

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
MBA GESTÃO EMPRESARIAL

MATHEUS ROCHA

ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA EM UM *CALL CENTER*

PORTO ALEGRE - RS
2012

MATHEUS ROCHA

ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA EM UM *CALL CENTER*

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Empresarial, pela MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora Prof.^a Ieda Rhoden

PORTO ALEGRE - RS

201

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.1 JUSTIFICATIVA	5
1.2 OBJETIVOS	5
1.2.1 Objetivo Geral	5
1.2.2 Objetivo Específico	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 TELECOMUNICAÇÃO E O NEGÓCIO DE TELEMARKETING	7
2.1.1 Evolução da Telecomunicação	8
2.1.2 Telemarketing: Conceito, Tipos, Formas De Atuação	11
2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA.....	16
2.2.1 Organização e Comportamento Organizacional	16
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	33
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	35
3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	36
3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	36
4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CAMPO – O CALL CENTER SICREDI	37
4.1 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	40
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	41
4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
5.1 SUGESTOES DE NOVOS ESTUDOS OU TEMAS CORRELACIONADOS.....	52
REFERENCIAS	53

Análise do Estilo de Liderança em um Call Center

1 INTRODUÇÃO

Nos dias correntes, ouve-se muito falar em novas formas de se ver o mundo, novas filosofias, novas opiniões e, principalmente, novos comportamentos. Estes últimos marcados por mudanças rápidas, seja no ciclo de trabalho, seja adaptando-se a novas realidades e tarefas, ou seja, em busca de um objetivo maior.

A questão de perfil de liderança tem sido um assunto muito pautado nas grandes organizações, principalmente em organizações de *Call Center*, onde a grande maioria esta voltada para o setor de vendas (seja de cartões de crédito, telefonia, TV por assinatura, assinaturas de revistas, etc.).

Nos últimos tempos, o setor de telecomunicações, em especial no Brasil, deu um salto muito grande, alavancado pelo avanço das tecnologias e pela privatização do setor. Isso fez com que novas empresas na volta deste fenômeno surgissem, com serviços que utilizam a telecomunicação (e seus avanços) como meio de contato, chamadas assim de *Call Center* (em algumas bibliografias chamadas também de *Contact Center*). Diante disto, surgiram novas posições de empresa, marcadas muito por colaboradores cada vez mais jovens e recém-ingressados no mercado de trabalho.

Estas empresas têm em sua essência prestar serviços de contato diretamente com o cliente através de ligações (ativas ou também conhecidas como *outbound*) e ligações receptivas. Diariamente o volume de ligações é expressivo e muitas fazem contatos com clientes de todo o país (dependendo do produto e da empresa para a qual estão prestando seus serviços).

Um problema que observamos atualmente dentro das organizações é que a liderança, a cada dia que passa, deixa de ser apenas um cargo dentro de uma estrutura e passa a ser uma posição determinante na performance e resultado a serem obtidos, bem como o perfil da liderança pode garantir ou não uma gestão segura, com eficiência em seus resultados.

No passado, falava-se muito em sistemas de produção, como as teorias de Ford e Taylor, em como produzir mais com a invenção da máquina a vapor e a gradativa substituição da mão de obra braçal pela utilização do recurso maquinário,

mas pouco se encontra nos livros de administração sobre os perfis de liderança da época e a relevância do mesmo para o sucesso de uma organização de telemarketing.

As organizações cresceram sem um preparo de seus líderes, muitos deles ocupavam cargos importantes e de enorme responsabilidade, mas sem o total conhecimento de como deveria ser uma “boa gestão”, sem os preparos necessários para lidar com as necessidades e anseios dos trabalhadores. Falava-se em números, linha de produção, metas, mas não se levava em conta como fazer para chegar a estes resultados, como fazer para uma equipe conseguir produzir mais com a mesma quantidade de pessoas.

Este tema – a liderança - será estudado no contexto de uma empresa de crédito, formada com um conglomerado de pequenas cooperativas de crédito da região sul do Brasil, que juntas, no ano de 1992, fundaram a Cooperativa de Crédito Sicredi Participações S.A.

Com o crescimento desta frente de trabalho em todos os setores da economia nacional, essas áreas estão entre as empresas que mais recrutam pessoas em todo o Brasil. Estamos frente a grandes números de colaboradores provindos da geração Y e que precisam de um direcionamento correto em suas carreiras para que seja possível atingir o melhor rendimento e produtividade em suas posições. O perfil do profissional que irá conduzir esses colaboradores se faz muito importante perante os objetivos da organização.

Podemos identificar um certo choque de gerações nos dias de hoje, onde boa parte dos gestores são remanescentes da geração Baby Boomer, com uma grande maioria da geração X e alguns novos da geração Y. Isto faz com que dentro de uma mesma organização tenhamos pontos de vista diferentes, com tempos de resposta e atitudes totalmente diferentes umas das outras.

Caso tenha uma equipe que não tenha um profissional (uma liderança efetiva) identificado com seus colaboradores, se está correndo um risco de não atingir os resultados esperados, bem como não conseguir aproveitar o máximo da capacidade de cada colaborador. Este resultado pode significar não atingir metas numéricas, como também comportamentos desejados corporativamente.

Diante disso, nos propusemos a buscar respostas para a seguinte questão:

- Qual(is) o(s) estilos(s) mais adequados para liderar colaboradores em um *Call Center* ?

1.1 JUSTIFICATIVA

A escolha deste tema se deve ao fato de esta forma de trabalho ser crescente nos dias atuais, os *Call Centers* estão crescendo e a necessidade de novos líderes adaptados a nova geração (Y) se faz necessária. Ainda em muitos casos, esta é a primeira oportunidade de trabalho para vários membros da geração Y.

Os tipos de *Call Centers* são dos mais diversos possíveis, podendo ser de crédito, cobrança, central de informações, vendas, etc. Neste estudo entendeu-se como o *Call Center* de vendas como uma crescente na região metropolitana, bem como um sistema de trabalho que demanda muita quantidade de mão de obra.

Este tema é comentado em palestras e simpósios, onde a geração Y é resultado de outras gerações, dos quais os estudiosos dedicam muitos tempos em suas análises. A crescente mão de obra desta geração e suas reações a determinadas situações, faz com que os líderes sejam mais bem preparados para orientar os mesmos bem como enfrentar situações delicadas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo principal deste trabalho foi investigar o estilo de liderança presente e em um *Call Center*, estudando e compreendendo suas características e atitudes frente aos liderados e possíveis impactos na produtividade.

A empresa Sicredi disponibilizou todas as informações necessárias para que se pudesse estudar, analisar e compilar os dados necessários a fim de se chegar aos melhores números e dados para que esta pesquisa tivesse a qualidade e objetivos propostos alcançados com êxito.

1.2.2 Objetivo Específico

- Caracterizar, com base na literatura especializada e no estudo de campo, conceitos e estilos de liderança;
- Identificar e analisar quais os estilos de liderança tem uma maior influencia em uma equipe de telemarketing e como são percebidos por seus subordinados;
- Propor qual seria o estilo mais adequado para uma área de telemarketing.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TELECOMUNICAÇÃO E O NEGÓCIO DE TELEMARKETING

Nos dias correntes, ouve-se muito falar em novas formas de se ver o mundo, novas filosofias, novas opiniões e, principalmente, novos comportamentos. Esses últimos marcados por mudanças rápidas, seja no ciclo de trabalho, seja adaptando-se a novas realidades e tarefas, ou seja, em busca de um objetivo maior.

A questão de perfil de liderança tem sido um assunto pautado nas grandes organizações, principalmente em organizações de *Call Center*, onde a grande maioria delas esta voltada para o setor de vendas (seja ele de cartões de crédito, telefonia, TV por assinatura, assinaturas de revistas, etc.).

Nos últimos tempos, o setor de telecomunicações, em especial no Brasil, deu um salto muito grande, alavancado pelo avanço das tecnologias e pela privatização do setor. Isso fez com que novas empresas surgissem, com serviços que utilizam a telecomunicação como meio de contato, chamadas assim de *Call Center* (ou de *Contact Center*). Diante disto, surgiram novas posições de empresa, mercado muito por colaboradores cada vez mais jovens e recém-ingressados no mercado de trabalho.

Estas empresas têm em sua essência prestar serviços de contato diretamente com o cliente através de ligações (ativas ou também conhecidas como *outbound*) e ligações receptivas. Diariamente o volume de ligações é expressivo e muitas fazem contatos com clientes de todo o país (dependendo do produto e da empresa para a qual estão prestando seus serviços).

Neste capítulo, será abordado o surgimento da telecomunicação (com foco maior na abordagem do surgimento do telefone), a sua evolução até os dias atuais. Logo após esta definição, irá ser feita uma breve abordagem sobre alguns conceitos sobre processo de comunicação, as alterações que aconteceram na sociedade após este surgimento, os processos oriundos desta mudança, etc. Ao fim deste capítulo, será feita abordagem ao termo *telemarketing* ou *Call Center*, conceito, forma, modelos, premissas, etc.

2.1.1 Evolução da Telecomunicação

A evolução humana é percebida diariamente. O homem passou a perceber a mudança praticamente *on time*, onde quer que o mesmo esteja ele consegue estar ligado a tudo que esta acontecendo no mundo.

Estas mudanças das quais o homem vem sendo agente, passaram a ser chamadas de Tecnologia da Informação, uma ciência que passou a ser estudada com mais afinco nos últimos anos com o advento da Internet. O termo Tecnologia da Informação está muito ligado à evolução da Informática, mas serve de gancho quando aplicado a telecomunicação.

Antes de irmos adiante ao assunto de Tecnologia da Informação e Telecomunicação, se faz necessária uma breve abordagem do que é comunicação. Este termo muito utilizado (comunicação) vem do latim *communicare*, ou seja, tornar comum, deixar fazer saber. Contribuindo com esta informação, Barradas (1995, p. 03) define comunicação como sendo “a transferência de informação entre, no mínimo, dois pontos. Isto pressupõe que, de um lado há geração de informação – fonte (F) – e, de outro, há recepção desta informação – destinatário (D)”.

Lesly (1999, p. 47) define a comunicação humana como sendo feita através de 06 maneiras: oral; escrita; emblemas e símbolos; gestual (como movimentos de dedos, expressões faciais, etc.); sons não verbais (assim como música, sinais de tambores, etc.) combinações de qualquer um destes, como linguagem oral juntamente com gestos usados em conversação.

Existem muitos termos semelhantes (ou para designar) tecnologia da informação. Rabaça e Barbosa (2001, p. 709) definem como sendo “conjunto de conhecimentos, pesquisas, equipamentos, técnicas, recursos e procedimentos relativos à aplicação da informática em todos os setores da vida social – economia, administração, entretenimento, educação, telecomunicações, etc.” A compreensão dessa expressão se faz necessária para que se possa comentar sobre a evolução e desenvolvimento dos meios de comunicação e telecomunicações presentes na sociedade e por consequência as transformações que as mesmas acarretaram.

O termo telecomunicação surge quando o homem começa a deixar de se comunicar apenas através de meios visuais e passa a utilizar meios elétricos para levar a informação até uma distância qualquer. Telecomunicação é definida pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL apud PINHO, 2006, p. 317) como

“qualquer transmissão, emissão ou recepção de símbolos, sinais, texto, imagens e sons ou inteligência de qualquer natureza através de fio, rádio, de meios óticos, ou de qualquer outro sistema eletromagnético”.

Para Barradas (1995, p. 22), telecomunicação é definida como “a transmissão da informação, pertencente a um proprietário, para um ou mais destinatários definidos e distantes, mantida a privacidade e integridade da informação.”

Complementando a definição anterior, Barradas (1995, p. 22) contribui ainda com a definição de Sistema de Telecomunicação:

Sistema de Telecomunicações é um conjunto ordenado de equipamentos e meios de transmissão que permite a coleta, o endereçamento, o transporte e a entrega de informação, a partir de uma fonte, para um ou mais destinatários distantes e específicos, mantidas a privacidade e integridade da informação.

Ainda dentro dos estudos de Barradas (1995, p. 22), o mesmo diz que as telecomunicações, de maneira geral, puderam ser divididas em três formas:

Comunicação Homem-Homem; Comunicação Homem-Máquina e Comunicação Máquina-Máquina.

Segundo Ferrari (1991, p. 1), as telecomunicações tiveram início realmente quando “em 1844, quando Samuel Morse transmitiu a primeira mensagem em uma linha entre Washington e Baltimore. Estava inventando o Telégrafo! Neste processo cada letra foi codificada por uma combinação de sinais longos e breves (código Morse)”.

O telegrafo foi um meio que por mais de 30 anos ficou sendo o único meio elétrico (telecomunicação) em que o homem conseguiu transmitir sinais de código Morse por longas distâncias através de linhas elétricas convencionais (FERRARI, 1991).

Mas foi no dia 10 de março de 1876 que o mundo passou a conhecer o primeiro sistema que transmitiu voz de um ponto ao outro através do fio. O Sr Grahman Bell era professor de surdos-mudos e estava em busca de equipamentos para deficientes auditivos. Seu conhecimento em eletricidade era baixo, porém sua vontade de inovar era enorme (FERRARI, 1991).

Foi aí, então, que o mesmo lançou-se a fazer mais um experimento que viria a mudar a forma da humanidade se comunicar. Ele “muniu-se de um aparato composto de um diafragma ligado a um fio, que estava mergulhado em uma vasilha

contendo uma solução ácida e um contato elétrico fixado no mesmo recipiente”. (PINHO, 2003, p. 13).

Um dos fatos marcantes desta evolução foi à participação de Thomaz Watson na III Conferência Anual dos Pioneiros do Telefone na América, em 1913, quando um dos copesquisadores e realizadores do feito, comentou. (ROMANO E TODAI, 1977).

Bell, no decorrer da experiência, tendo a necessidade de minha presença na sala em que se encontrava, disse-me prosaicamente: “Watson, vem cá. Quero falar-te, e a frase chegou completamente ao meu ouvido. Era a primeira vez que isso acontecia e ainda desta vez a sorte fazia com que eu fosse a primeira pessoa a ouvir um recado completo por telefone, sem interrupção!” (Romano e Todai, 1977, p. 18)

Um fato curioso e inusitado durante todo o processo de evolução das telecomunicações aconteceu justamente com o criador do telefone em 1876:

A Polícia Militar deve ser cumprimentada por suas providências. Na manhã de ontem, do lado de fora da Bolsa de Valores, a Polícia Militar prendeu um homem que, obviamente, estava tentando vender ações falsificadas. Dizia ele que ia formar uma Companhia Telefônica. Obviamente, roubaram esta palavra do termo TELEGRAFIA, que está bem estabelecida como um serviço útil. Todo mundo sabe que é impossível falar através de um fio de arame. Somente as providências da Policia, que prendeu rapidamente este indivíduo, evitou que se tomasse o dinheiro público (New York Times, 09.04.1976 apud Ferrari, 1991, p. 02)

Não parece ter sido tão simples a evolução e o alcance do telefone para grandes distâncias. Foram necessários muitos anos para melhorar a evolução da tecnologia da época. As grandes distâncias levaram quase 40 anos para serem encurtadas através do telefone:

Em dezembro de 1877 Graham Bell já havia colocado 3000 telefones em funcionamento. Em 1882 foi instalada uma mesa telefônica, para oito assinantes. Em 1915, Bell e Watson inauguraram a primeira linha telefônica transcontinental, ligando Nova Iorque a Chicago. (Romano e Todai. 1977, p. 21)

No início, o telefone foi um meio de comunicação caro e não acessível a toda a população. Apenas em 1882, o mesmo foi disponibilizado de forma pública, onde o usuário que desejasse utilizar o telefone deveria inserir uma moeda para pagar a

utilização do serviço. Posteriormente foi criada a cabine telefônica para dar mais conforto e reserva à conversa a ser realizada. (ROMANO E TODAI. 1977).

As informações do surgimento das primeiras instalações desta tecnologia de telecomunicação no Brasil, não são muito precisas e claras, mas diz-se que foi por volta de 1877, este momento em que éramos um Império, havia sido instalado no palácio de Dom Pedro II (casa da família Real – mais precisamente no Palácio São Cristovão) o primeiro aparelho no Brasil. (ROMANO E TODAI. 1977)

De pouco em pouco as linhas telefônicas foram ganhando normalidade para a população nacional. Por volta de 1890 havia algumas dezenas de linhas já instaladas, sendo que a concessão destas linhas era dada, inicialmente, pelo governo monárquico, mais tarde, com a promulgação da república, este controle passou a ser dos municípios em conceder novos acessos e ao mesmo tempo de controlá-los para uso dentro do domínio municipal, para o estado em caso de ligações intermunicipais e para o governo federal em conceder ligações entre estados. (ROMANO E TODAI. 1977)

O Brasil não demorou muito para querer controlar e organizar este serviço. O país percebeu que com a popularização deste serviço, faria necessário deixar claras as regras e ter leis que dessem conta de controlar e organizar esta popularização, em meados de 1960.

Desde esta época o eixo Rio-São Paulo já se destacava não só por ser o centro do país e por ter as maiores empresas da época, mas também pelos investimentos e quantidade de pontos de telefone para a época. Romano e Todai (1977, p. 25) dizem que “no Rio de Janeiro em 1907, cerca de 39 empresas telefônicas operando 11921 aparelhos telefônicos (os dados são incompletos), havendo 17 empresas no Estado de São Paulo operando 4069 telefones [...]”

2.1.2 Telemarketing: Conceito, Tipos, Formas De Atuação

Com a evolução da telecomunicação ao longo dos tempos, viu-se uma oportunidade de utilizar o telefone não mais apenas como uma forma de encurtar a distância entre pessoas com quem se queria falar, mas viu-se a oportunidade de transformar este meio de comunicação em um meio comercial ou de prestação de serviço.

O telefone passou a ser um bem não mais de uso doméstico para ser uma ferramenta de especulação de mercados e que poderia, através de suas características e particularidades, ser um instrumento comercial muito forte e com a vantagem em alguns casos de redução de custos.

Veremos mais abaixo um pouco da evolução e surgimento do *telemarketing* no mundo comercial, bem como os benefícios do mesmo em relação ao sistema comercial tradicional. Veremos ainda os tipos de *telemarketing* e suas formas de atuação. Mas, para que possamos dar início a todos estes aspectos, faz-se necessário o entendimento do conceito de *telemarketing*.

Por *telemarketing*, Pope (1989, p. 1) entende ser “[...] uso planejado e sistemático do telefone, como parte de uma estratégia global de *marketing*. O *telemarketing* se caracteriza principalmente por ser: Planificado: é programado adequadamente com antecipação e evolui objetivamente; sistemático: no telemarketing o telefone não é usado “quando surge a oportunidade” ou quando as outras coisas não dão resultado, pelo contrário, o uso do telefone é planejado e depois se põe em prática de maneira metódica e ordenada.”

Para Castelliano e Ferreira (1998, p. 18), *Telemarketing* pode ser definido ainda como “[...]atividade de comunicação interativa entre empresas e clientes de forma profissional, planejada e controlada através de recursos telemáticos, ou seja, de telecomunicações (telefone, fax etc.) e informática.”

O surgimento desta ferramenta com fins comerciais foi pouco depois de Graham Bell ter inventado o telefone. O surgimento se deu na Alemanha, mais precisamente em Berlim, quando um pasteleiro utilizou-se do advento para fazer contato com seus 180 clientes aproximadamente. Mesmo de forma ainda arcaica, sem profissionalismo e uma estrutura adequada, o mesmo podia, agora, fazer contato frequente e assim tirar seus pedidos com mais agilidade e frequência. (Dantas, 1994).

Mas o surgimento mercadológico ficou mesmo registrado por volta de 1970 e 1980 nos Estados Unidos. Foi nesta época que as empresas começaram a dar conta da importância e de quão eficaz poderia ser o uso dos telefones para ampliar suas atividades comerciais e, por consequência, suas receitas. Foi a partir desta época que se iniciou a comunicação com o cliente para a venda de serviços e

produtos com a finalidade comercial através do uso do telefone. (CASTELLIANO e FERREIRA, 1998).

Um dos grandes motivos para que o telefone ganhasse força como atividade comercial para a época, era o custo de uma operação de vendas balcão para uma venda por telefone. Machatton (1990, p. 2) demonstra a variação econômica feita pelas empresas que na época investiram neste sistema de vendas: “Em 1985, o custo médio das vendas feitas pessoalmente chegou a \$229.70. Em comparação, o custo médio de uma venda por telefone foi menor que \$8.

Além do gasto financeiro nas operações de vendas pessoais, o tempo que se levava para achar a pessoa com quem se queria falar, o deslocamento, o tempo dedicado a toda a operação também era muito cara na época. Machatton (1990, p. 02) comenta dizendo o quanto o uso do telefone ajudou nesta virada de chave:

Utilizando o telefone, essas pessoas estão conseguindo, em questão de minutos, o que antes só era possível através de onerosos contatos pessoais e longas reuniões. O telefone está se tornando rapidamente a principal ferramenta de *marketing* dos Estados Unidos e do mundo, além de ser o número 01 na economia de energia.

O que confirma a declaração de Mchatton são os números apresentados por Dantas (1994, p. 44), quando o mesmo traz números muito expressivos para a época, demonstrando como o sistema de *telemarketing* para vendas, naquela época, teve uma boa aceitação por parte dos consumidores e gerou uma receita expressiva:

A venda por telefone cresceu de forma surpreendentemente e se transformou em uma das mais formas invisíveis de vendas modernas. Em 1975, cerca de sete milhões de consumidores americanos recebiam chamadas telefônicas de alguém que desejava fazer perguntas, ofertar ou vender algo. Aproximadamente três milhões de consumidores concordavam em ouvir. Desses, cerca de 460 mil aceitavam a proposta nessa oportunidade, numa compra média de 60 dólares, para um total de 28 milhões de dólares por dia, ou aproximadamente 6 bilhões de dólares anuais.

Quando falamos do surgimento do *telemarketing* no Brasil, o mesmo teve seu início pelas grandes corporações, em sua grande maioria por empresas multinacionais, que tinham condições de estudar e implementar, de maneira eficiente, estas técnicas, além de as mesmas possuírem condições financeiras de implementar este sistema, com altos investimentos em telefonia e informática. (DANTAS, 1994).

A evolução deste serviço no Brasil está diretamente relacionado à evolução do nosso sistema de telefonia, que antes era controlado pelo governo, e que, após as privatizações, teve uma ampla disseminação em nosso país. Dantas (1994. p, 46) comenta desta evolução no Brasil, dizendo que a mesma dependeu “[...] diretamente do apoio que as empresas concessionárias de telecomunicações dispensem, na sensibilização de seu mercado potencial [...]”.

Com os números apresentados nos parágrafos anteriores, podemos ver que os mesmos tiveram participação fundamental na economia dos Estados Unidos, bem como contribuíram muito para encurtar a relação entre as organizações e seus públicos. Isto se deu muito pelos benefícios que o uso do telefone pode proporcionar para as organizações que investiram nesta forma de comunicação, bem como para a sociedade que pôde utilizar destes benefícios. Desta forma se pode entender porque o telefone foi importante para diversas aplicações na vida das pessoas e das organizações.

Ainda Castelliano e Ferreira (198, p. 18) comentam as diferentes aplicações que podemos ter com o uso do *telemarketing*:

- Estabelecer um canal de comunicação interativo entre o cliente e a empresa, e vice-versa
- Ampliar a capacidade de atendimento e vendas das empresas
- Realizar suporte a equipe de vendas
- Disponibilizar para a empresa o diagnóstico permanente das tendências de mercado, o grau de receptividade dos produtos/serviços e o nível de satisfação dos clientes. Pesquisas sobre preferências, opiniões, hábitos etc.;
- Revitalizar contas de clientes que estão com baixo nível de compras
- Vender/promover produtos e serviços das empresas
- Apresentar novos produtos
- Atualizar fichas cadastrais
- Prospecção de novos clientes
- Agendar visitas.

A maioria das bibliografias disponíveis para esta pesquisa, abordam o tema *telemarketing* correlacionada com a área de vendas. Isto acontece porque, como vimos no surgimento de *telemarketing*, está muito associado a vendas nos Estados Unidos.

Mas, para alguns autores, este tema não fica somente vinculado a vendas ou afins. Castelliano e Ferreira (1990. p, 19-20) dividem o *telemarketing* em 05

diferentes tipos de operação: *marketing* direto; vendas; relacionamento; pesquisas e serviços.

As formas de atuação de um sistema de *telemarketing* são : o sistema receptivo (*in bound*) e o sistema ativo (*out bound*). Castelliano e Ferreira (1990. p, 20-21) definem como:

- Receptivo (*In bound*): os operadores atendem às chamadas dos clientes. Nesse estilo, a central será o canal de aproximação do cliente com a empresa. Através dele, com um máximo de comodidade e conveniência (lugar e horário), o cliente poderá realizar um sem-número de interações com a empresa: fazer pedidos, solicitar informações, reclamar, dar sugestões, tirar dúvidas, etc.
- Ativo (*Out bound*): a empresa toma a iniciativa do contato. Os operados ligam para um grupo de pessoas/empresas previamente selecionado. A grande dificuldade na utilização do estilo ativo de *telemarketing* é a invasão da privacidade que se manifesta pela distância existente entre o operador e o cliente, normalmente não havendo ligação ou conhecimento anterior deles.

Independentemente da forma como serão executadas as operações, um sistema de *telemarketing* está intimamente ligado aos conceitos de *marketing*. Kotler (1980. p, 48) diz que *marketing* é “um conjunto de instituições e fluxos significativos que liga as organizações e seus mercados”.

Seguindo nesta mesma linha, Dantas (1994. p, 63) faz a ligação de *marketing* com *telemarketing* dizendo: “a empresa elementar de *marketing* (que pode ser generalizado a fim de cobrir também transações não comerciais) apresenta, de forma resumida, a relação de troca entre uma empresa e seu mercado.”

Marketing é definido como o conjunto dos meios de que uma empresa dispõe para vender seus produtos e serviços. O *marketing* era uma atividade acessória para as empresas em relação à produção; seu âmbito limitava-se às áreas de vendas, distribuição física e publicidade, e seu campo de aplicação era apenas os bens de grande consumo. Já atualmente o *Marketing* é considerado fundamental na gestão empresarial, abrangendo desde a concepção do produto até os serviços de pós-vendas, passando pelo setor financeiro, pelos meios de comunicação, entre outros (ZENONE; BUAIRIDE, 2002, p. 21).

Uma das características do *telemarketing* é estar em contato direto com o cliente/empresa. Isto é muito comum nos dias atuais. E isso requer ações de *marketing* que pense em como criar um relacionamento confiante, intenso para aquele momento e muitas vezes duradouro. Pode se dizer que o *telemarketing*, atualmente, está inserido no momento do *marketing* de relacionamento.

Marketing de relacionamento: reforça e amplia o foco concentrado no cliente. Em contraste, a era do *marketing* reconhece o valor potencial de lucro na conservação de cliente, criando relações comerciais ao dar razões para que os clientes existentes continuem voltando (ZENONE; BUAIRIDE, 2002, p. 23-24).

2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

Neste capítulo serão abordados os conceitos de líder e de liderança, tão difundidos na academia, nas organizações e na mídia nos dias atuais. Serão abordados conceitos mais antigos e também recentes. Também se faz necessário acrescentar a este trabalho alguns conceitos como **organização e comportamento organizacional**.

2.2.1 Organização e Comportamento Organizacional

Não é de hoje que as organizações possuem em seu quadro de colaboradores uma cadeia hierárquica em sua estrutura. Esta cadeia faz com que tenhamos diferentes graus de conhecimento, deveres e responsabilidades em uma organização.

Os homens seguem regras dentro da sociedade, mas, além de regras, muitas vezes seguem as palavras e diretrizes de pessoas que têm a função de comandar situações que lhe são atribuídas ou conquistas, de acordo com a sociedade onde vive.

Este dever de comandar e orientar é, nos dias de hoje, em muitos casos, facilmente confundido com gerente e líder. Em alguns casos também se usa o termo chefe. Veremos, logo abaixo, alguns conceitos e diferenciações entre gerente e líder.

Mas, antes de definirmos os atores que dirigem as organização, precisamos entender que as mesmas são formadas por diferentes tipos de pessoas, culturas, créditos e interesses.

O termo organização é definido por Chiavenato (2003, p. 21 – apud Barnard):

[...] É um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização somente existe quando: há pessoas

capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com ação, a fim de cumprirem um propósito comum.

Complementando o conceito de Chiavenatto, Maximiano (1995, p. 250) define objetivamente organização como “combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos”.

Seguindo esta linha, Lacombe e Hielbom (2006) determinam organização com um local onde de forma organizada as pessoas que ali sem encontram realizam atividades com finalidade comum.

Pinho (2006) refina os conceitos anteriores e classifica as organizações como:

- Lucrativas: precisam praticar a atividade de venda de produtos como forma de adquirir capital e sustentabilidade;
- Não lucrativas: realizam suas atividades (algumas vezes até de vendas) mas sem a busca pelo lucro como razão de existência. As formas de manutenção destas podem ser donativos, mensalidade, taxas de participação, etc.

Independente do sistema de como é a organização ela precisa saber sobre si mesma e sobre as pessoas que a compõe. Por este motivo, algumas delas investem em entender seus colaboradores e seus comportamentos. Por comportamento organizacional, Robbins (1999, p. 06) define como “um campo de estudo que investiga o impacto que os indivíduos, grupos, e a estrutura têm sobre o comportamento dentro da organização com o propósito de aplicar este conhecimento em prol da aprimoração da eficácia de uma organização”.

Chiavenato (2004, p. 04) complementa o conceito anterior dizendo que comportamento organizacional é entendido por “o estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações. Preocupa-se com a influência das pessoas e grupos sobre as organizações e com a influência das organizações sobre as pessoas e os grupos.”

Tourinho (1991, p. 21) diz que:

[...] chefia se expressa, dentro de uma organização formal, em diferentes níveis, o que determina variação em suas características sem, contudo mudanças de sua natureza. É substancialmente uma função administrativa sendo o chefe, por via de consequência, um administrador.

Para que a organização possa ser constituída de pessoas e seguir em frente com suas atividades, é recomendado que se conheça seu público e se este está

alinhado com os interesses da empresa. Em muitos casos para que se possa mudar o direcionamento ou conseguir obter melhores resultados, é necessário verificar se as pessoas estão alinhadas com o propósito a ser seguido. Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli comentam sobre esta situação dizendo em relação à cultura organizacional que:

A cultura consiste em uma fonte de vantagem competitiva, pois não pode ser imitada. Uma empresa pode, em determinado momento de sua existência, verificar que precisa proceder a mudança de valores em sua cultura organizacional para que ela constitua fonte de vantagens competitiva sustentável. Ou, pode ainda considerar que a cultura existente precisa ser alterada em alguns de seus valores e manter outros, o mesmo pode ocorrer em relação às subculturas intra-organizacionais. De um modo ou de outro, é fundamental conhecer quais os valores a serem preservados e os desejados, de forma a escolher alguém que possa vir a integrar a empresa. (2008, p. 116)

No início da formação das organizações com fins comerciais, falava-se muito nos sistemas de produção, depois produção em massa, aprimorando mais no futuro para o sistema de produção mais organizado, como o sistema Toyota, muito estudado e difundido pelo mundo.

Este foi o tema que ocupou por anos as bibliografias e os pesquisadores. As indústrias estavam pensando em como produzir e vender mais, como ganhar mercado e ser mais presente na vida de seus consumidores. Mas, com o passar dos anos, a preocupação com os colaboradores tornou-se um objeto de estudo além da preocupação das pessoas que produzem na linha de frente das organizações, os autores começaram a focar também no sistema de liderança que comanda estas empresas, quais seus perfis, como anda as diferenciações de papéis de gerentes e líderes.

Marras (2000, p. 31) confirma esta mudança de cenário dizendo:

Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados. A conscientização do desejo de “viver qualitativamente melhor” é algo patente e palpável para a grande massa de trabalhadores.

Desde a década de 80, as organizações estão sofrendo mudanças devido à globalização, isto fez com que os processos de produção se tornassem cada vez mais complexos e rápidos. O nível de exigência tecnológica nas empresas foi

grande, fazendo com que as mesmas fizessem uma revisão de seu comportamento (DUTRA, 2002).

Kotter ressalta estas mudanças comentando sobre como a mudança foi de forma expressiva e intensa:

Qualquer que seja a origem, a nova intensidade competitiva desestabilizou empresas e até mesmo setores econômicos inteiros. Transformou algumas bem acomodadas arenas oligopolistas em campos de batalha. Esta forçando algumas empresas que eram praticamente donas de seus mercados a competir mais uma vez para conseguir clientes. Esta forçando cada vez mais organizações a prestarem atenção as mudanças nas preferências dos consumidores e a novos desenvolvimentos tecnológicos e, depois, adaptar e inovar, ou se arriscar a cair vítima de um "pirata empresaria. [...] (1992, p. 4)

Estas mudanças no sistema de produção e a globalização acelerada fizeram com que a forma de como se olhava para o quadro de colaboradores também mudasse. As pessoas passaram a fazer parte determinante para esta mudança e agora adaptação à nova realidade comercial. Dutra (2002, p. 24) confirma esta mudança de cenário dizendo:

As empresas passaram, a partir de então, a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios. Esse envolvimento e comprometimento passam a ser vital para:

- Produtividade e nível de qualidade dos produtos e serviços;
- Velocidade na internalização de novas tecnologias;
- Otimização da capacidade instalada;
- Criação de oportunidades para a aplicação das competências organizacionais;
- Velocidade de resposta para o ambiente / mercado.

Esta mudança começou a ser percebida nas literaturas especializadas e principalmente dentro das organizações na década de 80. Algumas das teorias e dos conceitos que eram aplicados até este momento, foram praticamente revistos e pensados de maneira diferente em relação a original. (MOTTA, 1996).

Tanto as pessoas quanto as organizações estão constantemente em busca de seus objetivos, seguidamente lutam para buscar os mesmos e brigam para alcançá-los com êxito e eficiência. As empresas estão, a todo o momento, buscando pessoas para alcançarem seus objetivos organizacionais, e as pessoas estão dentro destas organizações buscando atingir suas realizações pessoais e profissionais. (CHIANENATO, 2003).

Esta relação entre organização e colaborador requer cuidado, atenção e ação. Ambos não podem trabalhar independentes e sem ter objetivos propostos antes da ação efetiva. Chiavenato (2003, p. 132) reforça esta ideia da relação empregado x empregador dizendo que “a interação entre pessoas e organizações é tema complexo e dinâmico e pode ser visualizado de diferentes maneiras.”

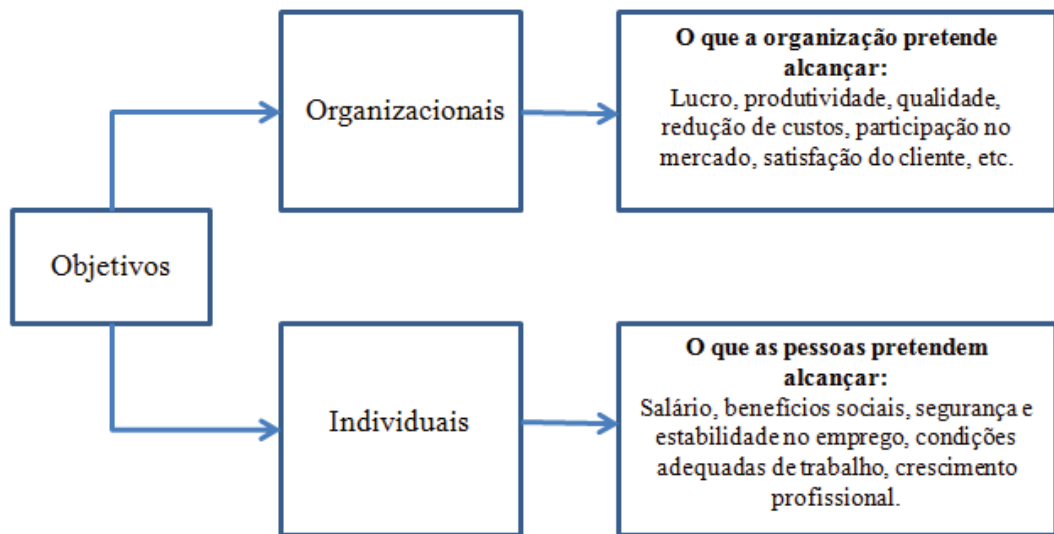


Figura 1 Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas
Fonte: Chiavenato, 2003, p. 132.

Mas todos estes objetivos, sejam eles organizacionais ou pessoais, necessitam de uma relação sadia e organizada para que consigam chegar ao objetivo proposto. Para que isto funcione bem, é preciso que a relação tenha uma liderança correta por parte da organização (empregador) sobre os deveres e objetivos do colaborador (empregado).

Por liderança, Gil (2001, p. 220) comenta de maneira resumida “[...] liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados”.

Para Tourinho (1991, p. 59) liderança é “atividade de influenciar pessoas e cooperar na consecução de um objetivo que consideram por si mesmas, desejável”.

Gil (2001, p. 220) O termo liderança é visto por quem trabalha com gestão de pessoas da seguinte forma:

Num contexto de Gestão de Pessoas, é necessário que elas vejam-se mais como colaboradoras do que como subordinados, pois requer-se sua adesão aos objetivos, políticas e missão da organização. Isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.

O conceito de liderança é muito discutido entre os grandes nomes da administração. Mas, de maneira geral, liderança é a maneira de como se pode enxergar o futuro, melhorando o que se faz, colocar sua marca própria desafiando os limites que ali existem naquele momento. (COHEN, 2010).

A liderança é um assunto que vem ocupando cada vez mais lugar nas estantes de bibliotecas e livrarias. Este assunto passou a ser visto dentro das organizações como pauta vital para o bom andamento dos trabalhos e das diretrizes da mesma. Chiavenato (2004, p. 332) reforça estas palavras dizendo o seguinte:

A liderança é um tema que vem encantando o mundo há muito tempo. E está se tornando cada vez mais importante na vida das organizações. A razão é muito simples: o mundo organizacional requer líderes para a condução bem-sucedida das organizações, e a liderança representa a maneira eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e a competitividade. Sem liderança, as organizações correm o risco de vagar ao léu e sem uma direção definida. A liderança introduz força, vigor e rumo definido nas organizações.

A liderança, muitas vezes, tem o papel de unir diferentes áreas dentro de uma organização, para que as mesmas trabalhem em sintonia quanto à finalidade e possam executar com êxito suas atividades. Chiavenato (2004, p. 332-333) reforça esta situação atual nas organizações:

As organizações requerem um grande número de pessoas trabalhando juntas, atuando em diferentes atividades e em diferentes níveis organizacionais. Muitas delas ocupam posições na hierarquia – como presidentes, diretores, gerentes – para cuidar do trabalho de outras pessoas, tornando-se responsável pela atividade conjunta de vários indivíduos. Isso implica necessariamente liderança. Por essa razão, a liderança ocupa um papel-chave em toda organização. Nunca como hoje – uma época de mudanças, incerteza, globalização e competitividade – a liderança se tornou tão importante para o sucesso organizacional. O problema é que nem todo dirigente – presidente, diretor ou gerente – é um líder na acepção da palavra. E a recíproca também vale: nem todo líder é um dirigente. Alias, liderança não é sinônimo de administração.

Mesmo operações que historicamente são conhecidas por suas organizações rígidas e bem estruturadas como o Exército, precisa de um momento de liderança para atingir seu sucesso e planejamento.

Em tempo de paz, um exército desempenha suas funções de maneira adequada, com boa administração e gerenciamento, desde que haja sólida liderança na cúpula. Em tempo de guerra, um exército também precisa de administração e gerenciamento em toda a extensão da hierarquia gerencial, mas não pode funcionar sem uma boa porção de liderança em praticamente todos os níveis. (KOTTER, 1992, p. 8)

Cohen (2010, p. 03), após analisar e estudar sobre a obra e vida de Drucker comenta, em suas pesquisas, que conseguiu identificar a liderança de maneira efetiva baseada em cinco componentes básicos:

- 1) Planejamento estratégico do líder com base;
- 2) Ética profissional e integridade pessoal como pré-requisito;
- 3) Liderança militar como modelo;
- 4) Correta aplicação dos princípios psicológicos de motivação; e
- 5) Modelo de marketing como método.

Nos dias atuais, precisa-se cada vez mais de líderes que tenham cabeças desprovidas de preconceitos e que consigam estar de mente aberta para novas interações e mudanças, que tenha uma visão futurista e autoconfiança em suas decisões e ações com pessoas. (KOTTER, 1992).

Para que a liderança seja exercida com plenitude, em muitos casos é necessário que o líder apresente como uma de suas “ferramentas” de trabalho um certo nível de poder. Por poder, Robbins (1999, p. 249) define como sendo “uma capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de modo que B aja de acordo com os desejos de A.” Este é um recurso que pode ser usado ou não, dependendo muito da circunstância e do momento que se esteja. Em muitos momentos o líder da situação tem o poder, mas necessariamente não quer dizer que o mesmo tenha que colocá-lo em prática.

Chiavenato (2004, p.333) complementa o conceito anterior de poder, dizendo que “o poder em uma organização é a capacidade de afetar e controlar as decisões e ações de outras pessoas, mesmo quando elas podem resistir.”

Mas nem sempre este poder precisa ser usado para que se consiga chegar ao resultado esperado com sucesso. Em muitos casos se chega ao resultado com orientação, com alguém que consegue mostrar o caminho mais fácil e que ao

mesmo tempo consegue fazer com que todos tenham o mesmo empenho e dedicação em realizar a tarefa, como se estivesse fazendo algo para si mesmo. Estamos falando do líder.

Tourinho (1991, p. 59) traz o conceito de líder com base no vocábulo inglês “*leader*” dizendo que “[...] enquanto chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa, o líder é uma pessoa que, graças a própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, “dirige um grupo” com a colaboração dos seus membros.”

Robbins (1999, 219) dá uma pequena contribuição ao conceito de líder, correlacionando o mesmo com comunicação e empolgação no trabalho: “Líderes estabelecem direção desenvolvendo uma visão de futuro: então, eles incluem as pessoas comunicando a elas essa visão e inspirando-as a vencer obstáculos.”

Os conceitos de líder e liderança para alguns é claro, para outros ainda nem tanto, devido a ser um assunto mais enfatizado recentemente. Alguns autores buscam a correlação (e também explicam em alguns casos a não correlação de líder com administrador) de líder, liderança e administração. Chiavenato (2004, p. 337) apresenta isto de maneira mais esclarecedora:

Liderança e administração são conceitos que costumam ser confundidos, inevitavelmente. A administração é feita por meio da gerência e se relaciona com o enfrentamento da complexidade. A administração busca a ordem e consciência por meio da elaboração de planos formais, do desenho organizacional e da monitoração dos resultados alcançados em comparação com os planos estabelecidos. A liderança, por outro lado, se relaciona com o enfrentamento da mudança. O líder define direções pelo desenvolvimento de uma visão do futuro e depois engaja as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos.

O líder pode ter vários perfis e estilos de liderança. Nos livros de administração clássicos, estas obras comentam que o líder poder ser derivado de 03 linhas principais de trabalho, conforme comenta Gil (1991, p. 21):

O processo de liderança é bastante complexo. Por isso, seus estudos costumam basear-se em diferentes abordagens, sendo que três delas são as mais discutidas. A primeira vê a liderança como uma combinação de traços pessoais. A segunda enfatiza o comportamento do líder. E a terceira pressupõe que as combinações que determinam a eficácia da liderança variam de acordo com a situação.

Conforme Gil (1991) relata no parágrafo anterior sobre as três visões, podemos resumidamente entender como liderança teoricamente por:

- Abordagem por traços: esta abordagem diz que o líder já nasce com este talento como sendo nato, ou seja, os líderes já nascem feitos. Esta não é uma abordagem muito aceita pelos pesquisadores atualmente, mas ainda é levada em consideração;
- Abordagem por comportamento: de certa forma não está ligada aos traços e marcas da pessoa, mas sim pelas suas ações e por seu comportamento como líder. Muitos treinam seus comportamentos e aperfeiçoam esta característica;
- Abordagem situacional: esta forma de liderança é aquela baseada na situação em que o líder se encontra, em que o lado democrático é muito valorizado, em que a personalidade e a experiência contam muito, a rápida adaptação a diferentes situações exigidas no dia a dia.

Uma característica e qualidade que um líder deve ter para poder ter sucesso em sua liderança é conhecer e entender bem seus liderados, evitando distância entre os mesmos, fazendo com que todo este conhecimento seja utilizado para uma identificação mútua a fim de facilitar as atividades. (COHEN, 2010).

Ainda, nesta linha de estudo, algumas bibliografias referem que o perfil do líder e por consequência as suas ações para com seu grupo, podem ser derivadas de sua formação e linha de trabalho. A maioria das obras pesquisadas abordam contingências para o estilo de liderança: o modelo contingencial de Fiedler, o modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard, modelo de liderança caminho-meta e modelo de tomada de decisões de Vroom.

Pela teoria dos traços entende-se que o que diferencia uma liderança (um líder) de um não líder é a quantidade e qualidade de suas características pessoais. Esta teoria pode ser considerada recente, pois é desde meados da década de 30 que a mesma vem sendo utilizada.

Com o passar do tempo e da evolução dos estudos em relação a esta teoria dos traços, verificou-se que ela não estava correta, e que ao analisar e comparar os traços de uma pessoa com outra, o que estava se percebendo era que os traços podem apontar para uma liderança. A segunda conclusão que se tirou deste estudo foi que:

Os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e eficientes. O fato de um indivíduo

apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele será bem sucedido em liderar seu grupo no alcance aos objetivos. (Robbins, 2005, p. 260)

Uma questão que deve ser levada em consideração e de certa forma deve-se ter um certo cuidado na gestão de pessoas, é que nem sempre um líder tem que ser uma pessoa participativa, que tenha um grande carisma. O líder em muitos modelos pode ter de ser diferente, devido à situação que se encontra perante seus liderados e também perante o trabalho em que se encontra. Por isso, é fundamental que o líder conheça bem seus públicos e que esteja pronto para “virar a chave” adotar outro estilo de liderança quando necessário (NEWSTROM, 2008).

O Modelo Contingencial de Fiedler é considerado um dos modelos mais antigos de liderança, mas ainda utilizado nos dias de hoje. Esta teoria complementa o que foi dito no parágrafo anterior, dizendo que, para que neste sistema de liderança se tenha uma maior eficácia, o “estilo de liderança mais apropriado de liderança depende da situação mostrar-se favorável, desfavorável ou em estágio intermediário de favorecimento em relação ao líder. Conforme a situação varia, as exigências para a liderança também mudam” (Newstrow, 2008, p. 165).

Fiedler diz ainda em sua teoria que é também necessário, antes do individuo estar “empossado” em sua liderança, ambientar o mesmo quanto à situação que o mesmo irá enfrentar. Ainda dentro de seus estudos, Fidler fez a identificação de três situações que são básicas para que o líder tenha eficiência e eficácia no que diz respeito a sua gestão: relação entre líder e liderado, a estrutura da tarefa e o poder da posição. (ROBBINS, 2005).

- **Relação entre líder e liderados:** o grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm em seu líder.
- **Estrutura da tarefa:** o grau de procedimentos estabelecido no trabalho (ou seja, as tarefas são estruturadas ou não estruturadas).
- **Poder da posição:** o grau de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder, tais como o poder de contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais. (Robbins, 2005, p. 264)

Já o modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard, é um modelo que tem seu foco mais na capacidade do seu subordinado do que propriamente dita na capacidade do líder em questão. Esta teoria diz que a escolha do líder deve estar diretamente relacionada com a capacidade, desenvolvimento e maturidade do seu

subordinado, para só daí sim escolher o perfil do líder que irá comandar esta pessoa ou aquela equipe (NEWSTROM, 2008).

Este sistema de relação que tem como base a confiança e o nível de maturidade do subordinado e por consequência desta maturidade, as ações do líder irão acontecer, em alguns casos é feita uma analogia na relação pai e filho. A medida em que o filho vai crescendo, se desenvolvendo e ganhando maturidade, o pai dando menos ordens e regras, passando a dividir e aumentar a carga de responsabilidades com o mesmo. Assim o controle sobre o filho diminui, tendo um aumento de motivação por parte do filho (ROBBINS, 2005).

Por maturidade, Ferreira, Abreu e Caetano (1996, p. 250) definem como “a maturidade é a capacidade e a vontade das pessoas assumirem a responsabilidade pela direção do seu próprio comportamento, e dividi-se em dois componentes: a maturidade no trabalho e a maturidade psicológica”.

Em relação à maturidade no trabalho, esta se caracteriza por quanto o liderado precisa saber, aprender e treinar para desempenhar determinada função. Esta se divide em quatro etapas: pouca maturidade; alguma maturidade; bastante maturidade; muita maturidade (FERREIRA, ABREU E CAETANO, 1996)

A maturidade psicológica está relacionada ao agir do ser, e pode ser identificada e traduzida como a capacidade de querer, ter vontade de fazer, ser alguém dedicado e confiante para tal. Também divide-se em 4 etapas: raramente; às vezes; frequentemente; geralmente (FERREIRA, ABREU E CAETANO, 1996)

Newstrom (2008, p. 166-167) faz um comentário muito pertinente sobre como é este relacionamento e resume como é este nível de interação entre as partes:

O nível de desenvolvimento é a combinação, especificamente relacionada às tarefas, da competência dos funcionários para a realização de uma atividade e de sua motivação para executá-la (comprometimento). Os gerentes avaliam o nível de desenvolvimento de um funcionário por meio do exame do seu nível de conhecimento, habilidade e capacidade, bem como do seu desejo de assumir responsabilidades e a capacidade desse indivíduo em agir independentemente. Os funcionários normalmente (de acordo com as suposições da Teoria Y) se tornam mais desenvolvidos em uma tarefa à medida que recebem a orientação adequada, ganhem experiência profissional e enxerguem as recompensas associadas ao comportamento cooperativo. Tanto a competência para executar determinada tarefa quanto o comprometimento em realizá-la podem variar entre os funcionários, portanto, os níveis de desenvolvimento exigem respostas distintas dos líderes.

Em muitos momentos o líder terá que analisar como anda sua equipe e, a partir dessa análise, saber como irá operar. Em muitos casos, onde o liderados estiverem motivados, o líder precisará apenas dar mais liberdade, mas, em casos onde os liderados estiverem desmotivados e por consequência perdidos em suas relações, o líder deverá além de pensar em como motivá-los, terá que dar o norte para sua equipe direcionar seus esforços para chegar ao objetivo proposto. (ROBBINS, 2005).

Uma outra teoria, muito utilizada e respeitada nos atuais dias, é a teoria da meta e do caminho e, em algumas bibliografias, chamada de teoria meta-caminho. Esta teoria foi desenvolvida por Robert House, em uma pesquisa na Universidade Estadual de Ohio, onde o mesmo buscou analisar a relação do líder e liderado, suas influências e seus fatores. House então, após alguns estudos, observou que a relação do líder com seu liderado deveria ser uma relação onde o líder ajuda, apoia o seu liderado a atingir suas metas, dando confiança e todo o apoio necessário para que o mesmo consiga chegar lá. O líder deve fornecer apoio e orientação para que tais metas sejam atingidas e por consequência as metas da organização também sejam alcançadas. (ROBBINS, 2005).

Os líderes em todo momento precisam estar junto de seus liderados, prestando todo o apoio psicológico, dando todo o apoio necessário para a realização das tarefas. Ao mesmo tempo em que o líder serve como fonte de apoio, ele também desempenha a função de “quebrador de barreiras” para que os liderados consigam atingir o resultado esperado em suas atividades. Ele tem a função de ser um removedor de barreiras, e, por consequência, ser um orientador para as atividades. (NEWSTRON, 2008).

Este modelo ainda é um modelo em estudo no mundo todo e o mesmo passa por estudos a cada dia que passa. Ele é um modelo muito adotado, mas que por alguns autores do meio, requer ainda mais estudos e aplicações para que se comprove como uma teoria eficaz e eficiente.

Por fim, mas não menos importante, o modelo de tomada de decisões de Vroom, em que diferentes demandas podem surgir a todo momento, e nem sempre esta demanda é do mesmo assunto, logo o líder deveria estar preparado para se adaptar a todo e qualquer tipo de demanda que venha a requerer suas atribuições enquanto líder. (ROBBINS, 2005)

Esta é uma visão nada engessada, ou seja, segundo alguns autores, esta é uma das visões e formas de liderança mais flexíveis de todas as abordadas até o presente. Ferreira, Abreu e Caetano (1998, p. 249) reforçam isto dizendo em relação à esta teoria que “contrastando a visão do Fiedler, este modelo assume que os estilos de liderança são flexíveis, podendo o líder adotar qualquer estilo anteriormente referido, dependendo da situação.”

A posição de gerente, diferentemente do líder, de certa forma está mais parecida com os conceitos de administrador. Hatakeyama (1995, p. 1) define o conceito de gerente apoiado na administração como sendo “o gerente, no sentido amplo da palavra, é uma pessoa que administra um grupo de empregados.”

Pela complexidade da função e pela vasta lista de atividades que um gerente deve fazer dentro de uma organização, Motta refere que:

O trabalho gerencial é atípico. Não se parece com nenhuma outra função ou profissão; por isso torna-se até difícil descrevê-lo. Para caracterizá-lo, escreveram-se muitos livros e artigos, sem que se resolvessem totalmente as controvérsias sobre sua natureza. O exercício da função gerencial tem desafiado a habilidade de muitos profissionais mesmo daqueles que, desde cedo, tomaram a gerência como sua profissão básica. (1996, p. 19).

Esta complexidade de definição do termo gerente ou gerenciamento é reforçada por Robbins (1999, p. 219) aos ditos por Motta, complementando que o “gerenciamento, propõe ele lidar com complexidade. O bom gerenciamento traz ordem e consistência ao se projetar planos formais, planejar estruturas organizacionais rígidas e acompanhar os resultados dos planos.”

A tarefa de um gerente primeiramente é entender qual a sua função, ter claramente para si o que ele deve e pode fazer, identificar os problemas de seu departamento e tomar ações imediatas para resolver as mesmas. Ele deve ter a capacidade de identificar facilmente os problemas e não deixá-los tomar uma grande proporção. O mesmo deve ser capaz de arrumar as próprias soluções para os problemas que o circunda. (HATAKEYAMA, 1995)

Em alguns casos, os gerentes provém de uma séria de sucessões dentro de uma organização e também de redes de relacionamento dentro de uma mesma organização. Vries (1997, p. 25) diz que a base de um gerente muitas vezes é formada pela hierarquia do poder adquirido: “ por causa da forma como os líderes

tocam as vidas das pessoas, diz-se que eles tem carisma. A base de poder dos gerentes, por outro lado, provém mais da autoridade hierárquica.”

Para facilitar a compreensão e a diferença da função de líder e gerente, Chiavenato (2004, p. 337) apresentou um quadro resumo com as características de cada uma das funções.

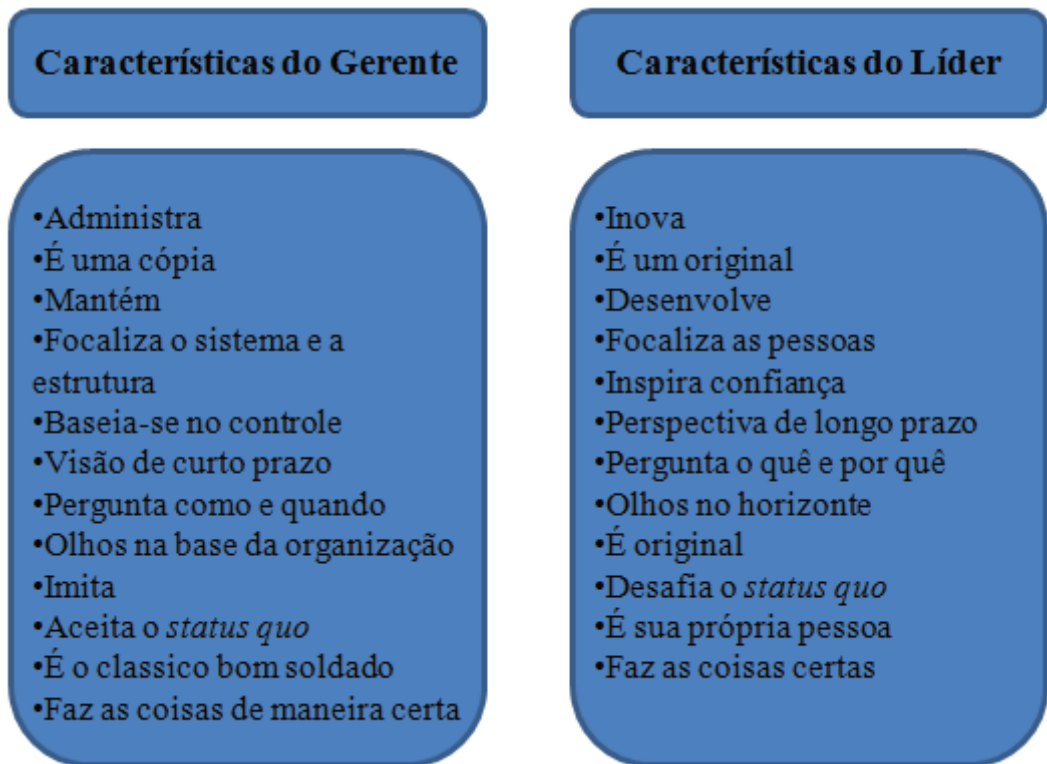


Figura 2 Características de um líder
Fonte: Chiavenato (2004, p. 337)

Pelo quadro apresentado acima, já se percebe algumas diferenças que deixam mais evidente esta diferença entre líder e gerente. Alguns autores dizem que o gerente não evolui para lidar com mudanças e adaptações ao seu cotidiano. Vries (1997, p. 25) aponta estas diferenças:

Os líderes estão preparados para lidar com as mudanças, e os gerentes mais preocupados com a estabilidade. Líderes pensam a longo prazo, gerentes no curto prazo. Os líderes têm visões e inspiram os demais, ao passo que os gerentes, sem ter esta visão, precisam ser instruídos (os líderes fazem a coisa certa e os gerentes fazem certo as coisas).

Tabela 1 A balança entre gerencia e liderança

Gerência	Liderança
Sistema: processos e tecnologia	Pessoas: contexto e cultura
Objetivos, padrões e medidas	Visão do futuro, princípios e propósitos
Controle	Compromisso
Planejamento estratégico	Oportunismo estratégico
Uma maneira de fazer	Uma maneira de ser
Dirigir pessoas	Servir pessoas
Responder e reagir	Iniciar e originar
Melhoria continua do que existe	Penetração inovadora no que poderia ser

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004, p. 338.

Dentro destas diferenciações de atividades, alguns autores já comentam que, para os dias de hoje, não há mais um espaço grande para o modelo de Gerente tradicional, já que hoje se faz necessidade de ser um modelo mais dinâmico e flexível. Diz-se de certa forma que se precisa de uma mescla dos dois.

Vries (1997, p. 25-26) comenta ainda que com a popularidade e importância que o líder vem conquistando (e recebendo por parte dos autores e estudiosos), os gerentes estão sendo de certa forma punidos:

Para falar a verdade, esta divisão radical está fazendo dos gerentes um novo bode expiatório. Na vida real, precisamos de ambas as qualidades: um gerente sem habilidades de liderança é um mero burocrata, e um visionário que não saiba implementar suas visões vai acabar fazendo a organização se perder.

Chiavenato (2004, p. 337) reforça isto dizendo: “para combinar gerência e liderança, o executivo moderno precisa demonstrar balanço e foco sobre os processos organizacionais (gerência) e uma genuína preocupação com as pessoas (liderança)”.

A questão de ser mais líder e menos gerente é necessária em todas as instâncias de uma organização. Kotter (1992, p. 9) reforça esta afirmação dizendo: “Cada vez mais a necessidade de liderança não se esgota ao nível executivo. As empresas estão descobrindo que até mesmo os funcionários de nível mais baixo e os técnicos às vezes necessitam desempenhar um papel de liderança em sua área.”

Nas características atuais o líder está se sobressaindo em relação ao perfil de gerente, pois o mercado está cada vez mais esta recrutando e necessitando de

peças com mente aberta, autoconfiante, que assumam riscos e que tenham visão do negócio e por consequência do futuro (KOTTER, 1992).

Para que um líder tenha sucesso em sua jornada e que tenha todo seu trabalho aceito e reconhecido, o mesmo precisa ter duas competências muito bem desenvolvidas. Os mesmos precisam ser carismáticos e ter visão de futuro. Estas duas características ajudam em muito sua liderança (VRIES, 1997).

Chiavenato (2004, p. 342) refere em uma pesquisa que foi feita com 400 gerentes altamente eficazes, quais seriam as 10 habilidades mais comuns entre os 400 entrevistados:

1. Comunicar verbalmente
2. Gerenciar o tempo e o estresse
3. Gerenciar as decisões individuais
4. Reconhecer, definir e resolver problemas
5. Motivar e influenciar os outros
6. Delegar
7. Definir objetivos e uma visão articulada
8. Ser autoprevidido
9. Construir equipes
10. Gerenciar conflitos

Dependendo do caminho adotado pelo líder de acordo com a situação a ser enfrentada, o líder pode optar por cinco caminhos diferentes de seguir adiante. Os itens a serem levados em consideração antes da tomada da decisão do caminho a ser seguido, podem ser: limitação de tempo, o quanto o líder está desempenhando e motivando seus liderados, determinação do líder para aproveitar o tempo existente, o layout dos funcionários em relação ao líder. Com base nestas considerações, o líder pode seguir cinco linhas de escolhas para enfrentar a situação do momento (NEWSTROM, 2008).

São elas:

- Autocrático I – o líder resolve individualmente o problema utilizando a informação disponível;
- Autocrático II – o líder obtém dados de seus subordinados e, então, decide;

- Consultivo I – o líder explica o problema para seus subordinados individualmente e obtém ideias deles antes de decidir;
- Consultivo II – o líder se reúne com o grupo de subordinados para compartilhar o problema, obter *inputs* e, então, decidir;
- Grupal II – o líder compartilha o problema com o grupo e facilita a discussão de alternativas e obtenção do consenso do grupo em torno de uma solução (Newstrom, 2008, p. 170).

Diferente das teorias anteriores, onde o líder tinha um perfil mais voltado para o grande grupo, a teoria de meta (o que precisa ser feito) e caminho (como fazê-lo), desenvolvida por Robert House (Newstrom, 2008, p. 169), já citada neste estudo, pode ser aplicada para cada membro do grupo, na sua individualidade. Desta forma, o líder pode ter quatro estilos diferentes nesta situação.

- Liderança diretiva – o líder enfoca uma distribuição clara de tarefas, aptidões para um desempenho bem-sucedido e cronograma de atividades;
- Liderança apoiadora – o líder demonstra preocupações com o bem-estar e com as necessidades dos funcionários, ao mesmo tempo em que busca criar um ambiente de trabalho agradável;
- Liderança orientada para a realização: o líder estabelece altas expectativas para os funcionários, comunica a confiança na capacidade deles em conquistar metas desafiadoras e modela entusiasticamente os comportamentos desejados;
- Liderança participativa – o líder convida os funcionários a oferecer *inputs* para as decisões e busca, seriamente, usar suas sugestões à medida em que as decisões finais vão sendo tomadas. (Newstrom, 2008, p. 169).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Barros e Lehfeld (2000, p. 67) delimitam o termo pesquisa como a ação de “realizar empreendimentos para descobrir ou conhecer algo. A pesquisa consiste em um ato dinâmico de questionamento, indagação e aprofundamento.”

Nesta mesma linha de raciocínio, Oliveira (2001, p. 117) diz que:

O objetivo da pesquisa é estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano, envolvendo o mundo social, vegetal, animal, mineral, além do espaço e do mundo.

De acordo com o assunto escolhido para ser abordado em uma determinada pesquisa, a mesma pode ter finalidades diferentes (LAKATOS E MARCONI, 2009).

Lakatos e Marconi (2009, p. 3) dizem em relação à pesquisa que:

Toda pesquisa deve basear-se em uma teoria, que serve como ponto de partida para a investigação bem sucedida de um problema. A teoria, sendo instrumento de ciência, é utilizada para conceituar os tipos de dados a serem analisados. Para ser válida, deve apoiar-se em fatos observados e provados, resultantes de pesquisa. A pesquisa dos problemas práticos pode levar à descoberta de princípios básicos e, frequentemente, fornece conhecimentos que têm aplicação imediata.

Cervo e Bervian (2002, p. 66) adicionam a estes conceitos já apresentados, dizendo que a pesquisa bibliográfica “é o meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estudo da arte sobre determinado tema”.

Para viabilizar este estudo utilizou-se, quanto à forma, o Estudo de Caso, e quanto aos objetivos, a pesquisa exploratória e descritiva. A mesma contou ainda com o auxílio da pesquisa bibliográfica para apoiar o estudo proposto.

A modalidade de pesquisa Estudo de Caso serve para examinar profundamente um fenômeno dentro de seu contexto. Para Yin (2001, p.18) “o estudo de caso é a estratégia preferida quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Reforçando o conceito anterior de Yin, Gil (1996, p. 58) diz que o estudo de caso é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

Gil (1996) diz ainda que este tipo de estudo é utilizado para estudar outros fenômenos nas mais diversas áreas de estudo. Diz também que o estudo de caso busca incentivar a busca de novas descobertas, a simplicidade em procedimentos, analisará individualmente os fatores.

[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até os meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas quer gravadas.

A pesquisa descritiva e exploratória, por sua vez, serve para dar maior subsídio e facilitar o trabalho do pesquisador durante a sua jornada de estudos.

A modalidade de pesquisa exploratória se fez necessário nem função do assunto ser pouco abordado academicamente, contar com escasso material biográfico e ser relativamente recente no mundo do trabalho. Gil (1999, p. 43) diz que “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos e hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Também se pode classificar esta pesquisa como descritiva na medida em que ela ajudou na identificação e tabulação de características de uma população específica, bem como tentou estabelecer uma relação entre fatores. (GIL, 1999).

Gil (1999, p. 44) complementa dizendo que a pesquisa descritiva tem como objetivo também “[...] levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

As técnicas adotadas para desenvolver este estudo foram o questionário aplicado em quatro gestores de área e 26 atendentes de *telemarketing*, além da entrevista semiestruturadas.

Este instrumento serviu para conhecer o estilo dos líderes, além de dados sociodemográficos dos participantes, tais como idade, formação, tempo de casa, etc., informações estas que serviram para entender melhor o perfil dos participantes da pesquisa, funcionários do *Call Center* do Sicredi.

Com este questionário buscou-se conhecer melhor sobre o assunto aqui proposto, entretanto, segundo Rea e Parker (2002, p. 39) dizem que “[...] nenhum questionário pode ser considerado ideal para obter todas as informações necessárias ao estudo. Quase todos têm vantagens e falhas”.

A coleta de dados ocorreu no meio do mês de junho, após a elaboração da pesquisa bibliográfica, que serviu como fonte de conhecimento e subsídio para a elaboração das perguntas do questionário e do roteiro da entrevista.

Outro método de coleta de dados para dar embasamento e conteúdo ao trabalho foi a utilização da entrevista semiestruturada realizada com os líderes. Esta oportunizou conhecer o ambiente onde são executadas as atividades de *Call Center*, bem como para conhecer os supervisores e gerentes, obter a opinião dos mesmos e obter dados preciosos para a elaboração do trabalho.

Lakatos e Marconi (2009, p. 80) conceituam o termo entrevista e demonstram a importância da mesma como:

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, e diante de uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Dentro do contexto de entrevista, vendo que o mesmo é muito amplo, optou-se pela técnica de entrevista semiestruturada. Utilizou-se desta forma de obtenção de informações, pois, segundo May (2004, p. 148), o benefício da entrevista semiestruturada é que “as perguntas são normalmente específicas, mas o entrevistador está mais livre para ir além das respostas de uma maneira que pareceria prejudicial para as metas de padronização e comparabilidade”.

Este tipo de pesquisa é caracterizado por ter perguntas que podem seguir uma padronização permitindo ao entrevistador obter respostas qualificadas, mas ao mesmo tempo realimentando de conteúdo o entrevistador para que ele possa fazer novas perguntas de seu interesse que vão além das informações obtidas nas perguntas padronizadas. (MAY, 2004)

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Para dar conta das informações obtidas nesta pesquisa, utilizou-se da Análise de Conteúdo para compreender e construir as considerações finais deste trabalho.

Por Análise de Conteúdo, Bardin (1977, 42) define como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) desta mensagem.

A Análise de Conteúdo de certa forma tenta analisar todos os personagens envolvidos em uma determinada situação. Ela tenta relacionar as ações, ambiente e fatores que contribuem ou não para determinadas ações em um dado momento ou situação de um acontecimento. (BARDIN 1977).

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das limitações que se encontrou durante a concentração de material para este estudo foi à limitada bibliografia sobre o tema aplicada sobre o contexto de *Call Centers*. Este ainda é um assunto muito pouco explorado nos livros. As poucas bibliografias encontradas ou são muito antigas, ou abordavam o assunto de forma muito sucinta. Este tema não é explorado como um assunto de RH, ou seja, não foram localizadas bibliografias que falassem sobre este tema especificamente.

Outro ponto que pode ser considerado com uma limitação a este estudo foi que a pesquisa não pode ser generalizada por ser uma pesquisa exploratória.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CAMPO – O CALL CENTER SICREDI

Após todo o desenvolvimento desta pesquisa e de todo o conhecimento adquirido ao longo dos meses de estudo para elaboração desta junção de conhecimentos, foi aplicada uma entrevista semiestruturada junto ao *Call Center* da instituição financeira Sicredi, neste caso na unidade Porto Alegre. A mesma foi aplicada sobre a supervisão do supervisor de uma das unidades de atendimento, o Sr. Felipe Schimidt.

O sistema de Crédito Cooperativo, mais conhecido como Sicredi, tem em seu grupo 114 cooperativas de crédito, estando distribuído em mais de 1100 pontos de atendimento. Estes pontos de atendimento estão distribuídos em dez estados da nação (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Pará, Rondônia, Goiás e São Paulo).

A organização em sistema, com quatro Cooperativas Centrais, Confederação, Banco Cooperativo e empresas controladas (Administradora de Cartões, Administradora de Consórcios e Corretora de Seguros), além da Sicredi Participações S.A., com atuação de forma integrada, proporciona ganhos de escala, fortalecimento da marca e maior competitividade. Hoje, o Sicredi possui no Brasil mais de dois milhões de associados.¹

Com origem essencialmente no setor primário, o Sicredi atua nos centros urbanos, por intermédio das cooperativas de livre admissão e/ou por meio de cooperativas de crédito segmentadas, que são aquelas ligadas a categorias profissionais ou segmentos econômicos específicos. Com o fortalecimento institucional do Sicredi e de outras instituições de mesma natureza, foi crescendo a abrangência de atuação do cooperativismo de crédito, com a significativa ampliação do volume de recursos administrados, o aumento do contingente de associados e a disponibilização de uma maior gama de produtos e serviços.²

As cooperativas de crédito integrantes do Sicredi são organizadas em sistema, o que lhes assegura uma marca corporativa forte e ganhos de escala em todos os níveis que determinam crescimento sustentado e a sua perpetuação.³

Para atender às necessidades dos associados, as cooperativas de crédito do Sicredi contam com empresas corporativas que atuam com a função principal de oferecer apoio técnico e maior especialização ao negócio. São empresas que garantem produtos e serviços com especialidade, qualidade e ganhos de escala às cooperativas de crédito.⁴

Dentro de sua organização e estrutura de atendimento, o Sicredi conta com uma equipe de *Call Center* formada por um CCO (*Call Center Operation*), pessoa

¹ Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br/>> Acesso em 23 jun 2012.

² Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br/>> Acesso em 23 jun 2012.

³ Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br/>> Acesso em 23 jun 2012.

⁴ Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br/>> Acesso em 23 jun 2012.

que coordena o volume de ligações recebidas e efetivadas, representado pelo Sr Thiago, conta ainda com 04 gerentes de negócios, com 04 supervisores de *Call Center* e mais 56 representantes de telefone. O sistema de atendimento do Sicredi é chamado de 24x7, ou seja, 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias do ano. Os turnos são de 06 horas de trabalho.

O *Call Center* do Sicredi tem o objetivo de receber ligações de seus clientes para informações, serviços que podem ser realizados por telefone, suporte a agências. Recente foi introduzida uma área comercial, com a finalidade de comercialização de créditos, como consórcio, financiamentos, empréstimos. Esta tem sido uma operação que vem aumentando a demanda e os investimentos da instituição para aumentar sua lucratividade e participação no mercado financeiro.

Durante todo o processo de estudos para elaboração deste projeto, buscou-se conhecer melhor a percepção de agentes de *Call Center* e de seus gestores a cerca da liderança neste contexto, buscando assim chegar ao conhecimento mais profundo do tema a proposto.

Esta pesquisa foi aplicada entre os dias 9 a 13 de julho do corrente ano, tendo obtido respostas de 26 agentes de atendimento e de 03 supervisores de área, estes ligados diretamente ao grupo de atendentes do *Call Center* do SICREDI. Houve oportunidade para conversa com os supervisores desta unidade, para que assim pudesse entender mais sobre todo o processo de gestão de negócios e como a unidade de atendimento do Sicredi faz para gerir a relação entre líder e liderados.

A operação de *Call Center* conta com aproximadamente 56 agentes de telefonia vinculados diretamente ao Sicredi, mais 15 pessoas de uma empresa prestadora de serviços (Atende Bem) que ficam em São Leopoldo. Estas 56 pessoas são divididas em quatro grupos de atendimento (não necessariamente os agentes daquele grupo fazendo todos a mesma coisa), sendo que cada grupo tem um supervisor direto. Ao total quatro supervisores trabalham dando suporte a estas pessoas na operação de *Call Center*.

Inicialmente buscou-se entender mais como funcionava a unidade de atendimento, seus objetivos, valores, métricas, foco do trabalho e perspectivas do negócio. Esta linha inicial de abordagem foi escolhida para que fosse possível fazer uma correlação entre os interesses da unidade Sicredi, com os interesses (durante a pesquisa) dos colaboradores.

Na conversa com os supervisores do *Call Center*, conseguimos entender a essência daquela unidade e qual a sua principal linha de atuação. A unidade tem como objetivo principal o atendimento aos clientes de todas as unidades Sicredi espalhas pelo território nacional brasileiro. A mesma presta todos os serviços necessários a seus usuários, desde informações básicas sobre onde fica a unidade Sicredi mais próxima, informações sobre contas, serviços e comercialização de produtos / serviços que o Sicredi possui em seu portfólio. Por se tratar de uma unidade de atendimento a todo Brasil, este, opera 7 dias por semana, 24 horas por dia, tendo número de colaboradores alternado, de acordo com o dia da semana e horário, tendo em vista não causar filas de espera e abandono de ligações (ligações em espera não atendidas).

Na grande maioria das filas de atendimento, o volume maior de contato com os clientes do Sicredi se dá pelo sistema receptivo de ligação, ou seja, os clientes ligam para o 0800 do Sicredi. Este é o maior volume de ligações diárias recebidas pelo *Call Center*. As ligações, em sua grande maioria, são para informações sobre contas, serviços que o banco oferece, esclarecimentos sobre tarifas e valores, etc. Esta é a essência do *Call Center* do Sicredi, ou seja, o mesmo não tem o perfil comercial em sua essência, desde o seu lançamento. Ele tem como objetivo a fidelização e atendimento aos clientes, não buscando na maioria das ligações a ação comercial.

A característica comercial deste sistema de atendimento por parte do Sicredi está sendo desenvolvida, neste momento, em alguns casos já em fase experimental, mas não sendo ainda uma das etapas ou uma das divisões de trabalho deste setor do Sicredi. O momento “mais comercial” que existe neste sistema de atendimento é a recuperação de clientes que não estão em dia com as parcelas de consórcio ou algum sistema de capitalização, afirma o responsável pelo funcionamento da unidade de *Call Center* do Sicredi, o Sr. Thiago Pandolfo.

Este sistema mais comercial é uma das maneiras de fidelização dos clientes para que os mesmos continuem com suas relações comerciais com instituição financeira ativa. Mas a maioria destes contatos não se faz pelo sistema de recebimento de ligações (sistema receptivo), nesta parte de atendimento, se faz o sistema ativo de ligações, ou seja, os agentes ligam para uma relação de clientes

para buscar o entendimento e acerto com o cooperativado, assim trazendo o mesmo para adimplência do serviço adquirido no passado.

Para se entender melhor a dinâmica e relacionamento entre os líderes e liderados dentro do *Call Center* do Sicredi, foi aplicada uma pesquisa e conversa com alguns dos agentes para tentar entender como era a relação dos mesmos com a empresa, com o líder e com seus colegas. Estes três itens se fizeram necessários entender, para que se pudesse compreender se o descontentamento ou a alegria exarcebada está relacionada ao líder, à empresa ou ambiente de trabalho, ou se ainda por pelo somatório desses itens.

4.1 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Do total das 26 pessoas pesquisadas (agentes de atendimento), 50% é composto por homens e 50% por mulheres. Deste grupo, a menor idade encontrada foi de 22 anos de idade e a maior idade entre os pesquisados foi de 41 anos. O grupo de maior idade entre os pesquisados foi feminino, ficando com idade média acima dos 30 anos de idade. Dentro deste grupo de 26 pessoas, todas já estão no mercado de trabalho, ou seja, em nenhuma das pesquisas foi respondido como sendo a primeira atividade profissional. Isto deixou claro que todos eles já tinham alguma experiência com outro gerente/líder, isto faz com que a análise e a resposta aos questionamentos tivessem pelo menos um nível de comparação com alguma(s) experiência(s) anterior(es).

Este grupo de profissionais já teve experiências profissionais, conforme relatado no parágrafo anterior. 27% dos entrevistados já está ligado a atividades profissionais entre 6 e 9 anos, 23% entre 9 e 12 anos, seguido por 19% entre 12 e 15 anos. Apenas 4% está recentemente no mercado, com tempo de trabalho entre 1 a 3 anos de atividade profissional.

Uma característica que foi percebida e que fez com que o nível da pesquisa tivesse uma melhor qualidade em suas respostas, foi que o nível de escolaridade dos entrevistados foi considerado bom para este ramo de atividade. Este ramo é marcado, muitas vezes, por ser o primeiro emprego, onde, em algumas empresas, acabam sendo contratadas pessoas com ensino médio no início ou incompleto. No Sicredi foi bem diferente, pode se observar que 69% dos entrevistados possuem

nível superior incompleto, 19% segundo grau completo, 8% com pós-graduação e 4% com nível superior completo. Conversando com um dos supervisores, o mesmo comentou que por serem turnos mais reduzidos em relação à jornada de trabalho normal, isto facilita para que muitos dos agentes possam buscar melhorar seus conhecimentos em instituições de ensino.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir apresentamos os resultados da coleta na forma de categoria de respostas resultantes da Análise de Conteúdo das respostas obtidas juntos aos gestores e atendentes do *Call Center* do Sicredi:

Tabela 2 resultados tabulados após a pesquisa e a conversa com os agentes do *Call Center* do Sicredi

Tema investigado	Categoria de resposta	Recorda das falas
Perfil do Líder	Bom relacionamento	“Bom relacionamento com seus subordinados” O2 “Bom relacionamento com os colegas (pessoas em geral)” O2 “O bom gestor de equipe é aquele que valoriza seus subordinados.” O1 “Ser acessível para a equipe e conhecê-la muito bem.” O1
	Modesto	“Amizade e modesto” O1
	Comunicador	“Comunicador e influenciador” O2 “Saber comunicar-se” O2 “Motivar a equipe.” O1
	Imparcialidade	“Imparcialidade” O1 “Ser justo” O1
	Desenvolvedor de carreira	“saber formar líderes.” O1 “Ajudar seus subordinados a evoluírem dentro da empresa.” O1 “Conhecimento em desenvolvimento de pessoas.” O2 “Desenvolver membros do grupo” O1
	Ético	“Ético.” O1
Competência do Líder	Equalizador	“Dividir as tarefas de maneira equalizada” O2 “Saber mediar conflitos”
	Preocupado	“Que se preocupe com seus subordinados” O1

		“Visão quanto às habilidades de seus subordinados”O1
	Dar exemplo	“Ser exemplo para os liderados e assim atingir o objetivo em comum.”O1 “Comprometido e profissionalismo.”O1
	Saber ouvir	“Aceita opiniões, ser flexível.” O2 “Disposição para saber ouvir.” O2 “Saber receber críticas.” O2
	Entender de pessoas	“Dinâmico, comunicativo e saber lidar com pessoas.” O2 “Ter noção da gestão de pessoas.” O2
Dificuldades no exercício da Liderança	Volume de trabalho	“Muito volume de trabalho e reuniões fora da empresa” O6
	Pessoas	“Rotatividade de pessoas” O3 “Falta de postura dos agentes” O4 “Falta de conhecimento e imaturidade dos operadores.” O2 “Favoritismo.” O3 “Os colaboradores não são tratados igualmente, alguns têm privilégios.” O3 “gostaria que as pessoas tivessem mais comprometimento.” O5 “Não sabem respeitar os limites.” O3
	Pouca autonomia	“Falta de liberdade nas decisões”O3 “A falta de visão e credibilidade do seu gestor, no trabalho que você pode desenvolver.” “Seria interessante ela ter mais autonomia em relação às decisões.” O8
	Pouca comunicação	“Falta de comunicação na maioria das vezes” O2 “Falta de comunicação” O2 “Comunicação ineficiente, falta de <i>feedbacks</i> .”O2
	Habilidade no trato	“Experiência com atendimento a pessoas.” O2
Reconhecimento	<i>Feedback</i> frequente	“Sempre recebo <i>feedbacks</i> mensais sobre meus

		<p>indicadores” O9 “Pelos <i>feedbacks</i> mensais que tenho com meu supervisor”O4 “Dentro da empresa através de avaliações (<i>feedbacks</i>) mensais que consideram metas atingidas.” O3 “Através das conversas com minha supervisora.” O05</p>
	Reconhecimento	<p>“Quando sou reconhecido.”O3 “Quando recebo mais canais para atendimento.”O3 “Através de avaliação”O4 “Quando recebo elogio.” O4</p>
Critério de sucessão de líder	Postura	<p>“manter sempre uma postura adequada de bom funcionário” O10</p>
	Experiência	<p>“Experiência no cargo” O6 “De acordo com as exigências da vaga” O7 “Perfil mais comunicativo” O4 “acredito ser por competência e por mostrar empenho do no que faz.” O5</p>
	Formação	<p>“Formação acadêmica” O5</p>
	Aproveitamento interno	<p>“Seleção interna” O5 “Plano de sucessão.” O6 “Processo de seleção interna.” O5 “Dar preferência para quem já está na empresa.” O5 “Seleção interna.” O4</p>
Confiança no líder	Confiança	<p>“Nunca ocorreu nenhum fato no qual teria motivos para não confiar” O14 “Sim, já conheço o trabalho que faz da outra empresa.”O7 “Talvez, não tive motivos para desconfiar.” O5 “sim, porque ele está aberto a críticas e elogios e também focado nas observações.” O3 “Sim, é uma pessoa receptiva.” O4 “Sim, me passa confiança.”O6 “Sim, por todas as melhorias que estão sendo feitas no setor.” O6 “Não posso afirmar que confio totalmente, porque, às vezes, não cumpre algo que promete.” O6</p>
	Atende expectativas	<p>“Atinge as minhas expectativas” O7</p>

	Flexível	<p>“Este é flexível e aberto a conversas” O5</p> <p>“Sim, pela liberdade de opiniões que posso passar para o meu supervisor” O3</p>
	Transparência	<p>“Acredito que sim, pela transparência nas atitudes demonstradas pelo mesmo” O6</p>
	Segurança no líder	<p>“Às vezes, porque às vezes parece que não ficam claro nossos objetivos”O7</p> <p>“Sim, me sinto com total liberdade e sempre acho necessário que isso aconteça” O4’</p>
Mudança nas atitudes do “chefe”	Nada	<p>“Não teria nada a mudar” O15</p>
	Proximidade	<p>“O aproximaria mais da equipe, que ele tivesse menos trabalhos administrativos” O8</p> <p>“Meu chefe deveria estar mais próximo de sua equipe”O6</p> <p>“A dispersão.” O5</p> <p>“Gostaria de ter um contato maior, mas sei que falta tempo.” O7</p> <p>“Mais tempo disponível para a equipe.”O6</p>
	Relação com subordinados	<p>“Mudaria sua relação com algumas pessoas.” O5</p>
	Velocidade de resposta	<p>“Gostaria que ele respondesse os e-mails mais rapidamente.” O7</p> <p>“Somente a questão de postergar para responder depois.” O8</p>
Problemas de execução do trabalho	Trabalho repetitivo	<p>“Trabalho muito repetitivo”O8</p>
	Inflexibilidade nos processos	<p>“Excesso de padronização” O4</p> <p>“Sim, processos podem / devem ser melhorados”O5</p>
	Clareza na informação	<p>“É quando não recebemos com clareza as informações corretas a serem passadas para o cliente, mas felizmente não ocorre com frequência”. O7</p>
	Melhorias de processo	<p>“Processos e fluxos desnecessários e confusos onde a melhoria foi proposta e não aceita por outras áreas.” O7</p>
	Ferramentas	<p>“Ferramentas (Micro, sistemas, etc.).” O07</p>

		“Problemas no sistema.” O7
	Forma de trabalho	“Dosar o tom de voz, devido ao costume de atendimento pessoal. Do outro lado da linha o cliente pode achar grosseiro.” O6 “O barulho, vezes vezes, quando todos estamos atendendo.” O9 “Falta de autonomia para mudar processos.” O8

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para que fosse possível analisar em detalhes e ter uma correta visão sobre os resultados desta pesquisa, os mesmos foram categorizados em função dos significados das respostas fornecidas pelos participantes, ficando assim mais fácil e clara de visualização e interpretação dos resultados.

Em relação à categoria investigada como “**perfil do líder**”, buscou-se provocar questionamentos que fizessem com que os agentes pudessem comentar sobre seu líder, sobre como o mesmo agia com seu grupo e seu grau de interatividade com os mesmos.

A categoria “**perfil do líder**”, podemos confirmar que dentro de uma organização de *Call Centers*, os membros que dela fazem parte ativamente (que são agentes de telefone), consideram importante que o mesmo seja uma pessoa de bom relacionamento com seu grupo e com qual tem convívio social. Estas respostas apresentadas são fundamentas pelo O Modelo Contingencial de Fiedler, o mesmo fala do grau de confiança entre líder e liderado, bem como o grau de respeito que existe entre ambos. Fiedler diz ainda que é muito importante que o líder conheça o público que esta lidando.

Os entrevistados ressaltam ainda que dentro deste relacionamento , o bom líder é aquele “valoriza seus subordinados.” (O1), ressaltando que dentro disto se a preocupação com a carreira dos mesmos. Ficou claro que mesmo estando em uma empresa sólida, de renome, e de certa forma ocupando as posições de trabalho “mais baixas” da organização, os atendentes têm em mente sair daquela posição que ocupam hoje rumo a posições melhores. E dentro desta jornada o líder tem papel fundamental em ajudar e nortear este correto desenvolvimento. Do mesmo

modo, é esperado que esteja vendo as pessoas, o que elas fazem e quando uma oportunidade surgir, que seu colaborador esteja pronto para ocupar a mesma, como bem reflete a fala do operador 01 *“Ajudar seus subordinados a evoluírem dentro da empresa.”*

Já a categoria **“dificuldades no exercício da liderança”**, clareou ainda mais os conceitos dos autores abordados nesta pesquisa, principalmente se falarmos no modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard, uma vez que o grupo cita as dificuldades no exercício da liderança, mas alguns dos entrevistados comenta que o grupo não é homogêneo e ainda utiliza a expressão “não pega junto”. Ou seja, pela falta de maturidade de parte do grupo, acaba por dificultar a gestão do líder. Com isto ficou evidente que o perfil do profissional que quer ocupar uma vaga neste segmento comercial têm que estar muito focado nas pessoas, em suas particularidades, entender as diferenças que as experiências anteriores (*background*) podem ocasionar.

O grupo entende que um líder têm muitas atividades diárias em sua vida profissional, uma rotina com muitas reuniões e tarefas administrativas, mas apesar disso o grupo necessita e deseja receber atenção e ter mais tempo de contato com seu líder. Um dos membros que respondeu o questionário disse que uma das dificuldades no exercício da liderança por parte do líder é: “Muito volume de trabalho e reuniões fora da empresa” (O6).

Para o grupo, a forma como o líder se posiciona e toma as decisões, é percebida como positiva. A dificuldade e a falta de autonomia do líder não compromete sua imagem, porém o grupo entende isto como sendo uma barreira na condução e administração do negócio. Muitas vezes a falta de comunicação é outro fator que ajuda na administração do negócio. O líder deve manter seu time a par das decisões e situações que estão por acontecer no negócio. O grupo de liderados espera poder contar com a lealdade e transparência do líder nos assuntos, fazendo assim parte das decisões.

Mas o item que ganhou mais destaque entre os que responderam sobre o aspecto que mais colabora para o insucesso de uma gestão é a falta de comprometimento das pessoas que dele compõe, inclusive do próprio líder com seus subordinados. Sobre isso disse um dos entrevistados: *“Os colaboradores não são tratados igualmente, alguns têm privilégios.”* (O3). O líder deve ter o mesmo

tratamento com todas as pessoas, independentemente do nível e resultado que A ou B tenham, que não tenha favoritismo em relação a nenhum dos colaboradores.

Seguindo para a categoria “**reconhecimento**”, os membros confirmam a teoria de modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard, mas sendo mais reforçada pelo que diz Newstrom (2008), onde em muitos casos, que além do reconhecimento em dinheiro, muito importante quando o colaborador passa a ser reconhecido pelo esforço que o mesmo faz. O grupo espera receber da empresa onde estão inseridos, e por consequência de seu líder, não só reconhecimento financeiro, mas também palavras que façam com que o mesmo tenha sua atitude e dedicação reconhecidas aos olhos de quem comanda o negócio. Os entrevistados confirmam as palavras do autor, dizendo que receber *feedbacks* constantes (tanto positivos quanto negativos) fazem com que o liderado esteja a par do que se espera do mesmo, bem como alinhe o que não está bom, para que logo o mesmo possa ser bem visto pelo líder novamente.

Fica evidente que o processo de *feedback* deve ser intenso, constante, e que os mesmos tenham conteúdo; que não seja mais uma seção para “cumprir tabela”. O *feedback* pode ser dado sobre a performance de trabalho, bem como sobre resultados ou postura no trabalho. Não importa o conteúdo do mesmo, mas que seja com frequência.

Já a categoria “**critérios de sucessão do líder**”, não foi um item em que pareceu ser de conhecimento de todos dentro da organização. Os liderados pareceram muito preocupados que seus líderes soubessem desenvolver suas carreiras, mas não é de conhecimento público os critérios a serem utilizados para uma sucessão de cargo de líder de *Call Center* dentro do *Call Center* do Sicredi. Nesta parte de escolha de um líder, a mesma ficou embasada pelas palavras de conforme Gil (1991), onde mesmo que o possível novo líder tenha todas as características para ser um líder, nem sempre o mesmo está pronto. Isto requer muitas vezes um conhecimento e desenvolvimento para obtenção da vaga. Ficou evidente que entre a maioria dos entrevistados que o plano de sucessão passa por um processo seletivo, mas que parece ainda desconhecido entre os membros quais os critérios utilizados dentro deste processo. Mesmo sendo um processo seletivo, o item “experiência” foi comentado como sendo um possível quesito, e por que não dizer um pré-requisito, para o plano de sucessão de um líder. Esta foi uma das

respostas dada por um dos entrevistados: “acredito ser por competência e por mostrar empenho do no que faz.” O5

Em relação à categoria “**confiança no líder**”, esta apresentou resultados positivos no que se diz respeito à relação de confiança entre líder e liderado no *Call Center* do Sicredi. Esta categoria de respostas vem a confirmar a teoria meta-caminho, escrita por Robert House, dita por Robbins, (2005) onde o apoio do líder, como instrução, ajuda, esclarecimento, ajuda em muito e serve de inspiração para que o agente consiga atingir suas metas e números propostos. O nível de confiança e interação com os membros do grupo ajudam para os agentes consigam chegar lá.

Na grande maioria das respostas apresentadas, a relação é sadia, com bom grau de interação entre os mesmos, fazendo jus ao nome da categoria em que a mesma foi classificada, a confiança. Além disso, ser flexível e acessível apareceu na questão sobre a relação de confiança entre líder e liderados. Estes itens apareceram na maioria das respostas nas quais os entrevistados falaram sobre confiança no líder. Isto confirma que para que a relação tenha o melhor desempenho e laços de afinidade, é necessário que o nível de confiança seja elevado, de modo que ambos confiem no trabalho que está sendo realizado.

Pode-se perceber também uma relação direta entre os líderes e liderados, ou seja, que os líderes mesmo com muitas tarefas a serem feitas, estão e são presentes dentro de seu grupo de liderados, o que vem a reforçar o grau de confiança dos liderados em relação a seus líderes. O ambiente de trabalho ajuda muito para que isto aconteça, ou seja, as mesas e cadeiras ficam lado a lado, não tendo sala separada para líder. Isto faz com que a relação seja direta, próxima e os líderes estejam ligados ao ambiente do seu time.

A penúltima categoria identificada foi a “**mudanças de atitudes do chefe**”, o que confirma a tese de Vroom (comentada na obra de Robbins em 2005), em que diz que a proximidade com os liderados e o tempo dispensado ao longo da jornada de trabalho é crucial para que o líder tenha os liderados perto dele. A referida teoria ainda diz que o líder deve se adaptar as situações necessárias no seu dia-a-dia. Nesta categoria os entrevistados acusaram que o líder deveria estar e dedicar mais tempo para ficar perto de seu time. Os mesmos já haviam comentado em outra categoria que sabem que o líder possui inúmeras atividades administrativas para realizar e também que o mesmo possui várias reuniões ao longo de seu dia, mas

que este seria um dos itens que deveria ser dado mais atenção. Em uma das respostas, um entrevistado diz: “... isso o aproximaria mais da equipe, que ele tivesse menos trabalhos administrativos.” (O8). Os liderados também sentiram carência quanto ao tempo de resposta de suas solicitações, os mesmos confirmam que em muitos casos a presença física é importante, mas que dar atenção às solicitações enviadas pelos meios oficiais que a empresa utiliza para falar com seus funcionários e vice-versa, é muito importante.

Na última categoria encontrada, os “**problemas na execução do trabalho**”, em nenhuma das respostas apresentadas foi mencionado o problema com o líder ou algo do tipo. Os problemas apresentados e que dificultam o trabalho dos liderados têm muito mais a ver com os itens relacionados à estrutura do trabalho oferecido, como o sistema de trabalho, equipamentos para uso do dia-a-dia. Em alguns casos o sistema de trabalho e a rotina são apresentados como itens que desabonam ou que dificultam o desenvolvimento do trabalho. Um problema que confirma a importância de uma boa e clara liderança é em relação ao trabalho, é quando um dos membros comentou que um problema para o trabalho é a informação quando ela chega errada ou não muito clara. Isto faz com que o trabalho não seja executado com exatidão e toda qualidade possível.

Neste estudo, e em especial em relação a esta última categoria, buscou-se confirmar alguma das teorias pesquisadas, bem como entender qual o estilo de liderança mais adequado e adaptado a situações que acontecem dentro do *Call Center* da unidade de negócios do Sicredi, em Porto Alegre, onde mesmo que tenhamos perfis de líderes diferentes dentro da organização, para que se possa ter um bom rendimento das partes (líder e liderado), é necessário que se tenha boas condições de trabalho e que o ambiente seja sadio. Um bom ambiente de trabalho, com as condições ideais, favorece em muito para a empresa e os colaboradores possam chegar ao objetivo proposto, segundo Chiavenato (2003).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento do presente trabalho, buscou-se observar qual o estilo de liderança que mais se adequaria a um sistema de atendimento a clientes por telefone, conceituado e referenciado nesta pesquisa como *Call Center*. Esse trabalho buscou também nas bibliografias, maior embasamento para que o estudo chegasse ao seu desfecho com conhecimentos pertinentes a proposta inicial.

Para que pudesse dar início a este trabalho, foi necessário o estudo e descoberta de fatores que levaram a evolução do sistema de comunicação até os dias atuais. Mesmo que abordado de maneira breve e sucinta, o sistema de *Call Center* propriamente dito é uma forma de contato com o cliente relativamente nova, se falarmos em termos de Brasil. Mas mesmo assim é um serviço prestados por muitas empresas no Brasil, dos mais diversos tipos de produtos e informações. O surgimento do telefone encurtou a distância entre as pessoas e entre as organizações e seus públicos. Com o passar do tempo esta evolução deixou de ser um simples contato para locais onde se concentram um volume expressivo de pessoas destinadas a trabalhar com o telefone para manter contato com pessoas, seja comercializando produtos e serviços, prestando informações ou apenas fazendo filtro e roteamento de ligações para outras áreas.

Em seguida, buscou-se conhecer mais sobre as novas gerações que estão ocupando os postos de trabalho nos sistemas de atendimento por telefone, *Call Centers*. Dentro da evolução da cultura organizacional dos *Call Centers*, se percebeu que o grupo de trabalhadores que compõe a mão de obra, seja de um *Call Center* estão menos preocupados com a remuneração e mais atentos ao ambiente de trabalho, aos produtos que a organização comercializa, como a mesma se relaciona com seus públicos, e principalmente como é o sistema de Gestão de Pessoas. Quando falamos em sistema de Gestão de Pessoas, não estamos aqui fazendo referência ao papel da área de Recursos Humanos, mas sim a gestão de pessoas por parte dos gerentes ou líderes que ocupam esta posição de referência.

No segundo capítulo desta pesquisa foi possível identificar evolução de como era a relação de líderes e liderados. Percebe-se que épocas de produção em massa, épocas em que gerar riqueza era a única coisa importante, o que não se observa mais na atualidade. Pode-se perceber que a liderança dentro de uma organização

deixou de ser uma relação apenas de produção para uma relação de ligação entre áreas, bem como de união entre um grupo de liderados em prol de um mesmo negócio. Kotter (1992) comentou ainda em uma de suas obras esta mudança, dizendo que a competitividade fez com as empresas ficassem desestabilizadas e que neste momento elas deveriam começar a ouvir seus clientes. Estes clientes eram seus clientes internos que passaram a fazer parte deste novo momento. Dutra (2002) comentou sobre esta mudança de cenário, afirmando que o envolvimento dos colaboradores é o que faz a diferença no mercado competitivo.

A partir destas mudanças de cenário, o termo liderança passou a ser adotado de maneira muito forte, pois precisava significar um membro de referência, agregador, que conseguisse unir as pessoas entorno da cultura e da missão da empresa. Agora estes gestores precisavam criar prestígio e atingir os subordinados com altas doses de confiança e relacionamento direto (Gil, 2001). Neste momento então surgiu a função e o papel do líder, pessoa que passou a ser fundamental para que esta ligação entre organização e colaboradores passasse a ser uma relação ganha-ganha para ambas as partes.

No ambiente de *Call Center* não é diferente, pode-se perceber que isto é fundamental dentro de um ambiente de atendimento a clientes, onde o volume de atendimento é considerado alto, com muitas ligações a todo momento ocupando as posições de atendimento. O líder é a pessoa que faz com que o alto volume de atendimento em nenhum momento seja um problema para o liderado, ou seja, por ser uma pessoa inspiradora, que passa confiança, que está preocupado com o bem-estar do funcionário, que mantém alinhados os interesses da empresa e do colaborador. Pode se perceber dentro do *Call Center* do Sicredi que a relação dos líderes com seus liderados é direta, com constante *feedback*, com líderes desprovidos de pré-conceitos e que estão a todo o momento prontos para ouvir a opinião de seus liderados.

O estilo de liderança para um *Call Center* vai depender muito do ambiente e da momento em que o negócio se encontra. Percebe-se claramente que dentro do Sicredi, os três líderes participantes da pesquisa são totalmente diferentes em seu perfil como pessoas, ao mesmo tempo em que todos não veem mais perspectivas dentro da organização. A preocupação com somente com metas e números não é a melhor receita para um ambiente de *Call Center*. A melhor maneira de se conseguir

encantar o cliente interno e externo é ter um líder carismático, cativante, que se mantenha ligado a seu grupo e aos ideais da empresa. Ser sincero, honesto e tratar a todos de maneira igualitária, se faz necessário para que o ambiente de *Call Center* seja tranquilo, mesmo em momentos de alta demanda de ligações e clientes na espera para serem atendidos.

5.1 SUGESTOES DE NOVOS ESTUDOS OU TEMAS CORRELACIONADOS

Desta forma, este estudo exploratório serviu para que o próprio pesquisador – também líder de um *Call Center* em outra organização; pudesse ampliar seus horizontes em termos de conhecimento sobre o assunto, bem como entender que ainda é um tema pouco explorado academicamente. Além disso, foi possível perceber que ser líder nos dias de hoje é mais do que estar à frente de um negócio, é ser uma referência para um grupo de liderados; é estar preocupado com a vida deles, bem como ser um agente norteador de carreiras, fornecendo *feedback* a todo o momento, desprovido de preconceitos para poder colaborar tanto com o negócio, como com o interesse dos liderados.

REFERENCIAS

- BARDIN, LAURENCE. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, Aidil J. da Silveira; LEHFELD, Neide A. de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BRASIL. **Sicredi**. Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br/>> Acesso em 23 jun 2012.
- CASTELLIANO, Tânia, FERREIRA, Norberto. **Telemarketing 100%**. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5 Ed São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, processo e prática**. 4 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- _____. **Administração de recursos humanos**. 5 Ed. São Paulo: editora Atlas, 2003.
- _____. **Comportamento organizacional – A dinâmica do sucesso nas organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson learning, 2004.
- COHEN, Willian A. **A liderança segundo Peter Drucker – novas lições do pai da administração moderna**. Rio de janeiro: Campus, 2010.
- DANTAS, Edmundo Brandão. **Telemarketing a chamada para o futuro**. 2 Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas. Modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- FERRARI, Antonio Martins. **Telecomunicações – Evolução & Revolução**. São Paulo: Érika, 1991.
- FERREIRA, J. M. Carvalho; ABREU, José Neves Paulo Nunes De; CAETANO, Antonio. **Psicossociologia das organizações**. Portugal, McGraw-Hill, 1998.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. FISCHER, André Luiz. NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. **As pessoas na organização**. 4 Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GIL, Antonio Carlos, **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

_____. **Gestão de Pessoas** – Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXERA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, HATAKEYAMA, Yoshio. **A revolução dos gerentes**. Contagem: Editora Littera Maciel Ltda, 1995.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica – teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 21 Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1980.

KOTTER, John P. **O fator Liderança**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 7 Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MENEGOM, Laura. **Gestão do fator humano**. 2 Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

LEMOS, André. **Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. Porto Alegre: Sulina, 2002.

LESLY, Philip. **Os fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**. 2 Ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos** – Do operacional ao estratégico. 3 Ed. São Paulo: Editora futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à administração**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAY, Tim. **Pesquisa Social – Questões, métodos e processos**. 3 Ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

McHATTON, Robert J. **Telemarketing total**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea** – A ciência e a arte de ser dirigente. 7 Ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1996.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional**. 12 Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y – o nascimento de uma nova geração de líderes**. 4º Ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: UFV, 2006.

_____. **Jornalismo na Internet**: planejamento e produção da informação on-line. São Paulo: Summus, 2003.

POPE, Jeffrey, **Telemarketing O comércio através do telefone**. São Paulo, editora Norma, 1989.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de comunicação**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

REA, Louis M; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Comportamento organizacional**. 8 Ed. Rio de Janeiro. LTC- Livros Técnicos, Científicos Editora S.A, 1999.

ROMANO, Cláudio; TODAI, Romeu. **Redes Telefônicas I**. São Paulo: Ed. Brasiliense S/A, 1977.

TOURINHO, Nazareno. **Chefia, liderança e relações humanas**. 2 Ed. São Paulo, Editora Ibrasa, 1991.

VRIEZ, Manfred F. R. Ketz de. **Liderança na empresa – como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZENONE, Luiz Cláudio; BUAIRIDE, Ana Maria Ramos. **Marketing da Comunicação**. São Paulo: Futura, 2002.