

MARISA APARECIDA DA SILVA

**ESTUDO SOBRE O PERFIL DOS SUPERVISORES NAS EMPRESAS
DE *CALL CENTER* EM CURITIBA**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para obtenção do título de especialista no curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios-2007.

Orientadora: Prof^a. Dra. Onilza B. Martins.

**CURITIBA
2008**

RESUMO

SILVA, Marisa A. **Estudo sobre o perfil dos supervisores nas empresas de call Center em Curitiba.**

Apresenta o estudo realizado sobre Liderança cujo objetivo foi traçar um panorama sobre o perfil dos supervisores nas organizações empresariais de call center na cidade de Curitiba em termos de estilos de liderança, percepção de habilidades e qualidades destes gestores em particular. A revisão da literatura conceitua aspectos relativos ao conceito de liderança os estilos, suas qualidades e habilidades, condições necessárias para uma boa liderança e sobre os sintomas de ausência ou fracasso da liderança nas equipes. Trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa de caráter descritivo e exploratório. Na metodologia o caráter descritivo explorou as definições de diversos autores especializados no assunto. No caráter exploratório o estudo envolveu uma amostra de 15 supervisores de call center em Curitiba de três empresas de telefonia que participaram efetivamente do estudo que utilizou como instrumento de coleta de dados questionário semi estruturado. Os resultados mostram de acordo com as respostas que 100% dos supervisores sabem identificar o perfil do líder e se consideram líderes justificando estas respostas com base em qualidades que afirmam possuir. O estilo dominante de gestão é a democrática assinalada por 93% dos respondentes. Entre as principais qualidades e habilidades do líder destaca-se o conhecimento, a gestão de pessoas, a comunicação e o dinamismo enquanto que para os membros da equipe as consideradas fundamentais é o comprometimento, proatividade e saber trabalhar em equipe. As principais causas que afetam o perfil do líder e são responsáveis pelo fracasso das equipes é o egocentrismo citado por 27% dos respondentes e as condições necessárias para uma boa gestão de equipe priorizada pelos respondentes são construir senso de compromisso e confiança; manter a relevância e o significado do propósito, das metas, da missão e da abordagem da equipe e; desenvolver uma cultura de aprendizagem.

Palavras-chaves: liderança, equipes, organizações empresariais.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	PROBLEMA E JUSTIFICATIVA	6
3	OBJETIVOS	8
3.1	OBJETIVO GERAL.....	8
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
4	REFERENCIAL TEÓRICO	9
4.1	CONCEITO DE LIDERANÇA.....	9
4.2	O PODER PESSOAL, LIDERANÇA NATURAL E PODER DE POSIÇÃO.....	9
4.3	QUALIDADES E HABILIDADES DA LIDERANÇA.....	10
4.4	LIDERANDO EQUIPES.....	13
4.4.1	Condições necessárias para uma boa liderança de equipe.....	14
4.5	ESTILOS DE LIDERANÇA.....	19
4.5.1	Liderança situacional.....	19
4.6	SINTOMAS DE AUSÊNCIA OU FRACASSO NA LIDERANÇA.....	21
5	METODOLOGIA	24
5.1	DELINEAMENTO DO ESTUDO DE CAMPO.....	24
5.2	PROCEDIMENTOS E FASES DO ESTUDO.....	24
5.3	AMOSTRA E INSTRUMENTOS PARA A COLETA DE DADOS.....	25
6	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	27
6.1	PERFIL DO LÍDER.....	27
6.2	ESTILOS DE LIDERANÇAS.....	31
6.3	QUALIDADES E HABILIDADES DE UM LÍDER.....	32
6.4	QUALIDADES E HABILIDADES DA EQUIPE.....	34
6.5	SINTOMAS DE AUSÊNCIA e OU FRACASSO NA LIDERANÇA.....	37
6.6	CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA UMA BOA LIDERANÇA DE EQUIPE.....	39
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	40
	REFERÊNCIAS:	43
	APÊNDICE I	45

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – ESTILOS DE LIDERANÇA.....	31
GRÁFICO 2 – ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS.....	32
GRÁFICO 3 – % DOS SUPERVISORES QUE AVALIAM QUE OS MEMBROS DA EQUIPE POSSUEM QUALIDADES ASSEGURAR RESULTADOS EFICAZES.....	35

QUADROS

QUADRO 1 – ASPECTOS E ESTILOS DE LIDERANÇA.....	19
QUADRO 2 – ESTILOS DA LIDERANÇA SITUACIONAL.....	20
QUADRO 3 – EXTRATO DO QUADRO 1: ASPECTOS E ESTILOS DE LIDERANÇA.....	31
QUADRO 4 – QUALIDADES E HABILIDADES DE UM LÍDER.....	33
QUADRO 5 – QUALIDADES E HABILIDADES MAIS CITADAS DOS LÍDERES.....	33
QUADRO 6 – QUALIDADES E HABILIDADES NECESSÁRIAS AOS INTEGRANTES DA EQUIPE.....	34
QUADRO 7 – QUALIDADES E HABILIDADES MAIS CITADAS DOS MEMBROS DA EQUIPE.....	34
QUADRO 8 – CAUSAS QUE AFETAM O PERFIL DO LÍDER.....	37
QUADRO 9 – SINTOMAS DE AUSÊNCIA OU FRACASSO DA LIDERANÇA.....	38
QUADRO 10 – CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA UMA BOA LIDERANÇA DE EQUIPE.....	39

1 INTRODUÇÃO

O resultado das organizações provém principalmente do desempenho dos seus colaboradores e parceiros. Em virtude disso há um estímulo ao trabalho em equipe e as práticas de motivação e liderança estão sendo cada vez mais aplicadas nas organizações, pois cada vez mais são necessários líderes com habilidade de negociação e que sejam capacitados para conduzir a equipe a buscar atingir as metas propostas. Alguns líderes são nomeados e outros surgem no meio informal quando os membros dos grupos interagem.

Para serem bons líderes, cabe a estes gestores estimular a equipe no seu desenvolvimento buscando um ambiente que facilite o relacionamento interpessoal e absorção da cultura da empresa pelos funcionários, ou seja, envolvendo a equipe por meio do desempenho ao atingimento dos objetivos.

Neste sentido, é razoável propor um estudo que permita traçar um panorama atual dos gestores de pessoas em algumas organizações, suas habilidades e qualidades em particular.

Trata-se de um estudo de caráter descritivo e exploratório, cuja amostra de respondentes é composta pelos supervisores nas empresas de *call center* em Curitiba. Cabe ressaltar que o foco deste estudo concentra-se no perfil dos gestores e não nas organizações em específico, podendo as organizações ser objetos de estudos posteriores.

O estudo está composto de sete capítulos: os três primeiros apresentam aspectos introdutórios da pesquisa; o quarto apresenta o embasamento teórico; o quinto expõe os procedimentos metodológicos seguidos em sua realização; o sexto capítulo apresenta a interpretação e análise dos dados coletados; e, finalmente, no último capítulo estão registradas considerações finais do estudo incluindo-se algumas sugestões para sua difusão ou ampliação de estudos posteriores.

2 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

Em virtude das constantes mudanças no mundo dos negócios, as organizações para se manterem no ambiente empresarial necessitam ter objetivos claros e, mesmo assim, muitas não atingem os objetivos.

Por isso entre os diversos fatores para o sucesso destaca-se a necessidade de ter em seu quadro de funcionários gestores com habilidades pessoais e técnicas de negociação, que transmitam ao grupo o foco nas metas visando atingir os objetivos propostos, tornando-se desta forma verdadeiros agentes de resultados.

Identifica-se que a forma como o gestor trabalha no dia a dia, com sua equipe é fator decisivo na superação dos objetivos. Segundo OLIVEIRA e PAULETTI (2000) “A performance da equipe quase sempre depende do líder ser capaz de atingir um equilíbrio crítico entre fazer as coisas pessoalmente e deixar que outras pessoas façam”.

As equipes quando tem uma liderança que não é imposta, mas sim que as conquistou sentem-se encorajadas e mais dispostas a buscar os resultados, ou seja, o líder conquista seus membros pelo reconhecimento. Enquanto que quando há um chefe sem aptidões de liderança a equipe pode atingir os objetivos, porém não há um clima de incentivo e motivação em todos.

Segundo CAVICHIOLLI (2006) “o sucesso na liderança, mesmo em tempos de rápidos avanços tecnológicos, depende cada vez mais da capacidade de construir e sustentar relacionamentos humanos que permitam às pessoas realizarem coisas extraordinárias, para as corporações, para os colegas, mas essencialmente para si mesmas”.

Neste contexto pergunta-se qual seria o perfil dos supervisores nas organizações de *call center*? Quais deveriam ser as habilidades e qualidades destes gestores?

Este estudo permitirá uma avaliação do momento atual dos gestores estudados, tendo em vista que a pesquisa é baseada no levantamento de opiniões e estas mudam a cada momento e também porque a liderança pode ser desenvolvida e ampliada a cada dia. Portanto, se este mesmo estudo for elaborado em outro momento com os mesmos integrantes poderá ter resultados diferentes em virtude da alteração das percepções de cada indivíduo.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Traçar um panorama sobre o perfil dos supervisores nas organizações empresariais de *call center* na cidade de Curitiba, em termos de estilos de liderança, percepção de habilidades e qualidades destes gestores em particular.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Abordar o tema liderança, características, qualidades e habilidades necessárias para ser um líder;
- Diferenciar o poder pessoal do líder e o poder do “status” que ele exerce;
- Citar alguns dos sintomas de ausência ou fracasso na liderança;
- Identificar algumas das características do perfil dos gestores de empresas de *call center* em Curitiba, seus estilos de liderança bem como especificidades;
- Analisar qualitativamente com base nos resultados obtidos na pesquisa os estilos de liderança mais evidentes;

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento do estudo é necessário conceituar a liderança e as suas características.

4.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

Liderança é a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. (HUNTER 2004, p 25).

“Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana à consecução de um ou diversos objetivos específicos”. (TANNENBAUM, 1970, in CHIAVENATO, 1984, P. 433).

“É colocar a habilidade a serviço da condução de pessoas em busca de um objetivo comum. É entender, aceitar e gerenciar as diferenças naturais entre pessoas” (LUPPA 2007, p 49).

“O líder é alguém que constrói a função, apara quando necessário e a aperfeiçoa; portanto é um artesão. É alguém que sabe fazer as relações com vantagem com ganho. É um vetar proporcional de mais pontos-força. É uma pessoa que, pré-fixado um escopo, busca e cria meios e as pessoas funcionais ao escopo. (MENEGETTI, 1995, p 15)”.

4.2 O PODER PESSOAL, LIDERANÇA NATURAL E PODER DE POSIÇÃO.

Conforme Michaelis (1998¹), poder significa: 1 Ter a faculdade ou a possibilidade de. 2 Ter autoridade, domínio ou influência para. Ainda, 1

¹ Disponível em: < <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=poder> >.

Autoridade. 2 Império, soberania. 3 Posse, domínio. 4 Governo de um Estado. 5 Meios, recursos. E, poderoso, quer dizer 1 Que tem poder ou exerce o mando. 2 Que tem poder físico ou moral.

Considerando as várias conotações da palavra James Hunter (2004, p 26) delimita duas que sobre a perspectiva da liderança têm significados diferentes:

- 1 Que tem **poder** ou exerce o mando: “É a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer”.
- 2 Ter **autoridade**, domínio ou influência para: “Habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal”.

4.3 QUALIDADES E HABILIDADES DA LIDERANÇA

Autocontrole: REGINATO (2001, p 33) cita que o “equilíbrio necessário nas atitudes que empreendemos posterga o impulso arbitrário harmoniza as relações e nos protege dos riscos desnecessários”. Pela definição percebe-se que manter o autocontrole protege o líder de erros e de cometer o risco de fracassar na gestão da equipe.

Confiabilidade: “As pessoas sentem sua presença, portanto o desenvolvimento de autoconfiança é sempre anterior ao exercício da liderança. Mas não se deve permitir que a autoconfiança seja excessiva, pois este é o primeiro passo para o caminho da arrogância”. (Adair, 2000, p 12).

Honestidade: em todas as ações o líder é analisado por sua equipe por isso ser honesto é fundamental para que a equipe reconheça e para que o líder solicite honestidade no trabalho dos membros da

equipe.

Humildade: Adair (2000, p 12) descreve sobre a humildade como sendo “uma qualidade curiosa, porém própria dos melhores líderes”.

Respeito: todos os membros da equipe esperam que o seu líder os respeite, portanto ao dar feedback em casos de elogios pode ser feito em público, pois reforça o bom trabalho do funcionário, porém em casos de crítica deve ser feito apenas para o funcionário sem a presença dos outros membros da equipe.

Atitude positiva/ Entusiasmo: ADAIR (2000, p 12) ao comentar o assunto pergunta: “Você consegue pensar em algum líder que não tenha entusiasmo? É muito difícil não é?”.

Ser bom ouvinte: De acordo com WEISINGER (1997, P 192) “existem dois passos básicos para um bom ouvinte: manifestar sua aceitação daquilo que a pessoa está dizendo e ajudá-la a esclarecer pensamento, sentimentos e idéias”.

Segundo o autor (p 193-194), para manifestar a aceitação daquilo que a pessoa está dizendo é necessário aceitar, ou seja, procurar ouvir sem julgar ou criticar o que ela está dizendo, desta forma lhe dará segurança para discutir as verdadeiras questões. Aceitar não significa concordar, mas simplesmente receber a mensagem comunicada. Ajudar a esclarecer os pensamentos, sentimentos e idéias está relacionado ao papel de contribuir para que as pessoas revelem seus próprios pensamentos e não impor os seus. Para ajudar uma pessoa a esclarecer seus pensamentos e sentimentos pode-se: repetir o que a pessoa diz, desenvolver (parfrasear) o que você acha que a pessoa realmente quis dizer, revelar suas percepções da situação e fazer perguntas intencionais.

Ser justo:

Tomando consciência de como faz suas avaliações, você aumenta suas chances de fazer avaliações justas, corretas, perceptivas. Porém sendo elas tão subjetivas corre-se o risco de ir longe demais, ignorando as avaliações de outras pessoas ou imaginando que as suas são imutáveis. Há também a possibilidade de você não levar suas avaliações até onde elas devem ir não reconhecer o efeito delas nas suas reações ou não confiar que sejam exatas. (WEISINGER 1997, P 30).

Adair (2000, p 12) complementa a definição acima ao mencionar que: “Líderes eficientes tratam indivíduos diferentemente, porém de forma igualitária. Eles não têm favoritos. Eles são imparciais ao darem recompensas ou penalidades pelo rendimento”.

Dar o exemplo: De acordo com Marins (2006) é nas pequenas atitudes e comportamentos que emitimos no dia a dia e que passamos à visão e os valores da nossa empresa aos nossos funcionários, por isso é necessário à liderança dar exemplo. Isso significa que se o líder quer uma equipe comprometida, que execute as tarefas com qualidade, deve partir primeiro do líder o exemplo em comprometimento e qualidade. Adair (2000, p 40) complementa a definição ao afirmar que “é impossível pensar em liderança sem dar o exemplo. O exemplo pode assumir muitas formas e jeitos, mas tem que estar lá”.

Compromisso: o profissional comprometido com a equipe e com a empresa tem a consciência da importância do seu trabalho e por isso busca as condições necessárias para alcançar os resultados solicitados.

Reconhecimento: “não custa nada, mas o elogio e o reconhecimento baseados no desempenho são o oxigênio para o espírito humano”. (Adair 2000, p 40).

Motivação: WEISINGER (1997, p 30) define tecnicamente a

motivação como “aquilo que o leva a despende energia numa direção específica com um propósito específico: no contexto da inteligência emocional, motivar-se significa usar seu sistema emocional para catalisar todo esse processo e mantê-lo em andamento”. Segundo o autor alguns elementos da motivação são comuns a todos nós: confiança, otimismo, tenacidade, entusiasmo e resistência.

Incentivar as pessoas: a partir do momento que o gestor sabe o que motiva cada um dos membros da sua equipe pode incentivá-los para buscar o desenvolvimento e atingir os objetivos.

Estar bem humorado

Na realidade existe uma explicação científica para este fenômeno: o riso, um subproduto do humor estimula a liberação de uma substância protéica chamada endorfina. À medida que aumenta o nível de endorfina no cérebro, diminui a percepção da dor, seja física ou emocional. Existe outro efeito benéfico: ele serve como distração, afastando-nos mesmo que por um momento de qualquer emoção negativa que estejamos experimentando. (WEISINGER 1997, P 70).

Manter as pessoas responsáveis: todos na equipe devem ter consciência de qual é a sua responsabilidade na execução das tarefas e receber informações sobre o seu desempenho.

Gostar de pessoas: para ser um bom gestor de pessoas o primeiro passo é gostar de trabalhar com pessoas. Este é um requisito essencial para um líder.

4.4 LIDERANDO EQUIPES

MENEGHETTI (1995, p 17) ressalta que o líder “pode comandar somente aquele que sabe servir mais do que os outros. Um verdadeiro líder reconhece um outro líder no modo no qual este último sabe servir e obedecer mais do que todos, quando entra no território de um outro”.

4.4.1 Condições necessárias para uma boa liderança de equipe

Segundo OLIVEIRA E PAULETTI (2000) as condições são:

- a) **Manter a relevância e o significado do propósito, das metas, da missão e da abordagem da equipe:** Embora o líder deva ser um participante plenamente envolvido com o trabalho da equipe, possa e deva contribuir, ele deverá manter uma certa distância em virtude de ter sido escolhido para função de líder. As equipes esperam que seus líderes possam fazer uso dessa perspectiva e distância para ajudá-las a esclarecer e se comprometer com sua missão, suas metas e abordagem.
- b) **Construir senso de compromisso e confiança:** Como função de líder de equipe é preciso trabalhar no sentido de construir o senso de compromisso e confiança de cada participante e da equipe como um todo. Existe uma diferença importante entre senso de compromisso, responsabilidade individual e senso de responsabilidade mútua. O líder deve procurar dar a sua equipe e aos indivíduos um reforço positivo e construtivo, evitando as intimidações. No contexto organizacional é fácil coagir as pessoas, porém com o decorrer do tempo, este tipo de liderança torna-se saturada, fazendo com que as pessoas percam o entusiasmo e a iniciativa. O reforço positivo e construtivo impulsiona o senso de responsabilidade e confiança mútua, essencial para a performance da equipe.
- c) **Fortalecer o conjunto e o nível de conhecimentos:** Equipes flexíveis e de alta performance devem ser compostas por pessoas com todos os conhecimentos necessários relativos a assuntos técnicos, funcionais, solução de problemas, tomada de decisões, relacionamento interpessoal e *teamwork*. Portanto, os líderes

devem encorajar os participantes a assumir os riscos fundamentais para o crescimento e desenvolvimento. Devem também desafiar continuamente os membros da equipe mediante mudanças em suas atribuições e seus papéis. Nenhuma equipe alcança suas metas tendo uma grande lacuna de conhecimentos em relação ao seu objetivo de performance.

- d) Gerenciar relacionamentos com pessoas de fora, inclusive removendo obstáculos:** Pessoas dentro e fora das equipes esperam que seus líderes atuem no gerenciamento de grande parte dos contatos e relacionamentos da equipe com o restante da organização. Isto requer que os líderes sejam capazes de comunicar com eficácia o propósito, as metas e a abordagem da equipe.
- e) Criar oportunidades para outros:** O líder não deve aproveitar as melhores oportunidades, atribuições e créditos para si próprio. De fato, o ponto crucial do desafio do líder é criar oportunidades de performance para a equipe bem como para seus participantes. Entretanto, sair do caminho para proporcionar oportunidades para outros significa abdicar de responsabilidades pela direção, pelo monitoramento e pelo controle.
- f) Realizar trabalho real:** Todos os participantes de uma equipe real, inclusive seu líder, executam trabalho real em quantidades aproximadamente equivalentes. Líderes de equipes mantêm uma certa distância do grupo em função da sua posição, mas não fazem uso desta distância “para simplesmente se acomodar e tomar decisões”. Os líderes devem contribuir da forma que o grupo necessitar, exatamente como qualquer um dos seus participantes.

Além das condições mencionadas acima considera-se importante citar:

- g) Ter uma boa comunicação:** tendo em vista que os gestores mantêm contato com várias pessoas ao longo do dia e são uma das fontes de informação da sua equipe é fundamental ter uma boa comunicação. Além de uma comunicação clara é necessário o conhecimento e preparo deste gestor para definir a cada momento a forma de comunicação mais adequada.
- h) Estar convencido que o seu papel é servir, ou melhor, conduzir.**

O líder é exatamente aquele que, através da inteligência, sabe garantir a função de todos. Não é um que sufoca, que inquire, que destrói. Este conceito de liderança é infantil. O líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar, que sabe construir harmonia das relações entre todos, para que exista um nível máximo de produção de valores e de coisas. É alguém capaz que sabe salvar e sabe ser funcional a todas as partes, até que todas as partes estejam harmonizadas a uma produção de unidade simples. (MENEGETTI, 1995, p 17).

- i) Fazer parte da equipe nos resultados:** é necessário demonstrar aos membros da equipe que cada um deve fazer o melhor de si conscientizando que cada um deve fazer sua parte e que a soma dos resultados é o resultado da equipe. É necessário acompanhar e incentivar a equipe para o atingimento dos objetivos bem como reconhecer o esforço conjunto quando estes objetivos são atingidos.
- j) Ter a capacidade de gerenciar resistências internas e externas, pois liderar é administrar conflitos o tempo todo:** mesmo todos os membros da equipe trabalhando em sintonia, sempre haverá situações em que cada um leva em consideração seus interesses pessoais como, por exemplo: escolha de horários, pretensão de férias. Para gerenciar possíveis resistências é papel do líder sempre analisar cada situação e procurar ser o mais justo o possível evitando-se desta forma privilegiar alguns por motivos pessoais. Mesmo sendo justo algumas vezes os membros não

ficam totalmente satisfeitos, porém perante o grupo percebe-se que foi tomada a decisão correta.

- k) Gerar um ambiente criativo e um clima agradável:** de acordo com Bick (1998, p 94) “as equipes concordam que é vantajoso trocar experiências sejam elas sobre o trabalho árduo ou diversão”. Por isso é necessário entender que os colaboradores precisam de tempo para relaxar um pouco, aumentando desta forma a alegria, a criatividade e a disciplina.
- l) Identificar e desenvolver habilidades dos colaboradores elevando o potencial de cada um:** Para desenvolver o potencial dos membros da equipe torna-se fundamental o *feedback*. De acordo com Senge (1997) os processos de *feedback* de reforço ou amplificação são propulsores do crescimento. O dirigente como professor não trata de ensinar as pessoas a atingir seus objetivos, mas de promover a aprendizagem, ajudando as pessoas a desenvolver conhecimentos sistêmicos. Os novos dirigentes se destacam pela clareza e a persuasão de suas idéias, a profundidade de seu empenho e a sua disposição para aprender cada vez mais.
- m) Esperar sempre o melhor de cada um:** cada membro da equipe precisa saber quais são suas metas e como está o seu desempenho, através do feedback o líder estabelece os objetivos e orienta a forma como alcançá-los, incentivando o colaborador a se superar cada vez mais.
- n) Promover solução compartilhada de problemas:** em casos que é possível torna-se importante envolver o grupo na tomada de decisões para a solução compartilhada de problemas. Desta forma os colaboradores se sentem mais comprometidos com os resultados e reduz possíveis reclamações sobre alguma ação que

será tomada tendo em vista que a decisão foi tomada pelo grupo.

o) Delegar responsabilidades: saber delegar é uma necessidade cada vez presente aos líderes e a as organizações, no que se refere à sua gestão, tendo em vista que delegar possibilita aos colaboradores desenvolver habilidades e descobrir aptidões, dando mais autonomia aos membros da equipe. De acordo com Senge (1997), o fato de não haver ninguém no comando não significa que não exista um controle, pois os processos são distribuídos para que se chegue a um objetivo comum, as tomadas de decisões são muito mais rápidas porque não necessitam de uma voz autoritária ditando as regras para agir.

p) Reconhecer e celebrar idéias inovadoras: os colaboradores possuem idéias que podem melhorar o ambiente de trabalho e a empresa. Porém, para que estas idéias sejam informadas é necessário que o líder seja receptivo a sugestões e ao recebê-las, demonstrar que se importa com a sugestão, mesmo se não forem possíveis de ser implantadas as idéias não devem ser menosprezadas. Em casos de idéias inovadoras deve-se reconhecer o colaborador e celebrar perante o grupo e a empresa, incentivando desta forma que os outros colaboradores também exponham suas idéias.

q) Desenvolver uma cultura de aprendizagem.

A cultura se refere às normas de comportamento e valores compartilhados entre um grupo de pessoas. As normas de comportamento são formas de ação comuns ou difundidas que são encontradas em um grupo e que persistem porque os membros do grupo tendem a se comportar de maneira que ensinam estas práticas aos novos membros. (Kotter 1999, p 150).

Peter Senge (1997) define que dentro das organizações, o aprendizado em grupo tem três dimensões fundamentais: Primeiro

é necessário analisar as questões complexas. Neste caso, o grupo deve aprender a canalizar o potencial de muitas mentes de maneira que a inteligência em conjunto seja maior que a individual. Segundo existe a necessidade de se tomar ações inovadoras, coordenadas. Dentro das organizações, as equipes de sucesso desenvolvem o mesmo tipo de relação, onde cada membro tem consciência de que faz parte de uma equipe e age de modo a complementar a ação dos outros integrantes. Terceiro, existe a influência dos membros de um grupo sobre outros grupos.

4.5 ESTILOS DE LIDERANÇA

QUADRO 1 – ASPECTOS E ESTILOS DE LIDERANÇA

Aspectos	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, se nenhuma participação do grupo.	Total liberdade ao grupo para tomar as decisões, com mínima intervenção do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado orientado pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder dá ordens e determina providências para a execução de tarefas, sem explicá-las ao grupo.	Participação limitada do líder. Informações e orientação são dadas desde que solicitadas pelo grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivos e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas e escolhas dos colegas são do grupo. Nenhuma participação do líder.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.
Comportamento do líder	O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao grupo.	O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado.	O líder é objetivo e limita-se aos fatos nos elogios ou críticas. Trabalha como orientador da equipe.

Fonte: (CHIAVENATO, p. 213, 2000).

4.5.1 Liderança situacional

Considerando-se que o líder deve ter foco nos resultados da organização e que mudanças são impulsionadas por fatores externos e internos, o líder deve ser flexível para aplicar a liderança situacional,

direcionando seus esforços e conduzindo a equipe de acordo com o momento em que se encontra a empresa e com o objetivo estipulado. LEVEK e MALSCHITZKY (2002) afirmam que: “o líder deve ter presente à integridade pessoal que vem do envolvimento com a verdade e a disponibilidade em servir aos outros, bem como estar atento à situação em que se encontra para que possa adotar soluções adequadas”.

Para definir os estilos da liderança situacional as autoras elaboraram o quadro citado abaixo:

QUADRO 2 – ESTILOS DA LIDERANÇA SITUACIONAL

DIREÇÃO Muita supervisão e pouco apoio	ORIENTAÇÃO Muita supervisão e muito apoio
APOIO Muito apoio e pouca supervisão	DELEGAÇÃO Pouco apoio e pouca supervisão

FONTE: Levek; Malschitzky. *Liderança*. 2002.

O estilo de direção é indicado quando há a entrada de novos colaboradores na empresa, ou quando algum colaborador recebe uma nova atribuição.

O estilo de orientação exige muita supervisão e apoio. Pode ser aplicado quando os colaboradores necessitam de orientação para a aprendizagem das tarefas, mas também de apoio e estímulos crescentes.

O estilo de apoio é apropriado quando os colaboradores já desempenham suas atividades, mas ainda demonstram insegurança, necessitando de apoio constante para dar continuidade às suas tarefas.

No estilo de delegação, o líder proporciona pouca supervisão e pouco apoio aos colaboradores. Este estilo é mais adequado quando os colaboradores já demonstram habilidade e segurança na execução de suas tarefas, tornando-se independentes. Neste estágio há delegação por parte da liderança proporcionando aos seus colaboradores mais autonomia de decisão,

conforme o seu nível hierárquico e atividade desempenhada.

4.6 SINTOMAS DE AUSÊNCIA OU FRACASSO NA LIDERANÇA

Luppa (2007 p 94-118) define alguns sintomas de ausência ou fracasso nas lideranças conforme segue:

Efeito fâisca (falta de respeito): Para se manter uma equipe é necessário respeito mútuo e espírito de equipe. Quando seus membros estão em crise, tem problemas de relacionamento e incompatibilidades são porque existe ausência de liderança. Neste caso o líder não percebeu o início do foco e deixou com isso que o problema se alastrasse contaminando toda a equipe.

Ruído na comunicação: Quando o canal de comunicação não é claro e transparente pode gerar um clima de desconfiança e desânimo ocasionando as famosas fofocas de corredor. Isso significa que o líder não atribuiu valores claros para que as pessoas possam criticar elogiar ou apresentar novas idéias ou antigas dificuldades.

Síndrome da desistência: Mesmo com o planejamento a estratégia não é levada adiante, ou seja, não é colocada em prática. Geralmente ocorre porque não houve controle e acompanhamento.

Efeito volátil (*turn over*): Neste caso muitos não estão envolvidos, diversos estão dispersos e o compromisso com as pessoas e com os resultados simplesmente não existe, ocasionando a saída dos colaboradores.

Falta de orientação primária: Quando não há liderança os números gritam, ou seja, cada um entende de uma forma a mesma mensagem e define suas próprias prioridades.

Quando metas e planos ficam no discurso: Quando os líderes não conseguem dimensionar metas e objetivos claros em suas vidas, seja no âmbito pessoal ou profissional se estabelece à impossibilidade da eficácia da liderança. Metas diárias, semanais, mensais e anuais facilitam e muito a caminhada até o resultado.

Fazendo dos detalhes um diferencial: quando líderes não se concentram ou não investem nenhum tipo de recurso ou tempo para detalhes dentro de um processo estão estreitando sua visão diminuindo a capacidade de percepção no foco natural e imediato.

Quando o trabalho não é tão nobre assim: o líder tem uma tendência de só executar tarefas que enobrecem a sua posição dentro da organização. Não trabalhar ombro a ombro com a equipe é um sinal muito forte que o líder não entende ou se entende não pensa em criarem novos líderes e sim eternos seguidores.

Quando o medo é o personagem principal: o líder que cultua o medo e a insegurança é aquele que não consegue olhar para cima, pois está sempre administrando possíveis ameaças que possam vir de baixo. Este estilo de liderança é aquele que o líder induz o grupo a dizer somente aquilo que ele gosta de ouvir e não o que ele efetivamente precisa ouvir.

Agir sem pensar, pensar sem criar: desenvolver novos planos para dirigir a equipe de forma eficaz é uma característica primordial da essência da liderança. Líderes de resultados não se concentram fora do campo de jogo para pensar e refletir, pois sabem que as oportunidades não esperam e a necessidade de solucionar problemas é constante. Quanto mais isolamento, mais inatividade, menos capacidade criativa.

Muito obrigado, eu mereço: o líder que trás para si todo o crédito

por todas as conquistas da sua equipe certamente será penalizado pelo grupo. E pior é que ele vai levar bastante tempo para identificar que sua posição no grupo está muito fragilizada, pois o reflexo do egocentrismo é a perda da confiança, lealdade e da motivação da equipe.

Tudo tem limite até o excesso: tudo o que se conduz sem limites é uma iniciativa em direção ao fracasso e a problemas de longa solução. A liderança exercida sem limites leva o líder a excessos que transpõem a atividade de negócios e causa uma perda total do foco da liderança que são os resultados.

Deixaram-me sozinho aqui: o líder que não tem comprometimento com a missão de sua equipe e que não tem total confiança na condução de processos está desabilitado a defender seu grupo. Neste sentido, não existe maior sintoma de fracasso de liderança do que abandonar o barco.

Soltando a corda: o líder que se recusa a delegar e por sua vez desenvolver o seu pessoal nunca conseguirá que nada valha a pena. Quando deixa de delegar está excluindo a possibilidade de crescimento do seu grupo.

: o bom líder é aquele que está preocupado constantemente com o seu desenvolvimento profissional e que encoraja seu colaborador a dar um passo a mais que o orienta na rota do crescimento pessoal, profissional e familiar.

5 METODOLOGIA

Nesta seção serão abordados o delineamento e as etapas para aplicação do estudo.

5.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO DE CAMPO

O presente estudo adotou o paradigma fenomenológico orientado para a pesquisa descritiva e exploratória. De acordo com Marconi e Lakatos, uma pesquisa descritiva é aquela que se apóia em:

(...) investigação empírica, com o objetivo de conferir hipóteses, delineamento de um problema, análise de um fato, avaliação de programa e isolamento de variáveis principais. Usa técnicas de coleta de dados, que podem ser: entrevistas, questionários, formulários, etc. (MARCONI e LAKATOS, 1996 p. 71).

Os autores ainda definem como pesquisa exploratória, a que tem por finalidade:

(...) aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre o assunto estudado. Pode ser usada, para facilitar a elaboração de um questionário ou para servir de base a uma futura pesquisa, ajudando a formular hipóteses, ou na formulação mais precisa dos problemas de pesquisa. Como método de coleta de dados, utiliza questionários, entrevistas, observação participante, etc. (MARCONI e LAKATOS, 1996 p. 71).

Devido à opção metodológica descrita acima, optou-se pela coleta de dados qualitativa e quantitativa por meio de aplicação de questionários semi estruturados (apêndice 1).

5.2 PROCEDIMENTOS E FASES DO ESTUDO

Para alcançar os objetivos propostos no estudo, foram definidas as seguintes etapas:

- a) levantamento bibliográfico sobre os temas;
- b) definição do local e da amostra da pesquisa;
- c) elaboração dos instrumentos de coleta de dados;

- d) realização da pesquisa de campo;
- e) tabulação dos dados;
- f) análise dos dados e elaboração do relatório com base na literatura;
- g) elaboração das considerações finais;

Para o levantamento bibliográfico pesquisou-se em artigos de periódicos, livros, e outros documentos sobre os temas: conceito de liderança, qualidades e habilidades para exercê-la, diferença de poder e autoridade, como liderar equipes, condições necessárias para uma boa liderança e sintomas de ausência ou fracasso na liderança.

5.3 AMOSTRA E INSTRUMENTOS PARA A COLETA DE DADOS.

Tendo em vista que o objeto de estudo são gestores de pessoas das organizações empresariais de *call center* na cidade de Curitiba em termos de estilos de liderança, percepção de habilidades e qualidades destes gestores em particular, buscou-se trabalhar uma amostra do universo de supervisores de *call center*. Os supervisores estudados atuam nas empresas Brasil Telecom, Tim Celular e GVT e foi escolhido pelo fato destas empresas serem especializadas em *call center* e as centrais de atendimento estarem localizadas na cidade de Curitiba.

Estima-se que há aproximadamente 70 supervisores na Brasil Telecom, 20 na GVT e 30 na Tim nas operações de *call center* em Curitiba.

De acordo com população pesquisada trata-se de uma amostragem não probabilística, do tipo intencional e tipificada, tendo em vista que optou-se por selecionar um subgrupo da população que pode ser considerado representativo dos demais. Utilizando-se 12% da amostra obtém-se um ideário para estudo qualitativo. Considerando este percentual, pretende-se efetuar a pesquisa com 9 supervisores da Brasil Telecom, 3 da Tim e 3 na GVT totalizando 15 respondentes.

Segundo Lakatos et all (1996, p 37-55) o tipo de vantagem do tipo de amostragem deste tipo segundo os autores é a redução de custos para o trabalho em campo e a desvantagem é a dificuldade de medir a variabilidade e os desvios das estimativas e generalizações arriscadas que pode ocorrer, sendo necessário um considerável conhecimento do grupo selecionado.

A Coleta dos dados tem como instrumento a aplicação de um questionário estruturado, composto por 9 questões: 3 semi estruturadas possibilitando diferentes respostas de acordo com a experiência e opinião de cada respondente e 6 questões objetivas, com o propósito de termos dados quantificáveis e possíveis de serem levantados e tabulados sendo que destas 6 questões 3 apesar de serem objetivas foram estruturadas com a opção “justifique” o que possibilita ao respondente expor o seu ponto de vista. O tratamento estatístico dos dados foi elaborado através de planilhas desenvolvidas no Excel pela pesquisadora.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme foi descrito na metodologia, a pesquisa de campo abrangeu aplicação de questionário para 15 supervisores de *call center* na cidade de Curitiba. A aplicação do questionário iniciou em 23/05/2008 e finalizou em 13/06/2008.

A apresentação dos resultados das perguntas fechadas é na forma de porcentagem feita através da soma das respostas de cada questão. As questões que continham a opção justifique os comentários foram inclusos abaixo do resultado percentual.

No caso das questões abertas às respostas foram interpretadas e agrupadas quando identificou-se respostas similares, de forma a se visualizar mais facilmente as informações utilizando-se tabelas ou gráficos seguidos de comentários.

6.1 PERFIL DO LÍDER

Solicitou-se aos supervisores através da pergunta 1 se eles sabem identificar o perfil de um líder. Dos 15 respondentes 100% informou que sim. Ao solicitar que justificasse a resposta obteve-se os seguintes comentários:

“O líder influencia as pessoas para buscarem objetivos propostos”.

“Um líder tem características muito fortes e marcantes, tais como a habilidade de influenciar as pessoas ao seu redor, e com alguns testes conseguimos diagnosticar isso rapidamente”.

Estas justificativas vão ao encontro do conceito de liderança citado por Hunter (2004), que define liderança como a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” e Tannenbaum (1970), que menciona que

“liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana à consecução de um ou diversos objetivos específicos”.

As justificativas abaixo remetem as qualidades e habilidades necessárias a um líder como saber ouvir, ter conhecimento dos processos, compartilhar idéias, ter visão do todo, reconhecimento, tomada de decisões, interação com a equipe e foco nos resultados.

“O líder tem que saber ouvir tem que saber compartilhar as idéias precisa saber lidar com os diferentes egos de cada individuo”.

“Pessoa companheira que sabe escutar, com bom conhecimento da área, que sabe distinguir o lado pessoal do profissional, focado nos objetivos, observando e auxiliando o lado humano e pessoal dos funcionários”.

“Líder é saber enxergar os problemas, visualizar o que está acontecendo, acreditar que seu subordinado tem capacidade de fazer o que é devido e não o impossível, reconhecer os valores de cada subordinado, as metas alcançadas serão de seu líder e de sua equipe, pensar que a capacidade de fazer uma tarefa não seja só dele, mas sim de sua equipe é o que pode demonstrar o quanto você é líder”.

“O líder conduz a sua equipe, desenvolvendo-os e faz com que cada um apesar das diferenças interaja em harmonia atingindo os objetivos”.

“O líder é um profissional justo que consegue envolver os membros da equipe na busca e superação das metas estipuladas”. “Através da forma como conduz a equipe da eficácia com que resolve problemas, do nível de satisfação da equipe e dos resultados obtidos”.

“O líder deixa claro os objetivos a serem atingidos e conscientiza a equipe na busca destes objetivos”.

“Através da maneira como interage com os demais membros do grupo, toma decisões, gerencia conflitos”.

Estas justificativas vão ao encontro da definição de (Luppa 2007) que

menciona que liderança “é colocar a habilidade a serviço da condução de pessoas em busca de um objetivo comum. É entender, aceitar e gerenciar as diferenças naturais entre pessoas”.

As justificativas abaixo destacam que há vários tipos de líderes e a forma como interagem com o grupo e seus conhecimentos que influenciam nos resultados da equipe.

“Pela personalidade da pessoa, a forma que ela interage com os demais”.

“Existe vários tipos de líderes, o profético, o coeso, o prático. É possível ver no perfil do líder o poder da liderança nas atitudes”.

“Com base nas suas atitudes e habilidades somadas ao conhecimento”.

“Uma pessoa decidida, bem informada que está integrada ao grupo. Possui ampla visão dos processos da empresa, formadora de opinião”.

“O líder transforma conhecimento e informação em resultados, mudando sua atuação na tomada de decisões conforme as necessidades de mercado”.

Solicitou-se aos supervisores através da pergunta 2 se eles se consideram líderes e 100% responderam que sim.

Para justificar a resposta os supervisores se basearam na experiência do seu trabalho: pelo *feedback* que recebem, pelos resultados da equipe, e por qualidades e habilidades que julgam possuir: visão da equipe, habilidade de influenciar pessoas, incentivar a equipe, reconhecer idéias e senso de justiça, ou seja, alguns se baseiam em resultados, outros no processo, e outros na gestão de pessoas para embasar suas respostas. Segue as justificativas dos respondentes:

“Tenho visão de identificar a equipe e trabalhar juntamente com o grupo”.

“Sei lidar com diferenças sei identificar quando o individuo, ou seja, o funcionário esta planejando positivamente ou negativamente uma idéia”.

“Pelo *feedback* que recebo da equipe posso me considerar um bom líder com foco nos objetivos e metas e com o lado humano muito afinado”

"Dado o objetivo proposto pela empresa sempre procurei atenta-se em ações de eficácia para o atingimento das metas como também sempre procurei ser aberta a novas opiniões e idéias propostas pela equipe".

"Incentivo e consigo o empenho da equipe no atingimento das metas".

"Procuro influenciar os outros de forma positiva para conseguir ter um bom desempenho na equipe".

"Sempre atingi meus objetivos enquanto lidero pessoas, sejam metas na equipe como resultado sejam metas individuais, com pessoas mesmo".

"Consigo influenciar pessoas e conduzi-las ao objetivo proposto, de maneira democrática ou autocrática, mantendo a motivação do grupo".

"Considero-me líder pelos resultados que, já obtive com equipes que trabalhei, pela competitividade que já enfrentei, pela visão que costumo ter dos meus subordinados, acredito na capacidade do ser humano e acredito que todos podem fazer o melhor no seu trabalho quando motivados pelo líder".

"Naturalmente".

"Lidero pela inspiração e motivação individual".

"A cada dia busco desempenhar melhor o possível à função, incentivando a equipe buscando seu desenvolvimento. Procuró ser justa reconhecendo idéias e sugestões dos colaboradores".

"Procuró identificar os pontos fortes de cada membro fortalecendo o grupo e identificar os pontos de melhoria, desenvolvendo as habilidades, ouvindo sugestões e buscando o desenvolvimento da equipe".

"Embora sempre orientado para novas práticas e estudos, nunca somos completos ou não precisaremos mais de aperfeiçoamento".

"Acredito também em equipes conscientes dos seus papéis e autogerenciáveis".

6.2 ESTILOS DE LIDERANÇAS

Na pergunta 3 considerou-se os 3 estilos básicos de liderança: autocrática, democrática e Liberal e apresentou-se a tabela abaixo. Diante desta solicitou-se que os respondentes informassem qual é o estilo predominante na gestão da equipe.

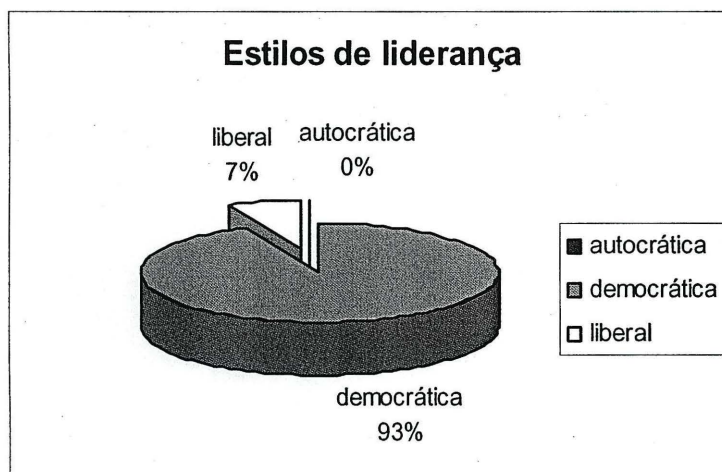
QUADRO 3 – EXTRATO DO QUADRO 1: ASPECTOS E ESTILOS DE LIDERANÇA

Autocrática	Democrática	Liberal
Apenas o líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais com a participação mínima do líder.

Fonte: extrato quadro 1, p. 19. Autor CHIAVENATO, p. 213, 2000.

Dos respondentes 14 (93%) consideram que o estilo predominante em sua gestão é a democrática e 1 (7%) é o estilo liberal.

GRÁFICO 1 – ESTILOS DE LIDERANÇA

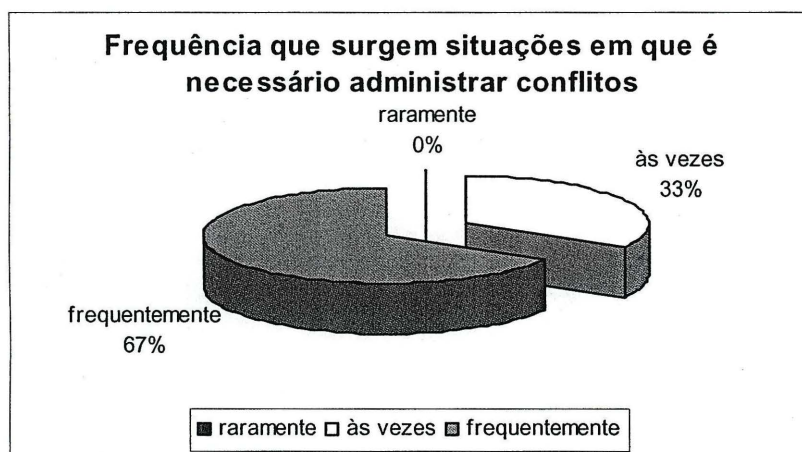


Fonte: elaborado pela autora

Segundo Chiavenatto (2000) na liderança democrática as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado orientado pelo líder que aconselha e dá orientação para que o grupo esboce os objetivos e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates, pois o grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas. Neste processo o líder é objetivo e limita-se aos fatos nos elogios ou críticas, trabalhando como orientador da equipe.

Na pergunta 4 solicitou-se que os respondentes informassem a frequência em que surgem situações em que é necessário administrar conflitos. Considerou-se raramente: menos de 1 vez ao ano, às vezes: menos de 1 vez ao mês e frequentemente: mais de 1 vez ao mês.

GRÁFICO 2 – ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS



Fonte: elaborado pela autora

Identificou-se que 10 supervisores (67%) frequentemente passam por situações em que é necessário administrar conflitos enquanto que 5 supervisores (33%) às vezes precisam administrar conflitos. De acordo com Oliveira e Pauletti (2000) entre as condições necessárias para uma boa liderança de equipe está a capacidade de gerenciar relacionamentos, inclusive removendo obstáculos e isto requer que os líderes se comuniquem de forma eficaz o propósito, as metas e a abordagem da equipe.

6.3 QUALIDADES E HABILIDADES DE UM LÍDER

Ao questionar quais são as qualidades e habilidades de um líder solicitou-se que os respondentes atribuíssem até 5 que consideram essenciais. Ao agrupar as qualidades e habilidades obteve-se 43 diferentes conforme quadro a seguir.

QUADRO 4 – QUALIDADES E HABILIDADES DE UM LÍDER

Autocontrole	Firmeza	Percepção	Saber ouvir
Comprometimento com a equipe	Flexibilidade	Persuasão	Senso crítico
Comunicação	Gerenciar conflitos	Planejamento estratégico	Senso de justiça
Conhecimento	Gestão de pessoas	Postura	Senso de urgência
Coragem	Honestidade	Proatividade	Ser acessível
Crescimento	Incentivar	Realista	Ser justo
Dar feedback	Influenciar pessoas	Realizador	Ser transparente
Dar o exemplo	Inspirar confiança	Reconhecimento	Visão de futuro
Determinação	Intuição	Respeito	Visão dos problemas e soluções
Dinamismo	Motivação	Responsabilidade	Visão política
Entusiasmo	Ousadia	Saber ensinar	

Fonte: elaborado pela autora

Entre as qualidades e habilidades citadas negritou-se as mencionadas pelos autores utilizados no embasamento teórico e verificou-se que 14 foram citadas. Ao comparar com a literatura identifica-se que as que não foram mencionadas são: humildade e estar bem humorado.

Considerando-se que foram 15 respondentes mesmo sendo uma questão aberta às respostas foram agrupadas e identificou-se que algumas qualidades e habilidades foram citadas por mais de um respondente, conforme quadro abaixo.

QUADRO 5 – QUALIDADES E HABILIDADES MAIS CITADAS DOS LÍDERES

Qualidade / habilidade	Número de respondentes	% respondentes
Conhecimento	6	40%
Comunicação	4	27%
Dinamismo	4	27%
Gestão de pessoas	4	27%
Determinação	3	20%
Inspirar confiança	3	20%
Motivação	3	20%
Saber ouvir	3	20%
Senso de justiça	3	20%
Visão de futuro	3	20%

Fonte: elaborado pela autora

Conforme as respostas identifica-se que o conhecimento, a comunicação, o dinamismo e a gestão de pessoas são qualidades e habilidades significantes para um supervisor na gestão da equipe. Neste sentido considerou-se importante verificar sob o ponto de vista dos

supervisores quais são as qualidades e habilidades fundamentais aos os membros da equipe.

6.4 QUALIDADES E HABILIDADES DA EQUIPE

Solicitou-se que os respondentes atribuíssem até 5 qualidades e habilidades que os supervisores julgam fundamentais aos os membros da equipe. Ao agrupar as qualidades e habilidades obteve-se 32 diferentes conforme quadro a seguir.

QUADRO 6 – QUALIDADES E HABILIDADES NECESSÁRIAS AOS INTEGRANTES DA EQUIPE

Agilidade	Criatividade	Foco nas metas	Postura ética
Ambição	Dedicação	Honestidade	Proatividade
Assiduidade	Determinação	Leal	Profissionalismo
Atenção	Dinamismo	Motivação	Respeito
Competência	Disciplina	Objetividade	Responsabilidade
Comprometimento	Empatia	Obstinidade	Ser receptivo a feedback
Confiante	Esforço	Otimista	Trabalhar em equipe
Conhecimento	Flexibilidade	Ousadia	

Fonte: elaborado pela autora

Considerando-se que foram 15 respondentes mesmo sendo uma questão aberta às respostas foram agrupadas e identificou-se que algumas qualidades e habilidades foram citadas por mais de um respondente, conforme quadro abaixo.

QUADRO 7 – QUALIDADES E HABILIDADES MAIS CITADAS DOS MEMBROS DA EQUIPE

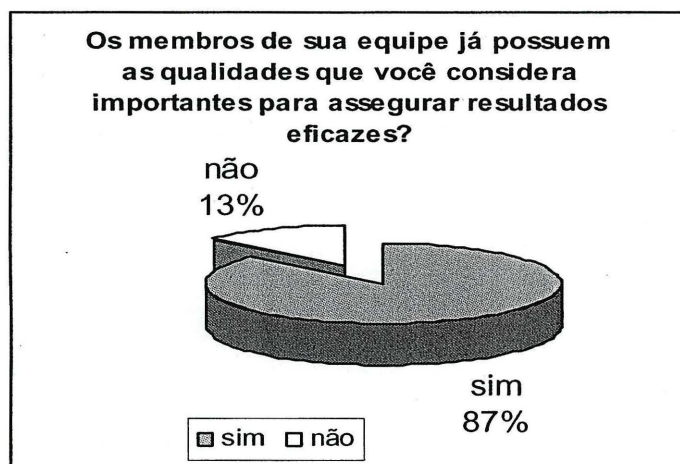
Qualidade / habilidade	Número de respondentes	% respondentes
Comprometimento	12	80%
Proatividade	5	33%
Trabalhar em equipe	4	27%
Conhecimento	3	20%
Dedicação	3	20%
Determinação	3	20%
Disciplina	3	20%
Flexibilidade	3	20%
Motivação	3	20%

Fonte: elaborado pela autora

De acordo com as respostas percebe-se que o comprometimento destaca-se como qualidade necessária aos funcionários, sendo considerada importante por 80% dos supervisores.

Dando continuidade no questionário foi incluída a pergunta: “os membros da sua equipe já possuem as qualidades que você considera importantes para assegurar resultados eficazes?”. O resultado é demonstrado no gráfico a seguir.

GRÁFICO 3 – % DOS SUPERVISORES QUE AVALIAM QUE OS MEMBROS DA EQUIPE POSSUEM QUALIDADES ASSEGURAR RESULTADOS EFICAZES



Identifica-se que 13 dos respondentes (87%) avaliam que os membros das suas equipes têm as qualidades que julgam importantes para assegurar resultados eficazes. Entre as justificativas alguns supervisores mencionaram que suas equipes ou a maioria dos membros têm foco na carreira, que se esforçam para atingir as metas e são comprometidos com os resultados. Segue abaixo os comentários:

“Estou com uma equipe de 18 pessoas que são qualificadas, ou seja, tem foco na carreira”.

“São comprometidos com os resultados, atendem e se esforçam para atingir as metas de qualidade em atendimento, são receptivos ao que é solicitado a eles, questionam, mas de uma forma positiva, querem ser os melhores. E sem modéstia são motivados pelo seu líder”.

“São qualidades que são desenvolvidas com o tempo e convívio com a pessoa”.

“A grande maioria da equipe, inclusive com alguns cases de sucesso,

ou seja, colaboradores crescendo na empresa”.

“Tais qualidades devem ser identificadas no ato da contratação e trabalhadas frequentemente”.

“Grande parte do grupo sim, alguns ainda estão na fase inicial e um pequeno grupo precisa ser melhor trabalhado”.

“Equipe comprometida com os resultados, participante nas decisões e planejamentos da empresa”.

“Comprometimento, conhecimento, agilidade, energia transformadora e motivação”.

“A empresa está passando por mudanças e a equipe está se adaptando a estas determinações, mas grande parte da equipe é bem focada”.

“A maioria é um trabalho constante que depende muito do comprometimento da equipe”.

“A maior parte dos membros da equipe são focados, porém é necessário incentivo constante para isso”.

“Alguns estão em fase de desenvolvimento, mas todos se esforçam para termos uma boa equipe”.

Os 2 dos respondentes (13%) que avaliaram que os membros ainda não possuem as qualidades necessárias justificaram que estão recentemente com o grupo e reestruturando a equipe conforme comentários a seguir:

“Estou recentemente com um novo grupo, ainda em fase de desenvolvimento para que trabalhem alinhados”.

“Estou reestruturando a equipe, são pessoas despreparadas para o cargo que atuam, com uma visão pequena quanto a mudanças, mas conseguirei”.

Para assegurar resultados eficazes é necessário que o líder e a equipe estejam comprometidos na busca destes objetivos. Algumas equipes fracassam em virtude de condições do ambiente e por ausência ou fracasso da liderança conforme listado a seguir.

6.5 SINTOMAS DE AUSÊNCIA E OU FRACASSO NA LIDERANÇA

Ao solicitar aos supervisores que listassem até três das principais causas que afetam o perfil do líder e são responsáveis pelo fracasso das equipes obteve-se 33 causas diferentes conforme detalhado a seguir.

QUADRO 8 – CAUSAS QUE AFETAM O PERFIL DO LÍDER

Causas que afetam o perfil do líder e são responsáveis pelo fracasso das equipes	Quantidade de respostas	% respondentes
Adiar decisões planejadas	1	7%
Apatia da liderança	1	7%
Atitudes negativas	1	7%
Autoritarismo	3	20%
Burocratização das atividades	1	7%
Comprometimento parcial	2	13%
Demonstrar insegurança	1	7%
Desmotivação	3	20%
Desorganização	1	7%
Disputas por posições na empresa	1	7%
Egocentrismo	4	27%
Falta de acompanhamento	1	7%
Falta de companheirismo	1	7%
Falta de comprometimento e dedicação	1	7%
Falta de comunicação	1	7%
Falta de confiança dos membros	1	7%
Falta de conhecimento	2	13%
Falta de estrutura emocional	1	7%
Falta de ética	2	13%
Falta de feedback à equipe	1	7%
Falta de humildade	1	7%
Falta de interação com a equipe	1	7%
Falta de objetivos	1	7%
Falta de organização, direção e controle de suas ações.	1	7%
Falta de planejamento	1	7%
Falta de retaguarda por parte da empresa em questões fundamentais	1	7%
Falta de transparência com o próprio grupo que lidera	1	7%
Levar tudo pelo lado pessoal	2	13%
Não conhecer a equipe	1	7%
Não pedir auxílio/ajuda	1	7%
Não saber ouvir as pessoas	1	7%
Pessoa errada no acompanhamento da equipe	1	7%
Visão limitada	3	20%

Fonte: elaborado pela autora

Entre as causas que afetam o perfil do líder e são responsáveis pelo fracasso das equipes identifica-se que as principais são: egocentrismo

mencionado por 27% dos respondentes, autoritarismo, desmotivação e visão limitada citado por 20 % dos respondentes e as causas: comprometimento parcial, falta de conhecimento, falta de ética, levar tudo pelo lado pessoal citado por 13% dos respondentes.

Ao retomar os sintomas de ausência e fracasso na liderança, definidos por Lippa (2007), buscou-se enquadrar as causas mencionadas pelos respondentes nas categorias definidas pelo autor.

QUADRO 9 – SINTOMAS DE AUSÊNCIA OU FRACASSO DA LIDERANÇA

Sintomas de ausência ou fracasso da liderança	Causa
Deixaram-me sozinho aqui	Apatia da liderança Atitudes negativas Comprometimento parcial Desmotivação Falta de companheirismo Falta de comprometimento e dedicação Falta de confiança dos membros Falta de interação com a equipe Falta de transparência com o próprio grupo que lidera
Síndrome da desistência	Adiar decisões planejadas
Quando o medo é o personagem principal	Autoritarismo Falta de estrutura emocional Levar tudo pelo lado pessoal
Agir sem pensar, pensar sem criar.	Burocratização das atividades Falta de acompanhamento Não conhecer a equipe
Quem desliga morre	Demonstrar insegurança Falta de conhecimento
Quando metas e planos ficam no discurso	Desorganização Falta de objetivos Falta de organização, direção e controle de suas ações. Falta de planejamento Falta de retaguarda por parte da empresa em questões fundamentais
Muito obrigado, eu mereço.	Disputas por posições na empresa Egocentrismo Falta de humildade
Ruído na comunicação	Falta de comunicação Falta de <i>feedback</i> à equipe Não saber ouvir as pessoas
Tudo tem limite até o excesso	Falta de ética
Fazendo dos detalhes um diferencial	Visão limitada
Quando o trabalho não é tão nobre assim:	Não pedir auxílio/ajuda
Falta de orientação primária	Pessoa errada no acompanhamento da equipe

Fonte: elaborado pela autora, com base no autor Lippa (2007) e nos resultados deste estudo.

6.6 CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA UMA BOA LIDERANÇA DE EQUIPE

Solicitou-se aos respondentes que priorizassem de 9 questões fechadas e 1 questão aberta associando uma nota para cada questão de 1 a 10 das condições que consideram necessárias para uma boa gestão. As notas dos 15 respondentes foram somadas e com base nesta soma foi possível priorizar as questões da seguinte forma:

QUADRO 10 – CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA UMA BOA LIDERANÇA DE EQUIPE

Entre as condições necessárias quais são priorizadas em sua gestão?	
1	Construir senso de compromisso e confiança
2	Manter a relevância e o significado do propósito, das metas, da missão e da abordagem da equipe.
3	Desenvolver uma cultura de aprendizagem
4	Gerar um ambiente criativo e um clima agradável
5	Fortalecer o conjunto e o nível de conhecimentos
6	Ter uma boa comunicação
7	Criar oportunidades para os membros da equipe reconhecendo seus potenciais
8	Promover solução compartilhada de problemas
9	Delegar responsabilidades
	Outras:
	Conhecer sua equipe
	Abertura / flexibilidade
	Contratar pessoas certas

Fonte: elaborado pela autora

A principal condição citada pelos supervisores é construir senso de compromisso e confiança e ao resgatar as qualidades que esperam nos seus liderados a principal é comprometimento. Através dos resultados é ressaltada a afirmação de que para que se consiga resultados eficazes é necessário que todos (supervisores e equipe) estejam comprometidos e conscientes das suas metas, destacando os pontos fortes e desenvolvendo as habilidades por meio do processo de aprendizagem constante para superar os pontos fracos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Pretendeu-se através deste estudo traçar um panorama dos supervisores nas organizações de *call center*. Em síntese, o objetivo geral e os objetivos específicos foram alcançados, tendo em vista que com base na literatura pertinente foram apresentadas definições de autores sobre liderança, características e habilidades necessárias para um líder, diferenciando-se o poder pessoal e o status que ele exerce, bem como os sintomas mais comuns do fracasso ou ausência de liderança. Estas definições embasaram os instrumentos de coleta de dados e análise dos resultados. Identificou-se algumas características do perfil dos supervisores de *call center*, seus estilos de liderança bem como suas especificidades. Para o desenvolvimento do estudo a pesquisa de campo abrangeu uma amostra baseada no ideário de 15 supervisores de *call center* de Curitiba.

O presente estudo buscou expor se os respondentes sabem identificar o perfil de um líder, estilo dominante na gestão e descreveu as diferentes percepções das qualidades e habilidades do líder e dos membros das equipes. Para a apresentação dos resultados procurou-se relacionar à literatura utilizada aspectos já estudados por autores especializados no assunto e que tem relação com a percepção dos respondentes.

Dos respondentes 100% afirmaram que sabem identificar o perfil de um líder e justificaram de forma coesa suas afirmações. Todos também se consideram líderes e ao comparar com a literatura as justificativas identifica-se que muitos em suas respostas se definem por meio de qualidades que afirmam possuir e que são inerentes a um líder. Porém, cabe ressaltar que neste estudo apesar de ser um estudo descritivo e exploratório não é possível identificar a veracidade desta afirmação, ou seja, que todos que se consideram sejam efetivamente líderes, sendo necessário para isso um estudo de caso envolvendo não apenas o supervisor, mas sim a avaliação da equipe supervisionada por este gestor.

O estilo dominante na gestão de 93% destes supervisores é a democrática que envolve uma participação maior da equipe que supervisionam e para 67% destes gestores é freqüente ocorrer situações em que é necessário administrar conflitos.

Entre as principais qualidades e habilidades de um líder destaca-se o conhecimento, a comunicação, o dinamismo e a gestão de pessoas e entre as principais qualidades e habilidades consideradas como fundamentais aos membros da equipe está o comprometimento citado por 80% dos respondentes, a pro atividade e saber trabalhar em equipe. Ao perguntar se os membros da equipe possuem estas qualidades 87% dos supervisores responderam que sim e justificaram suas respostas.

Considerando-se as principais causas que afetam o perfil do líder e são responsáveis pelo fracasso das equipes foram mencionadas 33 sendo que o egocentrismo foi a mais citada (27% dos respondentes).

Ao solicitar para os respondentes priorizarem as condições que consideram necessárias na gestão as três mais pontuadas foram: construir senso de compromisso e confiança, manter a relevância e o significado das metas, da missão e da abordagem da equipe e desenvolver uma cultura de aprendizagem.

Com base no estudo percebe-se que o perfil ideal do líder é aquele que se adapta constantemente as mudanças e que visa o seu desenvolvimento e dos membros de sua equipe, que sabe trabalhar com as diferenças e com as motivações dos seus colaboradores incentivando-os e atuando como um facilitador para o atingimento das metas propostas pela empresa.

Considerando o delineamento do estudo, identificou-se que o estudo pode ser ampliado conforme sugestões de estudos futuros:

- a) Ampliar o estudo sob o enfoque dos supervisores e dos membros da equipe.
- b) Efetuar um estudo mais amplo em outros ramos de atividade.

- c) efetuar o estudo de caso em uma organização específica, auxiliando por meio deste na identificação dos pontos fortes e fracos e oportunidades de melhorias para os que ocupam cargos de gestores na organização.

REFERÊNCIAS:

ADAIR, John. **Como tornar-se um líder**. Trad. Elke Beatriz Riedel. São Paulo: Nobel, 2000.

BICK, Julie. **Os Segredos da Microsoft**. Trad. Flávia Beatriz Rossler. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1998.

CAVICHIOLO, Gilberto. **A liderança é um relacionamento**. Disponível em: <http://www.qgfenix.com.br/news_espm/noticia2.htm>. Acesso em 10 abril 2008.

CHIAVENATO, Idalberto **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial**, 3 Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.

_____. **Administração nos novos tempos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança**. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 18 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTTER, John. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEVEK, Andréa Regina H. Cunha; MALSCHITZKY Nancy. **Liderança**. In: *Gestão do capital humano*. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba - PR: AFESBJ, FAE, Business School, Gazeta do Povo, 2002, pág. 33-46.

LUPPA, Luis Paulo. **O líder que vende e faz vender: a essência da liderança de resultados**. São Paulo: Editora Resultado, 2007.

MARINS, Luiz. **A liderança pelo exemplo**. Disponível em: <www.anthropos.com.br>. Acesso em 01 mar 2008.

MENEGHETTI, Antonio. **A psicologia do líder**. Roma, Psicológica Editrice, 1995. Trad: Vera Rodegheri e M Luisa Andreola.

MICHAELIS: minidicionário escolar da língua portuguesa. São Paulo: Editora Melhoramentos, 1998. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=poder>>. Acesso em 15 de abril 2008.

NAISBITT, John. **O líder do futuro: 11 conceitos essenciais para ter clareza num mundo confuso e se antecipar às novas tendências.** Tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

OLIVEIRA JR, José Neci Corrêa de e PAULETTI, Maurício Cappra. **A Liderança em Equipes de Trabalho.** 2000. Disponível em: CTAI – Centro de Tecnologia em Automação e Informática. <<http://www.ctai.rct-sc.br>>, Acesso em 16 de abril de 2008.

REGINATO, Luiz F; De MARCHI, Mirian. **O valor da gerência: a sensibilidade indispensável.** Porto Alegre: AGE, 2001.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1997.

WEISINGER, H. Phd. **Inteligência Emocional no trabalho.** 9 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

APÊNDICE I

QUESTIONÁRIO:

Nome:

Tempo de empresa:

Tempo no cargo de supervisor e/ou coordenador:

1 – Você sabe identificar o perfil de um líder?

sim não

Justifique

2 - Você se considera um líder?

sim não

Justifique

3 - De acordo com o quadro abaixo há 3 estilos básicos de liderança: autocrática, democrática e Liberal.

Autocrática	Democrática	Liberal
Apenas o líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais com a participação mínima do líder.

Qual deste estilo que é predominante em sua gestão?

autocrática democrática liberal

4 – Na gestão da sua equipe com que frequência surge situações em que é necessário administrar conflitos?

raramente - menos de 1 vez ao ano
 às vezes – menos de 1 vez ao mês
 frequentemente – mais de 1 vez ao mês

5 – Na sua opinião quais são as principais qualidades/habilidades de um líder? Cite até 5 que você considera essenciais.

6 – Como supervisor que qualidades/habilidades você julga como fundamentais nos membros de sua equipe? Cite até 5 que você considera essenciais.

7 – Os membros de sua equipe já possuem as qualidades que você considera importantes para assegurar resultados eficazes?

() sim () não

Justifique

8 – Liste até três das principais causas que afetam o perfil do líder e são responsáveis pelo fracasso das equipes.

9 - Entre as condições necessárias para uma boa liderança quais você prioriza em sua gestão?

Enumere de 1 a 10 onde 1 menos importante, 10 mais importante.

() Criar oportunidades para os membros da equipe reconhecendo seus potenciais

() Construir senso de compromisso e confiança

() Delegar responsabilidades

() Desenvolver uma cultura de aprendizagem

() Fortalecer o conjunto e o nível de conhecimentos

() Gerar um ambiente criativo e um clima agradável

() Manter a relevância e o significado do propósito, das metas, da missão e da abordagem da equipe.

() Promover solução compartilhada de problemas

() Ter uma boa comunicação

() Outra. Qual? _____