursos Humanos Estratégicos, entende-se que essa descrição é limitante à capacidade do pesquisador em captar, absorver e perceber a realidade dos CSCs e devem se ater aos seis tópicos apresentados no capítulo anterior apontados como temas de análise empírica.

4.3 O estudo de caso para o levantamento de dados qualitativos

O estudo de caso é a estratégia de pesquisa que utiliza um ou mais casos para se criar construtos teóricos sobre determinado fenômeno (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Por isso, ele se caracteriza por ser um método recomendado para aqueles estudos que têm como objetivo entender em profundidade as especificidades e a complexidade de um fenômeno específico (STAKE, 1995). Isso vale, em especial, para o caso das ciências sociais aplicadas (no caso, a Administração), em que se tem um contexto social ao qual para se compreender o fenômeno em maior grau e com maior profundidade, exige-se que se compreendam as especificidades existentes (YIN, 2008).

As experiências abordadas pelos estudos de caso são ainda fundamentais porque elas são capazes somarem-se à base de conhecimento da teoria previamente desenvolvida sobre o tema. Por isso que a parcimônia e a coerência lógica desenvolvida através da revisão teórica

realizada previamente, fazem com que o estudo de caso seja capaz de acrescentar ao arcabouço teórico, suas contribuições, auxiliando assim a construção de teorias (EISENHARDT, 1989).

A intenção do presente esforço de pesquisa é que os estudos de caso tragam resultados provenientes de seus dados coletados, tal como de suas respectivas análises, que possam confrontados com as previsões das propostas apresentadas. Portanto, a intenção do estudo de caso é validar a teoria aqui levantada e organizada sistematicamente sobre os CSCs e a Administração Estratégica de Recursos Humanos. Além dessa validação, a expectativa é que o estudo de caso possa também acrescentar pontos importantes e relevantes para as discussões da área e para a formulação de novas teorizações sobre os temas propostos. Entretanto, o que de fato irá se obter com os resultados do estudo de caso somente poderá ser evidenciado após eles serem coletados, analisados e contextualizados, podendo então apontar para alguma direção de significado (GILLHAM, 2000).

Para realização do estudo de caso, Yin (2008) diz ser necessário um processo linear e interativo, conforme a Figura a seguir:

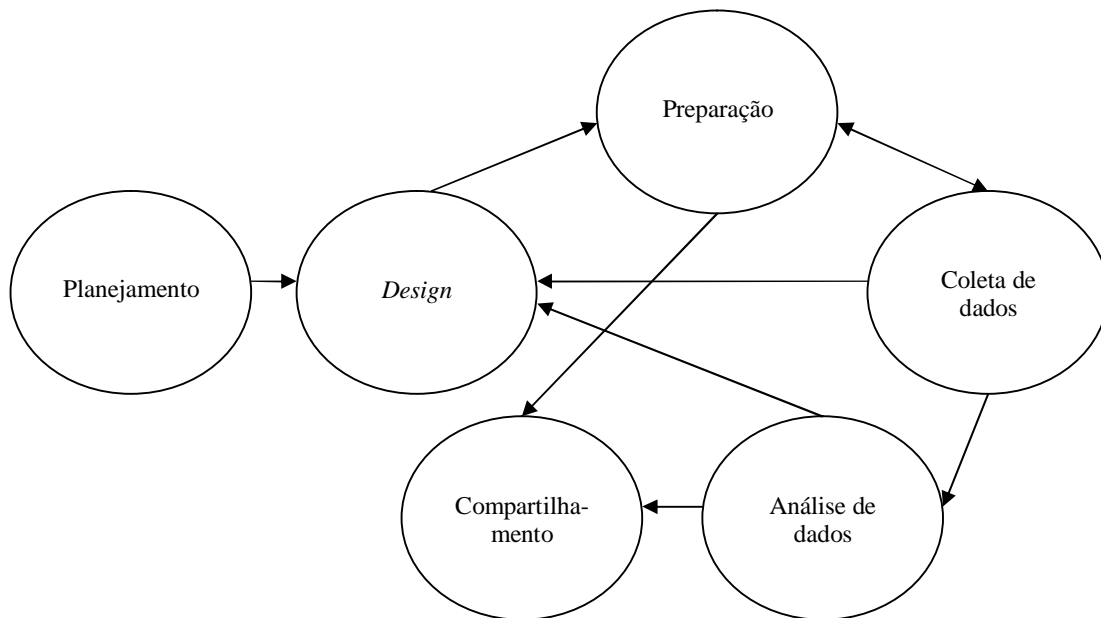


Figura 8 – Processo de realização de pesquisas com estudo de caso

Fonte: Adaptado de Yin, 2008, p. 1.

O primeiro passo é o **planejamento**. Sobre ele, Campomar (1991, p. 97) diz que: “Primeiramente, é necessário definir-se claramente o problema a ser pesquisado, deixando claro que o uso de estudo de caso é a estratégia adequada para resolver o problema”. É no

planejamento ainda que se determina se o estudo de caso é descritivo, explanatório ou exploratório (YIN, 2002). Para esta pesquisa, como já mencionado, a pesquisa será descritiva.

Com o planejamento concluído, em que se estabeleceram os objetivos e a problemática de pesquisa, o passo seguinte é identificar o *design* do estudo de caso. Para Creswell (2009), o *design* pode ser quantitativo, qualitativo ou um *mix* entre ambos.

Assim sendo, é importante salientar que o uso de estudos de caso é um dos principais métodos utilizados na Administração para a coleta de dados **qualitativos** (GILLHAM, 2000; STAKE, 2005). A pesquisa qualitativa é importante para que as especificidades dos casos analisados sejam mais bem compreendidas dentro de seu tempo e espaço. Portanto, o presente estudo foca-se no *design* qualitativo, que servirá de norteamento para obtenção de resultados de campo.

Nos estudos qualitativos aplicados às organizações, uma das formas eficientes para se coletar dados é que exista a inserção do pesquisador no ambiente organizacional (SMIRCH, 1983). Essa iniciativa permite que o pesquisador possa compreender o contexto os quais os fenômenos organizacionais ocorrem e lhe dá condições de criar capacidades de abstração para absorver questões culturais e ambientais da organização, que são fundamentais para a interpretação dos dados coletados. Isso implica que não basta apenas observar os acontecimentos e a rotina organizacional, deve-se saber observar dentro dos padrões de comportamento e cultura institucionalizada que estão estabelecidos dentro e pela própria organização.

No mais, é importante destacar ainda que toda coleta de dados realizada pelo pesquisador de caráter qualitativo tem, por natureza, subjetividade inerente em si. Isso ocorre porque a análise que é realizada pelo pesquisador é embasada por suas percepções do fenômeno analisado, em que o pesquisador dá significados desde sua primeira impressão até suas compilações finais de resultados (STAKE, 1995). Tal consideração implica que o estudo tem caráter interpretativista, em que os resultados serão obtidos através das percepções e conceitos trazidos pelo investigador (BURRELL; MORGAN, 1979).

Adicionalmente, na fase do *design*, o pesquisador deve ter noção de seus casos a serem investigados para que se determine se a abordagem é adequada ou não. Deve-se ter em mente se haverá um único caso ou se será um estudo de **múltiplos casos** (YIN, 2002). Essa informação é importante para que se possa estruturar a preparação das abordagens de campo e também para que se tenha sustentação para a escolha do caráter qualitativo ou quantitativo da pesquisa.

Importante ainda salientar ainda que a forma com a qual a coleta e a análise de dados irão perdurar será decisiva para a escolha do *design* adequado para a pesquisa. O *design* está diretamente ligado com as possibilidades de coleta de dados que o pesquisador tem e pretende realizar, tal como da forma com a qual ele pretende analisar esses dados obtidos na pesquisa de campo.

Na terceira etapa tem-se a **preparação** do estudo de caso. A preparação do estudo de caso envolve todas as variáveis as quais o pesquisador deve estar atento antes de inserir-se no campo. Para Yin (2008), o pesquisador deve colher informações prévias sobre o caso a ser abordado, deve preparar-se para evitar qualquer indisposição para com os indivíduos envolvidos, tal como deve manter a confidencialidade das informações coletadas e deve preparar-se para algum tipo de especificidade ou característica social que exija do pesquisador uma aproximação diferenciada. Vale lembrar que a preparação deve existir não apenas para a coleta de dados, mas também para a forma com a qual as conclusões serão publicadas.

Na quarta fase, a **coleta de dados** relaciona-se com a forma com a qual o pesquisador vai obter os dados relevantes e necessários para sua pesquisa. Nesse ponto, o pesquisador deve escolher a forma de coleta que lhe é mais conveniente e mais apropriada para se levantar os dados pretendidos. Eisenhardt (1989) defende ainda que se diante da imersão do pesquisador no objeto de estudo, ele julgar necessário adicionar formas de coleta de dados, ele deve realizar essa atualização de seus métodos, sabendo que isso pode influenciar também no processo do estudo de caso, desde a definição do *design* de pesquisa. No presente estudo foi desenvolvido um instrumento de pesquisa para guiar a coleta de dados, que pode ser mais bem esmiuçada no item 4 desse capítulo.

A **análise de dados** é a etapa em que o pesquisador tabula os dados e tenta verificar resultados obtidos a partir deles. No caso de estudo de caso múltiplo, a análise de dados deve abranger a comparação entre os casos abordados. Essa parte da pesquisa envolve toda apresentação escrita dos dados levantados empiricamente (EISENHARDT, 1989). Nesta parte da pesquisa encontra-se a síntese dos dados obtidos em formato escrito.

É relevante destacar ainda que a análise de dados, no esquema processual de Yin (2008) é um passo bem definido após a coleta dos dados. No entanto, autores como Stake (1995) acreditam que a análise de dados é feita muitas vezes no próprio momento da coleta, ou ainda, na própria preparação do estudo de caso. Para o autor, as análises são feitas desde o momento da sua coleta através de interpretação direta ou agregação categórica. A diferença entre os dois é que no primeiro tenta-se compreender o fenômeno sob a perspectiva do

pesquisador, enquanto a agregação categórica seria uma forma de buscar relacionar causas e motivos categóricos que justifiquem o acontecimento do fenômeno observado.

O que é importante deixar claro para o presente estudo é que a fase de análise de dados servirá para apresentar resultados e analisar os dados tabulados, entretanto, isso não descarta a possibilidade de haver análises ao longo do processo de estudo de caso, tal como defende Stake (1995). O presente estudo traz momentos de compreensão do contexto e do grau de maturidade CSC, em que se pretende utilizar da interpretação direta da realidade exposta. Em momentos em que se busca compreender as atividades de ARH realizadas, existe uma agregação categórica em que se realizam análises relacionadas ao grau de maturidade identificado no CSC abordado e aos conceitos de Administração Estratégica de RH.

Ainda sobre a análise dos dados, o presente estudo tem por objetivo não apenas analisar as informações relacionadas aos casos específicos, descrevendo cada um deles, mas também de realizar um quadro comparativo entre os casos. Ou seja, a análise pretendida não será apenas da situação dos casos abordados, mas da relação comparativa entre eles.

O **compartilhamento** envolve a fase final da pesquisa em que a redação dos achados é feita e as conclusões são elaboradas e divididas com a comunidade acadêmica. No caso da presente pesquisa o compartilhamento será realizado através da publicação do estudo em forma de tese de doutoramento. A idéia é que nesse ponto o pesquisador possa oferecer a construção de uma nova teoria, conforme seu estudo é capaz de contribuir para a teoria existente, ou então, para que o pesquisador possa realizar a constatação da teoria analisada (EISENHARDT, 1989).

4.4 Amostra e objeto de estudo

Como já mencionado anteriormente, o objeto de estudo é o CSC. A intenção é que os resultados obtidos possam dar maior descrição à realidade dos CSCs e aos fenômenos aos quais eles estão inseridos e são participantes.

Abordaram-se na pesquisa quatro organizações que possuem CSCs, num estudo que possa observá-los e analisá-los em profundidade, conforme prevê a estratégia de estudo de casos. A escolha do número de casos se deu para que o estudo pudesse ser realizado em profundidade, corroborando a idéia de Yin (2004) que defende que a quantidade de casos não deve ser extensa porque os esforços desses estudos devem concentrar-se em levantar detalhes e especificidades de cada um deles.

Complementarmente, Leonard-Barton (1990) diz que estudos de caso múltiplos oferecem ainda pouco mais de sustentação para realizar generalizações (mesmo estas sendo feitas sob restrições). Quanto mais casos se abordam, mais representativa é a amostra perante a população a ser estudada. Por fim, vale destacar que o estudo de casos múltiplos não tem a intenção de julgar qual deles é melhor ou mais apropriado, mas sim, descrever a realidade de forma em que se contraste as diferenças entre eles (YIN, 2002).

A partir dessas considerações, quatro casos de CSCs instalados no Brasil foram abordados empiricamente, por meio de uma escolha por conveniência. Eles foram escolhidos conforme a disponibilidade dos centros de serviços em participar da pesquisa. Para a abordagem dos potenciais participantes, o pesquisador utilizou-se de contatos pessoais para agendar reunião com coordenadores de dois grupos de estudos sobre CSCs cujos participantes são as próprias organizações. A partir desses dois contatos, foi estabelecida a apresentação da pesquisa para o grupo e disponibilizada a lista de contatos dos CSCs. Com base nessa lista, foi feito um e-mail convite para que os gestores pudessem interagir com o pesquisador pessoalmente, entender mais profundamente a pesquisa e para que o pesquisador pudesse fazer a primeira visita à empresa a fim de conhecer e observar alguns processos operacionais.

A partir desses contatos, oito CSCs foram visitados, dos quais três não puderam atender alguma das exigências da pesquisa e uma foi descartada pelas características peculiares do CSC (era um centro de serviços para o parque de fornecedores, para rateio de despesas e gestão do condomínio industrial). As outras quatro localidades visitadas participaram regularmente da pesquisa disponibilizando empregados para as entrevistas (já mencionadas anteriormente) e marcando o retorno ao CSC em datas pré-agendadas.

Ao total, foram realizadas 44 entrevistas, das quais sete foram realizadas com gestores e 37 com analistas operacionais¹⁵. O Quadro a seguir sintetiza a quantidade de entrevistas realizadas em cada uma das organizações participantes do estudo.

Empresa	Executivos entrevistados	Analistas entrevistados	Visitas formais <i>in loco</i>
Empresa A	2	6	2
Empresa B	1	9	3
Empresa C	2	13	3
Empresa D	2	9	3
Total	7	37	11

Quadro 8 – Quantidade de entrevistas realizadas nas empresas abordadas em campo

Fonte: Elaborado pelo autor.

¹⁵ Ver Apêndice C para informações sobre o cargo dos entrevistados e da síntese das principais atividades realizadas rotineiramente por eles.

Dos executivos, a amostra contou no caso da Empresa A com o gerente geral do CSC e um gerente de projetos (responsável pela implementação do CSC e da estrutura de ARH de suporte ao CSC); para a Empresa B foi entrevistada a gerente geral da área de Apoio ao Capital Humano (área de RH voltada ao CSC); nas visitas à Empresa C, entrevistaram-se o gerente geral de RH das plantas do CSC (responsável pelo departamento de RH das duas empresas que se fundiram na formação da Empresa C, já que ambas ainda têm atividades realizadas separadamente) e uma gerente de Administração de RH; por fim, no caso da Empresa D foram abordados o gerente geral do CSC e a gerente de RH corporativo (área de RH voltada ao atendimento do centro de serviços).

Os analistas foram escolhidos aleatoriamente, atentando-se ao fato de que eles fossem de áreas diversificadas dentro do CSC. A idéia foi que se pudesse buscar empregados com visões e perspectivas de diferentes departamentos do centro de serviços de modo a evitar que uma realidade distinta de alguma área específica fosse indutiva ao CSC. A escolha dos analistas deu-se pelas suas disponibilidades de atendimento no momento das visitas de campo, em acordo com seus superiores e cada departamento de Recursos Humanos que auxiliou na visita.

4.5 Abordagem de campo

Tendo como base que o método que guiará grande parte da pesquisa consiste na **entrevista semi-estruturada** com empregados dos CSC e a observação direta de suas atividades rotineiras, algumas considerações devem ser feitas. As entrevistas realizadas foram transcritas para posterior análise, havendo interpretação indutiva dos transcritos das entrevistas por meio da análise de conteúdo. Pretendeu-se realizar uma interpretação direta do conteúdo das entrevistas para contextualização e compreensão das atividades do CSC, tal como para compreender as percepções dos analistas e dos executivos sobre as atividades de gestão de pessoas adotadas nos CSCs, utilizando-se a agregação categórica. Os roteiros dessas entrevistas, de caráter semi-estruturado, podem ser encontrados nos apêndices A e B desse trabalho.

Bernard e Ryan (1998) diferenciam as tradições de estudos e pesquisas sobre os textos (o que vale para as transcrições de entrevistas e dados de campo). Para eles, existe por um lado a tradição lingüística de estudo em que o texto é tratado como o próprio objeto de análise

e existe uma segunda vertente relacionada à tradição sociológica de análise de texto trata-o como uma janela para as experiências humanas. Essa segunda a qual será a abordagem do presente estudo. Ou seja, como já mencionado, as entrevistas obtidas por meio da coleta de dados de campo foram analisadas pela técnica de análise de conteúdo em que as respostas transcritas são consideradas resultados de experiências humanas e sociais. Trata-se de uma técnica adequada aos objetivos do estudo porque a análise de conteúdo é importante para que se consigam reunir os dados descritivos das poucas (ou únicas) experiências abordadas (JAUCH; OSBORN; MARTIN, 1980). A análise de conteúdo está presente em estudos de amostras pequenas e quando os dados estão pouco estruturados (POZZEBON; FREITAS; PETRINI, 1997) e estão em menor quantidade para análise. Como o presente estudo se foca na análise em profundidade de poucos (quatro) casos, a análise de conteúdo se torna viável e adequada.

Adicionalmente, conforme expõe Vergara (2008), a análise com enfoque no conteúdo pode ter cunho quantitativo, qualitativo ou ser uma mistura de ambos, já que estas não são excludentes. É qualitativo quando seu foco está nas peculiaridades ou, ainda, nas relações dos elementos contidos do documento. É quantitativo quando privilegia as frequências de determinados termos ou palavras-chave. O presente estudo realizou uma análise qualitativa do conteúdo das transcrições, de forma a captar opiniões e percepções dos entrevistados, sejam eles dos analistas operacionais ou dos gestores dos CSCs.

Já a **observação sobre o cotidiano das organizações** foi também uma forma de coletar os dados, mesmo dentro das restrições das empresas participantes sobre as visitas do pesquisador e dos cuidados específicos requeridos por esse método de coleta de dados. Dessa forma, cabe aqui detalhar que todas as empresas participantes da pesquisa tiveram uma visita prévia para conhecimento da empresa e para uma primeira reunião com o gestor, em que o pesquisador apresentou a pesquisa e solicitou permissão para sua realização.

Lembrando que a observação que é realizada pelo quê o pesquisador olha e escuta (GILLHAM, 2000), não se limita a simplesmente captar acontecimentos, mas também, em se compreender a cultura e o modo de agir institucionalizado na organização. Por isso ela será feita de forma em que a inserção e participação do pesquisador na realidade organizacional seja a mínima possível. Ou seja, em teoria, a inserção do pesquisador no campo não deve ocorrer a ponto de que ele interfira no andamento natural dos fenômenos observados, devendo assim manter um distanciamento entre pesquisador e objeto de estudo (ELIAS, 1990) suficiente para a compreensão do fenômeno por si só. Não é intenção deste estudo propor uma pesquisa construcionista para análise da realidade. A intenção é identificar essa realidade

dentro de uma perspectiva fenomenológica, tal como defende Husserl (1999), em que a realidade observada é aquela que o pesquisador observa e julga ser verdadeira através de suas percepções, *mindset* e valores.

Diante disso, é importante reforçar que apesar dessa perspectiva poder ser considerada uma abordagem positivista da pesquisa qualitativa, tal como é defendido por Silverman (2009), deve-se ter em mente que não existe um extremo positivista porque se sabe que a interação entre pesquisador e pesquisado geram resultados sociais por natureza. Por isso, a idéia é que, dado que existe o resultado dessa interação entre pesquisador e objeto, tentar-se-á interagir o mínimo possível com o pesquisado e o fenômeno pesquisado. Desta forma, a relação com os funcionários operacionais não se dará em forma de entrevistas, mas sim, de observação de seu cotidiano. Por isso, a inserção do pesquisador no campo deve existir de forma ponderada, de maneira que ele possa por um lado absorver o clima organizacional que permeia as relações sociais e os fenômenos existentes até o ponto que consegue compreender os valores e cultura que guiam as ações naquele contexto, mas sem interferir na realidade do fenômeno observado.

Eventualmente, quando necessário, poder-se-á abordar **documentações** formais para melhor compreender os fenômenos organizacionais de forma a complementar outra estratégia de coleta de dados. Isso vai de encontro com as definições de análise documental de Godoy (1995, p. 67), que diz: “a análise de documentos constitui-se numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, podendo também ser utilizada para complementar informações obtidas em outras fontes”. Tem-se nas ciências sociais e, portanto, na Administração, um contexto em que o mais usual é que as pesquisas documentais estejam acompanhadas por outros métodos geradores de dados, como a observação, as entrevistas ou discussões em grupo (RITCHIE; SPENCER, 1994). Portanto, informações coletadas a partir de documentos podem ser úteis para complementar a compreensão de atividades diárias do CSC.

Patton (2002) lista as formas mais tradicionais de documentos: materiais escritos dos registros da organização; memorandos e correspondências; publicações e notificações oficiais; diários pessoais, cartas, trabalhos artísticos, fotos e lembranças físicas; respostas escritas de questionários públicos. Entretanto, no contexto das organizações, grande parte das documentações segue padrões formais estabelecidos pelos profissionais de negócios. Isso indica que a maioria dos documentos organizacionais é focada em escritas, havendo mais documentos de teor escrito que de gravuras. Não obstante, a análise documental nas

organizações pode ser feita através de documentos eletrônicos ou documentos físicos pertencentes ao cotidiano das organizações (CASEY; WONG, 1990).

Portanto, a escolha pela triangulação de métodos se justifica porque diferentes métodos científicos não necessariamente se anulam ou são concorrentes, mas podem também ser complementares e, portanto, triangulados (JICK, 1979). Assim sendo, diante dessas estratégias a serem usadas em triangulação para confirmação e complementaridade na coleta de dados empíricos, foi desenvolvido um instrumento de pesquisa e alguns cuidados com o acesso ao campo foram estabelecidos. É fundamental que num estudo de caso se realize um protocolo com as atividades a serem realizadas e os procedimentos a serem adotados (CAMPOMAR, 1991).

4.6 Elaboração dos instrumentos de pesquisa

Para a pesquisa de campo, foram elaborados dois **roteiros de entrevista semi-estruturada**, um que foi aplicado aos gestores de RH dos CSCs participantes da amostra e outro para os analistas operacionais que trabalhavam nestes CSCs. Foi escolhido esse tipo de entrevista porque, geralmente, essa é uma entrevista que contém um tópico geral, questões-chave e perguntas específicas propostas em uma seqüência pré-determinada (LEE, 1999) de forma que o pesquisador possa conduzir a entrevista de forma lógica e que lhe ofereça um seqüenciamento de raciocínio capaz de fornecer as respostas esperadas. Isso pode favorecer no acesso ao campo para que as respostas obtidas não se limitem apenas aos elementos teóricos do CSC, principalmente porque a literatura sobre o CSC ainda é escassa e nova, portanto, elaborar um instrumento de pesquisa estruturado poderia limitar a coleta de dados de campo e não se captaria elementos que a prática pode acrescentar para a teoria.

No mais, esse tipo de roteiro permite que o pesquisador, ao longo do decorrer da entrevista, possa acrescentar perguntas que julgar relevantes dentro do contexto da entrevista ou para aprofundar questões que se emergirem como importantes no decorrer da entrevista (LEE, 1999). Isso permite que o pesquisador não só consiga dados da entrevista resultantes da interação com o respondente como também que ele possa levantar dados anteriormente não previstos.

4.6.1 Perguntas introdutórias: Informações sobre o CSC

Para o roteiro de entrevistas desenvolvido para os gestores dos CSCs, elaboraram-se perguntas introdutórias sobre a estrutura e o histórico do CSC em si. As primeiras informações importantes a serem coletadas no acesso ao campo são informações referentes às quais atividades específicas o CSC realiza, tais como seu histórico de formação e implantação. Saber exatamente quais são as atividades realizadas pelo CSC tem o intuito de mapear as atividades realizadas pelo CSC, entender que tipo de estratégia organizacional foi adotada no momento da formação do CSC e, principalmente, buscar informações que ajudem a entender se as atividades realizadas são de caráter transacional ou transformacional, tal como diferencia Ulrich (1995).

Ainda nessa seção, tentou-se levantar informações básicas sobre o legado social e institucional do CSC para se compreender se existe uma lógica contida nas atividades de gestão de RH aplicadas ao CSC. Implicou-se nesse momento em identificar quem foi o agente responsável pela implementação do CSC, quais os motivos pela escolha da localização da unidade de serviços compartilhados e quais foram as mudanças existentes nas atividades e atividades de gestão de RH diante de transformações da natureza e tipo de atividades ocorridas ao longo do tempo.

4.6.2 Perguntas relacionadas aos aspectos da Administração de RH realizada no CSC: variáveis de análise

A segunda seção do roteiro de entrevista para os gestores buscou a compreensão das atividades de Administração de Recursos Humanos e das características organizacionais. Para isso, os elementos-chave da gestão de Recursos Humanos foram levantados na revisão de literatura e colocados no formato de perguntas. A partir então desse levantamento bibliográfico, as variáveis de análise foram elaboradas. Portanto, avaliaram-se os conteúdos das transcrições provenientes das 44 entrevistas realizadas por meio de uma análise qualitativa de conteúdo, baseada em variáveis pré-formuladas pela teoria existente. Isso se justifica por autores como Flick (2009), que defende que a análise de conteúdo é um procedimento para analisar o material textual (seja ele proveniente da mídia ou de dados de entrevistas) e que:

Uma de suas características essenciais é a utilização de categorias, as quais são normalmente obtidas a partir de modelos teóricos: as categorias são levadas para o material empírico e não necessariamente desenvolvidas a partir deste, embora sejam reiteradamente avaliadas em contraposição a esse material e, se necessário, modificadas (FLICK, 2009, p. 291).

Dessa forma, as atividades de gestão de RH e as características organizacionais diretamente relacionadas à gestão de pessoas identificadas na literatura foram selecionadas para análise da pesquisa. Assim, as variáveis de análise com as quais se partiu ao campo foram:

- Flexibilidade das tarefas;
- Percepção de importância do CSC e de suas atividades;
- Avaliação de desempenho;
- Desenvolvimento profissional;
- Promoção;
- Plano de carreira;
- Treinamento;
- Autonomia dos analistas;
- Trabalhos em grupo / individuais;
- Interações sociais;
- Formação educacional e conhecimentos técnicos;
- Especialização;
- Salário;
- Benefícios extra-salariais;
- Canal de comunicação;
- Contratação e retenção de empregados;
- Transmissão de novos conhecimentos.

Paralelamente, como já mencionado, além desses elementos, algumas outras perguntas foram feitas aos gestores para se identificar aspectos estruturais da organização. Pelo conjunto total de respostas dos gestores, aliadas às normas da área de RH corporativas ou do CSC, buscou-se compreender se a orientação da gestão estratégica de Recursos Humanos é voltada ao controle dos funcionários ou à busca de comprometimento deles perante a organização. Com isso, ainda se realizou um quadro comparativo como estudo exploratório entre as empresas da amostra para mapear as atividades de gestão de RH adotadas em cada um desses CSC, tais como algumas características organizacionais de cada caso.

Tratando a parte dos analistas operacionais, elaborou-se um roteiro de entrevistas que teve como objetivo captar as percepções desses entrevistados sobre as variáveis de análise levantadas na literatura sobre o tema. A idéia foi coletar qualitativamente as percepções desses empregados operacionais do CSC e, posteriormente, confrontar essa percepção com aquilo que os gestores alegam haver como atividade de gestão de RH no CSC, de forma a verificar a realidade de cada CSC tanto sob a ótica dos gestores quanto dos analistas. Assim sendo, a partir do roteiro de entrevista desenvolvido para os gestores do CSC, elaborou-se o roteiro destinado aos funcionários operacionais, com as mesmas variáveis de análise.

4.6.3 Teste dos instrumentos de pesquisa / roteiros de entrevista

Comumente nas pesquisas acadêmicas, o instrumento de pesquisa é testado antes de ser aplicado na amostra de estudo no intuito de que ele possa atingir seus propósitos (COLLINS, 2003) e de prever problemas na aplicação desse instrumento de pesquisa, que podem ser oriundos dos entrevistadores, dos respondentes (PRESSER et al., 2004) ou do próprio instrumento de pesquisa (COLLINS, 2003). Essa etapa da pesquisa é importante para que o pesquisador possa se preparar para realizar as entrevistas pessoais com os entrevistados e para que ele possa também prever possíveis problemas na condução da entrevista. Os problemas a serem previstos são relativos ao desconhecimento do respondente em relação à pergunta e também aos desconfortos e recusas que o respondente pode vir a ter no momento de responder as questões propostas (PRESSER et al., 2004). Portanto, essa iniciativa está ligada à fase de preparação proposta por Yin (2008).

Geralmente, o teste do instrumento de pesquisa é válido para questionários e entrevistas estruturadas (fechadas), cujas respostas são previstas anteriormente pelo pesquisador. Porém, como o presente estudo abrange o desenvolvimento de um instrumento de pesquisa, julgou-se ser importante testar esse instrumento de pesquisa antes do acesso ao campo. Dessa forma, baseando-se na afirmação de Collins (2003), em que o teste do instrumento de pesquisa pode oferecer maior robustez em termos de validade e confiabilidade, tentou-se assegurar dois pontos importantes: que o pesquisador pudesse se preparar para a condução da entrevista frente à consecução de das perguntas da entrevista; que se conseguisse prever problemas referentes à interpretação dos respondentes sobre as perguntas propostas no roteiro da entrevista semi-estruturada.

Para realizar tal teste, a técnica adotada consistiu em enviar o roteiro de entrevista para dois analistas da área de RH, ambos os funcionários de um departamento de *Shared Services*,

de uma montadora automotiva. Num primeiro passo, o primeiro analista leu as perguntas referentes ao roteiro semi-estruturado da entrevista com gestores por si só e tentou responder as perguntas pelo ele pôde entender por meio de sua leitura. Numa segunda etapa, realizou-se uma entrevista-teste com esse mesmo analista, sem o intuito de se obter respostas válidas para a presente pesquisa, mas para que acompanhado do pesquisador se tentasse novamente obter respostas para as perguntas propostas e verificar pontos de melhoria do instrumento. O mesmo processo foi realizado com um segunda analista, no entanto, com o roteiro semi-estruturado destinado aos analistas.

Assim, o primeiro analista tentou responder o roteiro do gestor sem a interferência do pesquisador e apresentou dificuldades com algumas perguntas. A primeira foi o caráter de interpretação em algumas perguntas, cuja resposta não atingiu as expectativas da pesquisa (questões 9, 11, 12, 21, 31 e 32). Outro problema foi da falta de conhecimentos acadêmicos do respondente-testador para a compreensão da pergunta (questão 36). O último problema foi relacionado à falta de conhecimentos do funcionamento de algumas atividades de ARH da organização (questões 8, 25, 29 e 35) e do histórico e infra-estrutura do CSC (questões 1, 2, 3, 6 e 7), o que se justificou porque o analista não tinha o conhecimento gerencial do processo ou porque o item era realizado por outro departamento da organização que não o *Shared Services*. Ao realizar a entrevista pessoalmente com o analista, os problemas de interpretação e de suporte para a compreensão de conceitos acadêmicos foram solucionados, acordando juntamente com eles de qual forma as perguntas ficariam mais claras e objetivas.

Portanto, verificaram-se dois grandes direcionais para a realização da entrevista com os gestores de RH dos CSCs: (1) a entrevista deve ser realizada pessoalmente, tanto porque é necessária a condução do pesquisador no processo de entrevista como também para se sanar dúvidas do respondente; (2) a entrevista referente à infra-estrutura e histórico deve apoiar-se em maioria nas informações fornecidas pelo gestor de RH do CSC para assegurar que o respondente tenha conhecimentos referentes aos processos e às atividades de gestão de RH do CSC.

Ademais, foi solicitado à segunda testadora para que ela também tentasse responder o roteiro de entrevista dos analistas por si só. Novamente, por mais que todas as perguntas pudessem ser respondidas, algumas não tiveram o nível de detalhes e esclarecimentos necessários (em especial, as questões 1, 2, 15, 17, 20 e 21). Isso reforçou a idéia de que as entrevistas deveriam ser lideradas pelo pesquisador de forma presencial e interagente com o respondente para se dirimir dúvidas decorrentes das perguntas e para assegurar que as informações fossem fornecidas de maneira completa.

4.7 Procedimentos para a análise de conteúdo

Depois de coletadas as 44 entrevistas, o passo seguinte foi transcrever na íntegra todas as entrevistas para que elas pudessem ser analisadas. A primeira análise realizada sobre esses dados coletados consistiu em uma análise descritiva. Realizou-se-a embasando-se em cada uma das variáveis utilizadas na elaboração do instrumento de pesquisa (vide item 4.6.2). Essa análise descritiva foi importante para mapear as atividades e características sobre gestão de pessoas nos quatro CSCs abordados e também preparar os dados para uma posterior análise de conteúdo.

De posse desse panorama descritivo sobre a gestão de pessoas nos CSCs participantes do estudo, o passo seguinte foi realizar uma análise de conteúdo sobre as transcrições e os dados disponíveis. A análise de conteúdo que consiste na: “manipulação de mensagens (conteúdo e expressão de conteúdos), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem”. (BARDIN, 2004, p. 41). Dessa forma, essa parte da pesquisa foi importante para que se pudessem inferir categorias de análise da gestão de pessoas em centros de serviços para além da análise descritiva previamente realizada.

Para a atividade da análise de conteúdo, Laville e Dionne (1999) afirmam que existem três grandes etapas a serem realizadas. A primeira é o recorte de conteúdos, na qual os relatos transcritos são desconstruídos e em seguida reconstruídos para que se compreendam melhor seus significados. O segundo passo é definir as categorias analíticas, de forma que elas sejam pertinentes, exaustivas (abranger todo o conteúdo), homogêneas e exclusivas (MORAES, 1999). É importante destacar que o presente estudo trata de um modelo aberto, no qual as categorias são formadas no curso da análise. A terceira etapa é a categorização final, em que se realiza um processo iterativo para confirmar ou reconsiderar a alocação dos conteúdos nas categorias previstas anteriormente.

Assim, a partir do levantamento de informações referentes a essas variáveis, elas foram agrupadas em categorias, que por sua vez, foram definidas por semelhança das variáveis conforme as percepções de homogeneidade entre elas observadas pelo pesquisador. Desse processo, emergiram-se quatro grandes categorias, tal como exposto no quadro a seguir:

Categoria	Subcategorias
Área de ARH	Autonomia do CSC em relação à matriz
	Orientação das atividades do CSC
	Existência de um departamento de atendimento exclusivo ao CSC
	Possibilidades de desenvolvimento profissional
Desenvolvimento profissional	Treinamento
	Formação educacional e conhecimentos técnicos
	Especialização e alienação
	Transmissão de novos conhecimentos
	Plano de carreira
Características do trabalho	Autonomia dos analistas e flexibilidade nas tarefas
	Trabalho em grupo / individuais
	Interações sociais
	Percepção de importância do CSC
Políticas para gestão de pessoas	Canais de comunicação
	Avaliação de desempenho
	Promoção
	Salário
	Benefícios extra-salariais
	Contratação e retenção de empregados

Quadro 9 – Categorias de análise

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas reflexões e análises realizadas sobre cada uma das categorias e suas respectivas subcategorias, conclusões puderam ser realizadas. Dessa forma, as discussões finais ficam concentradas nessas categorias e nos elementos que emergiram da análise delas.

4.8 Cuidados relacionados à pesquisa de campo e análise de dados

Alguns cuidados ao se realizar esse estudo de caso múltiplo devem ser considerados. Isso porque as escolhas metodológicas tomadas levam a *trade-offs* de rigor metodológico existentes em estudos de casos que devem ser expostos (GIBBERT; RUIGROK, 2010), demonstrando que o pesquisador não apenas tem consciência de suas escolhas, mas que conhece também suas limitações. A seguir, serão apresentados os principais cuidados a serem tomados na pesquisa de campo e na análise de resultados.

4.8.1 Cuidados com o *gap* entre a retórica dos entrevistados e a prática

Importante ressaltar ainda, que muitos estudos da área sofrem com a diferença entre o que os entrevistados falam e o que de fato ocorre na realidade organizacional. Isso acontece porque o pesquisador é uma intervenção no sistema social da organização que pode causar

reações defensivas por parte do sistema social (WOLF, 2004). Diante disso, no momento em que o entrevistado for oferecer informações sobre o contexto organizacional, sua fala pode estar contida de retórica sobre a realidade. Isso implica que tanto ele quanto a própria organização podem estar sendo apresentados de forma não condizente com a realidade.

De fato, no momento da entrevista, em que existe uma interação social entre o pesquisador e o entrevistado, a apresentação pessoal do gestor (entrevistado) realiza uma **auto-apresentação** de si, no intuito de tentar de alguma forma controlar as impressões geradas sobre ele naquele momento. Essa tentativa de auto-apresentação se extrapola também para a organização no momento em que o gestor, numa entrevista em que apresenta sua organização, assume-a como extensão de seu indivíduo de forma simbólica quando a apresenta ao pesquisador.

Para Swann Jr. (1987), a auto-apresentação pode ser autêntica, ideal ou tática. Michener *et al.* (2005) explica a diferença das três alegando que a auto-apresentação autêntica é quando o que se apresenta de si condiz com a realidade percebida de si próprio. A auto-apresentação ideal ocorre quando se tenta transmitir uma imagem de si coerente com o que se deseja que os outros percebam, Por fim, a auto-apresentação tática tem como objetivo “estabelecer uma imagem pública de nós mesmos, coerente com aquilo que os outros desejam ou esperam” (MICHENER *et al.*, 2005, p. 271).

Devido a essas considerações, é importante a atenção para as retóricas expostas pelo entrevistado para que se consiga compreender de fato que tipo de auto-apresentação ele está realizando. Por mais que sua fala possa conter elementos mistos de auto-apresentação, uma das formas deve se sobressair e o que o entrevistado está apresentando pode não ser condizente com a realidade organizacional. Deve-se criar uma forma de verificar os dados e informações levantadas na pesquisa, portanto.

Nesse caso especificamente, cabe ao pesquisador não coletar informações da realidade apenas através de entrevistas do o gestor, dado a eminência de haver informações influenciadas por manipulações da auto-apresentação. Por isso, para este caso, a coleta de dados empíricos dar-se-á tanto pela entrevista quanto pela observação da rotina organizacional. Estabelece-se desta forma uma coleta de dados qualitativa em que a observação servirá de suporte para a entrevista, confirmando-a ou apresentando uma realidade diferente da retórica apresentada. Quando possível, pode-se também pedir aos funcionários operacionais que descrevam suas atividades rotineiras, a fim de se compreender qual o cotidiano da organização e a sua realidade.

4.8.2 Cuidados com a análise documental

Analisar documentos corporativos requer os devidos cuidados também. Raramente os documentos analisados nos estudos das organizações são elaborados exclusivamente para as pesquisas, o que requer cuidados no instante de sua análise. Carneiro da Cunha, Yokomizo e Bonacim (2010) sintetizam alguns cuidados que se devem ter numa análise documental:

- Contexto social: Para Prior (2004), os documentos escritos são produzidos dentro de um contexto específico, em que o seu criador expõe seus pensamentos e / ou dados organizacionais de maneira formalizada. Para a autora, existe um contexto que envolve a elaboração do documento, fazendo com que ele esteja inserido num contexto socialmente organizado, que pode ser decisivo na medida em que isso influencia diretamente a estrutura e o conteúdo do documento;
- Conhecimento prévio: trata-se do caso em que o conhecimento prévio do leitor (pesquisador) sobre o conteúdo disponibilizado pelo documento pode lhe oferecer uma amplitude maior de compreensão. Quando existem elementos que o leitor pode relacionar com suas experiências prévias, sua compreensão do texto é mais profunda e ele consegue despertar aspectos tácitos por meio dessa leitura (ALEXANDER; JETTON, 2000).
- Má compreensão do conteúdo: em contraposição ao item anterior, o leitor-pesquisador pode não compreender por completo os elementos contidos no documento (GIL, 2009) por falta de conhecimento desse conteúdo ou pela desorganização a qual o documento foi elaborado;
- Retórica do documento: assim como numa análise de entrevistas, um documento organizacional pode estar contido de retóricas para sua apresentação ao pesquisador. Segundo Martins (2008, p. 46), pela ética de pesquisa, “a permissão para se examinar os arquivos deve ser solicitada”, por isso, os documentos os quais o pesquisador tem acesso, na maioria das vezes, são aqueles os quais a organização permite;
- Fonte única de dados: recomenda-se que todas as análises documentais, quando possível, sejam feitas juntamente com outras estratégias de coleta de dados, de forma que o documento venha a se complementar com outro tipo de dado. Martins (2008, p. 46) afirma que “a realização de pesquisa documental é necessária [...] para corroborar evidências coletadas por outros instrumentos e outras fontes, possibilitando a confiabilidade de achados por meio de triangulação de dados e de resultados”.

4.8.3 Cuidados com a observação do cotidiano social

A observação, quando não participante, faz com que o pesquisador tenha uma visão externa da realidade social observada. Dessa forma, por não existir a imersão social do pesquisador, conforme Granovetter (1985) afirma ser importante para que o pesquisador possa compreender a realidade social na qual as relações ocorrem. Sem uma imersão considerável do pesquisador não existe a internalização de valores, das percepções mais profundas do contexto social e de todos os elementos implícitos do ambiente e das relações sociais, tal como Polanyi (1964) preconiza existir. Portanto, as observações realizadas num determinado instante social, ou seja, dentro de um retrato específico no tempo e no espaço da organização, podem ser específicas ou particulares, o que prejudicaria a acuracidade dos dados coletados por observação.

4.9 Estruturação dos procedimentos da pesquisa

A Figura a seguir representa a sistemática dos procedimentos adotados no presente estudo:

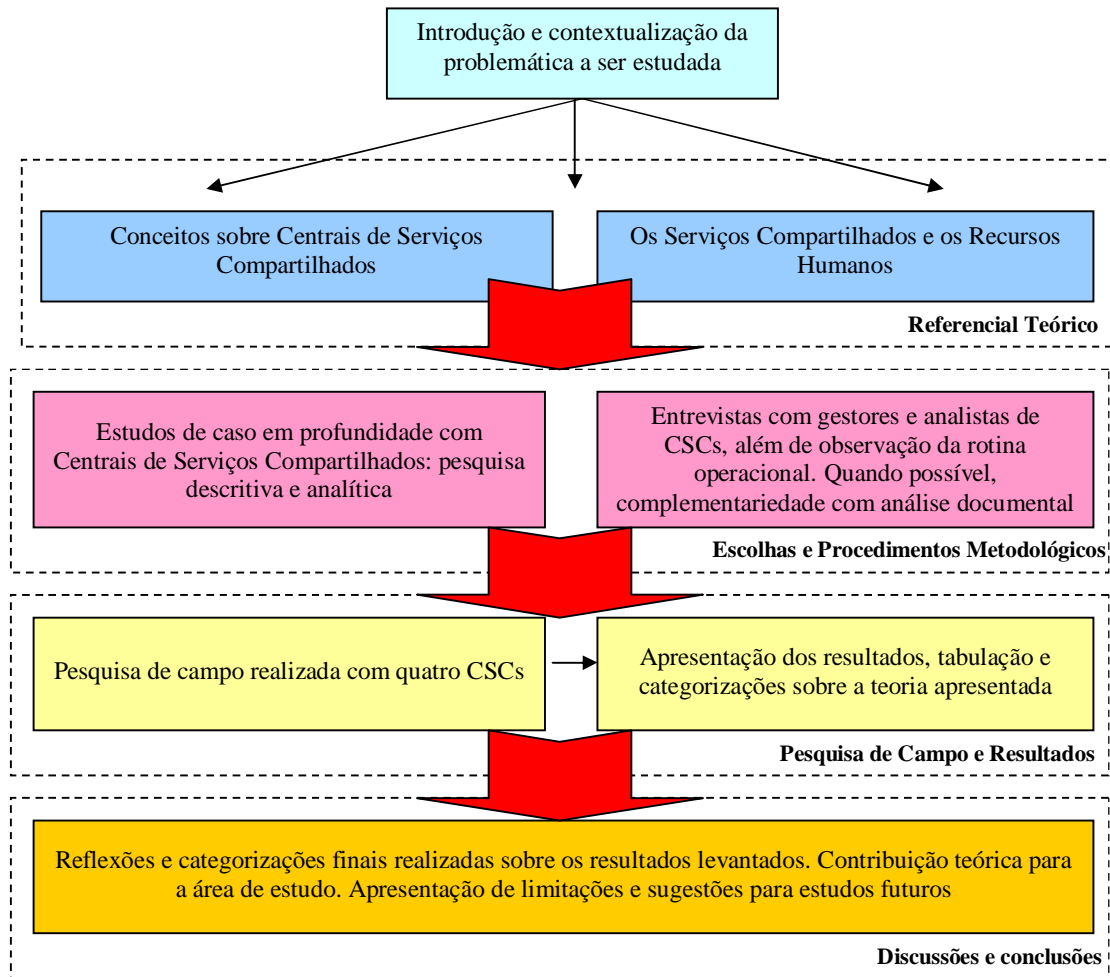


Figura 9 – Procedimentos a serem realizados na pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 APRESENTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES DA PESQUISA E ANÁLISE DE RESULTADOS

“Você nunca sabe que resultados virão da sua ação. Mas se você não fizer nada, não existirão resultados”

(Mahatma Gandhi)

A pesquisa de campo contou com quatro CSCs, dos quais todos foram visitados *in loco*, assim como todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente. Dessa forma, a partir das entrevistas realizadas juntamente com a observação do pesquisador e da análise de documentos corporativos, teceram-se os resultados aqui apresentados. Os nomes verdadeiros das empresas participantes não foram divulgados nesse trabalho a pedido das próprias participantes da pesquisa, por isso, as empresas abordadas foram denominadas como Empresa A, Empresa B, Empresa C e Empresa D respeitando-se assim o anonimato de cada uma delas.

A partir dos dados coletados, realizou-se a análise de conteúdo, por meio da qual quatro grandes categorias puderam ser identificadas. Com isso, o intuito do presente capítulo é apresentar essas categorias e expor uma reflexão sobre cada uma delas dentro do contexto dos CSCs.

5.1 Empresa A

Conforme o histórico apresentado no documento institucional da Empresa A (2010a), ela se caracteriza principalmente pela fabricação e cosméticos e é uma empresa com origem em 1969, começando suas operações com apenas uma loja na cidade de São Paulo. Cinco anos depois, em 1974, a opção pela venda direta foi implementada visando oferecer maior escoamento dos produtos da marca: “a opção pela venda direta surge como a alternativa que viabilizaria o crescimento da empresa apoiado na força das relações pessoais” (EMPRESA A, 2010a). Desde então, a escolha da venda direta, que permitiu estreitar os laços de relacionamento entre empresa e cliente, além de propiciar um atendimento personalizado aos consumidores, passou a ser um dos pontos de destaque da estratégia de vendas. Vale dizer ainda que a empresa utilizou da sua base de consumidoras para implementar essa força de vendas, tratando-as como “consultoras de beleza”, capazes de oferecer uma venda especializada e individualizada para os clientes finais. A Empresa A percebeu isso como um

"ativo" que ela tinha, ou seja, a existência do capital social de seus clientes, em que havia um canal de contatos de potenciais clientes com o mesmo padrão sócio econômico e as características de consumo semelhantes (VASCONCELOS, 2003). Esse conceito pode ser encontrado nos documentos corporativos da Empresa A quando se observa:

Nossos conceitos, produtos e serviços são apresentados e recomendados de maneira adequada a cada cliente, segundo seus interesses, suas necessidades e conveniência. Com o tempo a relação cliente/consultora evolui, criando um clima de confiança, proximidade e enriquecimento mútuo (EMPRESA A, 2010a).

A década de 1980 demarcou-se pela expansão e consolidação dos negócios da organização pelo território nacional e pela união das quatro marcas que compunham o sistema Empresa A de distribuição em 1989. Paralelamente a isso, a Empresa A passou a se internacionalizar como forma de expansão. Conforme Ricupero e Barreto (2007), ainda na década de 1980, a Empresa A passou a distribuir seus produtos para os países da América do Sul (Bolívia e Chile), e posteriormente, para outros países sul-americanos (Uruguai, Paraguai e Peru). Na década de 1990, a Empresa A passou a atuar também na Argentina, montando uma estrutura de vendas em Buenos Aires. Em 2003, a empresa estabeleceu uma base de distribuição em Paris para distribuição de seus produtos na Europa e também para a América do Norte. Todavia, conforme pesquisa realizada junto com executivos da Empresa A, Gomes (2006) apontou que a organização pretende expandir esse negócio na Europa de forma gradativa, não sendo ela o foco das atenções no momento dessa abordagem. Assim, atualmente, a Empresa A se estabeleceu na América do Sul, tendo unidades operacionais em cinco países da região, e tem como visão organizacional ser líder de mercado na América Latina.

Atuamos hoje em todas as regiões e em mais de 4.500 municípios do Brasil. Na América do Sul, estamos presentes na Argentina, Chile, Peru e Bolívia. Mas não vamos parar por aí, já em nossos planos está o mercado do México, e outros se seguirão em busca da consolidação da Empresa A como uma das fortes lideranças das Américas (EMPRESA A, 2010a).

A cultura organizacional orientada às relações entre pessoas como diferencial de suas operações e à busca do equilíbrio sustentável, sendo ele econômico, social e ambiental, expandiu-se e com o crescimento da organização, fortaleceu-se. Isso se refletiu na formação de uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade dos negócios, das relações sociais e da valorização das soluções que pudessem respeitar o meio-ambiente e refletir esses valores organizacionais em seus produtos.

As empresas existem para atender necessidades, dos indivíduos e da sociedade, através de produtos, serviços e ações que contribuam para um desenvolvimento econômico e ambientalmente sustentável, além de socialmente mais justo. Acreditamos que seu valor se amplia proporcionalmente à sua capacidade de estabelecer relações de qualidade com consumidores, consultoras, colaboradores, fornecedores, acionistas e toda a comunidade, promovendo seu enriquecimento material, emocional e espiritual (EMPRESA A, 2010a).

Essa cultura organizacional é fomentada pelos valores que a Empresa A (2010a) publica como orientadores de suas ações, que são representadas pelos seguintes pilares: (1) Humanismo: cultivo das relações, que busca valorizar as relações humanas e o potencial das pessoas, além de buscar a individualidade como formadora de uma coletividade e de valorizar as relações humanas em qualquer uma das suas esferas de atuação (interna ou externa); (2) Criatividade: busca de inovações por meio de aperfeiçoamento contínuo obtido com conhecimento, intuição e sensibilidade; (3) Equilíbrio: percebe o homem como parte integrante da natureza e que se deve, portanto, harmonizar ao máximo sua relação com ela, de forma a objetivar a união do discurso e da prática organizacional, além de valorizar a ética e a estética; (4) Transparência: reconhecer pontos fracos e buscar soluções para eles, de forma a permitir uma abertura para imperfeições.

Assim sendo, o ponto de destaque que merece ser ressaltado na apresentação da Empresa A é a sua cultura interna. A organização é amplamente reconhecida pela sua cultura organizacional sustentada em valores orientados à responsabilidade social (SERRA et al., 2007), ambiental (GOMES, 2006) e valorização de seus capitais humanos. Essa cultura que é resultado das tentativas da organização em integrar sua filosofia empresarial voltada aos valores de sustentabilidade e responsabilidade social com suas atividades de cunho social (FISCHER, 2002). Não obstante, a cultura da Empresa A se demonstra com forte poder de influência da identidade organizacional sobre seus colaboradores (funcionários) por meio da institucionalização e legitimação social (mesmo que desenvolvida de forma indutiva) de seus valores entre os seus trabalhadores (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2003). No mais, essa cultura também é extrapolada, ainda que em menor grau, para seus fornecedores e consumidores (DINATO, 2006).

5.1.1 Características do CSC: implantação, hierarquia e atividades desenvolvidas

A decisão em se implantar um CSC na Empresa A se deu em setembro de 2009 e o início das atividades ocorreu em abril de 2010. Para essa implementação, formou-se uma

equipe focada na implantação do CSC que contou com o suporte de uma empresa de consultoria externa, empregados da Empresa A trabalhando em dedicação *part-time* e outros em *full-time*.

Segundo os gestores entrevistados, a iniciativa em realizar um *business case* que justificasse a implantação de um CSC surgiu do próprio departamento interno da Empresa A de melhoria de processos que, diante da insatisfação da organização com os serviços de *staff* que vinham sendo prestados por uma empresa terceirizada, buscou alternativas para melhorar a qualidade desses serviços. Isso fez com que o CSC da Empresa A tivesse orientação principal na qualidade dos serviços prestados, tal como é uma vantagem a ser obtida por meio das atividades desenvolvidas no CSC tal como propõe a literatura (*e.g.* LEGARE; BECHTEL, 2001; GOH *et al.*, 2007; AKSIN; MASINI, 2008). “A grande diferença que você precisa entender desse CSC é que ele foi criado com o foco na qualidade. Queríamos melhorar a qualidade dos serviços oferecidos em comparação ao que a gente tinha antes” (Gestor A2).

o nosso histórico aqui é que a gente tinha tudo terceirizado. Tudo que está aqui dentro era terceirizado. E esse era um modelo que não estava legal. A qualidade estava abaixo do esperado, as pessoas não tinham muita... não tinham muita a relação próxima com a Empresa A. Tinha porque a Empresa A é uma empresa que já tem a relação, que cativa, e os produtos e tal, mas não era como a gente queria, entendeu?! Infelizmente... com relação a hoje que o pessoal está super integrado (Gestor A1).

Remete-se também ao fato de que o CSC era uma forma da Empresa A manter as atividades transacionais sob a influência da cultura e valores organizacionais da Empresa A, que valoriza as relações humanas como orientadoras para o relacionamento entre pessoas e, portanto, para o atendimento dos serviços requeridos. Contar com as atividades transacionais internamente é uma forma de obter um atendimento mais próximo e que envolve maior receptividade entre o funcionário de atendimento e o indivíduo atendido, é importante para se manter um atendimento fundamentado nas relações de proximidade, as quais a empresa valoriza.

Assim como já mencionado, para os executivos da Empresa A, as atividades desenvolvidas no CSC deveriam ser aquelas que “apresentaram problemas de qualidade que estavam gerando muita dor de cabeça para gente” (Gestor A2) quando estavam sendo elaboradas por uma empresa terceirizada. Essas atividades consistem em:

Eu costumo dizer que a gente tem o feijão com arroz, que é: a parte de suporte ao RH, vamos dizer assim, que é basicamente a administração de pessoal e toda a parte de informações gerenciais; a gente tem a área contábil financeira, que é a

contabilidade, contas a pagar, cobrança, ativo fixo, tudo isso; área fiscal; tem uma parte que a gente chama de serviços comerciais e administrativos (...); tem a área que a gente chama de gerência de relacionamento e desempenho, que não é uma área operacional, é uma área de suporte (...); e aqui dentro tem o atendimento, tem uma central de atendimento da CSC (Gestor A1).

Portanto, o CSC conta com seis áreas, cada uma com sua respectiva gerência, reportando-se diretamente para o gerente geral do CSC e contendo os respectivos coordenadores em suas atividades. Dessas, cinco áreas prestam serviços para as demais unidades da Empresa A e uma área está voltada para a melhoria de processos (gerência de relacionamentos e desempenho) que opera como *staff* para as atividades realizadas fora e dentro do CSC. Isso leva a crer que existe a percepção de que deve existir também uma assessoria para as atividades realizadas dentro do CSC, ou seja, as atividades realizadas para atender o própria CSC, e não deixá-lo apenas como fornecedor de atividades. Paralelamente a isso, a área de RH conta também com uma equipe instalada fisicamente dentro do CSC para atender os interesses e necessidades específicos do CSC.

A Empresa A trabalha com o conceito [...] de *business partner*. Então o cara pega lá o *business partner* para finanças, o *business partner* para logística, o *business partner* para a área comercial, entendeu?! Então cada uma dessas torres, vamos dizer assim [apontando para um desenho em que cada negócio da Empresa A era uma torre, sendo o CSC, uma dessas torres], tem seu gerente de RH dedicado, e o CSC é um deles. (Gestor A1).

Não obstante, segundo relato dos executivos, existe ainda o plano de trazer novas atividades para serem realizadas dentro do CSC, que é o suporte para a área de Compras e a gerência de cadastros. O CSC pretende ainda expandir seu atendimento para a América Latina, dado que hoje o atendimento se limita ao Brasil, numa estrutura que contém cerca de 250 funcionários. Vale ainda apontar que o CSC atende unidades de negócios voltadas ao setor de cosméticos.

Regionalmente, o CSC da Empresa A está atualmente instalado na cidade de São Paulo (SP). Essa escolha se deu porque a região poderia oferecer maior respaldo para a mão de obra que o CSC busca, em paralelo às demais plantas operacionais da Empresa A, localizadas em Cajamar (SP) e Itapeverica da Serra (SP).

[...] a Empresa A está em Cajamar e Itapeverica [da Serra]. São locais em que a gente faz muito trabalho, mas que a gente tem muita dificuldade de trazer gente com alguns *skills* específicos e a gente entendeu que São Paulo ia ser uma coisa que a gente ia ter mais facilidade nesse sentido [...] E a gente trouxe, bastante, um público que a gente chama de portador de deficiência, bem grande. É importante isso né?! Obviamente que tem a história da lei e tudo, que tem que estar adequado, mas a

gente falou: “vamos fazer do limão a limonada né?! Vamos atender a lei ao mesmo tempo que vamos trazer essa galera aqui. Porque quando a gente fala de deficiência, a gente tem maior oportunidade de trazer pessoas aqui né?!” [...] Para você ter uma idéia, a gente tem uma meta de ter 30% do nosso quadro disso que a gente chama de público específico. (Gestor A1).

Esse depoimento de um executivo da Empresa A não apenas denota a preocupação da organização e do CSC com a questão da participação de empregados com deficiência no quadro de funcionários, mas também, de que o CSC está localizado em uma região capaz de oferecer mais funcionários com essas características para suprir vagas passíveis de serem ocupadas por funcionários com deficiência. No mais, de fato, nas visitas realizadas *in loco* no CSC da Empresa A, foi possível identificar empregados deficientes físicos trabalhando na organização. Portanto, a escolha da localização do CSC está também ligada à possibilidade de mais deficientes possam trabalhar na organização e para que, conseqüentemente, a Empresa A atinja seus objetivos sociais por meio da ocupação dos cargos do CSC.

5.1.2 Limitações da abordagem à Empresa A

O CSC da Empresa A que foi abordado no presente estudo deve ser tratado dentro dos devidos cuidados porque se trata de uma unidade organizacional recém instalada (implementação em abril de 2010). Nesse contexto, por estar ainda em fase inicial de estruturação interna, as relações existentes, as quais envolvem as da área de Recursos Humanos, podem não estar completamente estruturados, inviabilizando a real percepção dos conflitos e do fenômeno do CSC em si. Esse cuidado deve ser tomado porque CSCs recém instalados podem estar passando por uma fase em que as dificuldades e conflitos ainda não tomaram formas e não estão instalados dentro da organização. Esse período inicial é conhecido por Lacity e Hirschheim (1995) como *honeymoon period* (“período de lua de mel”). Com base em casos de *outsourcing* de serviços para as organizações, os autores alegam que o período em que os contratos entre prestadores de serviços e clientes são acordados até a fase inicial das operações em si, pode não ser um bom período para levantamento de dados empíricos. Alega-se que a realidade inicial pode não ser condizente com aquela que irá ser desenvolvida e instalada posteriormente, o que pode ser aplicado dos casos de *outsourcing* ao CSC.

Por isso, é importante que se tenha cuidado com os resultados obtidos, atendo-se ao fato de que a ênfase nos fortes relacionamentos e o capital humano evidente observado no caso da Empresa A podem ser resultados desse “período de lua de mel”. Por mais que não se

possa afirmar a existência de uma excitação inicial daqueles que trabalham no CSC da Empresa A, até mesmo porque as pessoas que trabalhavam anteriormente em outras funções descrevem que, em suma, a empresa sempre teve as mesmas características, é importante apontar as limitações existentes na literatura como forma de cuidado e atenção nesse caso.

5.1.3 Síntese da Empresa A

O CSC da Empresa A é um CSC recém inaugurado e tem foco na qualidade dos serviços prestados e vem oferecendo uma boa aceitação por parte dos seus clientes. A Empresa A se caracteriza por ter a maioria de suas atividades transacionais, o que a caracteriza por ter tarefas operacionais repetitivas realizadas de forma individual. O desenvolvimento profissional de seus analistas é possível, sendo que as promoções dependem de seus ciclos profissionais, experiências adquiridas e desempenho apresentado. Existe, inclusive, programas de suporte ao analista para que ele mesmo possa construir seu plano de carreira. Os analistas têm autonomia para realização de tarefas rotineiras dentro de suas alçadas, havendo abertura com os coordenadores de área para resolução de problemas, além de encontros formais com gestores e departamento de RH.

Os treinamentos se destacam por serem presenciais e abrangerem não apenas conteúdos técnicos e comportamentais, mas também por envolver aproximação aos seus produtos e, conseqüentemente, à sua marca. Ainda sim, o CSC preza pelos aprendizados adquiridos no dia a dia da operação. As políticas salariais respeitam as médias de mercado e não existem grandes insatisfações em relação ao salário e aos benefícios extra-salariais. Há inclusive um grande apelo dos analistas pelo ambiente de trabalho e pela humanização das relações sociais existentes dentro do CSC, sendo essa, a característica mais marcante do CSC, conforme levantamento realizado com eles. A estratégia de retenção dos empregados consiste em expectativas geradas na expansão do CSC que pode gerar novas oportunidades aos analistas.

5.2 Empresa B

A Empresa B originou-se no ano de 1939 como Empresa B & Companhia Ltda., uma empresa familiar de construção e engenharia. Essa empresa demarcou-se ao longo do século XX por grandes obras no cenário nacional de infra-estrutura e construção civil,

principalmente no atendimento a obras governamentais (TERZIAN, 2004). Ao longo dos anos, uma estratégia que marcou a evolução do grupo foi a expansão dos negócios para uma diversidade de setores da economia, principalmente por meio de fusões e incorporações, de forma que o grupo passou a atuar nos setores de concessão de energia no mercado nacional, concessão de rodovias, além dos setores de cimentos e concreto, calçados e têxteis.

Terzian (2004) aponta que na década de 1990, o grupo que era caracterizado por oferecer serviços ao governo passou a assumir a ponta da tecnologia, em especial, do ramo de construção e passou a propor soluções de infra-estrutura para o setor. Até que no ano de 1999, o grupo se reuniu, em especial, a sua diretoria da área de construções, para discutir alguns projetos que tinham resultados insatisfatórios porque enquanto alguns excediam suas expectativas, outros não conseguiam atingir resultados esperados. Ou seja, o modelo conceitual funcionava muito bem em alguns projetos, enquanto em outros momentos, eles não se adaptavam, o que ocorreu, segundo Terzian (2004), porque: a gestão de projetos não era um modelo vivo, que se retro-alimentava com suas próprias experiências; não havia um sistema de informação que pudesse suportar um modelo híbrido de gestão (capaz de atender as diferentes demandas); conflito de gerações nas quais as mais antigas resistiam às mudanças necessárias para atender um novo mercado; falta de unicidade de conceitos na forma de se gerir os projetos na organização. Evidenciava-se a necessidade de se estabelecer algumas mudanças e um plano estratégico capaz de dar novos rumos para o grupo.

Dessa forma, em 2002 o grupo estabeleceu um plano de metas para 2012 (Plano 2012) que visava reforçar a posição do grupo Empresa B entre os maiores grupos de capital privado do Brasil no prazo de 10 anos. Sobre esse momento: “A CCSA [Empresa B S.A.] adotou como estratégia concentrar suas atividades entre quatro e seis setores importantes da economia e internacionalizar suas operações, como forma de promover o crescimento sustentável dos negócios” (JOÃO; FISCHMANN, 2007, p. 9). Com isso, houve o foco na expansão internacional dos negócios do grupo, de forma que a última década demarcou-se por esse crescimento e atuação em grandes setores.

Atualmente, a estrutura da Empresa B conta com “mais de 58 mil profissionais e atuando em 18 países” (EMPRESA B, 2010a). Suas principais áreas de atuação contam com a parte de engenharia e construção civil, cimentos, concessão de energia e concessão rodoviárias, além do grupo ter participação relevante no setor de calçados, concessão ferroviária, meio ambiente (gestão ambiental de resíduos) e siderurgia. Não obstante, ainda existem áreas em consolidação de negócios, como a incorporação imobiliária, construção naval, exploração de óleo e gás e operações aeroportuárias.

Diante dessa magnitude e dispersão das unidades de negócios, juntamente com os planos de reestruturação originados na década de 1990, justificou-se a instalação de uma central de serviços compartilhados para o atendimento das unidades organizacionais no ano de 1999. Todavia, vale ressaltar que o CSC atualmente instalado atende apenas as unidades instaladas no Brasil.

Além da existência dessa estrutura e contexto que justifica a busca por um CSC, outra razão para a implantação dos serviços compartilhados pode ser encontrada na filosofia de trabalho da organização. A Empresa B demonstra preocupação em encontrar alternativas viáveis que possam de forma inovadora trazer maior eficiência e valor para as atividades da organização: “A base da filosofia empresarial da Empresa B é a busca incessante da inovação, eficiência, criação de valor e sustentabilidade para o desenvolvimento dos negócios nos diversos setores em que participamos” (EMPRESA B, 2010a). Isso se reforça quando se observa que na prática, a organização foi responsável pela implementação do primeiro CSC no Brasil, de forma a buscar com isso uma forma inovadora (para os padrões nacionais) de agregar valor às atividades da empresa por meio de maior eficiência na realização das suas atividades. Portanto, a implantação do CSC foi uma iniciativa que veio para corroborar a filosofia da organização de buscar alternativas inovadoras capazes de oferecer maior produtividade.

5.2.1 Características do CSC: implantação e atividades desenvolvidas

O CSC da Empresa B foi inicialmente implementado dentro da unidade matriz da empresa, na cidade de São Paulo (SP), no ano de 1999. O CSC se transferiu posteriormente (em 2005) para a cidade de Americana, no interior do Estado de São Paulo. Nas palavras da gestora de RH do CSC:

em 98 foi feito o estudo, foi um ano de estudo, e [o CSC] foi criado em 99 [...] em 2005 teve o projeto de re-desenho do CSC e nesse projeto aí eu entrei para participar [...], aí nós escolhemos mudar de São Paulo para o interior e Americana foi escolhida entre vários critérios, não podia ser tão perto nem tão longe, tinha distância, [e tinha também um, relativo, bom] Índice de Desenvolvimento Humano (Gestora B1).

Vale mencionar que essa unidade de *staff* instalada inicialmente em 1999 é considerada a primeira iniciativa de instalação de um CSC no Brasil. Por mais que a experiência da Empresa B seja relativamente recente (11 anos), ela é o caso mais antigo e de maior experiência acumulada dentre os CSCs nacionais. Essa experiência acaba colocando a

Empresa B na vanguarda das atividades de CSC no Brasil, a ponto que a empresa já ganhou prêmios de produtividade e ainda lidera o GESC (Grupo de Estudos de Serviços Compartilhados) para a área de RH.

O principal processo diferencial do CSC da Empresa B com relação aos demais CSC é que ele anualmente passa pelo processo de venda de seus serviços para os clientes internos do Grupo Empresa B. Isso quer dizer que ele não é um CSC instalado apenas por decisão gerencial *top-down* da organização, mas que, além disso, deve anualmente re-vender seus serviços de forma a convencer os clientes internos da necessidade dos serviços oferecidos. Isso força o CSC a anualmente verificar a satisfação dos clientes e, também, a realizar atividades orientadas a essa satisfação.

o CSC aqui, diferente de outros, da maioria dos CSCs, as empresas não são obrigadas a aceitar. [...] Então todo ano é um sufoco no final de ano. 'Ah não, não quero, está muito caro', então a gente sofre como se fosse um fornecedor. Pior que um fornecedor externo, aquele negócio que você tem que baixar um custo. [...] Então é aquela negociação vai 'nana nana' e a gente não sabe, se de repente vem um cliente e fala 'não quero mais', no ano que vem fecha as portas [...] a gente não pode recusar, mas eles podem nos recusar e a gente não pode ir atrás de outras oportunidades. É o que falo, o pior que dois mundos é a nossa situação. [...] A gente tem que se re-vender todo ano e todo ano é avaliado e faz plano de ação em cima disso. Então é assim essa pesquisa sai em fevereiro, começo de março a gente tem o resultado e aí faz plano de ação, vai nos clientes, faz devolutiva, acompanha, é um sufoco (Gestora B1).

Por isso, caso as unidades de negócios não estejam satisfeitas com as atividades realizadas pelo CSC, elas podem optar por contratar serviços do mercado, o que ameaça a existência do CSC se houver uma queda na satisfação dos serviços prestados. Diante disso, já houve iniciativas para se fazer o CSC atender o mercado e não apenas o grupo Empresa B, todavia, essa alternativa não foi considerada viável até então porque não existe uma determinação definida de quais serviços ou que setores o CSC atenderia:

está pensando muito se a gente vai criar uma empresa para prestar serviço para o mercado. É um anseio nosso, mas não conseguimos, então nós, diretoria, não tem autonomia para chegar e falar: 'vamos ter uma empresa de mercado'. Porque isso está sob [controle estratégico do grupo], quem decide é o conselho e não nós. 'Eu quero vocês atendendo exclusivamente o público macro'. [...] é uma discussão que desde que entrei no CSC existe, olha que já vi mais para lá mais para cá, agora vai, agora não vai. Então eu estou vendo que se a gente não tem a precisão de que mercado quer atuar, seria muita mentira falar que a gente tem opinião. Não tem (Gestora B1).

Assim sendo, como o CSC da Empresa B não pode buscar clientes no mercado, eles estão limitados a convencerem os clientes internos a manterem os negócios. Por isso, a

prioridade na satisfação dos clientes, dado que isso é premissa básica para a continuidade do funcionamento do CSC.

Essa prioridade se reforça ainda mais quando se percebe que a avaliação dos empregados do CSC está atrelada à satisfação dos clientes. “Então todos nós, na nossa remuneração variável, nós temos o indicador chamado satisfação do cliente. De todo mundo do CSC, do diretor ao *boy*, nós temos, essa é uma meta que vai [ser considerada para todos]” (Gestora B1).

Como resultado dessas negociações dos serviços prestados, portanto, de acordo com o Relatório Anual da Empresa B referente ao ano de 2008, podem-se identificar as atividades que são realizadas hoje no CSC, tal como o objetivo claro do CSC em atender seus clientes internos, ao mesmo tempo em que se busca um desempenho crescente da sua produtividade.

O Centro de Soluções Compartilhadas-CSC realiza atividades integradas de apoio em suprimentos, controladoria, finanças, assuntos jurídicos, tecnologia da informação, recursos humanos e segurança empresarial, para as empresas do Grupo Empresa B.

Em 2008, o CSC atuou com três objetivos: foco nos clientes (as empresas do Grupo), estabilização dos processos e aumento da própria produtividade.

Para isso, foi realizado o treinamento dos profissionais, entre outros procedimentos. Em 2009, os objetivos são buscar a inovação e obter certificação em qualidade para os processos (EMPRESA B, 2009, p. 8).

Detalhando mais as atividades realizadas, a entrevista com a gestora do CSC apontou que existem sete áreas de atividades de *staff* para atender as demais unidades de negócios de todo o grupo Empresa B (Controladoria, Finanças, Suprimentos, TI, Jurídico, RH e Segurança). Ainda assim, o CSC ainda consta com mais três departamentos voltados à gestão interna do CSC (Sistema Operacional, Relacionamento com o Cliente e Apoio ao Capital Humano). Para essa estrutura, o plantel da Empresa B conta com aproximadamente 520 funcionários. No mais, os clientes atendidos são das mais diversas áreas de negócios, sendo o setor da construção civil o principal deles.

5.2.2 Síntese da Empresa B

O CSC da Empresa B é um dos mais antigos do Brasil e vem passando por um processo de busca da satisfação de seus clientes. Ele apresenta padronização de suas atividades operacionais, o que inclui, portanto, a existência de tarefas repetitivas realizadas de forma individual. As avaliações são focadas em resultados e acompanhadas com métricas de desempenho. O desenvolvimento profissional é possível e as promoções dependem de uma

postura de pró-atividade por parte dos analistas, o que nem sempre é compreendido por eles. Existe um programa de plano de carreira (caminhos de carreira) que foi implantado, porém, que também não surtiu efeito perante os analistas. Há treinamentos técnicos presenciais sob demanda e treinamentos comportamentais *online*, que não são percebidos como eficazes pelos analistas. O conhecimento requerido para as funções é um pouco mais técnico e especializado e o conhecimento adquirido no CSC é considerado como principal benefício extra-salarial.

O ponto que a Empresa B se sobressai é nos seus constantes incentivos à interação social entre seus empregados, além do programa de valores locais do CSC (CATIVE) e do programa de reconhecimento dos analistas do CSC por parte dos clientes, que são também estratégias de retenção de funcionários. Os analistas entendem que são boas iniciativas, mas que não são suficientes para satisfazê-los no trabalho e em termos de perspectivas. Percebe-se que existe uma incompreensão por parte dos analistas em relação à existência e a efetividade de algumas atividades de gestão de RH.

5.3 Empresa C

Conforme dados da Empresa C (2010), a organização originou-se em 1934, na cidade de Vila das Perdizes (atual Videira), no Estado de Santa Catarina, com um negócio familiar modesto de secos e molhados. De acordo com Costa (2007), essa empresa era administrada por irmãos provenientes de duas famílias distintas. Era a união de dois negócios familiares já existentes em que, por um lado, havia o cultivo de cereais, uva e um moinho e, do outro, um abatedouro de suínos.

Cinco anos depois, a empresa comprou um abatedouro de suínos (processamento de carnes e banhas) de forma a deter boa parte do processo produtivo, desde o abate até a criação dos produtos (TASSARA; SCAPIN, 1995¹⁶ apud COSTA, 2007) e no início da década de 1940, a empresa viu a necessidade de estabelecer uma marca para sua variedade de produtos que concorriam com marcas já estabelecidas em São Paulo e Rio de Janeiro (COSTA, 2007). Foi daí que surgiu o nome de Empresa X, que persistiu até o momento de sua fusão com a Empresa Y em 2008 / 2009.

Dessa forma, Costa (2007) apresenta um histórico da organização apontando que nas décadas de 1940 e 1950 se marcaram pela expansão dos negócios, tanto em volume quanto

¹⁶ TASSARA, H.; SCAPIN, A. **Empresa X**. Uma Trajetória para o Futuro. Videira: Empresa das Artes, 1996.

em diversidade de produção, sendo a grande maioria, atividades de suporte ao *core* da empresa, até então, derivados de carnes em geral. A década de 1950 demarcou-se também pelas iniciativas da empresa na expansão das atividades de transporte, enquanto a década de 1950 teve como marco principal as iniciativas de produtividade e automação em suas tarefas operacionais. Na década de 1970, os três maiores concorrentes do setor de corte de aves juntaram-se para realizar um consórcio de exportação, em iniciativas que se demonstraram crescentes desde então. As duas décadas seguintes (1970 e 1980) marcaram ainda mais a expansão do negócio por meio de aquisições, ao ponto de se formar um gigante industrial de difícil administração (COSTA, 2007).

Paralelamente a essa evolução, é relevante destacar a sucessão do poder administrativo da empresa foi passado da primeira para a segunda geração da família (década de 1930) e, posteriormente, na passagem do poder da segunda para a terceira geração (final da década de 1970). Nesse segundo momento, a empresa enfrentou dificuldades financeiras e administrativas, o que a culminou posteriormente na sua venda por parte de seus herdeiros (COSTA, 2007). Assim, em 1994, a empresa deixou suas bases familiares que marcaram sua gestão até então para que fundos de pensão (Banco W) assumissem seu controle (EMPRESA C, 2009), de forma que em 1995, o novo Conselho de Administração traçou como objetivo o aumento de 50% da capacidade produtiva e 50% do faturamento para o quadriênio entre 1995 e 1998 (BATAGLIA; HIROSAWA, 2005). Para cumprir essas metas, foram necessárias iniciativas que garantissem maior profissionalização da gestão e, conseqüentemente, a retomada do crescimento, inovação e competitividade da organização (COSTA, 2007),

Posteriormente a esse plano de retomada de crescimento, a estratégia de expansão da Empresa X continuou-se a focar-se em adquirir empresas do setor, em especial, as que estavam geograficamente localizadas próximas, tanto porque, a maioria das concorrentes do setor era da região Sul do país. A idéia da Empresa X baseava-se em adquirir empresas e gradativamente substituir os produtos dessas empresas por produtos Empresa X ou, havendo interesse, seguir com produtos de marcas das empresas antigas. Como destaque de suas aquisições pode-se citar a divisão de carnes da Batavo em 2000, o controle acionário da Batávia em 2005, a compra de marcas de margarina em 2007 e a compra de outra empresa do ramo de laticínios, também em 2007. Por fim, a principal delas foi a fusão da Empresa X com a Empresa Y em 2008 (ainda sob análise do CADE), que depois de aprovada a primeira etapa da unificação de ambas em 2009, fez com que a organização passasse a se chamar Empresa C S.A.

Conforme dados da Empresa C (2009), a organização se expandiu ao ponto que hoje conta com 77 unidades no Brasil, dentre unidades industriais de lácteos, carnes, margarinas, centros de distribuição e incubatórios, além do CSC, do escritório corporativo. No aspecto de sua internacionalização tem-se como ponto culminante: “O ano de 2007 foi importante para a expansão da Companhia. Com a aquisição da Plusfood na Europa, a empresa passa a ser a primeira indústria brasileira de alimentos com operações no exterior” (EMPRESA C, 2009, p. 5). A organização conta hoje com quatro unidades industriais no exterior (Argentina, Inglaterra, Romênia e Holanda) e 13 escritórios em países estrangeiros para atender uma distribuição para mais de 110 países (EMPRESA C, 2009). Paralelamente a isso, 2009 demarcou-se pelo fato da empresa ser a quarta maior exportadora brasileira e maior exportadora mundial de aves (EMPRESA C, 2010).

5.3.1 Características do CSC: implantação e atividades desenvolvidas

O CSC da Empresa C iniciou suas atividades em junho de 2005, depois de pesquisas realizadas juntamente com uma empresa de consultoria (IBM) que levaram cerca de um ano até a implementação e início do funcionamento efetivo do CSC. A escolha da cidade de Itajaí, no Estado de Santa Catarina, foi feita por meio de uma análise de viabilidade que analisou as questões de requisitos mínimos para mão de obra (conhecimentos da língua inglesa e disponibilidade de universidades), condições de moradia e localização estratégica da cidade em termos de vias de acesso e proximidade com outras cidades importantes da região. Das demais cidades que foram consideradas para implantação do CSC, destacou-se a cidade de Curitiba, no Estado do Paraná, que foi a finalista na escolha juntamente com Itajaí. Demonstrando isso, a justificativa da escolha do município de Itajaí se dá, conforme as palavras do Gestor C1:

Na época, a empresa fez um diagnóstico de viabilidades e Itajaí teve algumas facilidades, um centro universitário, temos aqui, além da Univali, temos outras delas, temos 11, 12 mil alunos em Itajaí, tem mais 3 universidades em Balneário Camboriú e Itajaí tem mais duas. A oferta da mão-de-obra qualificada então, qualificada entre aspas né?! Eles pecam na informação, qualificada nem tanto. E como nós temos aí a necessidade também de pessoas bilíngüe, principalmente como inglês, aqui é uma cidade que tem bastante oferta, por ser uma cidade exportadora. Tem muitas empresas aqui instaladas que tem essas necessidades, então os jovens daqui procuraram se formar bilíngüe, o que para nós aqui foi uma facilidade. E outra que tem também a facilidade do aeroporto, e a distância entre Florianópolis e Joinvile, é uma hora tanto uma quanto a outra né?! E, além disso, tem o porto né?! Que na época só tinha um, o de Itajaí, mas a empresa já operava aqui, e hoje tem dois portos. E na época foi avaliada também a questão de custos, principalmente de moradias, e na época se demonstrou bastante favorável (Gestor C1).

O CSC da Empresa C foi também instalado com a orientação na redução de custos, sendo esse o foco principal nas atividades da unidade prestadora de serviços. Os trechos a seguir extraídos das conversas com os dois gestores entrevistados demonstram essa preocupação prioritária com os custos no funcionamento do CSC.

a gente trabalha também com a competitividade. E a produtividade também, por custos. Então nós temos metas por custos e essas metas estão, por exemplo, eu como gerente tenho uma meta a ser seguida que eu tenho que cumprir além da produtividade e da qualidade também dos valores já previamente definidos. [...] a gente tem uma definição que a gente faz no orçamento anual e nesse orçamento anual existem as métricas né?! Que você define os valores que você vai ter, o quadro que você vai ter dessas atividades que você tem. Agora, vou agregar uma atividade nova, então eu tenho que mensurar isso através de uma volumetria. O quê que é a volumetria? É abrir as informações diante das atividades por tempo de cada uma [...] para você chegar num número de FPS. Eu tendo um número de FPS, eu calculo esse valor e eu vou ter, por exemplo, o orçamento de quanto eu vou gastar com o acréscimo com essa atividade que eu estou trazendo. Isso tudo através de ferramentas né?! São ferramentas que a própria consultoria que na época da implantação do centro deixou com a empresa e que a gente utiliza hoje para a definição de agregar atividades [...] Então, eu diria assim ó, o nosso ponto principal para você conseguir reduzir FPS não tirando atividades, é automatizando atividades. Para você ganhar produtividade através de automação de processos. Então para isso a gente faz, tem projetos, a gente trabalha em cima disso, sempre analisando as viabilizações de automatizar, de melhorar o fluxo (Gestor C1).

Percebe-se, portanto, que na fala de ambos os gestores, a implantação do CSC se deu focada na redução de custos. Adicionalmente, ambos os gestores apontam que a orientação para redução de custos ainda perdura no CSC, seja nas ferramentas de análise de custos utilizadas (que foram deixadas pela consultoria que apoiou a implementação do centro de serviços) para verificar a viabilidade das atividades realizadas no CSC, seja no discurso a ser transmitido para os subordinados da empresa. De fato, percebe-se que os analistas internalizaram esse discurso de redução de custos, como exemplo, a Analista C2 disse: “a gente é muito cobrado nesse ponto assim, redução de custo ao máximo [...] Sim, [o foco aqui é] custo! Não tenha dúvida! Centro de serviços é custo!” (Analista C2).

Sobre as atividades atualmente realizadas no CSC da Empresa C, o relato do Gestor C1 apresenta as áreas: “O CSC é composto de Finanças, Controladoria, Fiscal, Apoio às Vendas, apoio à vendas aí é a parte documental, Suprimentos, também, suprimentos na parte documental [...] Tem o *service desk*, o *help desk* de TI. [...] Recursos Humanos”. A Gestora C2 acrescentou ainda a existência do departamento de Controle Interno no CSC. Não obstante, em decorrência da recente fusão da Empresa X com a Empresa Y, muitos projetos de readequações estão sendo realizados, principalmente na parte de TI, o que deu origem a diversos

grupos formados por analistas e gerentes do CSC que se dedicam *full time* ou *partial time* nesses projetos. Ao todo, o CSC conta com aproximadamente 700 funcionários para atender toda a corporação, mais 300 trabalhando para o funcionamento operacional da unidade do CSC. Seus clientes são ligados ao setor de produção e processamento de alimentos.

5.3.2 Síntese da Empresa C

O CSC da Empresa C tem como grande foco de atuação a busca por ganhos com custos. Ele conta com atividades que na maioria são transacionais, de forma que são repetitivas e realizadas tanto individualmente quanto em grupo. O desenvolvimento profissional é possível, no entanto, as promoções são dependentes não de méritos dos analistas, mas principalmente de disponibilidade de vagas na estrutura do CSC. Não existem planos de carreira nesse CSC. Há poucos treinamentos e se consideram ser necessários conhecimentos superficiais para a realização da maioria das atividades operacionais.

A Empresa C tem um grande apelo à relação coordenador-analista, de forma que o coordenador tem papel essencial na gestão de pessoas do CSC. Não existe uma avaliação de desempenho aos empregados, de forma que essa avaliação se centraliza no coordenador que dá *feedbacks* aos seus subordinados. Em relação às interações sociais, não existe um grande apelo às confraternizações em iniciativas provenientes da área de RH local.

A questão salarial é um problema, dado que é um CSC que atende uma corporação que vem passando por constantes fusões, o que gera grandes diferenças salariais entre os empregados provenientes das diferentes empresas.

5.4 Empresa D

Primeiramente, deve-se entender que a Empresa D é uma empresa do grupo espanhol privado Empresa Matriz, que atua na área de telecomunicações. O grupo inseriu-se no mercado brasileiro a partir do processo de privatização das telefonias nacionais concluído em 1998. O diferencial do surgimento da Empresa D é que se trata de uma organização que já nasceu como um CSC, diferentemente do modelo tradicional de serviços compartilhados em que eles são implantados como unidades de *staff* de vinculadas à corporações e atuando, exclusivamente, para atender as demais unidades dessa corporação. No caso da Empresa D,

desde o início, o modelo de CSC foi implantado ligado à uma empresa mãe, entretanto, desvinculado no aspecto jurídico.

Nesse sentido, um aspecto importante a ser ressaltado foi que a Empresa D, além de ser uma empresa segregada da Empresa Matriz, ainda que pertencente ao grupo, em meados da década de 2000 passou a atuar para o mercado. Ao mesmo tempo, as unidades e departamentos da Empresa Matriz foram desobrigados a utilizar, necessariamente, a Empresa D como prestadora de serviços. Portanto, a Empresa D é um CSC com um nível de maturidade um pouco maior, conforme os graus de maturidade propostos por Bergeron (2003), porque atende não apenas as unidades corporativas do grupo Empresa Matriz, mas também, outros clientes do mercado. Além do mais, a Empresa D não tem um contrato garantido com as unidades operacionais da Empresa Matriz, o que demonstra um nível de maturidade do CSC em que ele é obrigado é praticar suas atividades dentro da competitividade do mercado, competindo por diferenciação de custos e qualidade.

Na visão dos executivos da Empresa D, essa maturidade adquirida pelo CSC é benéfica porque impulsiona a Empresa D a elaborar atividades com maior qualidade, em sintonia com as melhores práticas de mercado e de acordo com os níveis de produtividade competitivos, ao passo em que deve buscar também menores custos para a prestação de seus serviços. Ou seja, embora o advento de maiores níveis de competitividade possam trazer tensões para o trabalhador ou ainda para o clima organizacional, os gestores da Empresa D abordados entendem que essa competitividade faz com que a organização preze pela qualidade de seus serviços.

já em 2003 ou 2004, não sei se foi 2003 ou 2004, houve uma mudança que eu acho que foi muitíssimo saudável para a Empresa D [...] que foi a mensagem do seguinte: 'A gente vai atender os clientes que quiserem trabalhar conosco. Tá certo? Então, você está livre. Você pode me contratar ou um outro fornecedor'. Eu tenho que ser competitivo. Eu tenho que te atender do jeito que você acredita que tem que ser a prestação de serviços, mas você é livre para fazer isso dentro da tua casa ou para contratar outro fornecedor se você achar mais conveniente. Esse primeiro movimento ele até gerou uma certa... [rejeição] nós tivemos alguns solavancos, acabamos perdendo alguns serviços, mas depois se perde aquela coisa de ser obrigado a fazer alguma coisa. E isso é muito saudável. [...] Eu não tenho mais rede de proteção, eu sei que se eu não te atender, você vira as costas e vai embora. Então, quer dizer, isso motiva o CSC a perseguir de uma maneira mais intensa a questão da qualidade (Gestor D1).

Desde que os processos estejam adequados e sejam bem definidos, eu acho que sim [que a abertura do CSC ao mercado é vantajosa] porque eu acho que faz parte do mundo moderno. Acho que uma empresa que não tem competitividade, seja ela interna ou externa, ela está fadada a morrer. Porque seus processos vão ficando arcaicos, vão saindo fora. Então assim, se você trabalha para trazer competitividade dentro da empresa, eu acho que é positivo. Faz com que ela cresça, faz com que ela

melhore seus processos, faz com que ela se automatize, enfim... só tem benefícios (Gestora D2).

É importante inclusive entender que a Empresa D participa dos processos de compras da Empresa Matriz de forma igualitária com os demais fornecedores do mercado. Isso faz com que a própria organização se force a sempre manter níveis de competitividade elevados, o inclui, obviamente, a qualidade do serviço prestado.

E o que [o processo de abertura ao mercado] mostrou também foi o seguinte: Os clientes não foram embora! Nós tivemos casos sim em que o cliente foi embora, mas assim, eu diria que a gente teve uma fração. Mas pelo contrário a gente vem crescendo de lá para cá a taxas bastante boas. [...] se a área decide fazer uma checagem de mercado [...] Aí ela chama a Empresa Matriz e todo mundo que faz aquele tipo de serviço e a gente participa. E participa normalmente. Ganhamos algumas, perdemos outras. Em condições absolutamente iguais, não existe um mecanismo que existe até em outros países que é o fato da empresa do grupo poder fazer um *last call*: Quanto é que melhor fornecedor do mercado ofereceu 10? Eu faço também por 10. Eu não posso fazer isso no Brasil. Então se eu ofereci 11 e alguém ofereceu 10, se eu pudesse chegar em 10, putz... Oferecesse 10 antes. Então, por questões legais e porque a Empresa Matriz é uma empresa aberta, então a gente precisa participar de um processo de compras e tem uma série de exigências para que a gente possa, se a gente ganhar, para que o processo seja isento de qualquer desvio, né?! (Gestor D1).

Existe, portanto, uma mentalidade interna de se manter a Empresa D sempre nos níveis competitivos de mercado, evitando que suas atividades se acomodem ou não acompanhem as últimas tecnologias e tendências de mercado. No entanto, vale ressaltar que estudos sobre o grupo Empresa Matriz na Espanha já demonstraram que a busca pela competitividade e produtividade operacional da organização já trouxe em outros momentos precariedade no trabalho de seus funcionários (VALERO, 2008). Isso indica que essa orientação a buscar a produtividade de suas unidades, em especial, o CSC, deve ser vista com cautela porque pode trazer também conseqüências negativas para a Empresa D.

5.4.1 Características do CSC: implantação e atividades desenvolvidas

A Empresa D surgiu a partir de um modelo bem sucedido de CSC da Empresa Matriz previamente ocorrido na Argentina, que expandiu a idéia de centro de serviços para outras localidades. O Gestor D1 comenta como foi esse processo de estudos no final da década de 1990.

O que aconteceu é que [...] existia na Argentina uma iniciativa da Empresa Matriz de montar um CSC. Então eles fizeram lá uma experiência e o negócio foi bem

sucedido e eles começaram a fazer propaganda e tal.. E ai isso gerou na Espanha [matriz] uma questão de abrir estudos de viabilidade em vários países, simultaneamente. Então eles contrataram a Arthur Andersen que tinha ajudado a montar o CSC da Argentina, então os argentinos acabaram coordenando, ajudando neste processo. Chamou a Arthur Andersen e foi feito um projeto aqui no Brasil, no Peru, em Miami, e em Caracas (Gestor D1).

Dessa forma, a Empresa D foi implantada no Brasil em 2000, ficando instalada no prédio da Empresa Matriz (Avenida Paulista – São Paulo, SP) até 2005. A partir de 2005, a Empresa D passou a contar com três prédios para suas operações na cidade de São Paulo, onde está grande maioria de suas operações, mais suas subunidades espalhadas pelo Brasil, principalmente para o atendimento de logística.

A escolha da cidade de São Paulo se deu após alguns estudos com outras cidades que consideraram diversos fatores para essa escolha. Por mais que a cidade de São Paulo não tenha se demonstrado a mais viável na equação final, a questão da proximidade da cidade com a estrutura já existente da organização, em especial, a Empresa Matriz, e pelo fato da cidade ser um centro de atendimento a um público maior acabou sendo fator decisivo na escolha. A fala do Gestor D1 demonstra esse processo de escolha:

O que aconteceu é o seguinte, foi feito um *site location* nessa época e São Paulo não era a opção mais econômica. A opção mais econômica a gente tinha estudado Curitiba, tinha estudado Campinas, Rio de Janeiro, tinha meia dúzia de cidades que estavam neste estudo. Acontece que foi dada preferência a uma questão de proximidade física. Então existia uma preocupação de você pegar as atividades que estão aqui em São Paulo e botar isso no Rio, e botar isso em Curitiba – Curitiba se não estiver enganado foi economicamente a que mais resultado. Porque Curitiba equilibra uma série de fatores que são importantes, né?! Então você tem bom preço, né?! Você consegue contratar pessoas com salários competitivos, você tem mão-de-obra boa, você tem boa infra-estrutura, você tem fácil acesso, tem qualidade de vida legal, então, você tem um conjunto [...] A preferência foi por manter a atividade relativamente perto do principal cliente, que no caso é a Empresa Matriz (Gestor D1).

Adicionalmente, conforme informações dadas pelo próprio Gestor D1, a Empresa D conta hoje com 3 grandes pilares de atuação, que são: Logística; Administração Financeira; TI e Outsourcing. A Logística conta com atividades relacionadas principalmente à logística, o que inclui a operação em si (os depósitos espalhados pelo Brasil), logística reversa, transportes, etc. O pilar relacionado à Administração Financeira tem atividades de contabilidade geral, contas a pagar, *facilities* (a infra-estrutura do CSC), ativos imobiliários, projetos, RH (havendo o corporativo e o voltado para o CSC). O terceiro setor que é o de TI e Outsourcing que conta com as atividades relacionadas aos sistemas de informações e tecnologia. No momento da pesquisa de campo, a Empresa D contava com cerca de 1.000

funcionários trabalhando nessas três grandes diretorias do CSC. Os principais clientes da Empresa D estavam ligados ao setor da telefonia, ainda que existissem também clientes de outras indústrias.

5.4.2 Síntese da Empresa D

O CSC da Empresa D tem pouco mais de 10 anos e foi um dos primeiros a ser instalados no Brasil, além de ser um dos maiores em quantidade de empregados. É considerado um dos mais maduros e não tem ligação obrigatória com as unidades de negócios da sua matriz e pode oferecer serviços ao mercado. Ele é um CSC que conta com 3 grandes diretorias, cada uma com suas especificidades e sua orientação é voltada à satisfação do cliente. A maioria de suas atividades é padronizada e repetitiva, de forma que os analistas realizam atividades em grupo (o que gera conflitos), mas por outro lado, relata-se ser uma forma de evitar alienações decorrentes da grande especialização.

O desenvolvimento profissional é percebido como dependente exclusivamente do empregado. As promoções dependem da disponibilidade de vagas superiores e não existe plano de carreira. Há uma carência de treinamentos mesmo considerando que é necessário haver conhecimento especializado na realização das tarefas operacionais. Existe a percepção de insatisfação salarial, principalmente em comparação com o mercado da região e os incentivos para retenção de funcionários se dão, principalmente, por premiações financeiras.

5.5 Análise de conteúdo dos dados levantados

Observando o conteúdo das transcrições, decidi estabelecer por semelhança e homogeneidade quatro categorias, tal como apresentado anteriormente no Quadro 9: (1) área de RH nos CSCs; (2) desenvolvimento profissional; (3) características do trabalho; (4) políticas para gestão de pessoas. Reforçando que a decisão de como cada uma das categorias foram formadas partiu de um processo fruto da inferência e dedução do pesquisador.

5.5.1 A área de ARH nos CSCs

Essa categoria contou com os elementos verificados em campo que estavam mais ligados às questões infra-estruturais e estratégicas do CSC em relação ao grupo

organizacional. Com isso, para a elaboração dessa categoria, sustentou-se na análise da (a) autonomia dos CSCs em relação à matriz; (b) existência de um departamento de RH exclusivo para o atendimento interno do CSC; (c) orientação das atividades de cada CSC.

5.5.1.1 Autonomia do CSC em relação à matriz

O primeiro ponto relevante sobre a gestão de pessoas em CSCs é referente ao próprio departamento de RH. Cada um dos centros de serviços tem seu **grau de autonomia perante a matriz** dentro da estrutura organizacional e isso tem reflexos diretos na condução e **caracterização do departamento de RH** que atende os empregados internos do CSC.

A Empresa A, por exemplo, conta com uma estrutura matricial de RH, já que o CSC é considerado pela diretoria como uma área de negócios como qualquer outra que precisa ter seus *business partners*. Não se perceberam relatos de sentimento de inferioridade proveniente de nenhum analista ou gestor. Isso faz com que o CSC tenha sua autonomia dentro dos padrões do grupo organizacional, tal como comenta o Gestor A2: “A gente tinha autonomia para fazer o CSC do jeito que a gente queria, mas era primordial que a cultura da Empresa A fosse mantida. Isso foi colocado como fundamental pela diretoria (...) A gente não pode fugir das normas, das políticas institucionais da Empresa A”. Dessa forma, os mesmos conceitos de departamento que existem para as demais áreas da organização, foram aplicados ao CSC.

Na Empresa B, os negócios são bastante diversificados, havendo foco na satisfação dos clientes. Diante disso, o CSC tem papel de realizar as atividades de forma mais eficiente que um terceiro do mercado, não sendo considerado, portanto, uma estrutura estratégica e, tampouco, fundamental para a organização. Como o CSC é quase um terceiro, na visão da diretoria da Empresa B, cria-se a necessidade de se ter um RH específico para o CSC dado que ele acaba tendo menor grau de vínculos com a matriz e as unidades de negócios. Assim, tem-se um departamento de RH que segue os padrões estabelecidos corporativamente. Nas palavras da Gestora B1: “Tem uma política corporativa de RH e depois cada empresa tem os seus procedimentos”. Percebe-se que a área de Apoio ao Capital Humano é segregada da área de RH da matriz, no entanto, ela não tem autonomia de criar suas políticas. Ela chega a ter autonomia para criar seus sistemas de valores aplicados ao ambiente específico do CSC, mas tudo isso, respeitando os preceitos da política corporativa da Empresa B.

Por sua vez, a Empresa C demonstrou relatos que também estava submissa às políticas corporativas. Entretanto, a Empresa C considera o CSC como um centro redutor de custos, ao mesmo tempo em que o considera também uma unidade de negócios. Não existe a sensação

de segregação de empresas dentro do CSC, até porque os analistas abordados, na maioria, tinham mais de 10 anos de trabalho (mais antigos que a própria implementação do CSC) e não se sentiam inferiores, por mais que tenham sido re-locados em algum momento. Isso traz como consequência um departamento de RH único, que atua tanto para o CSC quanto para as demais unidades de negócios. Não existe qualquer diferença no atendimento em termos de RH. Quando se coloca o CSC no mesmo nível de importância que as demais unidades de negócios, por um lado, evitam-se sentimentos de inferioridade, porém, ao mesmo tempo, ignoram-se as especificidades que o CSC pode vir a ter. Nesse caso, não existe flexibilidade para haver atividades de gestão de RH específicas ao centro de serviços. A fala do analista C2 (que atua na área de RH do CSC) mostra claramente como existe uma política corporativa que rege todas as atividades exercidas no centro de serviços: “Tem a área corporativa que define as políticas, a gente participa da definição das políticas, muitas vezes, e a gente aqui, digamos assim, fazemos a operação. Fazemos a política efetivamente funcionar na prática”.

Por fim, a Empresa D foi a que se demonstrou mais independente de todas. Ela atende à matriz apenas no que tange ao atendimento de metas, tal como explana o Gestor D1:

A gente tem três áreas, três diretorias que têm bastante autonomia, e a própria Empresa D, eu tenho bastante autonomia em relação à Espanha [matriz]. É o modelo que a gente tem aqui, que é um modelo de cumprimento de metas. Você tem os objetivos do ano e você corre atrás daquilo. Então à medida que você está com tudo em dia, você tem pouca gente se metendo na tua vida. Quando você está com metas atrasadas aí você tem mais intervenção (Gestor D1).

A nítida separação entre o CSC das demais unidades de negócios exige por si só um departamento de RH exclusivo para seu funcionamento. No momento em que se dividem as funções e pessoa jurídica entre matriz e CSC, o centro de serviços passa a não somente ter mais autonomia, mas seu departamento de RH ganha em contrapartida mais autonomia também.

Percebem-se dois elementos nesse aspecto. Primeiro que a área de RH dos CSCs tem autonomia no grupo organizacional contanto que dentro das políticas corporativas estabelecidas. A partir do momento que um CSC faz parte do grupo organizacional, ele tem padrões e políticas a serem seguidos. Dessa forma, as atividades de gestão de RH praticadas podem ter variações desde que dentro das políticas estabelecidas corporativamente.

O segundo aspecto é que se nota que cada um dos CSCs tem seu papel estratégico específico dentro do grupo organizacional. Cada um estabelece esse tipo de estrutura para atender necessidades e estratégias específicas, ganhando cada um uma orientação específica.

Dessa forma, conforme se considera o CSC mais independente e autônomo, segregado do grupo organizacional, como uma área de *staff*, maior é a necessidade dele ter seu departamento de RH próprio. Da mesma forma, em modelos em que o CSC é considerado pela diretoria como uma das filiais, ele costuma ter um modelo de gestão de RH replicado da matriz.

5.5.1.2 Existência de um departamento de RH para o atendimento interno do CSC

Em relação à existência de um departamento de Recursos Humanos no CSC voltado a atender exclusivamente o centro de serviços e suas especificidades, percebe-se que cada caso estudado tem suas características. Por exemplo, a Empresa A não conta com um departamento exclusivo de ARH para o CSC porque existe, tal como já citado, uma estrutura de *business partner*, na qual há empregados da área de corporativa de RH instalados dentro do CSC. Existe dessa forma uma estrutura enxuta (dois funcionários) que atendem *in loco* o CSC. Vale dizer que nesse caso, a existência de funcionários do departamento corporativo de RH tem mais a função de agilizar processos do que propor um modelo de departamento de RH voltado exclusivamente ao CSC.

No caso da Empresa B existe uma área específica e focada em desenvolver atividades de gestão de RH exclusivamente para o CSC (área de “Apoio ao Capital Humano”). Nesse sentido, o próprio departamento de RH voltado ao CSC identificou a necessidade de se criar uma política interna específica voltada exclusivamente ao CSC. Assim, a partir das diretrizes corporativas provenientes da matriz, desenvolveu-se uma política de valores voltados especificamente ao CSC.

Diferencial tem um programa específico só para isso [diferenciar os valores do RH para os valores corporativos]. Olha, a gente tinha os valores corporativos, mas quando fomos para o CSC, o que é importante para o CSC? Ok, nós não vamos fazer nada que discorde ou distoe dos corporativos, mas será que a gente não tem específicos? E aí nós fizemos o CATIVE. [...] Está em todo lugar, C de cliente, A de austeridade, T de trabalho em equipe, I de integridade, V de valores e E de excelência operacional. E isso é um mantra, tenho programa de reconhecimento em cima disso. Se alguém aqui disser que não sabe os valores do CSC, eu me suicido na hora [...]. Por que o que a gente precisava criar? É a cultura do CSC, isso que as pessoas não tinham. A maior parte vinha de outras empresas e até estava [...] sofrendo. Muito forte uma crise de baixa auto-estima (Gestora B1).

Isso demonstra claramente a preocupação e a existência de ações feitas no sentido de buscar atividades de gestão de RH que sejam específicas aos empregados do CSC. Percebe-se que existe uma preocupação em não apenas transpor as políticas e atividades de ARH

corporativos no centro de serviços. Essa falta de identificação própria do CSC, segundo a gestora, inclusive gerou problemas de auto-estima e inferioridade percebida.

No caso da Empresa C, o que a distingue dos demais CSCs é que não existe claramente uma segregação de função entre a área de RH voltada ao atendimento corporativo e o departamento de RH local. O mesmo departamento e os mesmos empregados que realizam atividades corporativas também desenvolvem atividades de ARH local, focadas no funcionamento rotineiro da unidade de Itajaí.

O nosso escopo aqui é centro de serviços, mas nós também somos o RH local aqui de Itajaí [...] por exemplo, o SACs de certas pessoas, então nós dentro do centro de serviços que tem 700, essas outras 300 que não fazem parte do centro de serviços, nós também fazemos toda a parte de RH local. Damos atendimento como se tivéssemos uma área específica, mas a gente não tem isso separado. E claro, tem pessoas dentro do próprio centro de serviços que vão se dedicar a atividades locais. Pega o ambulatório médico, por exemplo, é exclusivo daqui. Não vai ter... então tem atividades que são exclusivas e outras que não. A grande maioria não é, faz parte do escopo total (Gestor C1).

Isso pode ser um problema para o CSC por diversos motivos. Primeiramente porque se pode causar certa confusão na realização das atividades rotineiras do time da área de RH. Segundo por questão de prioridade porque podem existir tensões para os empregados operacionais realizarem as atividades preferencialmente para atender as demandas da área de RH local. Não obstante, quando se realiza a atividade da mesma maneira tanto para os aspectos corporativos quanto para o CSC, pode não existir atividades de gestão de RH voltadas exclusivas para o CSC, de forma que não existem então atividades de gestão de RH com aplicação às especificidades de um centro de serviços, havendo apenas uma replicação das atividades de ARH corporativas nas práticas locais. Isso pode ser colocado como algo que gera problemas e que é uma crítica inclusive por parte dos analistas, como o trecho a seguir extraído de uma analista do RH, da área de atração e seleção:

Então aqui os programas que nós temos hoje no corporativo, que são os padronizados, eles não se aplicam muito à nossa realidade, porque o foco dele é indústria, então hoje a gente tem que adaptar os programas para o administrativo, então isso é uma das minhas reclamações até. O foco é muito indústria e esquece um pouquinho que tem o administrativo que movimenta a empresa inteira. Que se parar isso aqui para tudo, entendeu?! Então assim, isso é uma das coisas assim que eu tenho empregado muito em comitê de clima, que seja criado em atração e seleção que seja criado pra nós também. Então hoje nós temos um programa que é assim, é mais análise de atração e seleção, que é o programa padrinho do novo funcionário [...] então nós temos vários programas de clima, mas que são aplicados na indústria [e isso causa problemas] porque tem que fazer toda uma adaptação e a nossa realidade é bem diferente, né?! O nosso público é outro, assim, o nível de escolaridade é outro (Analista C3).

Sobre a Empresa D, o Gestor D1 alega que é importante que se tenha um departamento de RH voltado ao CSC para que se possa acompanhar as mudanças de mercado e de perfil dos empregados da Empresa D. Em decorrência do tamanho da Empresa Matriz, seria impossível dar a atenção adequada às mudanças e evolução do CSC seguindo apenas as políticas corporativas de RH, conforme explica o gestor:

Acho que o RH interno vem se adaptando por um conjunto grande de mudanças. Então a gente tem a história da gente entrar e sair dos serviços vai fazendo com que a gente vá modificando a característica da população. Por exemplo, a logística, a logística no início da Empresa D a gente tinha uma atividade que a gente chamava de gestão de logística. A operação de logística, a pessoa que fica dentro dos depósitos, carregando caixa, documentando material, esse pessoal não era da Empresa D. Esse pessoal era de uma empresa contratada pela própria Empresa Matriz que botava a mão de obra para fazer isso. Lá em 2005, talvez, a gente tomou a decisão de ter essa atividade operacional também. E isso é outro perfil de população. É outro perfil de remuneração, é outra característica. Isso exigiu uma adaptação do RH (Gestor D1).

Por isso, a importância e a justificativa em se ter e manter um departamento de RH voltado exclusivamente aos funcionários do CSC. Para o Gestor D1, as atividades de gestão de RH precisam se adaptar ao contexto ao qual ele está inserido e isso só seria possível se existir uma área de RH voltada exclusivamente ao CSC.

No momento da abordagem de campo, o departamento de RH estava em meio a atividades para se reestruturar no sentido de não aplicar as mesmas práticas e o mesmo modelo de ARH para diferentes contextos internos do próprio CSC.

é como se a gente tivesse três empresas dentro de uma única, que é cada uma dessas diretorias aí. E às vezes até mesmo dentro de uma diretoria a gente tem grupos diferentes, a AF, ela tem contabilidade, ela tem o imobiliário, ela tem RH, são três mundos muito diferentes. E acho que o grande desafio é isso, entender um pouquinho cada um desses mundos e você tem ações, que são ações corporativas que vão permear essa cultura de forma abrangente e depois descolar um pouco né?! Ações individualizadas. Acho que esse é o grande desafio para o ano que vem, para o RH (Gestora D2).

Portanto, o que se observa é que cada CSC tem uma forma de estruturar as atividades de ARH para seus próprios funcionários. A decisão entre alocar um departamento exclusivo para o atendimento interno depende da estratégia de Gestão de Pessoas que a organização tem e da importância que ela dá para esse tipo de departamentalização. O que pareceu claro é que os CSCs das Empresas B e D, que têm maior tempo de funcionamento, entenderam por meio suas experiências que seria interessante criar um departamento de RH exclusivo ao CSC.

5.5.1.3 Orientação das atividades de cada CSC

Conforme já visto na descrição de implementação de cada um dos CSCs abordados e dos dados apresentados, pode-se dizer que eles funcionam dentro de orientações para a realização de suas atividades. Elas vão guiar quais são as prioridades e os objetivos do CSC, o que vai impactar diretamente na forma pela qual essa unidade presta seus serviços.

Para o caso da Empresa A, percebe-se uma nítida orientação para a qualidade do serviço prestado. Isso se vê claramente quando o propósito da implantação do CSC veio da insatisfação com serviços terceirizados.

Por sua vez, a Empresa B tem uma orientação voltada à satisfação dos clientes (unidades de negócios). Isso é compreensível quando se percebe que a própria continuidade do CSC depende da aceitação e da renovação anual do contrato entre o CSC e as unidades de negócios, sem que o centro de serviços tenha a possibilidade de vender seus serviços ao mercado. A Empresa D também tem orientação voltada ao atendimento dos clientes, tal como a Empresa B. A Empresa D busca prioritariamente realizar atividades de forma que seus clientes estejam satisfeitos e contentes com o serviço recebido.

Na Empresa C a orientação fica voltada aos custos. O objetivo do CSC nitidamente é reduzir os custos operacionais das matrizes. Ou seja, a criação de um CSC nesse caso estava pautada na busca por maior competitividade e não por problemas ou necessidades em se ter um atendimento de qualidade ou a satisfação das unidades de negócios.

Por essas percepções pode-se dizer que a orientação de um CSC está ligada em algum grau com o contexto de prestação de serviços. Ou seja, cada realidade está dentro de um contexto e de uma necessidade do grupo organizacional, de forma que cada CSC se estrutura dentro dessas necessidades. Por exemplo, as Empresas B e D que precisam assegurar clientes para manter a continuidade de seus negócios dado que eles não contam com uma base de clientes pré-definida, têm a satisfação do cliente como objetivo e orientação principal. Para essas empresas, as unidades de negócios devem buscar alternativas no mercado caso o CSC não seja a forma mais viável de manter o CSC dentro de níveis competitivos com o mercado em termos de atendimento às suas necessidades. Portanto, a orientação de um CSC vai existir desde a sua implementação e está ligada com a estratégia da matriz em relação à alocação de suas atividades de *staff*. Se eles são realizados num CSC é porque existe um contexto gerador de uma necessidade da organização e ele vem para suprir essa demanda, que pode ser de

diversas naturezas. Por isso, a orientação do CSC está ligada à estratégia da matriz na implantação de um centro de serviços.

5.5.1.4 Reflexões sobre a categoria

O primeiro ponto a ser observado é que os CSCs observados têm autonomia para elaborar atividades de ARH de criar políticas internas ao CSC contanto que elas estejam alinhadas com as políticas corporativas. Manter os valores do grupo organizacional, mesmo que existam novos valores específicos ao CSC é tido como fundamental pelas matrizes, até porque dessa forma, mantém-se uma das vantagens de um CSC que é realizar atividades de staff dentro dos padrões culturais da organização, tal como propõe Ulbrich (2006).

Percebe-se ainda que quanto maior é a autonomia dos CSCs, maior é o apelo às estruturas departamentais de ARH próprias ao CSC. Isso se justifica porque quanto mais independente for o CSC, mais ele atua por si e isso vale também para sua estrutura interna de atuação de ARH.

Da mesma forma, percebeu-se que os CSCs que tinham maior autonomia eram os mesmos que tinham mais tempo de existência, de forma que eram também os mesmos que identificaram ao longo de suas atividades realizadas a necessidade em se ter uma área de gestão de pessoas específicas ao CSC. Os relatos apontam que uma área voltada exclusivamente ao CSC pode trazer mais benefícios e ser mais eficiente que uma área sem segregação, que atua atendendo tanto os clientes externos quanto os internos. Por exemplo, a Empresa C que já tem alguns anos de atuação e não tem essa divisão, começa a perceber a necessidade em se criar uma área específica para ARH voltada exclusivamente os funcionários do CSC. Portanto, quando há maior autonomia e maturidade, a demanda por uma área de gestão de pessoas exclusiva ao CSC tende a ser maior. Com tudo isso, a análise mais abrangente que se chega é que a demanda por uma área de RH voltada exclusivamente aos funcionários do CSC se demonstra crescente conforme a estrutura se desenvolve.

5.5.2 Desenvolvimento profissional dos analistas dos CSCs

Sobre o desenvolvimento profissional dos analistas dos CSCs, diversos podem ser os fatores que influenciam nesse desenvolvimento. São eles: (a) a percepção da possibilidade de desenvolvimento profissional; (b) treinamento; (c) formação educacional e conhecimentos

técnicos; (d) especialização e alienação; (e) transmissão de novos conhecimentos; (f) plano de carreira.

5.5.2.1 Possibilidades de desenvolvimento profissional

Ao primeiro pensamento, comumente o que se imagina quando se fala de CSC é remeter a um perfil de empregado omissivo. Esse pensamento se justifica porque, como já discutido, espera-se que um analista do CSC seja um funcionário que realiza tarefas de forma repetitiva, sem grande autonomia e com criatividade limitada. Não se espera que esse tipo de empregado tenha grandes responsabilidades e um papel decisivo no contexto organizacional. No entanto, algumas falas dos gestores entrevistados deixam evidentes as expectativas que existem dos analistas terem pró-atividade e deles assumirem a responsabilidade por seu desenvolvimento e desempenho. A responsabilidade nitidamente é focada no próprio analista e não nas ações dos CSCs.

esse tipo de gente [que espera que a organização faça as escolhas e o planejamento para ela, existe] em todo lugar, agora tem muita gente que reclama e tem essa postura, quer que a empresa dê, a pessoa não toma iniciativa de nada. [...] Poderia ter um programa mais estruturado que não dependesse tanto do funcionário. Mas nós já falamos, por premissa a carreira é de cada um, a empresa tem que dar as ferramentas, premissa de ajudar (Gestora B1).

A Gestora D2 concorda que o desenvolvimento profissional dos analistas é de responsabilidade deles próprios e não do CSC ou do departamento de RH. Isso faz com que a área de RH voltada ao CSC tenha a função de assessorar o desenvolvimento dos funcionários e não se responsabilizar por isso.

acho que a Empresa D tem muito claro isso, que o desenvolvimento ele é uma competência do funcionário, não da empresa. Eles cobram por isso, mas é muito claro para o Beltrano [diretor geral], para o [departamento de] RH como um todo que isso é do funcionário, que ele que tem que correr atrás do seu desenvolvimento. É lógico, como isso é individual, você tem pessoas que conseguem isso com maior facilidade, entendem isso e vão buscar, e tem pessoas que são mais acomodadas, que ficam por conta da empresa, se a empresa não fornece, ela também não faz nada. E aí, você tem aí assistentes que são assistentes há 10, 12 anos, mas aí também você não consegue muito interagir. Você consegue dar um *feedback*, você consegue tentar mostrar para a pessoa o quanto é importante para a carreira dela. Mas é dela né?! (Gestora D2).

Inclusive, existem casos que essa percepção dos gestores é sustentada formalmente por políticas corporativas. No caso da Empresa B, por exemplo, pode-se notar nas normas de políticas internas do CSC que colocam uma responsabilidade compartilhada do empregado: “Para conciliarmos bons resultados para o CSC com a satisfação pessoal no trabalho, precisamos assumir um compromisso de mão dupla” (EMPRESA B, 2008, p. 3). Diante dessas constatações, percebe-se que o departamento de RH tem um papel de suporte e apoio aos empregados e não a função de definir o futuro deles. Diante disso, é comum encontrar depoimentos dos analistas que expressam a percepção dessa responsabilidade focada neles próprios: “Preciso fazer bem meu trabalho, ganhar cada vez mais experiência e aprender cada vez mais. Só assim vou estar pronta para uma oportunidade quando ela surgir. Tenho que ter o preparo e isso só vem com o tempo e com a sua dedicação né?!” (Analista A4).

Assim, dada essa responsabilidade, os gestores entrevistados entendem que o CSC é um local que exporta talentos para as demais unidades organizacionais, já que a unidade prestadora de serviços pode dar um embasamento técnico importante para o empregado realizar funções de maior responsabilidade em outras localidades.

Eu brinco que aqui tem um programa que é o seguinte: A gente trabalha na importação, no desenvolvimento, e na exportação, né?! Eu trago gente do mercado, da fábrica, de outras áreas administrativas da Empresa A para desenvolver esse cara aqui internamente e exparto esse cara aqui para a controladoria, RH, para onde for. É uma ótima área para gente fazer isso. (Gestor A1).

Por sua vez, a Empresa B também sugere um exemplo de desenvolvimento quando sua gestora concorda com essa possibilidade sustentando-se no fato de que os negócios que o CSC atende são bastante diversificados, gerando uma variedade de conhecimentos maior aos analistas:

Isso eu não tenho dúvida [que o CSC pode ser uma oportunidade de desenvolvimento para os empregados]. Para a pessoa é um excelente negócio, ela entra, ela tem assim de cara o conhecimento de vários negócios, mesmo sendo apoio, porque, por exemplo, se você faz um processo para uma empresa, para outra e para outra você no fundo começa entender como isso funciona numa construtora, numa [empresa de] cimentos, numa empresa têxtil, numa empresa de moda, numa empresa de táxi aéreo, numa fazenda, por exemplo, [setores que] não têm nada a ver com nada. É diferente quando você pega alguém do mercado, o cara: ‘eu domino essa parte’, ele trabalhou numa empresa automobilística, saiu de uma, entrou em outra, em toda a vida, dois anos aqui, três anos ali [...] ele chega aqui, é totalmente bitolado no negócio. [...] eu sei que é uma boa porque eu perco muita gente, que é o analista júnior, ele vai para o mercado como pleno. Se é pleno, vai para o mercado como sênior. Se ele é sênior ele vai como coordenador. Se ele é coordenador vai como gerente. [...] eu não posso ficar promovendo ou talvez mudar de negócio, mas em termos de bagagem é, tanto que tem pessoas que abrem consultoria com o que aprenderam aqui (Gestora B1).

Assim sendo, o que se pode extrair é que o desenvolvimento profissional num CSC é entendido como possível tanto pelos analistas quanto pelos gestores. Entretanto, os gestores deixam claro que esse desenvolvimento depende dos esforços e iniciativas dos funcionários e não de programas sob responsabilidade do departamento de RH.

5.5.2.2 Treinamento

Os treinamentos também são vistos como elementos importantes para o desenvolvimento profissional dos empregados dos CSCs. Por exemplo, o treinamento do CSC da Empresa A envolve tanto treinamentos técnicos quanto treinamentos comportamentais, ligados aos valores da empresa. Esses treinamentos são geralmente realizados nas próprias dependências da Empresa A, seja ela no CSC ou nas demais plantas localizadas nas outras cidades paulistas.

No treinamento, o próprio colaborador se inscreve nos que ele quer participar. Não existe uma regra de quais treinamentos ele tem que fazer por obrigação, só em alguns casos... e na integração dos colaboradores né?! Geralmente, antes da gente oferecer um treinamento, os próprios colaboradores já apontaram antes a necessidade desse treinamento nas reuniões do que a gente chama de gestão à vista [...] são reuniões que o colaborador pode sugerir treinamentos. Daí as vagas ficam abertas na Intranet e é só ele se candidatar ao treinamento. Só precisa depois o colaborador acertar com a coordenação dele a ausência dele para ele poder fazer o treinamento né?! (Gestor A2).

Um ponto interessante para o caso da Empresa A é também que existem treinamentos alternativos focados nos produtos da empresa também, como, por exemplo, treinamentos sobre como se maquiar. Isso é uma forma não apenas de tornar seus empregados (denominados como colaboradores) mais imersos nos conceitos da Empresa A e nos valores da empresa, como também, faz com que o empregado conheça bem os produtos da empresa, se tornando um disseminador dos seus produtos. É um treinamento que agrada o empregado ao mesmo tempo em que o faz ter maior afinidade com a marca e a empresa.

Percebe-se que os treinamentos são considerados pela maioria dos analistas como existentes e disponíveis: “Sim nós temos bastante. [...] Tem os treinamentos de gestão e específico para a função que eu faço hoje.” (Analista A4). Eles são, portanto, focados para melhoria de produtividade da função exercida e também relacionados aos valores da organização (treinamentos de gestão).

Na visão dos analistas, percebe-se que eles, em geral, entendem que a realização de treinamentos é como um investimento da organização sobre eles e que isso depende do aval de seus coordenadores. Existe, inclusive, frustração e tensão por parte dos analistas quando existem treinamentos que eles não são envolvidos.

é enviado a todos os coordenadores e os coordenadores acabam indicando quais os funcionários eles querem que façam o treinamento. Por exemplo, tinha um de Excel, que era o que me interessava, de Excel avançado, e ela falou: ‘Sua coordenadora recebeu esse e-mail. Todos os coordenadores receberam’. E eu percebo que não é repassado. [...] Até me assustei com a quantidade e a gente nunca foi chamado (Analista A1).

Todavia, em todos os demais CSCs, o treinamento foi identificado como um ponto de melhoria tanto pelos gestores quanto pelos analistas. Na Empresa B, apesar de haver o discurso da Gestora B1 de se ter diversos tipos de treinamentos, os analistas não acreditam que os treinamentos são eficazes: “É difícil ter treinamentos aqui. Às vezes tem, mas nada assim que seja definitivo para a gente aprender e resolver as coisas a partir dali” (Analista B9). Além da maioria se sentir insatisfeita com os treinamentos disponibilizados, havendo aqueles que acreditam que os técnicos são escassos e outros que pensam que os comportamentais são pouco oferecidos, alguns consideram ainda de pouca efetividade aqueles voltados aos aspectos comportamentais. Para a Analista B5, por exemplo, que opina sobre o treinamento *online* de valores da organização: “tem alguns questionários aí que eles passam que não considero um treinamento, de forma alguma. Até sinceridade, para mim é perder de tempo”.

No caso da Empresa C, a escassez de treinamento foi apontada tanto pelos gestores quanto pelos analistas. Para a Analista C7: “No nosso dia normal eu nunca fiz um treinamento desde que eu estou aqui, nunca [...] Eu gostaria de ter mais treinamento, sabe?! Eu gostaria de ter porque os que eu fiz desde que eu estou aqui eu fiz por conta própria”; a Analista C13 concorda dizendo que: “Nós já tivemos treinamento. Só que nesses últimos tempos aí acabou tudo [...] Está feia a coisa”. Não obstante, a gestora C2 confirma a escassez de treinamentos na Empresa C:

Ultimamente não anda dando tempo para... e nem verba para muitos treinamentos. Estamos com muita gente focada nos diversos projetos. Eu mesma estou alocada em três projetos diferentes e sei que assim como eu, outras pessoas estão super atarefadas e ocupadas com esses projetos. Mas quando precisa ter treinamentos, nós buscamos o treinamento sim. Organizamos o treinamento internamente, trazemos especialistas para dar *workshops*. Geralmente trabalhamos com *focal points* nas áreas que são os disseminadores do conhecimento. Essa é a estratégia que a gente geralmente adota, até pelas restrições de colocar todo mundo nos treinamentos né?! Por exemplo, a gente teve recentemente um treinamento de Excel que muita gente se inscreveu e participou. Excel é uma coisa que a maioria aqui usa né?! (Gestora C2).

Ainda nessa linha, segundo documentos corporativos da Empresa D, os treinamentos: “São deveres da empresa: [...] estabelecer ações de treinamento que melhor habilite o funcionário no desempenho de suas atribuições atuais e futuras, contribuindo para seu aperfeiçoamento profissional e pessoal” (EMPRESA D, s/d, p. 2). Por essa afirmação, pode-se ter como direcional que o treinamento existe tanto para o funcionário realizar suas atividades rotineiras quanto para ele se desenvolver para futuras atividades dentro da organização.

Todavia, os relatos dos gestores não apontam para essa ênfase em treinamentos. Por exemplo, a Gestora D2 alega que os treinamentos ainda não estão estruturados e não existem treinamentos técnicos específicos para cada uma das áreas:

A gente ainda não trabalha, pelo menos até esse ano, com treinamentos mais específicos, mais por área, técnicos, só se existir uma demanda e uma solicitação de um desses gestores direto, e aí, obviamente, a verba para que esse treinamento aconteça, e aí sim... mas não existe ainda uma lista de treinamentos. A gente ainda está na fase de desenvolvimento (Gestora D2).

Concomitantemente, na visão do Gestor D1 existe uma grande diferença nas demandas e realizações de treinamentos conforme a diretoria do CSC. Ainda sim, o gestor aponta: “Acho que a gente tem um treinamento técnico fraco. Acho que a gente precisaria investir mais em treinamento técnico”.

Uma fala da Gestora C2 aponta que essa ausência de estrutura de treinamentos na maioria dos CSCs acaba por transferir a responsabilidade de aprender o conteúdo das funções para os coordenadores das áreas. Eles se responsabilizam não apenas para escolher treinamentos como na Empresa A, mas também por suprir a falta de um treinamento formal que poderia haver proveniente de uma área de treinamento de RH. “Na falta de um curso ou algo que o valha, temos os coordenadores que se encarregam de transmitir todo conhecimento necessários para os analistas” (Gestora C2).

Portanto, verifica-se que os treinamentos são escassos na maior parte dos CSCs observados. Trata-se de um motivo de insatisfação por parte dos analistas e um objetivo de implementação por parte dos gestores. Os dados apontam que esse é um caminho pelo qual os CSCs poderiam se desenvolver mais em termos de gestão de pessoas. Por fim, a ausência de um treinamento estruturado proveniente do CSC faz com que o apelo ao coordenador para realizar a transmissão do conhecimento aos analistas seja uma estratégia em vigor.

5.5.2.3 Formação educacional e conhecimentos técnicos

Para trabalhar no CSC, como analista, exige-se que o empregado tenha diploma de graduação no ensino superior. Para esses cargos, exige-se uma experiência prévia do trabalhador e / ou uma formação acadêmica compatível com o trabalho a ser realizado.

Se a gente está falando de uma pessoa que vai ser mais alicerce do processo. Então, por exemplo, a área fiscal. As áreas precisam apurar impostos. A gente paga 2 bi[[lhões] de impostos por ano. O cara precisa ser especialista. Tudo bem, não precisa ser ‘eu sou especialista em CLT e ICMS para a indústria de cosméticos.’ Pode ser um cara que já trabalho com isso, relacionado na indústria. Agora, vou contratar um assistente fiscal, pode ser um cara com potencial. Quando a gente trouxe as pessoas da fábrica, o que a gente estava procurando?! O cara que estudou, o cara que busca aperfeiçoamento pessoal, o cara que tem uma atitude, uma fala boa, escreve bem, que conhece de computador. Porque da área fiscal a gente pode ensinar aqui. (Gestor A1).

No entanto, existe a preferência no CSC por contratar assistentes e desenvolvê-los para depois promovê-los para analistas. Para o Gestor A2: “O ideal é trazer o cara para cá ainda na faculdade, para gente poder treinar o cara com o trabalho aqui mesmo. Aí, conforme ele for se desenvolvendo, é só promover ele depois. Não é uma regra e nem sempre é melhor assim, mas se for escolher, prefiro assim”. Isso é corroborado por outros gestores como, por exemplo, a Gestora D2: “A formação mínima é segundo grau completo: Assistente e auxiliar. Aí para o analista a gente já começa a pedir superior. Analista junior cursando, [desde] pleno a gente pede que seja já completo”.

De fato, por mais que exista essa demanda por diplomas de nível superior, os analistas entendem que eles precisam prioritariamente da prática diária e conhecimento específico da função para realizarem suas atividades mais do que uma especialização técnica.

É bom ter faculdade sim, até porque é isso que eles pedem lá na hora que você entra, e sem diploma, você não consegue mais promoções a partir de um ponto. Mas não adianta nada também ficar estudando e não saber trabalhar aqui no dia a dia. [Por isso] É importante, mas não resolve meus problemas aqui, não garante nada. Precisa mesmo é saber fazer. [...] o principal aprendizado é no dia a dia mesmo. (Analista A4).

Isso demonstra que eles entendem que suas tarefas são especializadas, mas no sentido de serem específicas, não de necessitar de muita especialização técnica. O comentário da Analista A2 pode demonstrar essa percepção: “Sim [é preciso ser especialista no assunto para realizar minhas atividades]... mas outra pessoa consegue fazer minha atividade também se for treinada um tempinho”. No caso daqueles que são focados em entregar serviços de qualidade,

esse conhecimento passa a ser importante também, tal como defende uma analista da empresa D: “acho que precisa ter um conhecimento técnico ou não sairá com a qualidade necessária” (Analista D5). Portanto, essa concentração de conhecimentos técnicos e específicos de funções faz com que exista a concentração de expertise e conhecimentos técnicos dentro do CSC. Mesmo que esses conhecimentos não sejam estratégicos, eles fazem com que o CSC se torne um **centro de excelência** para esses *expertises*.

Portanto, o que se requer em um CSC, na maioria das vezes, não é um conhecimento aprofundado, mas sim uma base de conhecimentos adequada às atividades. **O analista aprende muitas vezes na rotina de trabalho (*on the job*)**, o que faz com que ele se torne especialista em sua atividade específica com o tempo, não sendo essencial um profundo conhecimento prévio.

5.5.2.4 Especialização e alienação

Assim, entendendo que o analista do CSC é um profissional que tende a se aprofundar nas atividades e nos conhecimentos de uma atividades específica, suas funções se demonstraram bastante **especializadas**, de forma que, por muitas vezes, o analista realiza apenas sua parte do processo sem ter conhecimento das demais atividades que encadeavam o processo completo. O relato a seguir exemplifica um caso de frustração de um analista entrevistado que não conseguiu compreender o todo do processo ao qual participa:

eu cuido de cartório também aqui dentro da Empresa A, às vezes eu quero entender o processo lá da fábrica porque o cara atrasa tanto um pagamento. E eu peço para o pessoal explicar onde impacta o maior, onde tem maior impacto dentro da organização. Daí eu tenho que ligar para essa área e falar assim: ‘Por que impacta aí?’ ‘Porque o pessoal não cobra o processo direito’ ‘E qual é o processo correto?’ [...] Às vezes são coisas assim... (Analista A1).

Dessa forma, a realização de tarefas repetitivas cria de um lado empregados especializados, ao mesmo tempo em que, por outro, pode gerar **alienação** dos analistas dentro do processo organizacional. Segundo relatos, isso depende das iniciativas deles em querer conhecer melhor o processo ou não. Não existem atividades provenientes da gestão de RH ou mesmo do CSC que façam os analistas se interarem com todo o encadeamento do processo. Isso fica também a cargo do próprio analista, que busca nesse conhecimento mais completo do processo formas de resolver seus problemas rotineiros. Essa percepção é algo existente em todos os CSCs analisados: “dos demais processos não tenho muita visão, poucas coisas eu sei,

então acabo ficando presa, porque eu só sei do meu processo” (Analista B5). Existe também a alienação em relação ao CSC como um todo por muitas vezes, tal como aponta o Analista B8: “hoje, depois de 2 anos na área de CSC já consigo entender algumas práticas do CSC, mas a gente fica muito focado no nosso ali. Então às vezes a gente perde algumas coisas que acontecem dentro do CSC”.

as pessoas entram aqui no departamento, é um departamento grande, e elas não sabem o que elas faz, qual o impacto que isso gera. Como eu sou do orçamento, eu só aponto o final, então eu tenho que ler, saber conhecer as etapas pra ver o erro, porque quem pega o erro sou eu. Então se eu não tiver o conhecimento inteiro, vai ser difícil, assim, eu não vou conseguir identificar onde que de o erro, e eu acho assim, as pessoas que executam antes, que é desde gente lá do pagamento, elas não entendem o porquê, por que que eu estou pagando? Se eu pagar de qualquer jeito, qual o impacto para empresa? Entendeu? Sabe assim, que se pagar com atraso tem multa, mas assim, na verdade o circuito inteiro não tem, porque eu acho assim. E outra coisa, as pessoas, dentro do setor deles, elas não conhecem, tem vários grupos diferentes, vários coordenadores, várias linhas de atividades (Analista D5).

eu acho que a maior dificuldade assim, pelo menos pra mim, quando a gente trabalha assim nessa área muito focado, é, a gente sabe o que a gente tem que fazer, normalmente é baseado num sistema que é utilizado na empresa e eu acho que a maior dificuldade é a gente não conseguir enxergar a estratégia no final da empresa, assim, por exemplo, tudo bem, a gente sabe que existe o sistema, que precisa fazer isso, mas qual é o resultado final disso mesmo?! Pô , o cliente realmente necessita disso? Ele está satisfeito com isso? Ele está te pedindo isso porque ele viu que existe um real valor e vai ser um investimento que vai retornado para ele ou não? Eu acho que a visão mais administrativa, mais estratégica fica um pouco pendente. Então a gente, eu acho que falta um pouco essa visão (Analista D7).

Entretanto, outros funcionários operacionais entrevistados expressam em suas falas que não têm esse problema de alienação do processo em decorrência da pró-atividade deles, mas que aqueles que não têm essa iniciativa, estão fadados a desconhecem o processo e a se alienarem. Como exemplo, pode-se citar a fala a seguir:

Aí, eu vou ser bem sincera. Depende de funcionário para funcionário. No meu caso, que eu sou um pouco mais chata, [...] eu gosto de entender o que eu estou fazendo. É porque se aparecer algum problema eu sei onde está o problema e a quem recorrer. Por isso eu gosto de interagir com as outras áreas. Conversar, explicar o que está acontecendo: ‘olha, eu não entendo muito desse assunto, desculpa a minha ignorância, você pode me explicar?’ Agora, tem pessoas que fazem: ‘ah, isso aqui eu tenho que apontar imposto’. Aí aponta, não sabe o quê que é, não sabe o que é imposto, não sabe o que é nada, entendeu?! Então eu acho que nesse caso depende de pessoa para pessoa (Analista D3).

Portanto, a questão da alienação é algo que depende da iniciativa do analista em buscar entender e conhecer o processo organizacional. A alienação pode ocorrer se o analista

não se envolver com todo o processo no qual a atividade que ele realiza está inserida. Por isso, para o analista evitar que isso ocorra, ele deve ter iniciativa própria para evitar esse fato.

5.5.2.5 Transmissão de novos conhecimentos

Um ponto importante para o analista que caracteristicamente aprende por meio de sua rotina de trabalho, é estabelecer um processo de transmissão de conhecimentos com um prévio conhecedor da melhor forma possível. Nesse sentido, o que se percebeu foi a existência de programas de recepção e apadrinhamento em todos os CSCs. São programas para inteirar o novo empregado dentro dos valores e cultura da organização. Segue como exemplo, o padrinho da Empresa D, que é bastante semelhante ao dos demais CSCs, com o detalhe apenas que esse padrinho pode ou não ser da área de RH nos outros CSCs:

A gente tem em cada área um padrinho né, desses recém admitidos. Então dentro do programa via integração é previsto que a área de RH, na área de RH a gente tem lá uma pessoa responsável e ela é convidada a almoçar com esse recém admitido. [...] ele [um analista] faz toda a apresentação, ele passa com essa pessoa nas áreas, apresenta para todo mundo e tem o papel de acompanhar o dia a dia dela na sua função. Pelo menos nas questões mais básicas, mais simples. E aí o gestor, individualmente, dentro da sua área vai conduzir isso dependendo da complexidade desse aprendizado também. A gente tenta fazer todo esse suporte com a integração, com esse vizinho acolhedor, a gente chama dessa forma e aí, depois ali na área, acaba tendo um processo Empresa A1 que depende mesmo. Não tem como você padronizar isso. Cada área tem as suas especificidades (Gestora D2).

Entretanto, para casos em que o empregado está mudando de área ou de função, ele também deve receber uma carga nova de conhecimentos, só que dessa vez, técnico. Essa responsabilidade é tida como sendo do coordenador, tal como é explicitamente demonstrada pela Gestora B1: “Aí isso [a comunicação de como desempenhar as atividades operacionais, pode ocorrer numa escala] do zero ao infinito, todas as possibilidades para ser sincera. Porque isso é uma coisa que está na mão do líder. É o líder que atribui responsabilidades”, e também pelo Gestor C1:

Tem que ensinar como fazer. Aí a responsabilidade é do coordenador e do analista da área que antes sabia fazer. Existem manuais, esses manuais são todos orientativos, passo a passo, principalmente de sistemas. E tem uma pessoa de cada área responsável por sentar do lado e ensinar para ele (Gestor C1).

Portanto, sobre as atividades operacionais rotineiras e técnicas, os gestores entendem que as próprias áreas devem assumir a transferência dos conhecimentos técnicos ao novo

empregado, até que ele se sinta confortável em desenvolver um trabalho sozinho. Para facilitar esse processo, a idéia é desenvolver procedimentos formais, passo a passo das atividades, para auxiliar esse processo de aprendizagem de novas funções.

O problema é que em alguns casos, essa transferência de conhecimentos é feita às pressas, o que prejudica o aprendizado do empregado, vide o comentário crítico a seguir de um analista:

falta isso aqui, entendeu? Eu acho que falta mais tempo para ensinar [...] Por isso que eu falo que no caso quem entrar aqui, não vai ficar com você uma semana, não vai. O meu caso foi excepcional por quê? Porque esse serviço era muito específico, era fechamento, não tinha como. Então uma pessoa de lá que tinha conhecimento tinha que passar pra mim e ir embora. O resto das tarefas não tem esse tipo assim, sentar: 'ó é assim'. Não, aqui se quiser eu explico pra você, mas você tem que andar sozinho depois (Analista D4).

O que se percebe é que a transmissão de novos conhecimentos em situações de novos empregados na área ou então da própria transferência de conhecimentos dentro do departamento é algo que depende diretamente do coordenador. Ele é a figura-chave que deve assegurar a recepção das informações necessárias para o desenvolvimento das atividades realizadas pelos analistas.

5.5.2.6 Plano de carreira

O plano de carreira é um ponto importante sobre o desenvolvimento profissional em um CSC. Todavia, é outro caso em que os empregados são vistos pelos gestores como responsáveis pela sua elaboração e desenvolvimento. Existem iniciativas que demonstram o suporte por parte da gerência e dos departamentos de RH na elaboração e consecução desses planos, porém, não existe a responsabilização deles pelos planos dos analistas.

Assim sendo, o plano de carreira parte do próprio empregado. No caso da Empresa A, por exemplo, ele tem, inclusive, o PGD como fórum para discutir questões sobre seu plano de carreira com seus superiores.

Quem é a melhor pessoa para pensar no plano de carreira do colaborador se não ele mesmo?! Seria impossível a gente fazer isso individualmente para cada um, não tem como. Mas claro, a gente dá todo suporte, orientação, [e] supervisão para que o colaborador que tenha essa preocupação possa dividir isso com a gente e para gente poder abrir as portas para esse colaborador quando for a hora certa, quando ele encerrar os ciclos dele. (Gestor A2).

Essa mesma orientação vale para a Empresa B, onde para o desenvolvimento interno dos profissionais do CSC existe uma postura do departamento RH voltada a atender os empregados do CSC diante de suas demandas. A Gestora B1 entende que:

esse tipo de gente [que espera que a organização faça as escolhas e o planejamento para ela, existe] em todo lugar, agora tem muita gente que reclama e tem essa postura, quer que a empresa dê, a pessoa não toma iniciativa de nada. [...] Poderia ter um programa mais estruturado que não dependesse tanto do funcionário. Mas nós já falamos, por premissa a carreira é de cada um, a empresa tem que dar as ferramentas, premissa de ajudar (Gestora B1).

Essa opinião é corroborada pela Política de Capital Humano do CSC da Empresa B: “Para conciliarmos bons resultados para o CSC com a satisfação pessoal no trabalho, precisamos assumir um compromisso de mão dupla” (EMPRESA B, 2008, p. 3). Portanto, a área de RH assume uma posição de dar apoio àqueles empregados que têm iniciativa de desenvolver sua carreira e de procurar o departamento de RH para suporte. Aliado a isso, o plano de carreira é visto como algo ultrapassado, havendo em detrimento disso escolhas de desenvolvimento do empregado. A fala da Gestora B1 a seguir demonstra esse pensamento:

Não vamos ser nós que vamos... [decidir pela carreira do empregado] tem muita gente que fala da questão de plano de carreira. Nós fizemos aqui um questionário caminhos de carreira, não é plano de carreira porque a gente acha que plano foi-se a época, nem hoje [...] você entra e depois de dois anos você vai ser não sei o quê. Não existe isso. A pessoa tem que se preparar e fazer suas escolhas. Nós abrimos os caminhos possíveis [...] por isso são caminhos, são vários. Mas tem gente que ainda acha que a empresa que tem que [definir essas escolhas], está na hora [das pessoas tomarem essa iniciativa] [...] Eu dou o caminho, quem trilha é ele [o analista] (Gestora B1).

Portanto, não existe um plano de carreira proveniente da organização para os empregados, existe um suporte para aqueles que buscam esse desenvolvimento estruturado. O departamento de RH do CSC da Empresa B não entende que definir esses caminhos de carreira é responsabilidade dele, mas sim de cada empregado.

Os demais CSCs também têm o mesmo entendimento, de que o plano de carreira é algo de responsabilidade do analista. A Gestora D2 comenta que:

acho que a Empresa D tem muito claro isso, que o desenvolvimento ele é uma competência do funcionário, não da empresa. Eles cobram por isso, mas é muito claro para o Clóvis [diretor geral], para o RH como um todo que isso é do funcionário, que ele que tem que correr atrás do seu desenvolvimento. E é lógico, como isso é individual, você tem pessoas que conseguem isso com maior facilidade, entendem isso e vão buscar, e tem pessoas que são mais acomodadas, que ficam por conta da empresa, se a empresa não fornece, ela também não faz nada. E aí, você tem aí assistentes que são assistentes há 10, 12 anos, mas aí também você não

consegue muito interagir. Você consegue dar um *feedback*, você consegue tentar mostrar para a pessoa o quanto é importante para a carreira dela. Mas é dela né?! (Gestora D2).

Na visão dos analistas, a maioria deles percebem que existe esse plano de carreira, tal como aponta a Analista A2: “todos os colaboradores fazem né , participam da criação do PGD, onde a gente coloca as nossas metas pessoais e também o que esperam da gente, o que a empresa espera da gente”. O relato a seguir confirma a existência desse suporte da área de RH, mas que a iniciativa deve partir do próprio empregado.

Então, o plano de carreira existe. A gente recebe a recomendação do gerente do que fazer, do que aprender. Mas você tem que ir atrás, perguntar, se não... Mas eu posso dizer também, isso não é garantia de que você vai subir aqui, o que existe é a orientação do que seria interessante você ter, aprender, para seu desenvolvimento aqui dentro, [desenvolvimento] profissional né?! (Analista A4).

Assim, a partir do relato da Analista 4, corrobora-se a idéia de que o plano de carreira depende mais da iniciativa do empregado, numa relação dele com seus superiores, buscar esse suporte do gestor ou do RH (via reunião mensal) é responsabilidade do próprio empregado. Essa responsabilidade do empregado é também identificada no relato da Analista A3: “Acho que sim, acho que nós temos nosso plano de carreira, acho que cada um aqui sabe onde que tem que ir, o que tem que fazer para chegar onde a pessoa almeja chegar”.

O que se percebe no caso dos planos de carreira é que eles são nos quatro casos identificados inexistentes ou tidos como suporte aos analistas por parte das áreas de ARH dos CSCs. Considera-se que os analistas têm a capacidade e a responsabilidade na definição de seus próprios planos de carreira. A organização na figura do CSC participa, no máximo, com o apoio consultivo no estabelecimento de etapas e acompanhamento realizado pelo próprio empregado.

Os gestores entendem ainda que o papel da ARH do CSC na construção do plano de carreira do funcionário deve ter caráter de apoio porque a responsabilidade por esse planejamento deve ser individual e de cada analista. O problema é que nem todos os empregados operacionais dos CSCs vêem a questão da mesma forma e muitos deles esperam ações provenientes da ARH para estabelecerem metas de carreira. Esse desencontro faz com que muitos analistas se sintam insatisfeitos com a expectativa de que os planos de carreiras deveriam vir dos departamentos de RH voltados a atender o CSC.

Entretanto existem casos nos quais se verifica que **essa divisão de responsabilidades ainda não está clara para alguns analistas**. Por exemplo, na Empresa B podem-se verificar

comentários como: “Se tem [planejamento de carreira], isso daí é muito gerencial, não chega a nosso conhecimento. Apesar de que está no estudo do plano de cargos e salários aí e até hoje fizeram uma apresentação e não foi finalizado isso. Assim, está obscuro, vamos dizer assim” (Analista B3); ou ainda, na fala do Analista B9: “eu já desisti de esperar um suporte da área de SH. Eles deveriam ajudar a gente, mas não vêm aqui dizer o que a gente precisa fazer para crescer, ganhar grau, ser um profissional melhor”. Por fim, a afirmação do Analista B7:

A Gestora B1 – eu falo Gestora B1, mas é a área, né SH – lançou um projeto que eu nem sei como é que ficou, eles mapearam todos os cargos, né?! Chamava caminhos da carreira, alguma coisa assim, mas não sei. Não ficou tão claro, não está bem divulgado o que quê tem que ser feito para você crescer, para não crescer, quando cresce, se cresce, então assim, foi mostrado, mas não bem divulgado, tá?! Acho que não tem um plano de carreira. Aí, falando de CSC e de grupo. Também não conheço nada próximo no grupo (Analista B7).

Essa situação existe também em outros CSCs, como o da Empresa D. Como exemplo, a fala do Analista D7 aponta isso: “eu não vejo tão facilmente essa possibilidade. Porque, por exemplo, não existe um *feedback* de um plano de carreira, por exemplo: ‘você tem que seguir esse plano aqui e você vai se tornar isso aqui’. Isso aí eu não vejo”.

Dessa forma, percebe-se que todos os CSCs orientam-se para o fato de que a responsabilidade pelo **desempenho e desenvolvimento pessoal** de cada empregado depende deles mesmos. Porém, nem todos os CSCs têm isso claro quando se verifica a percepção dessa responsabilidade no nível dos analistas. Quando isso não fica claro, os analistas se sentem desamparados pela área de RH, aguardando definições e gerando expectativas incompatíveis com as atividades dessa área de RH. Isso não somente gera um descontentamento pela espera e incerteza gerada como também faz com que o próprio desenvolvimento desses analistas fique comprometido, já que não existem iniciativas de nenhuma das partes para promover esse desenvolvimento.

5.5.2.7 Reflexões sobre a categoria

O primeiro ponto relevante a se apontar sobre o desenvolvimento dos empregados dos CSCs é que se acredita haver a possibilidade de desenvolvimento dos analistas em estruturas de serviços compartilhados. Isso porque é uma oportunidade do funcionário aprender uma tarefa operacional a fundo e também de conhecer os diferentes negócios do grupo organizacional. Todavia, esse **desenvolvimento depende em grande parcela das iniciativas e vontade do próprio empregado** em buscar por si só esse desenvolvimento.

Percebeu-se também que, por parte dos analistas, existe uma demanda por treinamentos, de forma que eles se sentem valorizados quando participam de iniciativas para incrementar seus conhecimentos técnicos. Os treinamentos comportamentais, por sua vez, geram dúvidas entre os empregados e nem sempre são vistos de forma positiva pelos analistas dos CSCs. O grande problema identificado nos CSCs estudados (com exceção da Empresa A) é que os treinamentos são escassos, gerando assim insatisfação nos empregados que sentem a falta desse treinamento. Dessa forma, **os coordenadores assumem um papel importante** no que tange aos treinamentos porque quando eles existem, os coordenadores são quem vai selecionar quais cursos a equipe vai realizar e na sua ausência, ele pode ser o responsável para garantir que o analista tem o conhecimento passível de ser transmitido via treinamento.

Com relação à formação educacional e ao conhecimento necessário para realização das atividades de um CSC, os entrevistados demonstraram julgar necessário um preparo básico, mas que o aprendizado está concentrado na rotina, no modelo de aprendizagem *on the job*. Isso faz com que o conhecimento relevante para se realizar uma atividade depende da vontade do analista em se aprofundar e aprender essas atividades e do coordenador que dá apoio para que o empregado possa se desenvolver nesse sentido.

O trabalho repetitivo e focado na mesma função pode também fazer com que o analista seja um grande especialista em determinado assunto. Nesses casos, cabe ao próprio analista ter a iniciativa e a pró-atividade de querer buscar entender o funcionamento de toda cadeia de atividades dos processos do CSC. Ou seja, a alienação pode existir ou não, depende apenas do analista deixar isso acontecer com ele ou não.

É interessante notar que esse excesso de especialização e foco em funções e tarefas específicas faz com que os analistas se tornem altamente especializados em determinadas atividades. Dessa forma, o CSC pode ser considerado um **centro de excelência de determinados conhecimentos e *expertises***, mesmo que operacionais, a partir do momento em que concentram em si muitos empregados especialistas.

Em relação à transmissão de novos conhecimentos para casos em que existe a entrada de novos empregados ou re-alocação de analistas já atuantes, trata-se de uma atividade cuja responsabilidade também está centralizada no coordenador. Ele é o responsável por garantir que todo o time tenha o *know-how* e conhecimento necessário para realizar as tarefas rotineiras da área operacional.

Em termos de plano de carreira, nenhum CSC alega deter um plano estruturado pela área de RH corporativa. Todos entendem que a determinação e acompanhamento de um plano de carreira é algo de responsabilidade do empregado, mesmo que alguns deles não

demonstrem saber. O papel de um departamento de RH de um CSC seria assessorar o empregado, mas não se responsabilizar por algo considerado pessoal ao funcionário.

Ressaltam-se dois pontos relevantes nessa análise, o primeiro é a responsabilidade que os analistas detêm em algumas atividades relacionadas ao desenvolvimento profissional. Ele passa a ser ator de seu próprio desenvolvimento. Em contrapartida, alguns outros elementos, como o treinamento oferecido ou transmissão de novos conhecimentos, por exemplo, está nas mãos de coordenadores. Assim sendo, as **responsabilidades para o desenvolvimento de profissionais nos CSCs está descentralizada aos níveis mais inferiores**, ou seja, para os próprios analistas e, em alguns aspectos, para os gerentes de linha (coordenadores).

5.5.3 Características do trabalho no CSC

O ambiente de trabalho e a forma pela qual o empregado se relaciona com seu trabalho também pode caracterizar uma categoria de análise no presente estudo. Dessa forma, algumas subcategorias sustentam essa perspectiva: (a) autonomia e flexibilidade das tarefas dos analistas; (b) trabalho em grupo / individual; (c) interações sociais; (d) percepção de importância do CSC; (e) canais de comunicação. Cada uma dessas subcategorias estão expostas e detalhadas a seguir.

5.5.3.1 Autonomia e flexibilidade das tarefas dos analistas

O primeiro ponto a se discutir em relação às características do trabalho em CSCs é a flexibilidade das tarefas realizadas pelos analistas. Os gestores entrevistados entendem que as atividades exercidas no CSC são em sua maioria pouco flexíveis e podem trazer problemas de tédio aos analistas, o que compromete a satisfação e, conseqüentemente, o comprometimento desse empregado. Isso corrobora a percepção do pesquisador, que acompanhou algumas atividades realizadas nos CSC de atendimento (Empresa A), controladoria (Empresa B), service desk (Empresa C) e tributos indiretos (Empresa D). O que se verificou em todas elas é que as ações do analistas se repetiam, mesmo que com contextos diferentes. O processo operacional de lidar com as atividades era algo repetitivo e que já estava consolidado na mente de seus executores. Para tentar evitar isso, algumas iniciativas são feitas para evitar esse desgaste pela repetição das tarefas realizadas no CSC. Nas palavras do Gestor A1, por exemplo:

A gente não flexibiliza. O que a gente busca fazer é muito mais que as pessoas rodem. Até pelo fato disso aqui que eu te falei do crescimento né?! Então, por exemplo, pega aqui a área fiscal, a gente tem basicamente separado aqui cada um dos analistas. Então os analistas são responsáveis por apuração, recolhimento e obrigação acessória, né?! Cada um dos analistas tem uma equipe de assistente que ajuda... Então esse cara aqui faz o ICMS do Pará para Cosméticos, esse cara faz ICMS da Amazônia, esse cara faz ICMS de São Paulo, entendeu?! O que a gente faz é: 'Esse cara já ficou aqui 5 meses, domina esse negócio e tal, agora apareceu aqui que a gente precisa fazer o SPED que é uma nova exigência do Fisco e precisa implantar' Está bom. Então eu pego esse cara aqui, boto ele ali [na nova função], pego um assistente que se destacou e coloco ele aqui [como analista]. E assim a gente vai. (Gestor A1).

Para os analistas, todos eles também entendem que as atividades rotineiras realizadas por eles é repetitiva. Seguem alguns exemplos de relatos que demonstram como os analistas vêem suas tarefas rotineiras.

na função de atendente é... é repetitivo. O contexto de cada atendimento muda, quando você fala "alô" você não sabe o que vem ali, mas assim, não deixa de ser repetitivo. Você tem que checar a caixa de e-mails, atender a ligação, na hora que você atende tem aquele mesmo procedimento de abrir um chamado no sistema, tem script... [...] O nosso script é assim, tem uma parte que chama pergunta padrão, que é tudo que eu tenho que perguntar quando for aquele tipo de atendimento, eu não posso deixar de perguntar isso, procedimento. (Analista A5).

No caso da Empresa B, a Gestora B1 alega que as atividades do CSC, tirando algumas exceções, são repetitivas. A grande maioria das atividades é de natureza transacional e realizada dentro de padrões, que as torna não apenas repetitivas, mas também limitantes no que se refere à criatividade do empregado operacional. A liberdade que os empregados têm é direcionada para se incrementar a produtividade das atividades, mas não para realizá-la de uma maneira diferente.

CSC é volume, repetição, não dá para cada hora fazer de um jeito, então eu acho que o cara [que] é criativo na parte transacional é problema [...] depende muito de onde a pessoa está, se ele está na área de projeto esse cara vai [ter atividades transformacionais]. Agora o pessoal que trabalha no transacional é batidão de murro mesmo, o ritmo infelizmente é assim [...] Então, eu acho que o fato de [as atividades] ser[em] transacional[is] a gente tem um fluxo, estou falando lá pelos [trabalhos] transacionais. E lá diz: 'aperte três vezes o negócio'. Você tem que apertar três vezes o negócio, que liberdade você tem? É, é o máximo que dá para fazer, é com o olho fechado, com o olho aberto, você tem que apertar [...] essa liberdade eles [analistas] têm, mas aí é uma coisa de cada um, 'olha, aqui esta dizendo que é com três, eu acho que com duas dá, vamos testar' (Gestora B1).

Essa fala da gestora demonstra também que um empregado com o perfil mais criativo para os cargos do CSC pode gerar problema, principalmente relacionado à satisfação desse funcionário. Inclusive, a natureza transacional das atividades gera problemas relacionados à percepção de como o grupo Empresa B vê as atividades do CSC, já que muitos vêem as ações

do CSC como algo secundário para a corporação. Inevitavelmente, isso gera insatisfação e falta de auto-estimo no empregado do CSC.

Essa opinião é corroborada também pelos gestores da Empresa C. Ambos entendem que, no geral, as tarefas são repetitivas, o que se pode compreender por meio de suas falas a seguir:

As atividades, no geral, são sim, as mesmas, repetidas, mesma coisa, mesma data, mesmo processo, enfim... Mas não chega a ser tão... estressante, pensando no geral. Claro, tem algumas poucas funções que é exatamente a mesma coisa, direto. Por exemplo, o digitador, ele faz a mesma coisa da hora que ele chega até a hora que ele vai embora né?! Agora, na grande maioria das funções, o que acontece é que tem a análise do funcionário. Ele faz a mesma coisa sim, mas cada coisa no seu contexto, na sua coisa [realidade] específica (Gestora C2).

agora para gente minimizar isso, o quê que a gente faz? A gente tem feito rodízio de atividades, rodízio de rotina no ambiente interno, ou seja, o que nós falamos muito para os funcionários é para eles serem o mais polivalente possível, que ele conheça mais atividades e não fazer só rescisão de contratos. Não, ele vai fazer por um período rescisão de contratos, por outro período vai fazer férias, pode fazer a folha de pagamentos no fechamento do mês, então faz um revezamento interno de atividades, de *job rotation* (Gestor C1).

Os analistas da Empresa C entendem que essa repetitividade de fato existe, mesmo que existam diferentes opiniões sobre o grau de repetitividade existente. Por um lado, existem os que consideram haver repetição junto com análise crítica, como, por exemplo: “tem atividades que são iguais, mas eu não diria assim repetitivas, porque todo mês tem um caso diferente [...] não é uma rotina, de dizer assim: ‘ah, eu vou lá e dou um *enter* e dou um *control C* e *control V*’. Não. Todo mês você tem que fazer uma análise crítica” (Analista C11). Outros analistas têm a perspectiva mais extrema e entendem que as atividades são demasiadamente repetitivas e rotineiras. Têm-se exemplos explícitos, destacando, por exemplo, a Analista C7 que diz: “São totalmente repetitivas. Todo dia a gente faz a mesma coisa”.

Um ponto interessante a apontar é que no caso da Empresa C, a autonomia do analista depende do aval de seu coordenador. Ele vai decidir até que ponto seus analistas podem trabalhar por si só.

Eles [os coordenadores] são as pessoas mais próximas dos funcionários, eles é quem sabem ver se o funcionário tem a capacidade e a responsabilidade para realizar uma tarefa por ele mesmo. Ele [o coordenador] vai ter que ter esse *feeling* e decidir isso. Ou ele pode ainda preferir que tudo passe por ele, vai depender de cada um né?! Então essa autonomia é dada pelo próprio coordenador. Ele é quem está lá, é ele quem decide, não a gente. [...] vai depender de cada um. Pode ter um fulano no cargo x e daí ele sai e entra o ciclano, não necessariamente o ciclano vai ter a mesma autonomia se o coordenador não quiser. Claro que o coordenador tem que saber delegar essa autonomia até para facilitar o trabalho dele né?! (Gestora C2).

Por fim, o Gestor da Empresa D também concorda com a existência dessas tarefas repetitivas no ambiente do CSC:

Eu acho que a gente tem várias das atividades que a gente falou ali que sim são [repetitivas]. Então, eu vou te dizer o seguinte: isso aí para mim ainda é um ponto a ser melhor trabalhado, tá?! Porque a gente quando olha o tema do ponto de vista do funcionário, eu adoraria poder deixar o cara ter uma atividade que ele fizesse o que ele quisesse, mas quando a gente olha do ponto de vista da empresa, o processo de contas a pagar, se eu tenho 10 caras fazendo, eu preciso que os 10 façam do mesmo jeito. Uma conta não pode ser paga de um jeito se cai na tua mão e de outro jeito se cai na minha. Está certo?! O processo tem que ser igual. E isso tira a flexibilidade. Tira [a flexibilidade], o cara não pode aplicar a criatividade dele, o lado inovador dele, querendo inventar ou querendo fazer variação no processo que ele tem que fazer. (Gestor D1).

Assim, percebe-se que todos os CSCs têm a maioria de suas atividades¹⁷ caracterizadas como **transacionais e padronizadas**, sendo elas realizadas de forma **repetitiva e com autonomia do analista apenas dentro da sua alçada de trabalho**. Essas características organizacionais, em linhas gerais, parecem ser comuns nos centros de serviços e dão indícios sobre o funcionamento e o estilo de trabalho realizado nesse tipo de unidade organizacional.

Em relação à autonomia dos analistas, percebe-se uma extrema descentralização do poder e da tomada de decisão dos assuntos referentes à ARH na figura dos coordenadores e gestores de área. Nesse sentido, a autonomia oferecida aos analistas de CSCs existe conforme o estilo de gestão e o contexto específico das áreas operacionais do centro de serviços. Da mesma forma, a participação dos analistas em tomadas de decisões do grupo e do próprio CSC dependia antes de mais nada da abertura que eles tinham frente aos seus superiores imediatos.

Com isso, nesse contexto generalizado nos CSCs estudados, o que se pôde verificar é que os analistas julgavam ter autonomia para a tomada de decisões em suas atividades rotineiras e repetitivas. Todavia, diante de imprevistos, problemas e questões que fujam dos padrões operacionais das atividades, grande parte dos analistas disse que era necessário envolver o superior imediato, o que demonstra uma dependência para a realização de tarefas nos momentos em que as atividades deixavam de ser repetitivas.

¹⁷ Para uma relação resumida das atividades realizadas pelo entrevistados, ver Apêndice C.

5.5.3.2 Trabalho em grupo / individuais

Em relação ao trabalho em grupo, pelo fato dos CSCs serem reconhecidos pelos seus gestores como um local que conta, na maioria das vezes, com atividades transacionais, espera-se que suas atividades sejam, na maioria, realizada individualmente. Dessa forma, o trabalho em equipe acaba ficando mais raro para a realização das tarefas rotineiras. O que se tem é a realização de atividades individuais que pertencem a uma cadeia de atividades maior, que engloba todo o processo operacional. A interação acontece algumas vezes nessas relações entre atividades, no entanto, o que se tem é a realização de atividades de forma individual, em que cada um realiza sua parte das ações de um contexto maior de atividades. Quando perguntado se as atividades realizadas são individuais ou não, o Gestor A1 respondeu:

Individualmente obviamente considerando que tudo é um encadeamento de atividades né?! Então para eu fazer um pagamento lá no final, alguém meteu um pedido, alguém aprovou, alguém trocou a nota... relação normal entre eles. O que a gente tenta fazer é que cada uma das atividades junte um todo eficiente (Gestor A1).

Ressalta-se ainda o relato da Gestora B1 que inclusive traça um paralelo entre as atividades de uma linha de produção tradicional com as tarefas realizadas no CSC.

Na parte transacional é mais individual porque se estou lançando fatura para que precisa de duas pessoas para discutir, o quê? Que decisão que vou tomar em relação a essa fatura? Não. Agora, eventualmente, tudo que envolve projeto o trabalho é em equipe, aí para tomar todo processo de decisão [...] É como uma linha de produtos, talvez como pensar numa fábrica. Você tem que fazer agora, as pessoas não ficam em volta de uma mesa. Aquilo é o processo, eu tenho que fazer e fazer sozinho. Eu aperto um parafuso e você aperta outro, tá?! [...] Porque a gente trabalha em equipe, mas é um trabalho do indivíduo para o resultado global (Gestora B1).

Essas opiniões são corroboradas pelos demais gestores entrevistados e grande parte dos analistas entendem que realizam suas atividades de forma individual, mesmo que essa tarefa seja pertencente a uma cadeia de atividades maior que envolva diferentes áreas e pessoas. A questão é que alguns respondentes acabam entendendo que essas interações são em grupo em decorrência desses contatos com outras áreas e clientes. Por exemplo, a fala do Analista C11: “[As atividades] São todas em grupo. Todo mundo tem que depender de todo mundo”. Essa confusão fica clara por exemplo quando se compara os documentos da Empresa C com a fala da Gestora C2: “Na Empresa C, o trabalho em equipe é muito valorizado. Aqui, você não está sozinho!” (EMPRESA C, 2009, p. 39); enquanto para a Gestora C2: “o que a gente incentiva e valoriza aqui é o trabalho em grupo, a capacidade de trabalhar em grupo, a

relação das pessoas, principalmente com os clientes né?! [...] mas fora isso, existem, claro, as atividades que são feitas lá, sozinho, no computador”.

Por fim, o relato do Gestor D1 demonstra a dificuldade que a Empresa D tem com a individualidade do trabalho. Existem áreas em que a cooperação entre as pessoas é bastante limitada, de maneira que as pessoas freqüentemente se preocupam apenas com sua parcela individual na consecução de tarefas do grupo, conforme apresentado no seu relato:

eu posso te dizer assim, que a gente tem um trabalho em equipe ótimo e que a gente tem um trabalho em equipe péssimo ao mesmo tempo. O que a gente tem?! Doença de empresa grande. A gente tem muito o seguinte: ‘Cara! A minha parte eu fiz’. O time não foi campeão, mas a gente não tomou gol. Então tem muito disso, é uma doença de empresa grande, não é uma particularidade nossa. ‘Mas está aqui o que eu tinha que fazer no papel, está aí, eu fiz, toma aí para você’. Aí entra na história da avaliação e muitas vezes esse negócio pode aparecer negativamente para ele, mas como é uma doença, também tem muita gente que não enxerga que aquilo é um problema. Você está fazendo um negócio que não é teu, você não deveria estar se preocupando com isso. Então eu posso te dar uma resposta dizendo: nós temos um trabalho de equipe ruim neste aspecto. Mas isso não acontece em todas as áreas. Tem áreas super colaborativas, que o cara vai lá, se interessa, corre atrás (Gestor D1).

Portanto, o que se tem na verdade são atividades realizadas individualmente no ambiente do CSC. Ainda que essa percepção seja velada pelo fato de haver *inputs* e interações com outras áreas e clientes, a grande maioria das atividades são consideradas como individuais. É algo esperado quando se considera que a maioria das atividades de um CSC é transacional.

5.5.3.3 Interações sociais

Por mais que as atividades rotineiras sejam realizadas de forma individualizada, existem iniciativas para que exista maior interação entre os empregados do CSC. Por exemplo, a Empresa A preza pela manutenção de um clima organizacional capaz de motivar os empregados, numa atitude que parte dos gestores da organização.

Tento ser o mais próximo e mais amigo possível dos colaboradores. Sei que é assim que posso mais aqui. E não digo isso só pela motivação, que você perguntou, mas também porque é assim que as coisas funcionam aqui. A Empresa A é uma empresa de proximidade, de cuidar do ser humano, de dar maior interação entre as pessoas e isso é o que faz toda a diferença. Já ouvi colaborador dizendo para mim: ‘- Olha, vou ficar mais tarde e fazer esse negócio, mas não vai ser nem porque você é meu chefe, mas porque você é gente fina’. E isso não é meu, particular meu, eu que sou gente fina, é com a maioria das pessoas (Gestor A2).

Além dessa iniciativa voltada ao clima organizacional, existem também iniciativas formais para promover a interação entre os empregados, o que existem em todos os quatro CSCs analisados. Isso inclui reuniões dentro das equipes lideradas pelos gerentes de área que dão um panorama do andamento da área e reuniões de resultados, além do acompanhamento das atividades do CSC, que serve também para determinar interações necessárias entre as áreas. Por exemplo, a fala do Gestor A1 mostra algumas dessas iniciativas na Empresa A.

bom... tem duas coisas. Uma coisa é nossos rituais de gestão. A gente tem alguns rituais de gestão indo do micro para o macro. Micro: reunião diária de área, né?! Então todo dia... isso é uma coisa que está praticamente em todas as áreas, só umas ou outras ainda não fazem. Todo dia as áreas, ou de manhã, ou no fim da tarde, se juntam: 'Bom, como foi ontem? O que vai acontecer hoje? O que aconteceu? Fechamento? ...' Vêm indicador. Aqui na central de atendimento é muito bacana. Por exemplo: 'Ontem a gente atendeu 200 chamados, resolvemos tantos no prazo' é super por indicador, sabe?! Tivemos algum problema?! Tivemos algum *issue*?! Não?! Sim?! Entendeu?! Então a reunião é para todo mundo ter informações iguais. É... isso normalmente acontece com o coordenador com cada uma das equipes. A gente tem a reunião mensal de resultado... (Gestor A1).

Por sua vez, a Empresa B destaca-se entre os quatro exemplos como provedora de iniciativas fora do expediente, tal como festas e eventos. Sobre as festas do CSC, a Gestora B1 detalha um pouco mais as quatro festas anuais que são organizadas pela área de Apoio ao Capital Humano:

Aqui a gente tem quatro eventos ano oficiais, aniversário do CSC em março, festa junina, é junina porque é em julho, dias das crianças em outubro e festa de fim de ano. Então isso são a cada três meses acontece um evento onde todo mundo do CSC é convidado a participar, claro que no dia das crianças, é para trazer as filhas, sobrinhos, irmãos, netos, então o foco é a criançada e a *open house* porque as crianças vão depois à estação do trabalho. [...] A junina, ela é com a comunidade. O CSC com a comunidade. Eu faço lá fora, tem um estacionamento com entidades assistenciais que então está querendo geração de renda. Eles fornecem toda comida e bebida e o dinheiro, todo lucro é deles. A gente fornece os convites, organização, segurança, a tenda, cadeiras etc. e essa, e quando começou isso cada ano que passa a cidade põe no calendário dela. Aí começou a primeira festa tinha 500, 700, a última teve 1500 pessoas. Está crescente. E o pessoal fala: 'Ah a festa do CSC'. Ficou falada. O pessoal já começou a pedir convites, porque a gente dá convite assim, para os funcionários e ele dá o convite para quem ele quiser. Então, é uma interação maior. E a festa de aniversário e a festa de fim de ano é só para os funcionários. [...] a gente sempre faz, às 5 horas da tarde, começa e vai até meia noite. Você está vendo essa praça aqui, a gente chama DJ, põe luz, estilo uma boate, aqui vira literalmente uma boate. E vai, nós fizemos a quadra, a churrasqueira, então os funcionários bate bola... (Gestora B1).

No caso da Empresa C, há eventos anuais para confraternização no final do ano. A fala do Gestor C1 demonstra algumas iniciativas que a área de RH faz para incrementar a interação entre as pessoas.

Interno, uma ação que a gente implantou, logo que se implantou o centro de serviços, no fim do ano acho que foi, implantamos a ginástica laboral do término. Isso favorece a descontração. Fora isso, a gente tem eventos né?! Eventos anuais, um, dois, que a gerência faz, com todos. Normalmente é fora da empresa, a gente faz uma palestra, depois faz um jantar, uma confraternização. A gente faz pelo menos uma por ano. Agora ocorre mais dos coordenadores de equipe, o coordenador de equipe, eles também fazem um churrasquinho, faz uma descontração, faz um evento no hotel fazenda, mas aí iniciativas das áreas (Gestor C1).

Na Empresa D, não se percebeu muitas iniciativas do departamento de RH em promover eventos que fomentem a interação entre as pessoas: “Quando tinha essas reuniões antes, duas vezes por ano com a diretoria, eu achava que era mais assim [próximo], hoje, fica só festa [de fim de ano]. Que nem quando tem Páscoa, tal, eles não dão [nem um feliz páscoa], sabe, assim. Então hoje eu sinto que a empresa não faz isso” (Analista D1). O Gestor D1 aponta que realmente não existe um programa estruturado de iniciativas formais de interações:

De vez em quando a gente promove algum encontro, palestra, este tipo de coisa, mas assim um programa [estruturado] de incentivo ao trabalho em equipe, acho que não, não tenho nenhuma lembrança não [...] Tem festa de fim de ano, tradicional. Todo começo de dezembro tem um festão que a gente faz. Tem grupo de corrida, tem time de futebol, teve uma época que tinha coral, tem coisas com o apoio da empresa. Tem coisas que a empresa apóia. Por exemplo, tem o clube de corrida, monta o grupo, o pessoal vai lá, faz exame médico, tem as camisetas, a gente paga a inscrição das corridas, então é um negócio apoiado. O coral a gente também, durante um tempo, a gente pagava lá o maestro que ia lá ensaiar o coral, mas daí, com o decorrer do tempo o pessoal foi rareando e a gente suspendeu. O time de futebol a gente não dá apoio nenhum, mas tem quadra no espaço lá na unidade e o pessoal monta o time lá, faz time contra, participa de campeonato que tem na região (Gestor D1).

Complementarmente, existem também iniciativas informais que partem tanto dos gestores quanto dos próprios analistas para as relações informais entre os colegas de trabalho. Essas relações de informalidade são permitidas em todos os CSCs estudados como forma de fomentar a própria interação social. São ações que servem para aumentar a interação entre as pessoas e para fazê-las se conhecerem melhor, no intuito de estimular o trabalho em equipe.

Seguem alguns relatos que mostram a existência dessas iniciativas em todos os CSCs observados.

A gente sempre deixa o pessoal fazer esses cafézões, essas coisas. Isso é saudável. Outro dia mesmo vi o pessoal vendendo a abóbora e percebi que eles estavam sem graça quando eu cheguei. Aí dei risada e saí, para não atrapalhar a brincadeira deles. Acho que essas coisas saudáveis só vão ajudar. Claro, tudo tem um limite, eles não vão ficar lá o dia inteiro. Todo mundo sabe de suas responsabilidades. Mas parar um

pouco para uma confraternização, que não compromete o andamento das atividades, só ajuda no relacionamento, no ambiente, tudo (Gestor A2).

A própria Empresa A faz, às vezes, uns encontros entre as áreas. Nós mesmos entre equipes às vezes fazemos um café junino, sabe?! Fica bolando alguma coisa assim. Então a gente faz muito e a Empresa A também propicia isso. Esses dias, por exemplo, as meninas combinaram de fazer um regime comunitário. Tem um bolão, quem perder mais [peso], ganha. Entendeu?! E quem engordar, perde mais. São umas atividades, algumas coisas, que são bacanas (Analista A5).

Na Empresa B, percebe-se haver iniciativas informais também provenientes dos analistas utilizando-se da infra-estrutura oferecida pelo próprio CSC: “Ah, tem várias festas aí que ocorrem durante o ano e que tem a integração total aqui entre as pessoas. Tem a quadra, fizeram a churrasqueira lá atrás” (Analista B3). Complementarmente, no caso da Empresa C, o coordenador tem papel central também nas atividades relacionadas a promover as iniciativas informais de interação entre as pessoas. “A empresa como um todo não [tem iniciativas de interação entre os funcionários], mas assim, as áreas fazem alguns eventos, né?! Alguns coordenadores [fazem], algumas reuniões, alguns eventos, mas assim, nada muito freqüente” (Analista C4). Inclusive, alguns relatos mostram que a responsabilidade é vista como sendo do coordenador e que essas iniciativas de interação vêm sendo crescentes nos últimos tempos:

Ele [coordenador] tem que puxar, talvez ele pudesse indicar uma pessoa. Ele vê que uma pessoa é assim, super pró-ativa para fazer eventos, e tal (porque tem pessoas que tem esse dom, né?!), de promover essas coisas. Então ele escolheria essa pessoa para promover alguma coisa. Ele podia delegar, mas partir dele (Analista C5).

Em relação à Empresa D, a Analista D5 expõe essa mesma opinião generalizada entre os funcionários, de que as iniciativas de interação partem dos analistas e nem tanto da gerência: “a empresa em si não, a gente, os funcionários se mobilizam assim pra fazer, a gente aqui na nossa, tem essa política de fazer café da manhã, a gente fazia até mais, fazia um café da manhã por mês”.

Assim, em todos os CSCs verificaram-se existir **iniciativas provenientes das próprias áreas operacionais** na realização de eventos de interação social, tal como cafés da manhã, *happy hours*, atividades esportivas e confraternizações fora do expediente de trabalho. Paralelamente a isso, os CSCs demonstraram contar com iniciativas formais, provenientes do departamento de RH, para promover festas, encontros e eventos (esportivos, profissionais, etc.). Isso é visto pelos analistas formas de se promover maior interação entre os empregados do CSC. Analistas das Empresas C e D disseram que as iniciativas (formais ou informais) de interação social deveriam ser mais freqüentes.

Entretanto, o caso da Empresa B teve suas particularidades, onde se verificou existir mais iniciativas voltadas a esse ponto, ao mesmo tempo em que foi o caso em que os analistas entrevistados mais deixaram claro que a organização de eventos não é suficiente para garantir comprometimento e satisfação com o trabalho. Ou seja, a busca das interações sociais como fator propulsor do comprometimento e da satisfação pode ser um dos elementos propulsores para tal, mas não deve ser considerado o único fator. Isso pode ser justificado, novamente, pelo histórico da Empresa B, que havia um clima organizacional pouco favorável e que deixou resquícios que ainda não foram dirimidos.

A idéia de promover essas iniciativas para a interação social existe diante do **receio dos analistas estarem isolados em suas funções individuais** sem interações com os demais empregados, gerando assim a falta do sentimento de grupo e um clima organizacional favorável ao comprometimento. Sobre isso, não existe uma opinião padrão, havendo divergência nas opiniões. Ainda que a maior parte dos analistas acredite realizar tarefas individuais, há outros que entendem fazer mais ações em grupo. A explicação disso se dá porque por se tratar de uma unidade de prestação de serviços, existe um mínimo de interação desses empregados com seus clientes. Esse tipo de interação traz a dúvida aos respondentes sobre a existência ou não de trabalho em grupo, o que fez com que as respostas fossem bastante divergentes. Muitos entendem que suas atividades são integrantes de uma corrente de processos e por isso seriam em grupo, quando há apenas o input de informações provenientes de outros elos dessa cadeia e não necessariamente a interação do trabalho em grupo. Com base nesse entendimento, o resultado encontrado foi que a Empresa A predomina a sensação de que as atividades são realizadas individualmente, nas demais as opiniões se dividem entre grupo e individual.

5.5.3.4 Percepção de importância do CSC

Conforme apontado por Reilly e Williams (2003), os **empregados de um CSC podem sentir-se desvalorizados e inferiores** por terem a sensação de estar realizando tarefas de segunda linha dentro do contexto organizacional. Ou seja, os empregados do CSC não realizam atividades *core* aos olhos da organização como um todo, sendo suas atividades menosprezadas no contexto global da organização. Os empregados do CSC seriam aqueles que realizam tarefas menos importantes e que são menosprezados pelos demais, de forma a criar um sentimento de inferioridade e baixa auto-estima dentro do CSC.

Apesar de que os analistas entrevistados das Empresas A, C e D terem negado sentirem-se inferiores, tal como se pode colocar de exemplo a fala enfática da Gestora C2 ao declarar que não existe diferenciação para o departamento de RH, no entanto, que é possível que esse sentimento exista em algum funcionário:

Não diferenciamos quem está aqui com quem está em uma UN, tanto que no começo do CSC trouxemos o pessoal que estava nas outras unidades, geralmente, as que estavam desempenhando alguma atividade correlata ou parecida com a que ela iria desenvolver aqui. Aos olhos do RH são todos funcionários da Empresa C. Tu não separa: 'esse vale mais que aquele porque está na UN'. Agora, não nego que tu pode ter gente que se sente um tanto diminuído, que não gosta do CSC e quer ir para outra UN, enfim, isso vai da cabeça de cada um. Mas não é a gente que estimula isso e nem acredito que é comum aqui (Gestora C2).

No caso específico da Empresa B, identificaram-se relatos e percepções de inferioridade dos funcionários. Essa sensação nesse CSC identificou-se como algo histórico e difundido entre todos os envolvidos com o CSC, tal como se pode observar na fala da Gestora B1:

É um *turnover* um pouco mais elevado, não tenho tanta oportunidade como na área de negócios, e para atrair também, o que vejo aqui que é muita gente falar 'a área de negócio é mais charmosa'. Tem isso, aqui os desafios são o que no outro é considerado apoio aqui você é fim. O seu negócio é esse. [...] Então você precisa gostar, se você acha a área de apoio um lixo, não venha para cá, essa é minha tese, porque aqui é só isso. [...] Aqui ficou muito claro que as pessoas: 'Ah CSC...Eu trabalhava na construtora ou na Alpargatas e agora venho para cá' [...] E os clientes tratavam mal o CSC, também. [...] o funcionário tinha baixa auto-estima e era maltratado... aí que auto estima dele já ia para o perrengue [...] Ninguém via as coisas boas, só viam as coisas ruins no CSC (Gestora B1).

Apesar deste caso contar com a maior quantidade de iniciativas para interação social, sendo o único CSC a apresentar um sistema de valores desenvolvido para estabelecer padrões de valores e comportamentos (capazes de aproximar funcionários com o CSC) e de ter uma ferramenta de reconhecimento pelo cliente, é o CSC que mais apresenta insatisfação dentre seus analistas. Muitos deles entendem que essas iniciativas são válidas, ajudam na melhoria do ambiente, entretanto, não são totalmente efetivas para promover total satisfação. Isso se justifica, provavelmente, porque existem relatos de inferioridade institucionalizados no ambiente social do CSC. Há um histórico declarado de que há um sentimento de baixa auto-estima em relação ao trabalho do CSC generalizado, o que não se observou nos outros CSCs. Por isso, pode-se induzir que quando existe um sentimento generalizado de inferioridade no CSC, mesmo que existam iniciativas para promover a satisfação, persiste um sentimento de baixa aceitação em se trabalhar no CSC.

Hoje, a Empresa B se dedica a diversas iniciativas voltadas a promover o bem-estar, interação e maior valorização do empregado e do ambiente de trabalho do CSC para combater o clima de desprezo e baixa auto-estima generalizada que existe historicamente. Percebe-se que mesmo com iniciativas que outros CSCs não adotam (maior quantidade de festas de interação, de iniciativas de valorização do funcionário, etc.), os empregados ainda têm receio de aceitar essas iniciativas e tomá-las como eficientes. A insatisfação com o trabalho é historicamente instituída, o que torna mais difícil a reversão desse quadro, ainda que se observem relatos de gradativa melhoria ao longo dos últimos anos. Dessa forma, mesmo existindo uma política interna da área de RH bem vista e premiada pela própria organização e pelo GESC, os funcionários ainda se sentem receosos diante dela.

Cada um dos CSCs tem sua estratégia específica para **combater esse sentimento de inferioridade**. A Empresa D demonstra uma situação na qual esse problema não existe porque os empregados do CSC têm claramente definido desde o momento de suas contratações de que o centro de serviços é uma empresa do grupo organizacional, sendo uma **entidade jurídica separada das unidades de negócios**. Estabeleceu-se uma separação rígida que faz com que os empregados não estabeleçam comparações pelo fato de haver uma definição nítida de segregação de empresas. Nesse caso, os empregados da Empresa D não se subestimam nem almejam trabalhar nas unidades de negócios porque eles têm a compreensão de que pertencem à outra empresa e, por isso, não cabe esse tipo de comparação.

Por sua vez, a Empresa A busca a **valorização constante do ser humano**, com estratégias de humanização de seus funcionários, que os torna satisfeitos com o ambiente de trabalho, sendo ele no CSC ou em outra unidade organizacional. O caso da Empresa A também demonstrou haver uma cultura organizacional voltada à humanização das relações pode fazer com que um ambiente do CSC possa voltar-se ao comprometimento com apoio dessa cultura. Isso traz laços afetivos entre o empregado e o CSC / organização que pode servir como medida compensatória frente às adversidades da natureza do trabalho transacional do CSC. Ameniza-se o ambiente maçante e repetitivo do CSC quando existe um clima organizacional ameno de amizade e menor pressão entre os empregados.

Ou seja, os CSCs tentam evitar que esse sentimento de menosprezo ocorra porque a reversão dele requer muitos investimentos e iniciativas para fazer o empregado se sentir valorizado no CSC, como se vê no caso da Empresa B, que dedica grandes esforços e ainda sim encontra tensões e resistência sobre sua política interna.

Percebe-se na fala dos analistas não apenas termos pejorativos quando as unidades de negócios são chamadas de “primos ricos”, mas também a idéia de que a real eficácia das

atividades só existe quando eles reconhecem os serviços prestados. Essa reflexão pode ser sustentada pela fala da Analista B2: “A gente está prestando um serviço para eles né?! Para o primo rico. Então assim, quando eles ficam satisfeitos com o trabalho que a gente está entregando, isso é difundido, eles falam, eles mandam *e-mail*, então, isso é muito legal”.

A própria percepção de ascensão profissional está ligada a essa situação de inferioridade do trabalho no CSC, tal como se nota na fala dos analistas da Empresa B ao se referirem às promoções: “As pessoas acabam indo para outras unidades melhores. Entram no CSC, mas depois acabam sendo contratadas por outras unidades” (Analista B8).

[as pessoas do grupo Empresa B] não vêem o CSC como mais importante ou igual em hierarquia a eles. Então sempre assim, existe uma relação hierárquica de que as empresas do grupo estão acima de nós. [...] Claro que, se as pessoas se destacarem aqui dentro, por exemplo, se um gestor, que já tem uma penetração maior no grupo, aparece mais, aí sim, as outras empresas do grupo vêm um potencial até para trazer ele. Mas quem está no operacional eu acho que não tem esse viés não, tá?! (Analista B1).

A percepção de inferioridade aos poucos está sendo trabalhada a fim de ser eliminada do CSC da Empresa B, tal como a Gestora B1 expôs e como o Analista B9 corrobora: “Antes era muito pior, a gente era a escoria do negócio. Hoje ainda está melhor, mas dizer que somos [atualmente] a mesma coisa, não sei se dá”. O problema é que por se tratar de algo enraizado na cultura do CSC (cultura de inferioridade), mudar esse pensamento requer tempo e esforços constantes por parte da gerência de RH.

Portanto, o que se pode dizer é que a baixa auto-estima e a percepção de inferioridade no CSC existem quando há um contexto histórico, reforçado por todos os agentes envolvidos com o CSC (clientes, unidades de negócios e matriz), que institui essa posição do CSC. Quando existem esforços desde a implantação do CSC, que se mantêm contínuos, para se estabelecer um clima favorável à sensação de valorização do trabalho do analista, não se identificou haver esse problema. Fica claro que esse problema é mais eficientemente combatido pela gerência de RH quando desde o início do CSC existem iniciativas de prevenção e estabelecimento de uma cultura não-inferior. Ações corretivas são mais longas e exigem mais esforços da área de RH para eliminar esse sentimento dos empregados do CSC.

5.5.3.5 Canais de comunicação

Os canais de comunicação também têm sua importância para o ambiente do CSC. Um dos pontos os quais a Empresa A publicou como sendo temas prioritários para sua orientação

voltada à sustentabilidade é a qualidade das relações (com todos os públicos que a organização se relaciona): “além da ampliação do canal de Ouvidoria, recentemente incorporamos a gestão da qualidade das relações ao nosso planejamento estratégico e construímos processos estruturados de educação para a relação e de engajamento dos nossos públicos” (EMPRESA A, 2010b). Isso é apontado pelos gestores também como sendo um canal aberto para a relação entre empregados operacionais e executivos.

A gente tem um fórum que chama encontro marcado, que é comigo. Então uma vez por mês eu abro a agenda, não tem coordenador, não tem gerente, é só a equipe. Eu e [...] o RH ficamos cara a cara e aí: ‘O que vocês querem falar?’ Essa é uma maneira... [...] É uma média de 20 a 25 pessoas por reunião e é auto-inscrição, vai quem quer. Então as pessoas perguntam desde a estratégia da Empresa A até o porquê que o pãozinho não está legal. Tem outra coisa que é o encontro marcado com o RH, que é só o RH, sem gerentes, sem coordenadores e sem a mim, para dizer: ‘Olha, a empresa é assim, a política de benefícios é assim, vamos falar da bolsa de oportunidades que a gente acabou de reformular...’ (Gestor A1).

Os analistas entendem, por sua vez, que existem canais de comunicação formais e fóruns apropriados para sugestões e reclamações. O Analista A1 afirma: “A gente até teve [...] um problema no departamento. [...] A gente foi direto no gerente e fomos ouvidos sim. Pelo menos no nosso gerente fomos ouvidos”. Portanto, os analistas percebem a existência da abertura informal dos gerentes e coordenadores de área para receber reclamações e sugestões, tal como de fóruns específicos para isso (reuniões diárias da área, semanal e mensal com RH e o gestor). Para casos extremos, há também a ouvidoria, que mantém o anonimato do reclamante. Essa percepção esbarra na opinião de outro analista.

Porque a gente tem *feedbacks*, que eu acho que é uma coisa importante, que eu acho que um *feedback* bem feito é uma coisa que te ajuda a crescer, te motiva. Então a gente tem o *feedback*, porque eu não tive avaliação aqui ainda, mas pelos *feedbacks* que a gente tem, a gente sabe. (Analista A3).

Entretanto, ainda que existe uma estrutura formal, como na Empresa A, ainda assim, todos os CSCs se sustentam nas relações entre coordenadores e analistas. Cabe a eles a responsabilidade de estabelecer um canal com a equipe e ter as atividades desenvolvidas da melhor forma possível. Essa sistemática é expressa nas palavras da Gestora B1: “Aí isso [a comunicação de como desempenhar as atividades operacionais, pode ocorrer numa escala] do zero ao infinito, todas as possibilidades para ser sincera. Porque isso é uma coisa que está na mão do líder. É o líder que atribui responsabilidades”.

O caso da Empresa C deixa ainda mais clara esse apelo ao coordenador de área. Para esse caso, é relevante primeiramente colocar um ponto do manual de ética, copiado para o

Manual do Funcionário, que diz: “A Empresa C não incentiva as denúncias. Elas só devem ocorrer quando o funcionário tiver conhecimento de dados ou fatos concretos que estejam beneficiando alguém, em prejuízo de outros ou da própria empresa” (EMPRESA C, 2009, p. 38). Ademais, é importante que se coloque o trecho do Manual do Funcionário, no qual se destaca o seguinte ponto:

Sempre que precisar esclarecer dúvidas, obter informações, contar com a ajuda da empresa e das sugestões procure:

- Seu supervisor imediato.
- *Service Desk* de RH: através de ligação gratuita, você tira dúvidas e recebe informações sobre benefícios, folha de pagamentos, dados cadastrais, recrutamento e seleção, treinamento, entre outros (EMPRESA C, 2009, p. 39).

Isso traz dois pontos importantes para análise. O primeiro é que para alguns assuntos específicos relacionados a RH, existe um *service desk* (atendimento via ligação Empresa Matriz) voltado para dúvidas e suporte sobre alguns pontos de interesse do funcionário. O segundo ponto é que existe, declaradamente, a orientação para que os funcionários procurem seus superiores imediatos para qualquer dúvida ou problema que eles tenham. Não se incentivam denúncias formais sem concretude e sem antes se tentar solucionar os problemas dentro da própria área. Isso leva a crer que a organização defende que o superior imediato (no caso do CSC, na grande maioria das vezes, é o coordenador, que não tem cargo executivo) é o ponto de contato do funcionário e o canal a ser utilizado para a comunicação diante de dúvidas e sugestões. Esse superior se responsabiliza, portanto, em fazer essa intermediação entre o funcionário e a empresa. Essa idéia de existir esse ponto focal para o atendimento dos empregados operacionais é expressa nas palavras do Gestor C1 quando ele não percebe de imediato a existência de um canal formal na Empresa C, alegando posteriormente que existe a ouvidoria (para casos mais extremos) e o *service desk*.

Não existe um canal formal. Não existe. Existe uma ouvidoria, mas aí é assim, dentro do código de ética, isso digamos assim, quando alguém quer denunciar alguma coisa grave. Aí existe, dentro do código de ética, existe um telefone que dá direito na auditoria. Então aí ele pode fazer uma denúncia ali. O que a gente tem também aí é um canal aberto que é o *service desk*. [...] E às vezes acontece de funcionário ligar lá e às vezes acontece dele não se identificar, mas denuncia o fato. Esse que a gente fala vai para a direção, certo?! Então o canal formal, ou é o código de ética, que é a auditoria, ou o *service desk* (Gestor C1).

Essa abertura para a conversa com os superiores é um ponto reforçado pela Gestora D2 e também percebida pelos analistas. Nas palavras da Analista D1: “quando eu tenho alguma reclamação, alguma coisa, eu vou e converso. Nem sempre acontece alguma solução,

mas pelo menos esse canal de chegar, essa abertura existe”. Ou seja, a questão da abertura existe, por mais que nem sempre os requerimentos dos analistas sejam atendidos.

Como a comunicação também pode ser incrementada por cada gerente geral das áreas, existem algumas iniciativas desses gestores para maior aproximação e atendimento aos seus analistas. A Analista D3 exemplifica o caso da área de Administração Financeira:

esse ano teve duas vezes café com o Terciano. É o diretor da área financeira. Aí lá você se reúne por volta de umas 9, são chamadas algumas pessoas, tipo, é lançado um e-mail, a pessoa se cadastra e fala: ‘ah, eu quero participar’. Aí são selecionados dias, aí a pessoa vai, toma café com ele, tira as dúvidas, faz reclamação, tudo isso (Analista D3).

Percebe-se que os canais de comunicação são construídos em CSCs, por meio da abertura entre analistas e gestores. Todavia, o grande contato com os analistas ainda é com seus respectivos coordenadores / supervisores. A **responsabilidade da comunicação é descentralizada na figura do coordenador**. A vasta maioria dos analistas entende que o meio pelo qual eles devem emitir sugestões ou reclamações é via seu superior imediato. Diante disso, outras formalidades de comunicação como reuniões, ouvidorias, contatos com os gerentes gerais sejam alternativas paralelas ao contato com o coordenador, em especial, para casos de maior gravidade.

Tem-se uma situação em que o canal de comunicação do funcionário operacional com o CSC esteja em grande parcela dependente dessa relação coordenador-analista, o que se percebe inclusive institucionalizado no pensamento de vários analistas como respeito à hierarquia do centro de serviços. Caso exista algum ruído ou problema nessa relação entre coordenador e analista, o canal de comunicação para o funcionário operacional acaba perdendo seu poder, tal como de fato se pôde verificar na prática do CSC da Empresa B.

Por isso, para os gestores do CSC, poderia haver estruturas de comunicação efetivas que permitissem esse relacionamento com os funcionários. Dependendo apenas da relação coordenador-analista é depositar nas mãos dos coordenadores um contato que pode estar desgastado até mesmo pela figura deles. Por isso a importância em haver outros canais de comunicação formais, com maior frequência, que os analistas se sintam à vontade para expor suas opiniões, que eles identificassem como legítimo e efetivo, e que tirasse o coordenador com figura única e central dessa relação.

5.5.3.6 Reflexões sobre a categoria

Analisar o trabalho do CSC e suas características traz também algumas especificidades às atividades desse tipo de estrutura organizacional. Primeiramente, um ponto em comum em todos os CSCs estudados é que a **grande parte de suas atividades são feitas de forma repetitiva, sem muita flexibilidade** e grandes autonomias ao analista do CSC. Além de serem repetitivas, grande parte das tarefas são feitas de forma **individual**, mesmo que sejam pertencentes a uma cadeia de atividades maior. Esse ambiente de poucas mudanças pode trazer alguns efeitos negativos, como a geração de **tédio** nos analistas e a criação de um **sentimento de inferioridade** perante outras atividades menos operacionais provenientes das demais unidades de negócios da organização.

Sobre o sentimento de inferioridade, isso foi um problema identificado somente na Empresa B, em decorrência de um histórico no qual as relações internas e com as demais unidades de negócios institucionalizou essa inferioridade do CSC. Diante disso, explicita-se o difícil desafio que é combater esse tipo de problema, dada experiência da Empresa B (visto que é o CSC com maior quantidade de iniciativas para satisfazer os empregados). Assim sendo, percebe-se que a forma pela qual os CSCs evitam esse problema é por meio de medidas preventivas.

O ambiente de repetitividade e de atividades individuais remete à busca por interações sociais internas, entre os analistas dos CSCs. Ainda que em diferentes graus, todos os CSCs oferecem iniciativas para a interação entre seus empregados, sendo a Empresa B a que mais se destaca em iniciativas e a Empresa D a que menos atividades realiza nessa direção. O que se percebe é que em ambientes cuja inferioridade e insatisfação estão há mais tempo institucionalizados, as medidas voltadas à buscar interação social se demonstraram ser menos efetivas, mesmo que sendo realizadas em maior frequência ou intensidade.

Vale ainda destacar que as interações sociais também são realizadas a partir de iniciativas informais, que podem ser provenientes dos próprios analistas, dos gestores e, como explicitamente demonstrado na empresa C, a partir do coordenador. Dessa forma, uma das maneiras que a ARH pode incentivar as interações sociais é não somente promovendo eventos, mas disponibilizando infra-estrutura e promovendo um clima favorável às iniciativas dos próprios empregados.

Por fim, há um processo de comunicação para reclamações, sugestões, conversas, etc. que é sustentado pela **abertura da relação empregado-coordenador**. Ressalta-se mais uma vez a importância que o coordenador tem não somente na consecução das atividades da sua

equipe, mas também em servir de canal entre a organização e os empregados. Essa relação passa a ganhar papel-central em muitas das discussões sobre a gestão de pessoas em CSC, portanto, conflitos nessa relação podem trazer problemas de diversas dimensões para os envolvidos, em especial, para o analista.

Com isso, demonstra-se existir um cenário em que o trabalho no CSC é, na maioria das vezes, repetitivo e com baixa autonomia do analista, o que pode gerar tédio e sentimentos de inferioridade. Por isso, deve haver o cuidado por parte dos gestores de CSCs para que seus empregados não se desmotivem. As experiências, em especial, da Empresa B, demonstram que **ações realizadas de forma preventiva costumam ser mais eficazes que aquelas que atuam de maneira corretiva.**

5.5.4 Políticas de RH

Pode-se ainda perceber um grupo de fatores associados às políticas de Recursos Humanos dos CSCs. Nessa categoria, alguns pontos podem associarem-se por serem parte da política de RH e de estarem, muitas vezes, sob os preceitos da política corporativa. As subcategorias aqui analisadas são: (a) avaliação de desempenho; (b) promoção; (c) salário; (d) benefícios extra-salariais; (e) contratação; (f) retenção de empregados.

5.5.4.1 Avaliação de desempenho

O primeiro ponto relevante para se analisar as políticas de RH é a avaliação de desempenho. O que se percebe é que em alguns casos existe uma avaliação de desempenho corporativa aplicada ao empregado do CSC. Ou seja, um padrão corporativo que é replicado aos centros de serviços. Em alguns casos, nota-se que os coordenadores têm papel fundamental na avaliação de desempenho dos empregados.

Assim sendo, para o caso da Empresa A, a avaliação de desempenho dos empregados operacionais do CSC é baseada na política corporativa. Nessa orientação, existe o Plano Geral de Desenvolvimento (PGD), em que os empregados recebem seus objetivos anuais, em acordo com sua hierarquia direta e, posteriormente, ao final do período em questão, esses objetivos são revisados para avaliar o desempenho desse empregado.

Dentro do processo do PGD a gente tem duas coisas, que é [1] o contrato de desempenho: então no começo do ano a gente fecha o contrato com metas. Que assim, meu chefe me dá [minhas metas], que eu dou para os gerentes [as metas

deles], que os gerentes dão para os analistas [as metas deles]. Tudo cascadeado. E outra coisa é [2] a PLR, bônus de remuneração variável, isso daqui tem uma determinada regra definida pela empresa. [...] A gente chega num contrato de desempenho com 3, 4, 5, 5 metas que a gente atenda o SLA definido junto ao cliente. [...] Via de regra, esse assunto ‘atendimento dos SLAs’ está para mim, está para os gerentes, está para todo mundo aqui dentro. Claro que cada um dentro do seu processo (Gestor A1).

Pelo lado dos analistas, existe uma percepção de que as avaliações consideram um misto entre atividades individuais e em grupo, tal como se focam numa modelo híbrido entre eficácia (resultados) e eficiência (forma de se fazer as atividades). A Analista A2 apresenta uma declaração que sintetiza essa visão mista entre avaliação individual e coletiva: “Então assim, tem bastante o foco individual né, no meu trabalho, porque todo mundo tem a preocupação de saber, como está, ser visto, e também o desenvolvimento pessoal. Mas também, bem focado no grupo, no meu caso, no grupo do atendimento”. Por sua vez, o Analista A1, por exemplo, faz uma análise comparativa com sua experiência prévia, colocando que sua avaliação considera os resultados e a forma na qual realiza as atividades, em contrapartida com o CSC em que trabalhava anteriormente, onde só se consideravam os resultados.

Para as experiências analisadas, cada CSC realiza um tipo de avaliação de desempenho e cada um tem uma percepção diferenciada por parte de seus analistas. Por exemplo, a Empresa C só tem *feedback* informal entre analistas e coordenadores:

a avaliação é muito pontual, eu vejo, porque a gente não tem, por exemplo, uma medição de resultados individual. ‘Ahhh, o Fulano fez tais atividades’. Isso até existe, mas não é formal dentro da empresa, ou pelo menos, dentro da área que a gente trabalha. É mais entre a minha coordenadora e eu. Não está escrito em algum lugar. Não existe uma avaliação de desempenho. Existe *feedback*, enfim... [...] Eu acredito que sim [que os resultados são em grupo]. A parte individual seria mais de uma forma informal. (Analista C2).

Por sua vez, a Empresa D faz avaliação apenas das competências de seus analistas, sendo que as avaliações e premiações coletivas ficam a cargo das diretorias do CSC.

A gente tem, como se diz nos recursos humanos, um programa de avaliação de desempenho que é anual e individual, que trata mais de uma questão de perfil, comportamento, capacidades técnicas, enfim, avalia as competências de cada um dos funcionários. Então esse é um programa. As áreas também, vai depender da característica delas, elas tem – a logística você vai ver muito disso – elas tem lá indicadores de produtividade que são super presentes. Então, você vai andar pelas operações, você vai pegar os gráficos de informação, a TV aqui, então na logística eles usam mais isso de uma maneira que está mais impregnada, de uma maneira [incisiva]... é que na logística a questão da produtividade é essencial. Quer dizer, é em todas, mas lá em especial. Então o cara ele é, digamos assim, ele acaba sendo apertado por essas maneiras. Aí a gente tem um programa, que também está mais

desenvolvido na logística, que é um programa de, é uma espécie de uma campanha, a gente tem uma campanha permanente. É uma campanha que monitora os indicadores de cada uma das unidades. [...] no final do ano tem uma premiação: para o primeiro lugar além de um certificado/quadro ou diploma, tem uma premiação em ação que vai um caminhão de prêmios cara a unidade, é tipo caminhão do Faustão para a unidade, vai um caminhão de prêmios para as unidades (Gestor D1).

Por sua vez, a Empresa B uma avaliação que remete a comparação entre o atingido e o planejado dos objetivos traçados, tal como a política corporativa, por meio de métricas e indicadores. Diante disso, aponta-se para uma tendência na qual a avaliação de desempenho dos CSCs se foca na grande maioria das vezes em métricas e resultados, com destaque para os *scorecards* na Empresa B, Empresa C e Empresa D (e também em uma área específica da Empresa A). São casos que demonstram maior preocupação com os resultados obtidos e em mensurar esse desempenho a fim de se manter o controle dos serviços prestados. A fala da gestora aponta para isso:

então tem controle mesmo, tem os indicadores de *performance*, que é uma forma de controle... Quantos lançamentos você fez? Acho que isso aqui é bem acima do que é habitual em outro tipo de empresa. [...] ele precisa dar resultado, mas a partir do momento que é tudo transacional, para mim resultado já é resultado bom porque se ele tem que lançar no prazo e fizer tudo errado isso vai aparecer e ele não atingiu o resultado, na minha opinião. É uma coisa só. E isso é medido pelos resultados, tanto que tenho metas individuais de desempenho para todo mundo (Gestora B1).

Para os CSCs das Empresas B, C e D¹⁸, percebeu-se que existe uma maior inclinação a se valorizar e avaliar o desempenho coletivo, fazendo com que a percepção do trabalho em grupo seja enaltecida, mesmo que as atividades sejam feitas em grande parte de forma individual, tal como declarada pelos seus gestores. Isso faz os analistas entenderem que as interações com clientes e outros departamentos são elementos fundamentais para suas funções diárias. Na própria interação entre pesquisador e entrevistado percebeu-se que o fato de haver interação com o cliente e com outras áreas do processo para alinhamentos e obtenção de *inputs*, as pessoas entendiam que realizavam trabalhos em grupo, mesmo que suas atividades fossem operacionalmente realizadas, em sua maioria, de forma individual. Tanto que a valorização do trabalho em grupo apresentado pelos gestores das Empresas A, C e D é sustentada no resultado do atendimento a clientes e da interação com outras áreas e não do trabalho conjunto.

¹⁸ Na Empresa A, onde o CSC era recém implementado, não se havia difundido ainda muitas percepções sobre a avaliação de desempenho, dado que não existia um histórico de avaliações estabelecido. Tampouco se tinha desenvolvido um sistema de métricas de controle para todos os seus departamentos, com exceção da área de atendimento.

5.5.4.2 Promoção

Considerando que **a estrutura de um CSC é achatada e enxuta**, as promoções verticais acabam ficando comprometidas em decorrência da falta de disponibilidade de vagas para a ascensão profissional de seus funcionários. Para os casos dos CSCs de maior estrutura e com maior quantidade de funcionários operacionais, que são os casos da Empresa C e Empresa D, eles são os que apresentam a percepção dos analistas de que as promoções estão ligadas à disponibilidade de vagas. Por exemplo, a Analista C3 aponta claramente para uma situação em que seu crescimento depende da criação de novas vagas: “Na Empresa C eu não sei [se tenho chances de crescimento] porque é um pouco limitado. A menos que se criem novas coordenações”. Ou ainda, mesmo num caso de um analista que obteve sucesso nessa ascensão vertical dentro do CSC, a idéia se confirma:

eu tive algumas promoções já né?! A promoção são duas coisas, primeiro você tem que dar resultado, mas não adianta você dar resultado só, a empresa tem que ter a oportunidade né?! Tem que ter a vaga aberta, se não, não vai. E às vezes acontece isso com algumas pessoas e as pessoas muitas vezes não entendem. Eu na área, sempre dei um pouco de sorte, sorte entre aspas, na realidade na área de benefícios eu sou o mais antigo em período contínuo, porque muitas pessoas saíram e isso fez com que eu crescesse rápido né?! Mas tem pessoas que entram em outras áreas e de repente isso não acontece, por mais que a pessoa dê o resultado... às vezes uma pessoa que deu o mesmo resultado que eu numa outra área que não teve tanta mudança, não teve o mesmo crescimento. Então eu vejo que tem que dar resultado, tecnicamente, eu vejo também que é muito importante o relacionamento da pessoa com a área que suporta e tal, não só dar resultado a todo custo. E tem que ter a oportunidade, se não, não vai dar. E isso, pode ter algumas pessoas que se frustrem. É a questão do custo, do orçamento (Analista C2).

Provavelmente isso ocorre porque uma estrutura operacional maior oferece menor relação entre oportunidades de vagas hierarquicamente maiores em relação ao quadro de funcionários. Isso provavelmente influencia a percepção de que o desenvolvimento profissional e as promoções verticais estão associadas com a disponibilidade de vagas.

Na questão das promoções pode-se verificar também a falta de comunicação sobre as responsabilidades e papéis dos analistas. Percebeu-se ainda que existe desconhecimento de alguns analistas da Empresa B sobre a questão das **promoções**. Existem empregados operacionais que não sabem de fato o que devem fazer para obter uma promoção ou para se desenvolverem. Isso se comprova nos relatos da Analista B5: “Boa pergunta, a gente não sabe [o que fazer para ser promovido] [...] não é bem escrito, pelo menos a gente ler e falar: ‘Então já poderia ser gerente’ ”. Corroborativamente, o Analista B7 disse:

Para você ter uma idéia, há [...] mais de um ano atrás o gestor falou: ‘Meu, você está realizando um bom trabalho, eu vou arranjar um aumento pra você’. Até hoje eu estou esperando um aumento. E assim, não é nem uma promoção, uma mudança de cargo, é um aumento. Então uma promoção eu não sei. Eu nunca vi ninguém da área ser promovido, eu não sei como que funciona, né?! O que quê eu preciso fazer? Sei lá. Puxar mais saco, ou o saco certo, não sei né?! Sinceramente, não sei o que fazer (Analista B7).

Quando existe essa desconexão de percepções, há um grande perigo de ninguém estar focado nessas questões e os analistas acabarem não refletindo sobre a própria carreira e desenvolvimento, estando elas desamparadas. No mais, a expectativa de que a organização vá promover alguns elementos da gestão de pessoas gera insatisfação por parte do empregado que fica aguardando uma posição quando ele mesmo deveria ter esses elementos definidos pessoalmente e individualmente. Mais uma vez explicita-se a falta de alinhamento entre analistas e gestores, fazendo com que os analistas não entendam ao certo qual papel é esperado deles dentro do CSC.

5.5.4.3 Salário

Em relação aos salários, percebeu-se que existe a tendência do uso de tabelas de consultorias (e.g. tabela Hay¹⁹; tabela de pesquisa salarial do GESC) direcionadas a estratificar os analistas conforme suas funções. A maioria dos analistas entende que seu salário é compatível com mercado e não é motivo para busca de outro emprego. Essa idéia bastante presente entre os analistas pode ser sintetizada na fala do analista A1: “É claro que a gente sempre quer ganhar mais. Mas assim, nada que me faça querer sair da empresa por causa disso”.

Mesmo assim, perceberam-se, em especial, nas experiências das Empresas C e D, insatisfações relacionadas às políticas salariais. O grande motivo apontado para isso em ambos os casos é a discrepância salarial existente internamente. Em ambos os casos citados, essa desigualdade salarial é oriunda da existência de empregados provenientes de diferentes empresas trabalhando num mesmo local, com funções bastante semelhantes e com salários

¹⁹ “A metodologia de avaliação de funções (*Hay Guide Chart Profile*) e as Tabelas de Avaliação de Funções do Hay Group oferecem uma estrutura objectiva e consistente para: [...] Desenvolver programas orientados de Retribuição e Recompensas, utilizando a Base de Dados Salarial Internacional do Hay Group”. (HAY GROUP, s/d). Essa metodologia separa claramente os níveis salariais dos funcionários de acordo com as contribuições esperadas de cada função, ou seja, são sistemas de avaliação de funções da organização (BAKER et al., 1994). Para Oliveira (2001), o método Hay é uma avaliação tradicionalista baseada na função do cargo, o que tem como objetivo, portanto, diferenciar cada um dos cargos funcionais. Isso faz com que exista, de fato, grandes diferenças entre os níveis hierárquicos das organizações que se utilizam desse conceito funcional para a definição de sua estrutura salarial. Por mais que as faixas salariais de cada função tenham uma variação esperada, as médias entre essas faixas salariais são consideravelmente distintas.

expressivamente diferentes. Ou seja, sempre que os CSCs contratam empregados de diferentes empresas ou de outras unidades de negócios do grupo, que historicamente têm salários diferentes, isso pode gerar insatisfações salariais. Portanto, é importante que se estabeleça uma padronização para salários do mesmo nível, evitando assim, esse tipo de discrepância. Tanto que esse tipo de reclamação não foi encontrado na Empresa A, recém criada e com faixas salariais bem definidas e na Empresa B, que agrega poucos empregados de outras unidades com salários maiores.

Como exemplo, seguem os relatos que demonstram esse sentimento na Empresa D em relação às contratações de mercado: “eu acho que o mercado oferece oportunidades melhores em questão de salário, tá?! E pela atividade que eu executo aqui eu acredito que, totalmente desconvincente com o que eu ganho” (Analista D8), ou ainda do Analista D4 a seguir:

O quê que acontece?! É... a pessoa fica um ano, no máximo dois e vai para o mercado porque trabalha com SAP, tudo, as empresas pegam. Vai pro mercado ganhar mais. Então tem que ter uma reestruturação de salários. O que eu acho errado assim com o RH, que a pessoa tem a mesma função em outro departamento e ganha mais e a outra menos (Analista D4).

Em relação ao convívio de empregados provenientes de diferentes empresas, tal como a realidade da Empresa C, pode-ser servir de exemplo o relato da Analista C5:

Estou satisfeita, mas comparando, é muito distante do salário das pessoas da mesma área. Existe muita distorção. Uns ganham muito mais, outros ganham menos e a função é a mesma. Principalmente pelas aquisições, pelas compras da empresa. Eu digo sempre que se aqui fosse só a Empresa X, talvez eles conseguissem controlar. O problema é que eles compram, agora é Empresa Z, agora é Empresa W, agora é Empresa Y, então acaba vindo um profissional que vai vim trabalhar contigo, que você vai ensinar, ganhando o dobro do que você ganha. Isso porque você vai ensinar pra ele a função que ele faz junto contigo. Só que o salário que ele ganha a mais ele já ganhava na outra empresa. Não dá pra diminuir (Analista C5).

Interessante ressaltar que nos casos da Empresa C e da Empresa D onde se verifica a maior insatisfação com o salário são os mesmos casos que existe a percepção de limitações para promoções, desenvolvimento profissional e plano de carreira por parte dos analistas. Uma das justificativas que pode induzir para esse comportamento é o tamanho desses CSCs, que são os dois maiores, e que pode representar casos em que existem maiores dificuldades para aplicação e implementações de ações do departamento de RH que busquem incentivar os empregados, o que gera descontentamento e desinformação nas pessoas. Essa desinformação pode sempre fazer com que o analista pense que seu salário poderia ser maior.

Entretanto, o motivo apresentado pelos analistas se trata da diferença salarial existente para empregados de mesmo cargo e função. O que ocorre na Empresa C por causa das diversas fusões e aquisições pela qual ela passou, trazendo pessoas de diferentes níveis salariais para trabalhar no mesmo local; na Empresa D por causa das constantes contratações de mercado que trazem essas diferenças entre os contratados e os funcionários mais antigos.

Portanto, notou-se que não existe satisfação generalizada sobre o salário nos CSCs, pelo contrário, quase todos os entrevistados alegaram que seria conveniente um aumento salarial. O grande problema salarial é que a co-existência de indivíduos de diferentes origens (mercado versus CSC ou de diferentes empresas resultantes de fusões e aquisições) trazem diferenças salariais que demonstraram gerar insatisfações para os empregados dos CSCs.

5.5.4.4 Benefícios extra-salariais

Além da questão salarial, outros benefícios podem ser encontrados nos CSCs, sejam eles explícitos (contidos em seus pacotes de benefícios) ou implícitos. Sobre os benefícios extra-salariais diretos e explícitos, não se identificaram grandes insatisfações e, tampouco, diferenças significativas entre os pacotes apresentados pelas quatro empresas. Todos os CSCs oferecem 13º salário, refeição, seguro saúde, auxílio creche, auxílio alimentação, vale transporte, seguro de vida, convênios com instituições externas, etc. No entanto, deve-se estar atento que a presença desses incentivos pode não causar significativa satisfação nos analistas dos CSC, entretanto, a ausência deles ou de alguns deles, provavelmente levaria a uma grande insatisfação.

Em relação aos benefícios implícitos, pôde-se notar grande diferença. Todos os entrevistados da Empresa A apontaram que a humanização das relações era o grande diferencial da empresa. Enquanto isso, as demais empresas que tinham o pacote de benefícios básico de lazer e, em algumas vezes, como no caso da Empresa B, até instalações de lazer e esporte dentro do CSC, não demonstraram uma percepção dos analistas que se satisfazia pela existência dessas instalações. Isso leva a duas análises: A primeira é que é possível existir um ambiente de humanização em CSCs e obter sucesso, ou seja, a natureza repetitiva e transacional das atividades não impede a existência desse tipo de relacionamento; A segunda análise é que a percepção da existência de um ambiente de trabalho ameno satisfaz mais os analistas que a disponibilização de infra-estrutura de lazer para os funcionários.

O CSC da Empresa D também foi um que demonstrou uma opinião entre os analistas de conter um ambiente organizacional positivo e favorável à interação das pessoas. Ainda que

os analistas desse caso se exaltem menos que na Empresa A em relação ao ambiente do CSC, não se pode negar que eles consideram o ambiente tranquilo e propulsor do bom relacionamento entre as pessoas. Nas experiências da Empresa B e da Empresa C, não se percebeu nas entrevistas com os analistas haver um ambiente organizacional que lhes fossem considerados como extremamente positivo, ainda que não se tenha identificado reclamação pela maioria dos entrevistados.

Portanto, as experiências da Empresa A e da Empresa D demonstram que um ambiente organizacional de maior apelo ao **capital humano** exerce, no geral, grande poder de satisfação nos empregados operacionais de CSCs. Isso leva a crer que estratégias que promovam a amenização do ambiente organizacional, fazendo-o a voltar-se para uma estratégia de comprometimento na relação CSC-funcionário, surtem efeitos de satisfação e motivação nos analistas. Seguem exemplos de relatos de analistas que demonstram essa satisfação com o ambiente: “pelo menos dentro da nossa equipe é, meu, um ambiente que, colaborativo demais, um ajuda o outro, funciona. Então isso daí é o que mais prezo” (Analista D7). Ou ainda, corroborando isso a Analista A2:

Eu gosto muito de pessoas, muito! Então assim, o relacionamento, a relação que a Empresa A preza é algo assim, que super me motiva, o clima é muito tranquilo, você vê assim ó... a gente está do lado do fiscal em pleno fechamento e você não vê ninguém assim... você vê as pessoas concentradas, mas assim, ninguém estressado. Isso é muito, muito legal! O respeito! As pessoas te respeitam demais, demais! [...] Então essas coisas do lado humano e até pessoal me motivam bastante. (Analista A2).

Corroborando a isso, a falta desse ambiente causa insatisfações em alguns analistas, tal como a Analista C7:

Isso eu sinto muita falta daqui, sabe, assim, pensar que um ser humano e não como um simples funcionário. Então essa motivação eu gostaria de ter. Esse benefício. Esse benefício eu gostaria de ter [...] E se você está trabalhando numa coisa que você vê que você não é valorizada ou você acha que o teu... você não se sente bem, você está ali trabalhando sobre uma nuvem negra, isso não faz bem pra ninguém. Ninguém consegue se desenvolver, sabe. Nada funciona, nada rende bem, você não consegue se relacionar bem com as pessoas, então eu acho que isso tinha que ter. Pensar não só como funcionário que está ali pra cumprir uma meta, pra cumprir uma coisa, mas pensar como pessoa também. Sabe, isso eu sinto que falta (Analista C7).

Importante ainda ressaltar que juntamente com a existência de um ambiente agradável de trabalho, a **busca por conhecimentos** é também um dos principais anseios dos analistas que trabalham em CSCs. Por isso, promover formas pelas quais os analistas possam sentirem-se que estão acumulando conhecimentos, seja por treinamentos ou seja por experiência nas

funções operacionais, pode ser uma forma dos analistas perceberem como positivos os benefícios extra-salariais do CSC. Para o Analista B1: “estar em contato com tantas áreas, de diferentes setores, é uma grande oportunidade de aprendizagem e crescimento profissional. Não tem como negar que eu posso adquirir meus diferenciais aqui”.

Portanto, percebe-se que incentivos que os analistas percebem sobre seus empregos podem não vir, em grande parcela, das políticas salariais ou dos incentivos extra-salariais explícitos, mas sim de **elementos intangíveis relacionados ao capital social e humano**, vide exemplo da Empresa A. Isso leva a crer que as insatisfações salariais podem ser sobrepostas pelas vantagens intangíveis do clima organizacional.

5.5.4.5 Contratação

Um outro ponto ligado às políticas de RH é a contratação de novos empregados. Geralmente, esses novos funcionários chegam para exercer funções pré-definidas e não é a maioria das vezes que existe um cargo para desenvolvimento profissional. No caso da Empresa A, para a estruturação do CSC foram escolhidos profissionais para exercer funções específicas. No entanto, caso algum profissional se destacar profissionalmente, ele teria condições de assumir outras funções, o que é percebido pelos analistas também, como, por exemplo, o relato da Analista A2: “já na inscrição da vaga vinha assim: “possibilidade de desenvolvimento”. Então desde o primeiro momento, assim, desde lá da entrevista e da dinâmica em grupo, é bem claro assim que o nosso crescimento aqui depende apenas da gente”.

A idéia de suprir um cargo disponível está incluído, inclusive, nas políticas corporativas da Empresa B: “Buscamos atrair profissionais com os perfis adequados ao cargo e com potencial para evoluir para outros postos. Sempre que possível, privilegiamos o recrutamento interno (com pessoal do CSC)” (EMPRESA B, 2008, p. 4). Isso é corroborado também pela Empresa C, que utiliza o fato do desenvolvimento profissional posterior à contratação apenas como critério de desempate num processo seletivo. Nesse caso analisado existem, inclusive, métricas para controlar o tempo de contratação para as vagas disponíveis.

Quando a gente procura alguém no mercado, é para exercer a função do cargo que está aberto. Vamos buscar o perfil adequado para esse cargo [...] Mas, pode sim acontecer de ter uma pessoa no processo seletivo que a gente vê que é muito boa, só que ela não tem o perfil e as exigências do cargo que está aberto, mas que pode ser uma boa para a empresa tê-la com a gente. Nesse caso, ficamos com o currículo da pessoa e chamamos em outra oportunidade. Se a gente vê que alguém tem potencial

de desenvolvimento aqui dentro, a gente acaba dando um jeito de chamar essa pessoa para vir trabalhar com a gente na primeira oportunidade [...] Sim, o potencial para se desenvolver aqui dentro pode ser um grande diferencial no momento da contratação (Gestora C2).

O único caso que se identificou existir a intenção de desenvolver os empregados e não só contratá-los para suprir um cargo, é a Empresa D: “a minha vinda para cá eu consigo enxergar perfeitamente que eles queriam alguém para fazer integrar a Empresa D, não só a vaga” (Analista D2); “Eu acho que eu fui contratada para me desenvolver. Não para cobrir um cargo em específico, entendeu?! Até porque eu acho que as contratações aqui na empresa, opinião minha, tá?! Acho que são voltadas para isso, para a pessoa se desenvolver” (Analista D3).

Dessa forma, a contratação de novos empregados, em três casos abordados, busca prioritariamente **peçoas capazes de suprir de imediato as vagas abertas** no CSC. A capacidade de desenvolvimento posterior do profissional acaba sendo elemento de desempate em processos seletivos. Percebe-se que por mais que os CSCs considerem-se como uma unidade desenvolvedora de pessoas, existem outras prioridades no momento da contratação. O caso da Empresa D é o único que foge à essa tendência de forma mais explícita, sendo que os empregados são contratados com a sensação de que estão sendo desenvolvidos.

5.5.4.6 Retenção e empregados

Ainda que exista um modelo de Gestão de Pessoas tradicional que incide sobre os CSCs, alguns pontos são específicos ao contexto do centro de serviços. Essas particularidades são evidentes nas estratégias de retenção e motivação de empregados. Nesses casos existem estratégias que nitidamente buscam adequação ao contexto de cada CSC.

Um dos fatores que leva à motivação para continuar exercendo um bom trabalho por parte dos analistas é proveniente das **expectativas futuras de crescimento e expansão do CSC**. Por meio dessas expectativas de crescimento e expansão dos CSC, os analistas vislumbram novas oportunidades, pelas quais eles mantêm-se motivados para exercer um trabalho da melhor forma possível. Por exemplo, na Empresa A, a expectativa de crescimento e expansão do CSC para a América Latina faz com que os analistas vislumbrem novas oportunidades futuras; enquanto na Empresa C, a expectativa da expansão do CSC e da criação de novas gerências em decorrência da fusão com a Empresa Y, faz com que haja essa

vontade do analista em permanecer na empresa e exercer um trabalho de qualidade; e no caso da Empresa B a esperança de que o CSC irá se expandir para a Argentina num futuro próximo.

Isso leva a crer que em ambientes como centros de serviços, onde as expectativas de desenvolvimento profissional são, geralmente, limitadas pela estrutura organizacional, a existência da percepção de ganhos futuros por parte dos analistas é um dos fatores que os motiva em suas atividades rotineiras. Tanto que os analistas que não acreditam que podem se favorecer das oportunidades emergentes dessas expectativas, são aqueles que expressam maior infelicidade e menor motivação.

Isso se refletiu nesses empregados como esperança de oportunidades dentro da organização, o que pode ser considerada uma estratégia de retenção. Para os analistas da Empresa D, onde não há expectativa de expansão do CSC, as esperanças de movimentações verticais demonstraram-se limitadas à disponibilidade de vagas, o que gera desconforto nos analistas em termos de promoções e desenvolvimento profissional. Nos comentários dos analistas dos CSCs da Empresa A, B e C, percebe que a expansão do CSC é tida como oportunidade para criação de novas vagas e desenvolvimento profissional. essa idéia de permanência na organização por causa de oportunidades futuras também é refletida na fala do analista A1, que entende que o CSC vai ganhar mais funções com expansão dos serviços para a América Latina: “Eu gosto da Empresa A. Então assim, eu cheguei aqui e estou vendo que tem muita coisa nova acontecendo, muita coisa acontecendo aqui no CSC. Tem muita oportunidade que vai surgir... então, por isso, num curto prazo não [pretendo sair da Empresa A]”. (Analista A1). Ou ainda: “Assim... a gente sabe que está dando certo aqui no Brasil, e eles têm planos de levar para LatAm e tudo e eu quero estar lá mesmo. Temos muitas notícias que está dando certo” (Analista A2). Paralelamente a isso, um analista da Empresa B diz que:

o fato de o grupo ser grande e de existirem novos negócios em vista, por exemplo, como um projeto de se criar um CSC na Argentina, que eles precisariam de alguém com domínio de línguas e eu tenho, então esse tipo de coisa faz parte das minhas metas, entendeu?! Eu fico focado nisso porque eu acho que são oportunidades boas . Eu ainda não sei te falar se tem. [oportunidades de crescimento no CSC]. É isso que eu estou assuntando. Eu sei que existem os assuntos, mas ainda não surgiu concretamente uma oportunidade para que eu possa falar para você: ‘Olha, de fato aqui pode ser um trampolim para outros lugares’. Mas existem esses assuntos e eu estou de olho em todos neles (Analista B1).

Outra estratégia de retenção observada é o *job rotation*, que os gestores dos quatro CSCs dizem existir como ferramenta para evitar a criação de tédio no empregado e ajuda a manter a taxa de retenção dos empregados. Por mais que alguns analistas entendam que essa é uma estratégia que permeia somente os discursos dos gestores porque eles não perceberam

grandes movimentações suas e de seus colegas, ainda sim, essa é uma estratégia mencionada que, inclusive, os analistas comentam que melhoraria as condições de trabalho deles. A fala da Gestora B1 mostra que isso é recomendável, mas é uma decisão de cada coordenação / gerência: “isso está na mão muito de cada gestor. A gente sugere muito o *job rotation* porque aí pelo menos o cara aprende aqui e vai passando [por outras áreas, como novas atividades]” (Gestora B1). Ainda na empresa B, segue um exemplo de analista que coloca a rotatividade de função como elemento importante, apontando a estagnação na mesma função como fator de insatisfação:

a minha insatisfação é o que faço há tanto tempo [...] Estou fazendo o que gosto, mas eu gostaria de aprender mais e gostaria de mudar de função né?! [...] só mudar de célula para aprender um outro processo, eu já ficaria feliz. [...] Na verdade estou meio cansada de fazer a mesma coisa por tanto tempo. [...] já faz alguns meses que me prometeram isso na verdade [mudança de função], então, estou aguardando (Analista B5).

Todavia, a própria estrutura do CSC dificulta as constantes rotatividades, e isso se refletiu na percepção dos analistas que não vêem a rotatividade de funções como constantes, o que foi observado como fator negativo à satisfação desses empregados. Fica evidente que manter o empregado numa função repetitiva gera de fato, tédio no analista. Ainda que os CSCs não estejam realizando essas estratégias de movimentação a fundo, ela é importante para manter a satisfação do empregado e sua manutenção no CSC.

Outra estratégia relevante de se destacar é a Empresa C que combate essa sensação de insatisfação decorrente de repetitividade trazendo para o CSC funcionários antigos e que já têm um respeito consolidado entre os colegas, tanto que na maioria dos casos, os entrevistados tinham mais de 10 anos de trabalho na Empresa C. Esses empregados realizam funções bastante semelhantes em outras unidades operacionais e foram trazidos ao CSC durante os processos de fusão e incorporação ocorridos, o que traz a sensação para os demais que é possível fazer carreira dentro do CSC, mesmo que esses funcionários mais velhos não tenham atingido cargos de gerência. Sem contar que existe uma **política interna de valorização dos empregados antigos** da Empresa C, que acaba destacando esses empregados em relação aos demais. Dessa forma, percebe-se existir a iniciativa de valorização de empregados mais velhos como forma de contenção de insatisfações, que não é totalmente eficaz para todos os analistas, mas cujo efeito positivo não pode ser menosprezado.

O problema disso é que o perfil de empregado que se mantém no CSC é aquele que está acomodado com a situação e que, por isso, tem menor grau de comprometimento. Porém,

cabe ao gestor decidir se prefere alta rotatividade ou manter um time de conhecimento estabelecido com menos empolgação ao trabalho. A fala da Analista C7 demonstra isso:

hoje assim, agora, por enquanto, né, eu posso dizer assim que eu estou situação confortável, porque ah, eu sei tudo o que eu faço, eu consigo resolver tudo o que eu faço, eu sei que se eu precisar de ajuda eu vou ter, então eu considero assim, não só eu, mas acho que todo mundo por enquanto, não sei até quando, está numa situação confortável (Analista C7).

Outro elemento que pode existir no CSC para garantir a retenção de empregados é a criação de valores morais dentro do próprio centro de serviços. Fato é que desde que esse **sistema de valores** foi implementado no CSC da Empresa B, a taxa de satisfação com os serviços prestado aumentou. Isso demonstra que no momento em que passaram a existir valores com os quais o empregado podia se identificar e se associar, ele passou a trabalhar com mais vontade e dedicação, o que se reflete num serviço prestado com maior qualidade.

o cara, ele respira isso aqui [os valores do CATIVE]. [...] Toda política de capital humano, tudo que a gente vai fazer, a gente passa crivo dos valores para saber se tem aderência ou não. Se tem aderência é um bom programa, se não tem aderência é um mau programa [...] Por exemplo, tem um programa de reconhecimento de valores, onde...por exemplo, você recebe um elogio de algum cliente: 'Parabéns, serviço brilhante!' Antes estava esquecido, aí hoje o funcionário que recebe isso, ele mostra para o chefe: 'olha', o chefe preenche um formulário, a gente analisa, vê se esta de acordo, com o C de cliente, se está dentro das regras, critérios para [receber o reconhecimento] e cada funcionário tem uma cartela na sua mão. Então a gente tem a cerimônia pública toda semana e a gente entrega o selinho do C de cliente e diz o porquê ele recebeu, aí cola [na cartela]. E vai montando a cartela. [...] todo mês a gente divulga no *newsletter* nosso todo mundo que o recebeu o selo e por que recebeu o selo [...] Então aí demos uma virada na auto-estima, virada nos clientes [...]e é uma coisa do CSC, nenhuma outra empresa tem isso. Mas eles já ouviram falar, gostaram e agora já vem: "Olha, o fulano me atendeu muito bem estou recomendando, viu?" Assim, quer dizer, extrapolou as fronteiras do CSC e hoje o pessoal começa a falar: 'Ah não, a referência de ambientação é do CSC'. Aquilo que antes era só lixo, agora o pessoal: 'Ah não, eu vim aqui aprender'. (Gestora B1).

Vale lembrar que a insatisfação na Empresa B ainda é grande, no entanto, os analistas percebem algumas melhoras em termos de satisfação com o ambiente de trabalho. Apesar de existirem boas iniciativas na Empresa B, há ainda resquícios de problemas de baixa auto-estima, tal como descrito anteriormente, o que influencia na presente insatisfação dos empregados.

Na fala da Gestora B1, pode-se perceber também que existe um **sistema de reconhecimento**, no qual os clientes avaliam individualmente os prestadores de serviço. Esse sistema demonstrou-se eficiente diante dos empregados do CSC, de forma a motivá-los a trabalharem com maior comprometimento e dedicação, tal como aponta a fala do Analista B1:

“eu sinto que às vezes o reconhecimento vem através do cliente externo, o cliente reconhecendo que você está fazendo um bom trabalho, elogiando você para as lideranças, as lideranças passam a te olhar com outros olhos”; e também do Analista B2:

eu estou inserida num trabalho que a gente tem recebido esse tipo de *feedback*, *feedback* do cliente. Então não é dentro aqui, é lá fora. Então assim, isso faz com que a gente se torne mais comprometido e querer cumprir a tarefa cada vez melhor. [...] A gente está prestando um serviço para eles né?! Para o primo rico. Então assim, quando eles ficam satisfeitos com o trabalho que a gente está entregando, isso é difundido, eles falam, eles mandam e-mail, então, isso é muito legal (Analista B2).

Vale lembrar que essa estratégia ganha força em ambientes nos quais existe baixa auto-estima porque nesses casos, a opinião das unidades de negócios tendem a ter valor maior. Dessa forma, uma avaliação desses clientes passa a ser mais valorizada e, conseqüentemente, o analista que for bem avaliado, passa a se sentir mais valorizado e o grupo que considera o cliente superior, legitima essa avaliação.

Diante do exposto, percebe-se que existem algumas estratégias específicas para a retenção de empregados no CSC. As particularidades do ambiente do CSC fazem com que algumas estratégias tenham maior efeito e os exemplos apresentados são aquelas que, na prática, foram apresentadas como eficientes. Isso se comprova quando cada um dos CSCs adota uma estratégia de retenção conforme as características específicas do ambiente de trabalho:

- Empresa A: humanização das relações e expectativa de crescimento – para um CSC novo, essa estratégia ajuda a manter a vontade do colaborador em continuar trabalhando no CSC;
- Empresa B: expectativa de crescimento, sistema de valores e sistema de reconhecimento – num CSC marcado por um histórico de sentimento de inferioridade, o sistema de valores e de reconhecimento pelos clientes, ajuda a restaurar a auto-estima dos empregados;
- Empresa C: expectativa de crescimento e valorização dos empregados mais velhos na organização – num CSC que contém empregados mais experientes, valorizar o tempo de empresa e manter a expectativa de crescimento auxiliar na manutenção desses empregados;
- Empresa D: nítida segregação entre matriz, unidades de negócios e CSC – num CSC mais maduro que atende diversos clientes e que, portanto, não é

necessária rigidez com a cultura organizacional da matriz, cortar as relações de comparação com as demais organizações evita expectativas e insatisfações.

5.5.4.7 Reflexões sobre a categoria

Em termos de salários e benefícios diretos, os quatro CSCs mantêm um mesmo padrão, havendo o estabelecimento de um salário médio de mercado por tabelas salariais e benefícios compatíveis com o nível hierárquico dos analistas. O destaque de cada caso fica para os benefícios implícitos, dos quais se destaca o ambiente de trabalho das Empresas A e D, da humanização das relação da Empresa A, da possibilidade de obtenção de conhecimento oferecidos pelas Empresas B e C.

As promoções são limitadas dentro dos CSCs. Elas estão atreladas ao fato da estrutura de um centro de serviços ser enxuta, o que faz com que a ascensão vertical de um empregado dependa da disponibilidade de vagas antes mesmo de seu talento ou mérito. Nesse sentido, cabe ao empregado manter-se preparado para o momento em que oportunidades surgirem. Nota-se que, mais uma vez, existe a tendência de responsabilizar o analista também para a questão da promoção em CSCs. Contudo, claro, que esse analista esteja ciente de suas responsabilidades.

A contratação de empregados segue também padrões corporativos nos CSCs, com destaque para a Empresa D que se demonstrou ser a única a levar em consideração o potencial desenvolvimento profissional no momento da contratação. No entanto, as grandes diferenças entre atividades adotadas pelas áreas de ARH se deu na questão de retenção de empregados. Nesse caso, diversas foram as iniciativas adotadas para atender problemas específicos de cada CSC. Nesse caso, colocam-se como principais estratégias o *job rotation* de empregados, o estabelecimento de uma expectativa de crescimento do CSC, humanização das relações e sistema de valores que os empregados possam seguir e se identificar e sistemas de reconhecimentos, seja por tempo de empresa ou objetivos cumpridos.

Diante disso, o que se percebe é que as **políticas corporativas se sobrepõem às políticas do CSC** para que se possa haver um alinhamento estratégico entre CSC e matriz. Quando os CSCs conseguem ter autonomia para realizar alguma atividade internamente, mesmo que alinhado às políticas corporativas, percebe-se que iniciativas são elaboradas no sentido de suprir uma especificidade do CSC. Por exemplo, para cada CSC estudado, havia uma necessidade e um contexto específico que requeria uma estratégia de retenção particular.

Portanto, mesmo que alinhado aos valores e políticas corporativas, iniciativas de específicas do CSC para solucionar seus problemas pareceram ser bem sucedidas dentre os analistas.

Dessa forma, por meio da experiência da Empresa D, pôde-se verificar que os CSCs que detêm maior autonomia frente à matriz e que tem maior grau de maturidade (atuação competitiva no mercado), têm também maior autonomia e flexibilidade para explorar suas próprias políticas. Mesmo que sob as políticas corporativas, esse CSC pode ter um grau de autonomia maior. Conseqüentemente, por ter diretorias que trabalham no mercado e pouco integradas entre si, essas diretorias por sua vez, ganham também maior autonomia. Ou seja, modelos mais maduros de CSC gozam de maior flexibilidade e autonomia em suas tomadas de decisões. Em contrapartida, isso traz maiores diferenças internas do CSC. As especificidades e exigências de cada diretoria diferenciam as necessidades de cada área, de forma que um modelo único para um CSC maduro pode não ser eficaz para todas as diretorias do CSC.

Por isso, tudo indica que **não existem soluções definitivas** e homogêneas para todo e qualquer CSCs, eles variam muito de contexto. Tampouco existe um modelo aplicável para todas as suas áreas, principalmente quando se tratar de um CSC de maior maturidade.

6 DISCUSSÕES FINAIS E CONCLUSÕES

“Se você quiser minha opinião final sobre o mistério da vida e tudo isso, posso resumi-la em poucas palavras. O universo é como um cofre para o qual existe uma combinação. Mas essa combinação está trancada dentro do cofre”

(Peter de Vries)

A partir do levantamento e consolidação das percepções dos gestores e analistas operacionais dos CSCs frente às atividades do departamento de RH adotadas e as características organizacionais existentes, algumas conclusões podem ser feitas. A seguir serão abordados os pontos-chave discutidos ao longo da pesquisa expressando a estrutura dos CSCs, tais como, recomendações para a gestão de pessoas em ambientes de CSC.

6.1 Conclusões sobre os CSCs

Num ambiente como de um CSC, em grande parte das atividades é operacional, repetitiva, sem flexibilidade e nem teor inovador, de forma que a autonomia do analista é limitada, os desafios dos gestores de pessoas são maiores. As chances de se ter um ambiente de tédio e de sentimento de inferioridade existem e o grande desafio consiste em não deixar que esses elementos se tornem institucionalizados nesse ambiente. Por isso, exemplos práticos demonstraram não apenas iniciativas de prevenção à insatisfação de empregados, mas que **iniciativas corretivas são mais penosas e menor impacto na satisfação do funcionário**. Por isso, esforços podem ser direcionados não apenas para resolver problemas na gestão de pessoas, mas também no sentido de evitar que eles surjam.

Demonstrou-se ser necessário haver uma gestão de pessoas adequada nesse tipo de modelo organizacional, de tal forma que a não **existência de um departamento de RH interno do CSC** voltado a atender os próprios empregados do centro de serviços diminui o poder de atendimento dos empregados do CSC. As especificidades de um modelo organizacional como esse requer que haja os cuidados particulares e um atendimento aos empregados dentro do contexto específico de um centro de serviços. É preferível que os empregados do CSC estejam submetidos às atividades de ARH e às características organizacionais que levam em consideração a realidade na qual estão inseridos e não o contexto da matriz. Percebe-se que há realidades distintas entre CSC e demais unidades

organizacionais que requerem os devidos cuidados. Não obstante, é relevante ainda apontar que essa necessidade foi levantada não apenas pelas análises do autor sobre as necessidades específicas do CSC, mas também por entrevistados que claramente alegaram haver a demanda por um departamento de RH específico ao CSC e voltado a atender exclusivamente o centro de serviços.

Pôde-se perceber nas experiências analisadas que cada uma delas requer sua **estratégia própria de retenção de empregados**, conforme seu contexto e seu histórico social. Isso torna necessário que cada CSC seja capaz de identificar, juntamente com seu departamento de RH voltado exclusivamente ao seu atendimento, qual é a melhor estratégia de retenção de empregados. A existência de um departamento de RH voltado especificamente para isso faz com que a identificação dessa estratégia seja mais eficaz e para se identificar características mais particulares de um CSC que pudessem ser abordadas nessas ou em outras estratégias internas da área de RH.

Todavia, a instalação de um departamento de RH voltado ao CSC pode não ser uma tarefa simples. Diante da possibilidade de existir uma **diversidade de contextos dentro do próprio CSC**, percebeu-se que não existe um sistema *plug-and-play* de implantação dos centros de serviços. Portanto, por mais que se consiga identificar problemas e recomendações comuns para os CSCs, essas observações devem ser consideradas sob os devidos cuidados. Nem as sugestões e tampouco a configuração das características dos CSCs podem ser consideradas únicas. Não se pode afirmar que existe uma fórmula universal ou uma configuração adequada de atividades e características organizacionais da gestão de pessoas para CSCs. Isso vai depender da **realidade específica de cada centro de serviços**, tal como seu histórico e os subseqüentes problemas que cada um pode ter.

Esse cuidado com padronizações se reforça quando não se verificou haver uma percepção unânime por parte dos analistas entrevistados. Isso leva a crer que modelos padronizados para todo o CSC são perigosos porque dentro deles podem existir áreas diferentes entre si, cada uma com suas especificidades. O próprio **CSC pode apresentar uma diversidade de contextos conforme as características específicas de cada uma de suas áreas operacionais**, principalmente quando o CSC tem alto grau de maturidade e suas áreas ganham alto grau de independências e autonomia. Nesse caso, diferentes realidades podem co-existir dentro do CSC, tal como foi analisado e confirmado na experiência da Empresa D. A única ressalva é que para os tratamentos intra-departamentais, as atividades e políticas de RH flexíveis geram conflitos e para amenizar a insatisfação, poder-se-ia estabelecer essas atividades e políticas homogêneas quando se observando a perspectiva intra-departamental.

Dessa forma, fica **difícil estabelecer uma regra em termos de atividades e políticas de RH que sejam simultaneamente eficazes para todos os departamentos do CSC**, numa perspectiva inter-departamental.

Por isso, grande parte da gestão de pessoas acaba se concentrando na figura dos coordenadores de área, o que além de dar uma diversidade para as atividades da área de RH, faz com que elas se tornem mais flexíveis.

O problema é que concentrar em demasia as responsabilidades de comunicação, treinamento, sistema de controle, etc. na figura do coordenador faz com que parte dos aspectos da percepção do analista com o trabalho esteja atrelada à sua relação com o superior imediato e ao estilo de liderança dele. Como as percepções de algumas categorias abordadas estão ligadas à relação coordenador-analista, os gestores de RH dos CSCs devem estar cientes de que parte dos esforços em se manter os analistas comprometidos e motivados parte dos coordenadores. Estes que, por muitas vezes, são empregados com o menor nível de liderança e com menor disponibilidade menor de ferramentas, conhecimentos, treinamento e possibilidades em suas alçadas para garantir uma estratégia de comprometimento ao analista. **É importante que esse profissional que atua na gerência de linha tenha o treinamento adequado** e, quando possível, autonomia e ferramentas disponíveis para a resolução dos problemas expostos pelos analistas. Não adianta esse profissional ter um canal de comunicação aberto com os analistas quando ele só consegue ter a função de ouvinte. Ele deve ser um agente solucionador e articulador entre analistas e gerência.

Ao mesmo passo, é importante que o **analista de um CSC, que é considerado responsável por suas escolhas** enquanto empregado do CSC (plano de carreira, desenvolvimento profissional, etc.), tenha apoio por parte da área de RH para essas decisões pessoais. O coordenador é a principal figura de contato para que ele tenha esse suporte, entretanto, para isso, tanto o coordenador deve estar preparado para isso quando os analistas devem estar cientes de suas responsabilidades e papéis dentro do CSC. É fundamental que eles tenham claro quais são suas responsabilidades para que isso não se torne uma insatisfação dos analistas perante uma expectativa de ação por parte da gerência de RH.

É relevante ainda apontar que os CSCs podem também assumir o papel de se estabelecerem como **centros de excelência** dentro do grupo organizacional. Isso não somente serve como definição dos papéis e responsabilidades do CSC, como também incentiva o estabelecimento de uma função que tem menor percepção de inferioridade por parte dos agentes envolvidos (clientes, unidades de negócios e matriz). No mais, essa é uma estratégia

viável para se **manter os conhecimentos técnicos e operacionais dentro da organização** e não depender de um terceiro num processo de *outsourcing*.

Por fim, deve-se ter claro que os **centros de serviços compartilhados representam um modelo de organização que tem suas especificidades** em relação às estruturas tradicionais e também às estruturas como a de organizações tipo *call center*. Isso requer uma gestão de pessoas capaz de atender essas especificidades e evitar que existam insatisfações por parte das pessoas que poderiam ser evitadas se houvesse um cuidado particular com esse tipo de estrutura. Trazer quais são essas especificidades é de suma importância pra a área de Recursos Humanos no momento em que ela não somente entende melhor esse modelo de organização, mas também para que ela possa atuar de forma efetiva, buscando gerar maior satisfação aos empregados dentro de um ambiente propício a tédio e insatisfação.

Dessa forma, o presente estudo traz luz à discussão tanto acadêmica quanto gerencial sobre os centros de serviços compartilhados. Ela oferece uma perspectiva sob a ótica da Gestão de Pessoas de maneira a analisar peculiaridades identificadas na pesquisa de campo e apresentar alguns desafios sobre as categorias apresentadas a serem considerados nos próximos esforços de pesquisas acadêmicos (discussões sobre a gerência de linha, adoção de estratégias de retenção de empregados, advento de sentimentos de inferioridade no trabalho, etc.). Ao mesmo tempo, a pesquisa oferece um caráter gerencialista capaz de auxiliar os gestores de CSCs em suas atividades rotineiras na compreensão e na identificação de problemas discutidos ao longo desse estudo. Espera-se que os gestores possam não somente entender melhor os fenômenos e particularidades dos CSCs na prática, mas que também o estudo os auxilie nas suas tomadas de decisões em aspectos relacionados à gestão de pessoas nesse tipo de estrutura organizacional.

7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

“A experiência não leva a conclusões universais”

(Thomas Hobbes)

7.1 Limitações do estudo

Como limitação do estudo, por mais que as experiências analisadas sejam casos úteis e importantes para a construção de teorias a respeito da realidade (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007), em especial, das atividades da área de RH dos Centros de Serviços Compartilhados e das respectivas percepções de seus empregados operacionais, de acordo com Hamel, Dufour e Fortin (1993), no entanto, esses casos não podem ser generalizados para além de suas experiências. Casos são amarrados a uma situação específica (MacNEALY, 1997), e nem por um lado o pesquisador pode tecer aplicações do específico ao global, e nem por outro, conforme Stake (2005) aponta existir, os leitores devem, mesmo que inconscientemente, realizar generalizações de compreensão por suas experiências de vida. Portanto, apesar de existir a validade e a importância dos casos apresentados para a compreensão dos fenômenos dos CSCs no Brasil, tal como para suporte à construção de teorias específicas aos CSC, eles não devem ser assumidos como verdades únicas, já que existem outras unidades de serviços que podem estar imersas em contextos e realidades diferentes.

Essa mesma idéia oferecer universalidade a partir do caso específico vale para os analistas escolhidos (na maioria das vezes) aleatoriamente para serem entrevistados. As opiniões e percepções dos empregados entrevistados não necessariamente representam resultados que são comuns a todos os demais empregados das organizações abordadas. Por isso, é importante que se aponte isso também como uma limitação do estudo.

Outra limitação metodológica importante de se apontar é a escolha dos analistas que participaram das entrevistas. Por mais que na maioria das vezes o pesquisador pudesse ir a campo escolher aleatoriamente quais analistas se quis entrevistar, por vezes, alguns deles só puderam deixar suas estações de trabalho depois da autorização de sua coordenação. Isso fez com que em alguns momentos, a escolha do analista participante fosse influenciada pela sua disponibilidade declarada pelo gestor e / ou coordenador. Isso dá abertura para uma situação em que os gestores estariam escolhendo indivíduos com perfis específicos para participarem

da pesquisa, de forma a gerar viés nos resultados. O gestor poderia ter essa atitude no intuito de estimular que existam respondentes dentro de um perfil semelhante que fossem congruentes com a imagem de auto-apresentação (tática ou ideal) que o gestor gostaria de transmitir sobre sua empresa, num comportamento que Michener, DeLamanter e Myers (2005) apontam existir nos respondentes de pesquisas²⁰.

Não obstante, previamente às entrevistas com os analistas houve uma explicação sobre a condução e o objetivo da entrevista. Além do mais, em todos os casos deixou-se claro haver ética de pesquisa, assegurando-lhes verbalmente que se tratava de uma pesquisa independente das organizações estudadas e que nenhum analista seria identificado aos seus superiores e gestores de RH no momento da devolução da pesquisa. Ainda sim, pode ter ocorrido um receio por parte deles para se oferecer informações pelo fato de nunca ter tido contato com o pesquisador antes e, conseqüentemente, não existir laços de confiança entre ambos. Isso implica que mesmo que em alguns casos a crítica sobre as atividades da área de RH tenham sido evidentes, em outros casos, essa crítica pode ter sido reprimida pelo receio com a pesquisa gerada pela desconfiança na relação entrevistado-pesquisador.

7.2 Recomendações para estudos futuros

Primeiramente, considerando que os resultados e as conclusões aqui levantados não são universais e válidos para todos e quaisquer centros de serviços compartilhados, recomenda-se realizar novos estudos em outros CSCs que não foram aqui abordados. Dessa forma, poder-se-ia ter conclusões embasadas em uma amostra maior de CSCs e uma perspectiva embasada em uma diversidade de contextos possíveis para o objeto de estudo. Portanto, estender a análise das variáveis aqui levantadas para outros centros de serviços é uma continuidade da pesquisa aqui iniciada.

Sabendo ainda que a pesquisa realizada pela Deloitte (2009a) trouxe um levantamento referente à localização geográfica de alguns CSCs no mundo, percebe-se que o Brasil não é um país de vanguarda e, tampouco, o centro de instalações de CSCs. Por isso, seria ainda

²⁰ Para Michener, DeLamanter e Myers (2005) o indivíduo pesquisado pode adotar uma postura de auto-apresentação, que pode ser autêntica, ideal e tática. Para os autores, na auto-apresentação autêntica, cria-se uma imagem de si próprio com os olhos dos outros que seja coerente com a maneira como o respondente se enxerga (eu real). Na auto-apresentação ideal, o objetivo do respondente é estabelecer uma imagem pública, coerente com aquilo que ele deseja ser (eu ideal). Na auto-apresentação tática, a preocupação do respondente é estabelecer uma imagem pública dele mesmo, coerente com aquilo que os outros desejam ou esperam dele.

interessante que se analisassem CSCs instalados em outros países para se estabelecer um quadro comparativo que envolva as culturas envolvidas com cada um dos contextos nacionais estudados. Além do mais, colocar as unidades de serviços brasileiras frente às unidades estrangeiras poderia servir para alimentar a experiência brasileira (e vice-versa, se possível) com práticas bem sucedidas relacionadas à Administração Estratégica de Recursos Humanos para os empregados desse tipo de local de trabalho.

Na presente pesquisa consideraram-se três casos oriundos de organizações nacionais e uma experiência de um CSC de uma empresa de origem espanhola. Houve, portanto, um quadro comparativo entre empresas de diferentes nacionalidades. Diante disso, relacionar características de CSCs provenientes de empresas brasileiras em comparação com CSCs instalados por transnacionais estrangeiras poderia oferecer um panorama de quais características genuínas das organizações nacionais estão presentes nos seus respectivos CSCs. Ademais, isso representaria diferenças sobre o ambiente de trabalho e a Administração de RH com relação às estruturas semelhantes que recebem a cultura e as orientações de suas matrizes estrangeiras desde seu processo de implantação.

Outra recomendação para estudos futuros é que se realizem pesquisas quantitativas sobre as percepções dos funcionários dos CSCs. Dessa forma, pode-se abranger uma amostra maior e, conseqüentemente, mais representativa, de analistas respondentes. Os níveis médios de percepção utilizados na pesquisa quantitativa podem dessa maneira representar de forma mais abrangente as percepções gerais das organizações estudadas. Ademais, uma conclusão que interpole resultados quantitativos com os resultados qualitativos aqui apresentados pode ser uma maneira de se chegar a conclusões mais aprofundadas.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, O.; FERRARO, R.; THIEBAULT, B. Optimization: Benchmarking to Improve Performance. *In*: K. V. Beaman (Org.). **Common Cause**. Shared Services for Human Resources. Creek Road (Estados Unidos): IHRIM, 2007.

AHN, H. S.; HIGHTER, R.; SHANTHIKUMAR, J. G. Staffing Decisions for Heterogeneous Workers with Turnover. **Mathematical Methods of Operations Research**, v. 62, n. 3, pp. 499-514, 2005.

AKSIN, O. Z.; MASINI, A. Effective Strategies for Internal Outsourcing and Offshoring of Business Services: An Empirical Investigation. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, pp. 239-255, 2008.

ALBUQUERQUE, L. G. A Gestão Estratégica de Pessoas. *In*: M. T. L. Fleury (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ALEXANDER, P. A.; JETTON, T. L. Learning from Text: A Multidimensional and Developmental Perspective. *In*: M. L. Kamil; P. B. Mosenthal; P. D. Pearson; R. Barr (Orgs.). **Handbook of Reading Research**. Volume III. Mahwah (Estados Unidos): Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

ALMEIDA, L. M. S.; SOUZA, L. G. M.; MELLO, C. H. P. A Comunicação Interna como Instrumento de Promoção da Qualidade: Estudo de Caso em Uma Empresa Global de Comunicação. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 1, pp. 19-34, 2010.

ANDERSON, J. E. Making Operational Sense of Mergers and Acquisitions. **Electricity Journal**, v. 12, n. 7, pp. 49-59, 1999.

ARMSTRONG, M. **A Handbook of Human Resources Management Practices**. 7ª Ed. London (Inglaterra): Kogan Page, 2000.

ARTHUR, J. B. The Link between Business Strategy and Industrial Relations System in American Still Minimills. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 45, n. 3, pp. 488-505, 1992.

_____. Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, pp. 570-587, 1994.

AZEVEDO, M. C.; CALDAS, M. P. O Discurso Evolucionista e a Prática Involutiva: Um Estudo Empírico Exploratório sobre o Impacto de Mudanças Tecnológicas sobre o Desenho do Trabalho em Call Centers. *In*: XXVII EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

BAIN & COMPANY. **Centros de Serviços Compartilhados: Uma Solução Definitiva para os Processos Administrativos?** Artigos, São Paulo, s/d.

BAKER, G.; GIBBS, M.; HOLMSTROM, B. The Wage Policy of a Firm. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 109, n. 4, pp. 921-955, 1994.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: Um Estudo na ECT/MG. **RAC (Revista de Administração Contemporânea)**, v. 4, n. 2, pp. 133-157, 2000.

BANGEMANN, T. O. **Shared Services in Finance and Accounting**. Aldershot (Inglaterra): Gower Publishing, 2005.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa (Portugal): Edições 70, 2004.

BARNETT, A.; PENDER, M. Measurement: Unleashing the Power of Metrics. *In*: K. V. Beaman (Org.). **Common Cause**. Shared Services for Human Resources. Creek Road (Estados Unidos): IHRIM, 2007.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, pp. 88-120, 1991.

_____. Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View. **Journal of Management**, v. 27, n. 5, pp. 543-550, 2001a.

_____. Is the Resourced Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, pp. 41-55, 2001b.

_____. Looking Inside for Competitive Advantage. *In*: R. S. Schuler; S. E. Jackson (Orgs.). **Strategic Human Resource Management**. 2^a Ed. Malden (Estados Unidos): Blackwell, 2007.

_____; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D. J. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. **Journal of Management**, v. 27, n. 5, pp. 525-541, 2001.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o Trabalho: Padrões em Diferentes Contextos organizacionais. **RAE (Revista de Administração de Empresas)**, v. 42, n. 2, pp. 31-41, 2002.

BATAGLIA, W.; HIROSAWA, A. H. Empresa X: O Processo Decisório Estratégico no Investimento em Tecnologia de Informação. **RAC (Revista de Administração Contemporânea)**, v. 10, n. 2, pp. 213-225, 2005.

BATT, R. Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 3, pp. 587-597, 2002.

BCG (BOSTON CONSULTING GROUP). **HR: Delivering Value**. Summary of BCG’s Best-Practice Study. BCG Report. 2004.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here? **Journal of Management**, v. 32, n. 5, pp. 898-925, 2005.

BERDEJO, L. M. A. **Fatores de Resistência ao Processo de Implementação de um Centro de Serviços Compartilhados: Uma Abordagem Segundo a Teoria Institucional.** Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

BERGERON, B. **Essentials of Shared Services.** Hoboken (Estados Unidos): John Wiley & Sons, 2003.

BERNARD, H. R.; RYAN, G. W. Text Analysis. Qualitative and Quantitative Methods. *In*: H. R. Bernard (Org.). **Handbook of Research Methods in Cultural Anthropology Qualitative Research.** Walnut Creek (Estados Unidos): AltaMira Press, 1998.

BJÖRKMAN, I.; LERVIK, J. E. Transferring HR Practices within Multinational Corporations. **Human Resource Management Journal**, v. 17, n. 4, pp. 320-335, 2007.

BOWEN, D. E.; OSTROFF, C. Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, pp. 203-221, 2004.

BRATTON, J.; GOLD, J. **Human Resource Management.** Theory and Practice. 2ª Ed. London (Inglaterra): Psychology Press, 2001.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis.** Elements of Sociology of Corporate Life. London (Inglaterra): Heinemann, 1979.

CALLAGHAN, G.; THOMPSON, P. We Recruit Attitude: The Selection and Shaping of Routine Call Centre Labour. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 2, pp. 233-254, 2002.

CAMPOMAR, M. C. Do Uso de "Estudo de Caso" em Pesquisas para Dissertações e Teses em Administração. **RAUSP (Revista de Administração da USP)**, v. 25, n. 3, pp. 95-97, 1991.

CARNEIRO DA CUNHA, J. A.; YOKOMIZO, C. A.; BONACIM, C. A. G. Miopias de uma Lente de Aumento: As Limitações da Análise de Documentos no Estudo das Organizações.

In: XXXIV EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

CASEY, R. G.; WONG. K. Y. Document-Analysis Systems and Techniques. *In*: R. Kasturi; M. M. Trivedi (Orgs.). **Image Analysis Applications**. New York (Estados Unidos): Marcel Dekker, 1990.

CASTILLA, E. J. Social Networks and Employee Performance in Call Center. **American Journal of Sociology**, v. 110, n. 5, pp. 1243-1283, 2005.

CECIL, B. Shared Services Moving Beyond Success. **Strategic Finance**, v. 81, n. 10, pp. 54-58, 2000.

CENTRO DE SOLUÇÕES COMPARTILHADAS (CSC) – EMPRESA B. **Política de Capital Humano**. Americana: Empresa B, 2008.

CHANG JUNIOR, J. **Gestão de Pessoas pelo Desenvolvimento do Comprometimento Organizacional: Uma Abordagem Holística e Simultânea dos Determinantes Envolvidos no Processo**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

_____ ; ALBUQUERQUE, L .G. Estratégia de Comprometimento em Gestão de Pessoas. *In*: B. K. Costa; M. I. R. Almeida (Orgs.). **Estratégia**. Direcionando Negócios e Organizações. São Paulo: Atlas, 2005.

CLAESSON, I.; DAVIDSSON, M. **Shared Service Centres**. A Successful Solution for Swedish Companies? Monografia (Especialização em Business Economics) – Goteborg University, Goteborg (Suécia), 2005.

COHEN, D. J. The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Publications in Human Resource Management: Reasons for the Divide and Concrete Solutions for Bridging the Gap. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 5, pp. 1013-1019, 2007.

COLLINS, C. J.; SMITH, K. G. Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 3, pp. 544-550, 2005.

COLLINS, D. Pretesting Survey Instruments: An Overview of Cognitive Methods. **Quality of Life Research**, v. 12, n. 3, pp. 229-238, 2003.

CONNELL, R. Learning to Share. **Journal of Business Strategy**, v. 17, n. 2, pp. 55-58, 1995.

COOKE, F. L. Modeling an HR Shared Services Center: Experience of an MNC in the United Kingdom. **Human Resource Management**, v. 45, n. 2, pp. 211-227, 2006.

COSTA, A. J. D. Gestão dos Herdeiros ou de Profissionais nas Empresas Familiares: O Caso da Empresa X. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 11, n. 2, pp. 197-225, 2007.

COTTON, J. L.; TUTTLE, J. M. Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 1, pp. 55-70, 1985.

CRESWELL, J. W. **Research Design**. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 3^a Ed. Thousand Oaks (Estados Unidos): SAGE, 2009.

CRUZ JUNIOR, O. P. Pensamento Estratégico: A Percepção dos Empregados da Unidade Regional Norte/Nordeste dos Serviços Compartilhados da Petrobras. **Cadernos de Pesquisa NPGA**, v. 3, n. 1, pp. 1-26, 2006.

DANY, F.; TORCHY, V. Recruitment and Selection in Europe: Policies, Practices and Methods. *In*: C. Brewster; A. Hegewisch (Orgs.). **Policy and Practice in European Human Resource Management**. The Price Waterhouse Coopers Cranfield Survey. London (Inglaterra): Routledge, 1994.

DAVIDSON, G. Why HR Outsourcing Continues to Expand. Successful Companies Excel by Focusing on What They Do Best. **Human Resource Management International Digest**, v. 13, n. 3, pp. 3-5, 2005.

DAVIES, P. **What's This India Business?** Offshoring, Outsourcing and the Global Services Revolution. London (Inglaterra): Nicholas Brealey International, 2004.

DAVILA, A.; FOSTER, G.; LI, M. Reasons for Management Control System Adoption: Insights from Product Development Systems Choice by Early-Stage Entrepreneurial Companies. **Accounting, Organization and Society**, v. 34, n. 3 / 4, pp. 322-344, 2009.

DELERY, J. E. Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 3, pp. 289-309, 1998.

_____ ; DOTY, D. H. Modes of Theorizing in Strategic Human Resources Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, pp. 802-835, 1995.

DELOITTE. **Centros de Serviços Compartilhados**. Tendências em um Modelo de Gestão cada Vez Mais Comum nas Organizações. 2007.

_____. **2009 Global Shared Services Survey Results**. 2009a. Disponível em: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_css_2009GlobalSharedServicesSurvey_091509.pdf> Acesso em: 29 Mar. 2010.

_____. **Shared Services Shines in Challenging Times**. Insights from Deloitte's 2009 Global Shared Services Survey. 2009b. Disponível em: <http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/additional-services/shared-services/c9150b2253903210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm> Acesso em: 31 Mar. 2010.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, pp. 147-150, 1983.

DINATO, M. R. (2005). **Produção e Consumo Sustentáveis: O Caso da Empresa A Cosméticos S. A.** Tese (Doutorado em Administração). Porto Alegre: Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

DYER, L.; REEVES, T. **Human Resources Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?** CAHRS (Center for Advanced Human Resources Studies), Cornell University ILR School. Working Paper 94-29, 1994.

EISENBERGER R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, 71, n. 3, pp. 500-507, 1985.

EISENHARDT, K. M. Control: Organizational and Economic Approaches. **Management Sciences**, v. 31, n. 2, pp. 134-149, 1985.

_____. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, pp. 532-550, 1989.

_____; GRAEBNER, M. E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, pp. 25-32, 2007.

ELIAS, N. **Compromiso y Distanciamiento**. Ensayos de Sociología del Conocimiento. Barcelona (Espanha): Península, 1990.

EMIG, D. Shared Service Models. Application Hosting: Back to the Future. **Health Management Technology**, v. 21, n. 12, pp. 32,34, 2000.

EMPRESA A. **Institucional Empresa A**. 2010a. Disponível em: <http://www.EmpresaA.net/port/universo/institucional/index.asp> Acesso em: 21 Ago. 2010.

_____. **Relação com Investidores**. Sustentabilidade. Temas Prioritários. 2010b. Disponível em: http://EmpresaA.infoinvest.com.br/static/ptb/temas_prioritarios.asp?language=ptb Acesso em: 20 Ago. 2010.

EMPRESA B. **Política de Capital Humano**. Centro de Soluções Compartilhadas CSC. Americana: Empresa B, 2008.

_____. **Relatório Anual 2008**. 2009.

_____. **Perfil Empresa B**. 2010a. Disponível em: <http://www.empresab.com.br/>
Acessado em: 19 Set. 2010.

_____. **Evolução da Satisfação dos Clientes**. Americana: Empresa B, 2010b.

EMPRESA C. **Manual do Funcionário**. 7ª Ed. 2009.

_____. **A Empresa**. 2010. Disponível em:
<http://www.empresaw.com.br/sites/paginas.cfm?area=0&sub=13> Acesso em: 8 Nov. 2010.

EMPRESA D. **Regulamento de Pessoal**. DNA em Ação. São Paulo: Empresa Matriz, s/d.

FARIA, A. C.; GONÇALVES, M. A. Serviços Compartilhados: Estudo de Caso em uma Empresa de Vitaminas – a Área de Custos no Brasil e a Prestação de Serviços para Treze Países da América Latina. *In*: 30º EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), 30, 2005, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

FATTAL, G. A.; TANASIJEVIC, M. J.; WINKELMAN, J. W. Evolution beyond the Shared Services Model of Consolidated Hospital Clinical Laboratories. **Archives of Pathology & Laboratory Medicine**, v. 119, n. 8, pp. 701-705, 1995.

FERRIS, G. R.; HOCHWARTER, W. A.; BUCKLEY, M. R.; HARRELL-COOK, G.; FRINK, D. D. Human Resources Management: Some New Directions. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, pp. 385-415, 1999.

FISCHER, R. M. A Responsabilidade da Cidadania Organizacional. *In*: M. T. L. Fleury (Org.). **As Pessoas na Organização**. 12ª Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3ª Ed. Série Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOMBRUN, C.; TITCHY, N. M.; DEVANNA, M. A. **Strategic Human Resource Management**. Chichester (Estados Unidos): Wiley & Sons, 1984.

FORST, L. I. Fulfilling the Strategic Promise of Shared Services. **Strategy & Leadership**, v. 25, n. 1, pp. 30-34, 1997.

_____. The Evolution of the Shared Services Business Units. **Performance Improvement**, v. 39, n. 8, pp. 8-17, 2000.

_____. Shared Services Grows Up. **Journal of Business Strategy**, v. 22, n. 4, pp. 13-15, 2001.

_____. Shared Services: Four Success Stories. **Supply Chain Management Review**, v. 5, n. 5, pp. 38-44, 2002.

GIÃO, P. R.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Offshoring de Serviços de Call Center: Um Estudo Comparativo entre Brasil, Índia e África do Sul. **REGE (Revista de Gestão da USP)**, v. 16, n. 2, pp. 17-32, 2009.

GIBBERT, M.; RUIGROK, W. The “What” and “How” of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work. **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 4, pp. 710-737, 2010.

GIL, A. C. **Estudo de Caso**. Fundamentação Científica. Subsídios para Coleta e Análise de Dados. Como Redigir o Relatório. São Paulo: Atlas, 2009.

GILLHAM, B. **Case Study Research Methods**. New York (Estados Unidos): Continuum International Publishing Group, 2000.

GODOY, A. S. A Pesquisa Qualitativa e Sua Utilização em Administração de Empresas. **RAE (Revista de Administração de Empresas)**, v. 35, n. 4, pp. 55-71, 1995.

GOH, M.; PRAKASH, S.; YEO, R. Resource-based Approach to IT Shared Services in a Manufacturing Firm. **Industrial Management & Data System**, v. 107, n. 2, pp. 251-270, 2007.

GOMES, P. H. **O Uso Sustentável da Biodiversidade como um Diferencial na Estratégia de Internacionalização de uma Empresa Brasileira. Estudo de Caso no Setor de Cosméticos.** – EMPRESA A. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2005.

GOOLD, M.; PETTIFER, D.; YOUNG, D. Redesigning the Corporate Centre. **European Management Journal**, v. 19, n. 1, pp. 83-91, 2001.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, pp. 481-510, 1985.

GREAVER II, M. F. **Strategic Outsourcing.** A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. New York (Estados Unidos): AMACOM, 1999.

GUEST, D. E. Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. **International Journal of Human Resource Management**, v. 8, n. 3, pp. 253-275, 1997.

GUMMESSON, E. **Qualitative Methods in Management Research.** 2ª Ed. Thousand Oaks (Estados Unidos): SAGE, 1999.

HACKMAN, J. R.; WAGEMAN, R. Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 2, pp. 309-342, 1995.

HAGEL III, J.; BROWN, J. S. Your Next IT Strategy. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 9, pp. 105-113, 2001.

HAMEL, J.; DUFOUR, S.; FORTIN, D. **Case Study Methods.** Newbury Park (Estados Unidos): SAGE, 1993.

HAY GROUP. **Job Evaluation.** s/d. Disponível em:
<<http://www.haygroup.com/pt/services/index.aspx?id=5531>> Acesso em: 05 Set. 2010.

HENDRY, C.; PETTIGREW, A. Human Resource Management: An Agenda for the 1990's. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 1, n. 1, pp. 17-43, 1990.

HENRI, J. Management Control Systems and Strategy: A Resource-Based Perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 5, pp. 529-558, 2005.

HESKETH, A. Should It Stay or Should It Go? Examining the Shared Services or Outsourcing Decision. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 1, n. 2, pp. 154-172, 2008.

HOLDSWORTH, L.; CARTWRIGHT, S. Empowerment, Stress and Satisfaction: An Exploratory Study of a Call Centre. **Leadership & Organizational Development Journal**, v. 24, n. 3, pp. 131-140, 2003.

HOLMAN, D. Employee Wellbeing in Call Centres. **Human Resource Management Journal**, v. 12, n. 4, pp. 35-50, 2002.

_____ ; BATT, R.; HOLTGREWE, U. **The Global Call Center Report**. International Perspectives on Management and Employment. Cornell (Estados Unidos): Research Studies & Report, paper 13 – Cornell University ILR School, 2007.

HORAN, P.; VERNON, P. Expanding HR's Global Potentials: Shared Service Centers in Multi-Country Regions. **Compensation & Benefits Review**, v. 35, n. 5, pp. 45-53, 2003.

HUSSERL, E. **The Essential Husserl**. Basic Writings in Transcendental Phenomenology. Bloomington (Estados Unidos): Indiana University Press, 1999.

ICHNIEWSKI, C. **Human Resource Management Systems and the Performance of U.S. Manufacturing Businesses**. NBER (National Bureau of Economic Research), Working Paper n. 3449, 1990.

IRANI, Z.; ELLIMAN, T.; JACKSON, P. Electronic Transformation of Government in the U.K.: A Research Agenda. **European Journal of Information Systems**, v. 15, pp. 237-335, 2007.

JAHNS, C.; HARTMANN, E.; BALS, L. Offshoring: Dimensions and Diffusion of a New Business Concept. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 12, n. 4, pp. 218-231, 2005.

JANSSEN, M.; JOHA, A. Motives for Establishing Shared Service Centers in Public Administrations. **International Journal of Information Management**, v. 25, n. 2, pp. 102-115, 2006.

_____ ; _____. Understanding IT Governance for the Operation of Shared Services in Public Service Networks. **International Journal of Networking and Virtual Organizations**, v. 4, n. 1, pp. 20-34, 2007.

_____ ; _____. Emerging Shared Service Organizations and the Service-Oriented Enterprise. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 1, n. 1, pp. 35-49, 2008.

_____ ; WAGENAAR, R. An Analysis of Shared Services Centre in E-Government. *In: 37th HICSS (Hawaii International Conference on System Science)*, 37, 2004, Honolulu (Estados Unidos). **Anais...** Honolulu (Estados Unidos): HICSS, 2004.

_____ ; JOHA, A.; ZUURMOND, A. Simulation and Animation for Adopting Shared Services: Evaluating and Comparing Alternative Arrangements. **Government Information Quarterly**, v. 25, n. 1, pp. 15-24, 2009.

JAMARILLO, F.; MULKI, J. P.; MARSHALL, G. W. A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 5, pp. 705-714, 2005.

JAUCH, L. R.; OSBORN, R. N.; MARTIN, T. N. Structured Content Analysis of Cases: A Complementary Method for Organizational Research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, pp. 517-525, 1980.

JICK, T. D. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n.4, pp. 502-511, 1979.

JOÃO, B. N.; FISCHMANN, A. A. Empresa B Cimentos e Loma Negra: Uma Abordagem Baseada no Conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 17, pp. 1-23, 2007.

JOIA, L. A. Geração de Modelos Teóricos a Partir de Estudos de Casos Múltiplos: Da Teoria à Prática. In: M. M. F. Vieira; D. M. Zouain (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Teoria e Prática. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

KAKABADSE, A.; KAKABADSE, N. Outsourcing: Current and Future Trends. **Thunderbird International Business Review**, v. 47, n. 2, pp. 183-204, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Strategy Focused Organization**. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston (Estados Unidos): Harvard Business School Press, 2001.

KINNIE, N.; HUTCHINSON, S.; PURCELL, J. 'Fun and Surveillance': The Paradox of High Commitment Management in Call Centres. **International Journal of Human Resources Management**, v. 11, n. 5, pp. 957-985, 2000.

KOCHAN, T.; BAROCCI, T. **Human Resource Management and Industrial Relations**. Text, Reading and Cases. Boston (Estados Unidos): Little Brown, 1985.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, pp. 383-397, 1992.

KORCZYNSKI, M. **Human Resource Management in Service Work**. Basingstoke (Inglaterra): Palgrave, 2002.

LACITY, M. C.; HIRSCHHEIM, R. **The Information Systems Outsourcing**. Myths, Metaphors and Realities. Chichester (Inglaterra): Wiley & Sons, 1995.

LACOMBE, B. M. B. **Avaliação e mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas e a Relação com o Desempenho Organizacional: Um Estudo com as Maiores Empresas Brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

_____; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: O que nos Dizem os Especialistas e o que Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. **RAC (Revista de Administração Contemporânea)**, v. 5, n. 2, pp. 157-174, 2001.

LATHAM, G. P. A Speculative Perspective on the Transfer of Behavioral Science Findings to the Workplace: “The Times They Are A-Changin’”. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 5, pp. 1027-1032, 2007.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A Construção do Saber**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1999.

LAWLER, E. E.; MOHRMAN, S. A. **Creating a Strategic Human Resources Organization**. An Assessment of Trends and New Directions. Stanford (Estados Unidos): Stanford University Press, 2003.

LEE, T. W. **Using Qualitative Methods in Organizational Research**. Organizational Research Methods Series. Thousand Oaks (Estados Unidos): SAGE, 1999.

LEGARE, T. L.; BECHTEL, R. L. The Role of Change Management in Establishing a Shared Services Business Model at Air Products and Chemicals. **Journal of Organizational Excellence**, v. 20, n. 2, pp. 33-48, 2001.

LEGGE, K. **Human Resource Management**. Rhetorics and Realities. New York (Estados Unidos): Palgrave, 1995.

LEGNICK-HALL, C. A.; LENGNICK-HALL, M. L. Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, pp. 454-470, 1988.

LEONARD-BARTON, D. A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. **Organization Science**, v. 1, n. 3, pp. 248-255, 1990.

LEPAK, D. P.; LIAO, H.; CHUNG, Y.; HARDEN, E. E. A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 25, pp. 217-271, 2005.

LESAGE JR.; E. C.; McMILLAN, M. L.; HEPBURN, N. Municipal Shared Services Collaboration in the Alberta Capital Region: The Case of Recreation. **Canadian Public Administration**, v. 51, n. 3, pp. 455-473, 2008.

LESSER, E.; PARLIKAR, R. People: Challenges in Emerging Economies. *In*: K. V. Beaman (Org.). **Common Cause**. Shared Services for Human Resources. Creek Road (Estados Unidos): IHRIM, 2007.

LEWIG, K. A.; DOLLARD, M. F. Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Call Centre Workers. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 12, n. 4, pp. 355-392, 2003.

LIANG, Y. **A Case Study of Group HRSC Based on President Chain Store Corp. (PCSC)**. Dissertação (Mestrado em Administração) – National Sun Yat-Sem University, Kaohsiung (Taiwan), 2005.

LORANGE, P.; MURPHY, D. C. Strategy and Human Resources: Concepts and Practice. **Human Resource Management**, v. 22, n. 1 / 2, pp. 111-135, 1983.

LYNCHEHAUN, N. **Language Dependent Business Process Outsourcing: A Study of Delivery Models**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Chester Business School, University of Chester, Chester (Inglaterra), 2009.

MAATMAN, M.; BONDAROUK, T.; LOOISE, J. K. Conceptualising the Capabilities and Value Creation of HRM Shared Service Models. **Human Resource Management Review**, no prelo, 2010.

MacDUFFIE, J. P. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 48, n. 2, pp. 197-221, 1995.

_____ ; KRAFCIK, J. F. Integrating Technology and Human Resources for High Performance Manufacturing: Evidence from the World Auto Industry. *In*: T. A. Kochan; M. Useem (Orgs.). **Transforming Organizations**. New York (Estados Unidos): Oxford University Press, 1992.

MACJCHRZAK, A.; WANG, Q. Quebrando a Mentalidade Funcional em Organizações Voltadas para o Processo. *In*: D. Ulrich (Org.). **Recursos Humanos Estratégicos**. Novas Perspectivas para os Profissionais de RH. São Paulo: Editora Futura, 2000.

MacNEALY, M. S. Toward Better Case Study Research. **IEEE Transactions on Professional Communication**, v. 40, n. 3, pp. 182-195, 1997.

MARTIN, T. N.; O'LAUGHLIN, M. S. Predictors of Organizational Commitment: the Study of Part-Time Army Reservists. **Journal of Vocational Behavior**, v. 25, n. 3, pp. 270-283, 1984.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso**. Uma Estratégia de Pesquisa. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, pp. 171-194, 1990.

MAYER, R. C.; SCHOORMAN, F. D. Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, n. 1, pp. 15-28, 1998.

MAXWELL, J. A. **Qualitative Research Design**. An Interactive Approach. 2ª Ed. Thousand Oaks (Estados Unidos): SAGE, 2005.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Características Organizacionais e Desempenho nas Empresas Hoteleiras**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MERGY, L.; RECORDS, P. Unlocking Shareholder Value from Shared Services. **Strategy and Leadership**, v. 29, n. 3, pp. 19-23, 2001.

METTERS, R.; VERMA, R. History of Offshoring Knowledge Services. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, pp. 141-147, 2008.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, pp. 51-89, 1991.

MICHENER, H. A.; DeLAMATER, J. D.; MYERS, D. J. **Psicologia Social**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Designing Strategic Human Resources Systems. **Organizational Dynamics**, v. 13, n. 1, pp. 36-52, 1984.

MILLER, P.; NORBURN, D. Strategy and Executive Reward: The Mismatch in the Strategic Process. **Journal of General Management**, v. 6, n. 4, pp. 17-27, 1981.

MOLLER, P. **Implementing Shared Services in Europe**. 1997. Treasury Management International. Disponível em: <<http://www.treasurymanagement.com/TOPICS/aaemu/emu5b.htm>> Acesso em: Jun. 2008.

MORAES, R. Análise de Conteúdo. **Revista Educação**, v. 22, n. 37, pp. 7-32, 1999.

MORGAN, G. Research Strategies: Modes of Engagement. *In*: G. Morgan (Org.). **Beyond Method**. Strategies for Social Research. London (Inglaterra); SAGE, 1983.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NTSUNGUZI, N. **Change Management in the Implementation of Shared Services**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculty of Management, University of Johannesburg (África do Sul), 2007.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da Qualidade Total TQM**. São Paulo: Nobel, 2007.

OLIVEIRA, L. M. B. Estratégias e Práticas de Remuneração Utilizadas pelas Empresas Brasileiras. **O&S (Organizações & Sociedade)**, v. 8, n. 21, pp. 97-108, 2001.

OUCHI, W. G. Markets, Bureaucracies, and Clans. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, pp. 129-141, 1980.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. 3ª Ed. Thousand Oaks (Estados Unidos): SAGE, 2002.

PEREIRA, N. A. F. **Impacto da Implantação do Centro de Serviços Compartilhados sobre Sistemas de Controle – Estudo de Caso**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004.

PETTYGREW, A. M. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, pp. 257-292, 1990.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. London (Inglaterra): Rotledge and Kegan Paul, 1954.

POT, A.; BHULAI, S.; KOOLE, G. A Simple Staffing Method for Multiskill Call Centers. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 10, n. 3, pp. 421-428, 2008.

POWELL, T. C. Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 1, pp. 15-37, 1995.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R.; PETRINI, M. Pela Integração da Inteligência nos Enterprise Information Systems (EIS). **Ciência da Informação**, v. 25, n. 3, pp. 243-254, 1997.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 58, n. 3, pp. 79-91, 1990.

PRESSER, S.; COUPER, M. P.; LESSLER, J. T.; MARTIN, E.; MARTIN, J.; ROTHGEB, J. M.; SINGER, E. Methods for Testing and Evaluating Survey Questions. **Public Opinion Quarterly**, v. 58, n. 1, pp. 109-130, 2004.

PRICE, J. L.; MUELLER, C. W. A Causal Model of Turnover for Nurses. **Academy of Management Journal**, v. 24, n. 3, pp. 543-555, 1981.

PRICE WATERHOUSE COOPERS. **Shared Service Center**. Better, Cheaper, Faster. Reach Your Goals Faster Through the Bundling of Skills. Vienna (Áustria): Global Best Practices, s/d.

PRIOR, L. Doing Things with Documents. *In*: D. Silverman (Org.). **Qualitative Research**. Theory, Method and Practice. 2ª Ed. London (Inglaterra): SAGE, 2004.

PURCELL, J. The Meaning of Strategy in Human Resource Management. *In*: J. Storey (Org.). **Human Resource Management**. A Critical Text. 2ª Ed. London (Inglaterra): Thomson Learning, 2001.

QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. **Shared Services**. Mining for Corporate Gold. Toronto (Canadá): Financial Times Prentice-Hall, 2000.

RAMOS, L. J. T. **Serviços Compartilhados como Forma de Estruturação Organizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

REDMAN, T.; SNAPE, E.; WASS, J.; HAMILTON, P. Evaluating the Human Resource Shared Services Model: Evidence form the NHS. **International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 8, pp. 1485-1505, 2007.

REILLY, P. **HR Shared Services and the Realignment of HR**. Institute of Employment Studies Report 358. Brighton (Inglaterra): IES, 2000.

_____; WILLIAMS, T. **How to Get Best Value from HR**. The Shared Services Option. Aldershot (Inglaterra): Gowen, 2003.

RICUPERO, R.; BARRETO, F. M. A Importância do Investimento Direto Estrangeiro do Brasil no Exterior para o Desenvolvimento Socioeconômico do País. *In*: A. Almeida (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Perspectivas e Riscos. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

RITCHIE, J.; SPENCER, L. Qualitative Data Analysis for Applied Policy Research. *In*: A. Bryman; R. G. Burgess (Orgs.). **Analyzing Qualitative Data**. London (Inglaterra): Routledge, 1994.

ROSENFELD, C. L. Construção da Identidade no Trabalho em Call Centers: A Identidade Provisória. **Ra Ximhai**, v. 4, n. 3, pp. 775-795, 2008.

RUYTER, K.; WETZELS, M.; FEINBERG, R. Role Stress in Call Centers: Its Effects on Employee Performance and Satisfaction. **Journal of Interactive Marketing**, v. 15, n. 2, pp. 23-35, 2001.

RYNES, S. L.; GILUK, T. L.; BROWN, K. G. The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Periodicals in Human Resources Management: implications for Evidence-Based Management. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 5, pp. 987-1008, 2007.

SAKO, M.; TIERNEY, A. Sustainability of Business Service Outsourcing: The Case of Human Resource Outsourcing (HRO). **AIM Research (Advanced Institute of Management Research) Working Paper Series**. 2005.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 3, pp. 207-219, 1987.

SCHULMAN, D. S.; DUNLEAVY, J. R.; HARMER, M. J.; LUSK, J. S. **Shared Services**. Serviços Compartilhados. São Paulo: Makron Books, 2001.

SCHWARTZ, M. Handing Over the Keys: Shared Services Centres, Regional Treasures and Outsourcing. **Journal of Corporate Treasury Management**, v. 1, n. 4, pp. 333-338, 2008.

SERRA, F. A. R.; ALBERNAZ, A.; FERREIRA, M. P. A Responsabilidade Social como Fator na Estratégia Internacional: O Estudo do Caso da Empresa A. **REAd (Revista Eletrônica de Administração)**, v. 13, n. 4, pp. 1-23, 2007.

SHAH, B. Shared Services: Is It for You? **Industrial Management**, v. 40, n. 5, pp. 4-8, 1998.

SILVA, E. D.; PEREIRA, N. A. F. Centro de Serviços Compartilhados e a Gestão de Vínculos: Uma Análise Integrada. **Revista Alcance**, v. 11, n. 1, pp. 49-54, 2004.

SILVA, J. A. T.; SANTOS, R. F.; SANTOS, N. M. B. **Criando Valor com Serviços Compartilhados**. Aplicação do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, J. R. G.; OLIVEIRA, M. C. L.; CONSTANTINO, R.; ZALTZMAN, C. Operadores de Call Center: Inconsistências e Desafios da Gestão de Pessoas. *In: XXVI EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração)*, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

SILVA, M. F. **As Práticas de Recursos Humanos e o Resultado Operacional do Call Center**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2007.

SILVERMAN, D. **Interpretação de Dados Qualitativos**. Métodos para Análise de Entrevistas, Textos e Interações. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SIMONS, R. Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 1, pp. 49-52, 1991.

SINGH, P. J.; CRAIKE, A. Shared Services: Towards a More Holistic Conceptual Definition. **International Journal of Business Information Systems**, v. 3, n. 3, pp. 217-230, 2008.

SMEENK, S. G. A.; EISINGA, R. N.; TEELKEN, J. C.; DOOREWAARD, J. A. C. M. The Effects of HRM Practices and Antecedents on Organizational Commitment among University Employees. **International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 12, pp. 2035-2054, 2005.

SMIRCH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, pp. 339-358, 1983.

STAKE, R. E. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks (Estados Unidos): SAGE, 1995.

_____. Qualitative Case Studies. *In*: N. K. Denzin; Y. S. Lincoln (Orgs.). **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. 3^a Ed. Thousand Oaks (Estados Unidos): SAGE, 2005.

STOREY, J. New Organizational Structures and Forms. *In*: J. Storey; P. Wright; D. Ulrich (Orgs.). **The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management**. Hampshire (Inglaterra): Taylor & Francis, 2009.

SWAGERMAN, D.; VAN STEENIS, J. Shared Services in Accounting and Finance. *In*: P. Sieber; J. Griese (Orgs.). **Organizational Virtualness**. Bern (Suíça): Stämpfli AG, 1998.

SWANN JR., W. B. Identity Negotiation: Where Two Roads Meet. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, pp. 1038-1051, 1987.

TAYLOR, P.; BAIN, P. 'An Assembly Line in the Head': Work and Employee Relations in the Call Centre. **Industrial Relations Journal**, v. 30, n. 2, pp. 101-117, 1999.

TERZIAN, F. Casos Brasileiros: Empresa B. **GV Executivo**, v. 3, n. 1, pp. 85-90, 2004.

TOMKINSON, R. **Shared Services in Local Government**. Improving Service Delivery. Hampshire (Inglaterra): Ashgate, 2007.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. *In*: G. Boog; M. Boog (Orgs.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

TRAVIS, L.; SHEPHERD, J. Shared Services: Cost Savings, Compliance Relief, and a Prelude to Outsourcing. **Accenture Research**. 2005. Disponível em: <http://www.accenture.com/NR/rdonlyres-/4ED7257D-7C5F-4755-8FC3D595E54B9A4D/0/SharedServicesCostSavings_Complianc.pdf> Acesso em: 07 Out. 2008.

TUTEN, T. L.; NERDERMEYER, P. E. Performance, Satisfaction and Turnover in Call Centers: The Effects of Stress and Optimism. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 1, pp. 25-34, 2004.

ULBRICH, F. **Introducing a Research Project on Shared Services in Governmental Agencies**. Stockholm: Stockholm School of Economics, 2003.

_____. Improving Shared Service Implementation: Adopting Lessons from the BPR Movement. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 2, pp. 191-205, 2006.

ULRICH, D. Shared Services: From Vogue to Value. **Human Resources Planning**, v. 18, n. 3, 1995.

_____. **Os Campeões de Recursos Humanos**. Inovando para Obter os Melhores Resultados. São Paulo: Futura, 1998.

_____; BROCKBANK, W. **The HR Value Proposition**. Boston (Estados Unidos): Harvard University Press, 2005.

_____; YOUNGER, J.; BROCKBANK, W. The Twenty-First-Century HR Organization. **Human Resource Management**, v. 47, n. 4, pp. 829-850, 2008.

VALERO, P. D. Empresa Matriz: Cuando el Aumento de la Productividad y la Competitividad Van de la Mano de la Precariedad Laboral. *In*: XI EcoCri (Jornadas de

Economía Crítica), 11, 2008, Bilbao (Espanha). **Anais...** Bilbao (Espanha): Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 2008.

VASCONCELOS, I. F. G. Estratégia como Fenômeno Social Emergente e Paradoxos: Uma Análise Crítica do Caso Empresa A. *In*: 3Es, 1, 2003, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

_____ ; VASCONCELOS, F. C. Identidade, Legitimação Social e Teoria Organizacional: Contribuições de uma Análise Sociológica da Política de Gestão de Pessoas da Empresa A. **O&S (Organizações & Sociedade)**, v. 10, n. 27, pp. 41-59, 2003.

VASHISTHA, A. **The Offshore Nation**. The Rise of Services Globalization. Sri Lanka: Neo IT, 2005.

VELOSO, E. R. **O Sentido do Trabalho em Call Center: O Gesso em Cima do Concreto**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2004.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VENOSA, R.; ABBUD, M. **A Importância da Área de Recursos Humanos Segundo os Principais Dirigentes de Empresas**. São Paulo: Relatório de Pesquisa – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1995.

WALLACE, J. E. Corporatist Control and Organizational Commitment among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firms. **Social Forces**, v. 73, n. 3, pp. 811-839, 1995.

WALSH, P.; MCGREGOR-LOWNDES, M.; NEWTON, C. J. Shared Services: Lessons from the Public and Private Sectors for the Nonprofit Sector. **The Australian Journal of Public Administration**, v. 57, n. 2, pp. 200-212, 2008.

WALTON, R. F. From Control to Commitment in the Workplace. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 2, pp. 77-84, 1985.

WANG, S.; WANG, H. Shared Services Beyond Sourcing the Back Offices: Organizational Design. **Human Systems Management**, v. 25, n. 4, pp. 281-290, 2007.

WATSON, J. What You Should Know About Adopting ECM as a Shared Service. **Guide to ECM Purchasing**, v. 22, pp. 75-79, 2008.

WAY, S. A.; THACKER, J. W. The Successful Implementation of Strategic Human Resources Management Practices: A Canadian Survey. **International Journal of Management**, v. 18, n. 1, pp. 25-32, 2001.

WEGGE, J.; DICK, R. V.; FISHER, G. K.; WECKING, C.; MOLTZEN, K. Work Motivation, Organisational Identification, and Well-Being in Call Centre Work. **Work & Stress**, v. 20, n. 1, pp. 50-83, 2005.

WERNER, S. Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, pp. 277-305, 2002.

WHITENER, E. M. Do “High Commitment” human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. **Journal of Management**, v. 27, n. 5, pp. 515-535, 2001.

WHITT, W. The Impact of Increased Employee Retention on Performance in a Customer Contact Center. **Manufacturing & Services Operations Management**, v. 8, n. 3, pp. 235-252, 2006.

WOLF, S. Ways into the Field and their Variants. *In*: U. Flick; E. v. Kardorff; I. Steinke (Orgs.). **A Companion to Qualitative Research**. London (Inglaterra): SAGE, 2004.

WOOD, S.; MENEZES, L. High Commitment Management in the U.K.: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers’ Manpower and Skills Practices Survey. **Human Relations**, v. 51, n. 4, pp. 485-515, 1998.

WRIGHT, P. M.; McMAHAN, G. C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *In*: R. S. Schuler; S. E. Jackson (Orgs.). **Strategic Human Resource Management**. Malden (Estados Unidos): Blackwell, 1999.

YEUNG, A. K.; BERMAN, B. Adding Value through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance. **Human Resource Management**, v. 35, n. 3, pp. 321-335, 1997.

YIN, R. K. The Case Study Crisis: Some Answers. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, pp. 58-55, 1981.

_____. The Abridged Version of Case Study Research: Design and Method. *In*: L. Bickman; D. J. Rog (Orgs.). **Handbook of Applied Social Research Methods**. Thousand Oaks (Estados Unidos): SAGE, 1997.

_____. **Applications of Case Study Research**. 2^a Ed. Applied Social Research Series, v. 38. Thousand Oaks (Estados Unidos): SAGE, 2002.

_____. **Case Study Research**. Design and Methods. 4^a Ed. Thousand Oaks (Estados Unidos): SAGE, 2008.

YOSHINO, M. Y.; RANGAM, U. S. **Strategic Alliances**. An Entrepreneurial Approach to Globalization. Boston (Estados Unidos): Harvard Business School Publishing, 1995.

YOUNDT, M. A.; SNELL, S. A.; DEAN JR., J. W.; LEPAK, D. P. Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, pp. 835-855, 1995.

ZAGENCZYK, T. J.; SCOTT, K. D.; GIBNEY, R.; MURRELL, A. J.; THATCHER, J. B. Social Influence and Perceived Organizational Support: A Social Network Analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Process**, v. 111, n. 2, pp. 127-138, 2009.

ZIKMUND, W. G. **Business Research Methods**. 7^a Ed. Mason (Estados Unidos): Thomson Learning, 2003.

APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa para gerentes

PARTE 1:

Informações sobre o Centro de Serviços Compartilhados (CSC):

1. A **implantação** do CSC foi feita por **quem**? A própria empresa ou uma empresa terceira contratada (consultoria)?
2. O CSC foi implementado há quanto **tempo**?
3. O que levou a organização a escolher essa cidade / país para a **localização** do CSC?
4. Quais são as **atividades** realizadas pelo CSC?
5. Quais são as **atividades** realizadas pelo CSC?
6. Em relação ao CSC, ele sempre realizou as **mesmas atividades**? Existe alguma atividade que foi concentrada no CSC posteriormente? Existe alguma atividade que foi excluída do CSC ao longo do tempo?
7. As práticas de RH se **adaptaram** a essas mudanças de atividades? Como?
8. Você aplica uma **gestão estratégica de RH** sobre seus funcionários? De que forma você busca esse tipo de orientação para as práticas de RH?

PARTE 2:

Informações sobre as práticas de Recursos Humanos:

9. Existe um **sistema de controle** que é implícito ou ele é explícito? As normas são escritas formalmente, em especial, as normas de sanções?
10. O funcionário é focado em realizar suas atividades dentro de um **processo** adequado ou para obter os **resultados** esperados? Como vocês realizam as avaliações dos funcionários?

11. Qual é o nível de **descentralização** do CSC?
12. Qual o nível de **autonomia** dos funcionários dentro do CSC?
13. Como é a **hierarquia** do CSC? Existem quantos níveis de gerência até o diretor do CSC?
14. As atividades de RH do CSC, em sua maioria, são realizadas de forma individual ou em grupo? O que é feito para estimular a **participação** dos funcionários?
15. Qual o nível de **participação** dos funcionários nas tomadas de decisões do CSC?
16. As **interações sociais** são estimuladas dentro do CSC?
17. Quais ações são tomadas por parte da gerência para estimular as **interações sociais** dentro do CSC? Cite exemplos.
18. Existe o estímulo para **interações sociais** fora do ambiente de trabalho?
19. As atividades são realizadas individualmente ou existe um **trabalho em equipe** na maioria das atividades?
20. Existe **variação das atividades** realizadas pelos funcionários na rotina de trabalho dentro do CSC?
21. Existe **flexibilidade nas tarefas** operacionais rotineiras realizadas ou elas se mantêm as mesmas ao longo do tempo?
22. As **promoções** de indivíduos dentro do CSC são baseadas em que características do funcionário?
23. O **plano de carreira** é focado no funcionário se transformar num especialista dentro do CSC ou ele pode se transferir para outros cargos dentro da organização, mas fora do CSC?
24. Qual é o **plano de carreira** que se tem dentro do CSC?

25. Qual o nível de **formação educacional** requerido para preencher a função do CSC? Qual a relação de estagiários / aprendizes na estrutura das atividades do CSC?
26. Os **treinamentos** realizados para os funcionários são específicos da função deles ou existe a preparação para outras funções também?
27. Os **treinamentos** que visam o desenvolvimento do funcionário focam-se no treinamento dentro da função do funcionário e no desenvolvimento da produtividade de sua atual atividade ou o prepara para outras funções dentro da organização?
28. Quais são os **benefícios** que o funcionário pode receber?
29. Qual a **política salarial** da empresa com seus funcionários?
30. Em termos de **benefícios financeiros**, eles são dados como bônus ou existe um acréscimo definitivo no salário do funcionário?
31. Quando um funcionário recebe um **incentivo**-extra, existe uma política de incentivo individual ou é algo relacionado ao desempenho do grupo?
32. No momento da **contratação** de um funcionário para o CSC, você busca alguém capaz de realizar as funções específicas de RH do CSC ou busca alguém para pensando num potencial desenvolvimento desse funcionário na empresa?
33. Como ocorre a **comunicação** com os funcionários?
34. Quais são as formas de se lidar com as **reclamações** dos funcionários?
35. Qual é a **taxa de turnover** do setor de Recursos Humanos do CSC?
36. Na sua opinião (gestor de RH), o que faz os funcionários terem um **comprometimento** com a organização? São aspectos afetivos, instrumentais (de continuidade) ou normativos?

1. Seu supervisor / coordenador **controla** suas atividades e ações de forma coercitiva (punitiva) ou são controles de efeito moral?
2. Suas atividades rotineiras são focadas em **resultados** do grupo em que você trabalha, independente de como fazer para se atingir esse resultado ou o foco está em realizar suas atividades da melhor forma possível?
3. Você entende que tem **autonomia** para realizar suas tarefas ou elas são controladas de perto pelo seu superior?
4. Nas **tomadas de decisões** da empresa, você tem alguma participação? Você toma decisões na suas atividades diárias ou são todas supervisionadas pelo seu superior?
5. Você está satisfeito com seu **salário**?
6. Além dos incentivos financeiros, quais outros **incentivos** você busca no seu trabalho?
7. As atividades que você realiza, na maioria, são em **grupo** ou são individuais?
8. Você considera as atividades que realiza **repetitivas** ou você tem flexibilidade para realizar diferentes atividades na sua rotina de trabalho?
9. Para você ser **promovido** daqui para frente, o que acha que deve fazer?
10. Para realizar suas atividades rotineiras, você julga ser necessário alto nível de **especialização**?
11. A empresa lhe oferece **treinamentos**? Se sim, eles são voltados para seu desenvolvimento em sua função ou para o desenvolvimento dentro da organização?
12. Suas **reclamações** são ouvidas e atendidas pelos seus superiores (supervisores ou coordenadores)? Existe um canal de comunicação específico para reclamações?

13. Quando você foi **contratado**, você foi contratado para exercer sua função especificamente ou como um profissional que poderia mudar de função ao longo do tempo?
14. Quando você realiza uma atividade, a **comunicação** que lhe é enviada abrange apenas o que deve ser feito ou existe uma comunicação que expõe como uma atividade deve ser realizada?
15. Você se sente **reconhecido** pelo trabalho que realiza?
16. Como você julga seu trabalho para a organização? Seu **trabalho é importante** para a organização como um todo? Você acha que conseguiria fazer um trabalho de fora do CSC?
17. Atualmente, você se sente **realizado(a)** com seu trabalho?
18. Preferiria estar realizando **outra atividade** dentro dessa empresa / grupo? Qual?
19. Você tem planos de **trocar de emprego** num futuro próximo?
20. Você se sente **comprometido(a)** com seu trabalho?
21. Você se sente **motivado(a)** para trabalhar no CSC?
22. Qual sua expectativa de crescimento aqui no CSC? Você considera que tem um **planejamento de carreira** para você?
23. Como é seu **relacionamento** com os demais empregados? Você tem uma relação próxima? Existe estímulo para as relações informais e até para as relações fora do ambiente de trabalho?

APÊNDICE C – Caracterização do trabalho dos participantes da pesquisa

	Função / cargo	Descrição das principais atividades rotineiras	Experiência na empresa
Empresa A			
Gestor A1	gerente geral	Gerencia as atividades estratégicas da Empresa A em relação ao CSC	1 ano
Gestor A2	gerente de projetos	Responsável pela implantação do CSC, estando ligado com a melhoria de processos e também com a contratação do time operacional	5 anos
Analista A1	analista financeiro de contas a pagar	Processamento de pagamentos e análise de pendências financeiras por meio de ambientes SAP	6 anos
Analista A2	analista de atendimento	Atendimento aos clientes internos e externos da Empresa A por meio de <i>scripts</i> , respondendo a dúvidas e repassando questionamentos técnicos para as áreas responsáveis	6 meses
Analista A3	analista de administração de pessoal / férias	Cálculo de montante a ser pago de férias, agendamento das férias dos empregados	6 meses
Analista A4	Analista financeiro de contas a receber	Processamento das contas a receber e inputs no sistema, estando suas atividades ligadas à fechamentos mensais.	15 anos
Analista A5	Analista da área de atendimento	Tem função de coordenação da área e trabalha com o atendimento de clientes internos e externos	9 meses
Analista A6	analista de treinamento e desenvolvimento	Agenda e organiza eventos de treinamento, desde a parte logística até a preparação do local	5 anos
Empresa B			
Gestora B1	gerente de Apoio ao Cap. Humano	Responsável pela área de RH voltada aos empregados do CSC	21 anos
Analista B1	analista legal	Elaboração de relatórios e memorandos jurídicos e assessoria jurídica geral às suas áreas de atendimento	2 anos
Analista B2	analista da área de suprimentos	Elaboração, condução e fechamento de contratos de suprimentos e compras	3 anos
Analista B3	analista financeiro de controladoria	Elaboração de <i>forecast</i> , <i>budget</i> e fechamento contábil mensal para um dos subgrupos da empresa	3 anos
Analista B4	analista da área de TI	Suporte para as dúvidas relacionadas aos sistemas corporativos da empresa	4 anos
Analista B5	analista de RH	Realiza liberação da folha do fundo de garantia e processamento mensal da folha de pagamentos	3 anos
Analista B5	analista financeiro de contas a receber	Cobrança de contas a receber e coordenação de analistas para processos manuais de inputs	5 anos
Analista B7	analista de projetos	Elaboração de projetos,. Principalmente na área de IT, desenvolvendo soluções para as requisições das áreas operacionais	5 anos
Analista B8	analista de segurança	Realiza tarefas de rotina de segurança e trabalhos esporádicos para eventos e situações de segurança específica	2 anos
Analista B9	analista financeiro de contas a pagar	Rotina diária de pagamentos conforme as normas da empresa, além de participar de fechamentos	5 anos
Empresa C			
Gestor C1	gerente geral de RH	Responsável pela área de RH voltada aos empregados do CSC	23 anos
Gestora C2	gerente de Administração de RH	Responsável pela elaboração e organização dos treinamentos, das estratégias de retenção dos empregados e da contratação de novos empregados	11 anos
Analista C1	analista financeiro de remuneração	Realiza os cálculos necessários para a remuneração e periodicamente confere se o sistema está efetuando a remuneração conforme especificações	23 anos
Analista C2	analista de benefícios	Busca novos benefícios para compor o pacote de benefícios extra-salariais e	5 anos

Analista C3	analista de recrutamento e seleção	Participa de entrevistas e dinâmicas de seleção, além de preparar a documentação para a contratação de novos empregados	11 anos
Analista C4	analista de treinamento	Organiza os treinamentos, desde os <i>coffee breaks</i> até o local de treinamento, além de estabelecer planos de treinamentos para equipes sob demanda	22 anos
Analista C5	analista de folha de pagamentos	Confere os pagamentos realizados, coloca no sistema dados para a folha quinzenalmente e realiza manualmente os ajustes necessários para pagamentos exceções não calculados automaticamente pelo sistema	10 anos
Analista C6	analista de produção e compras	Conforme programação de volume de produção, auxilia no processo de compras para suprir esse volume	22 anos
Analista C7	técnico de rescisão	Calcula os valores relativos às rescisões dos empregados do CSC e clientes	2 anos
Analista C8	analista de projetos	Trabalha principalmente em função dos projetos de fusão com a Empresa E	3 anos
Analista C9	analista financeiro de contas a pagar	Checa diariamente os problemas relacionados com os pagamentos dos clientes e garante que esses pagamentos são feitos dentro dos requerimentos do grupo	7 anos
Analista C10	analista financeiro de contas a receber	Realiza cobranças de contas a receber, acompanha o recebimento e emite faturamento	18 anos
Analista C11	analista de finanças e controladoria	Estabelece planejamento e orçamento, além de trabalhar com o acompanhamento rotineiro do controle de custos e despesas das áreas	11 anos
Analista C12	analista de controladoria	Mensalmente participa ativamente dos fechamentos contábeis e faz toda a aprovação e autorização das despesas dos clientes	28 anos
Analista C13	analista do <i>service desk</i>	Realiza atendimento, principalmente, interno para os usuários, direcionando o atendimento ou atendendo conforme <i>script</i>	25 anos
Empresa D			
Gestor D1	gerente geral	Responsável por todo o CSC, respondendo diretamente para o presidente do grupo corporativo	9 anos
Gestora D2	gerente de RH corporativo (voltado ao CSC)	Responsável pelas atividades ligadas ao RH para os empregados do CSC, tal como retenção, contratação, benefícios, salários, dentre outros	2 anos
Analista D1	analista de folha de pagamentos	Atua ativamente na preparação mensal e do processamento da folha de pagamentos	5 anos
Analista D2	analista de projetos	Elabora projetos de melhoria de processo conforme solicitação dos clientes	2 anos
Analista D3	analista de tributos indiretos	Realiza estudos relacionados ao planejamento tributário (tributos indiretos) dos clientes	2 anos
Analista D4	analista financeiro da área de orçamento	Estabelece orçamentos anuais e mensais, ajustando esses valores conforme o andamento das atividades do CSC e dos clientes	1 ano
Analista D5	analista financeiro de controladoria	Realiza o acompanhamentos dos gastos conforme valores estabelecidos previamente, havendo fechamentos mensais	2 anos
Analista D5	analista da área de TI	Atende dúvidas relacionadas aos softwares que o CSC usa para sua comunicação com os clientes	2 anos
Analista D7	analista de desenvolvimento de TI	Desenvolve soluções tecnológicas para os clientes conforme solicitações agenda de prioridades	10 meses
Analista D8	analista de segurança do trabalho	Realiza inspeções periódicas nas dependências do CSC e consolida relatórios de segurança a serem distribuídos por todo grupo	8 anos
Analista D9	analista de marketing e comunicação	Realiza relatórios de comunicação interna periodicamente e realiza iniciativas para promover a comunicação e relação interna entre os funcionários	2 anos