

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUI – UESPI  
CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRACAO**

**LETICIA SARAIVA DA SILVA**

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO:  
A busca para a melhoria no desempenho da Gestão de *Call Center***

**Teresina  
2020**

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO:**  
**A busca para a melhoria no desempenho da Gestão de *Call Center***

Leticia Saraiva da Silva<sup>1</sup>

**RESUMO**

Um dos mercados que mais contratam é o setor de Telemarketing, porém, por se tratar de uma atividade repetitiva, estressante, mal remunerada e com poucas oportunidades de crescimento, os colaboradores tornam-se improdutivos, e conseqüentemente, o nível de rotatividade é bem elevado. Com isso, torna-se um dos grandes desafios por parte dos líderes, desenvolver ações de motivação para que haja um clima mais agradável, e conseqüentemente, os operadores estejam motivados a produzir. Para tanto, a pesquisa foi baseada na seguinte problemática: **Qual a relação da liderança e motivação para a melhoria no desempenho operacional na gestão de *call center*?** Nesse contexto, o objetivo geral é estudar a relação da liderança e motivação para melhoria no desempenho operacional na gestão de *call center*. Os objetivos específicos são: descrever os tipos de liderança presentes na gestão de *call center*; avaliar a motivação dos trabalhadores de *call center*; e identificar como os supervisores avaliam os resultados das suas ações junto aos colaboradores. Quanto aos métodos utilizados na pesquisa temos: quanto à abordagem trata-se de uma pesquisa quantitativa; quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada; quanto ao objetivo trata-se de uma pesquisa descritiva; quanto aos meios utilizou-se das pesquisas bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo; e quanto ao instrumento de coleta de dados utilizamos o questionário. Ao final da pesquisa foi comprovado através dos resultados, que os fatores, liderança e motivação, andam juntos para a obtenção de um melhor desempenho, porém dentro do ambiente de *call center*, ficou evidente que essa relação ainda está longe de ser real. Tendo em vista que apesar das ações motivacionais implantadas pelos supervisores, estes não estão surtindo o impacto esperado, o que mantém os operadores desmotivados e sem perspectivas.

**PALAVRAS-CHAVES:** Liderança. Motivação. Desempenho. *Call Center*.

---

<sup>1</sup>Graduanda em Administração pela UESPI - Campus Torquato Neto. [leticiasaraiva1994@gmail.com](mailto:leticiasaraiva1994@gmail.com)

## 1 Introdução

O mercado de trabalho está cada dia mais concorrido, e com isso, muitos jovens buscam seu primeiro emprego com intuito de adquirir experiências profissionais. Um dos mercados que mais contratam jovens iniciantes é o setor de Telemarketing. Entretanto, o setor possui certa instabilidade devido a um alto índice de rotatividade. Na maioria das vezes isso ocorre pelo fato de a atividade de telemarketing ser extremamente monótona, desgastante, mal remunerada, e com isso acaba afetando negativamente muitos colaboradores.

Com isso, o processo de reter esses jovens promissores dentro da empresa, garantindo que estes ainda tragam retornos para a organização, ainda é um grande desafio, tendo em vista que cada colaborador possui uma motivação diferente para estar ali, seja ela, financeira ou, até mesmo, por falta de novas oportunidades. Assim, na intenção de proporcionar um melhor clima organizacional dentro da empresa, são desenvolvidas diversas ações motivacionais, para que possam estimular-los a trabalharem em equipe, e capacitam cada vez mais gestores a se tornarem grandes líderes com capacidade de tomar as decisões assertivas.

O líder tem um papel muito importante dentro da organização, e dependendo de suas características, ritmo de trabalho, ou de seu incentivo, ele poderá alavancar o desempenho de seus liderados através dos estímulos e incentivos certos. Este trabalho traz como justificativa a necessidade de aprofundar sobre a relação positiva que a Liderança e a Motivação possuem para o aumento no desempenho operacional dentro da gestão de *call center*, buscando identificar o que motiva esses colaboradores, quem realiza essas ações de motivação, como são feitas essas ações de motivação, e qual o resultado destas ações.

Nesse ínterim, procuramos desenvolver estudos para desvendar **qual a relação da liderança e motivação para a melhoria no desempenho operacional na Gestão de Call Center?** Para isso, o objetivo geral foi assim estabelecido: Estudar a relação da liderança e motivação para melhoria no desempenho operacional na Gestão de *Call Center*. Quanto aos objetivos específicos, temos: 1) Descrever os tipos de liderança presentes na Gestão de *Call Center*; 2) Avaliar a motivação dos trabalhadores de *Call Center*, e; 3) Identificar como os supervisores avaliam os resultados das suas ações junto aos colaboradores.

Quanto à estruturação deste artigo, ele está dividido em seis capítulos, trazendo inicialmente a introdução com breve resumo sobre os temas a serem abordados; em seguida temos a ambientação do estudo explicando o contexto da pesquisa e o universo pesquisado; na terceira parte abordamos os métodos utilizados, sendo eles uma pesquisa aplicada, quantitativa, descritiva, estudo de campo, estudo de caso e bibliográfica; na quarta parte temos o referencial teórico, abordado os temas de Liderança, Motivação, Desempenho Operacional e Gestão de *Call Center*; em seguida as análises e discussões sobre os dados coletados durante a pesquisa de campo, e finalmente a conclusão sobre os impactos da liderança e motivação no desempenho operacional na Gestão de *Call Center*.

## 2 Ambientação Do Estudo

Este estudo foi desenvolvido com base numa empresa de *Call Center*, localizada na zona sul da cidade de Teresina / PI, tendo em vista se tratar de uma das principais empresas

de *call center* da cidade, e que emprega milhares de pessoas todos os anos. A empresa chegou à cidade logo em 2014 e hoje conta com mais de 5.000 funcionários.

Atualmente a empresa tem como missão criar excelência nos serviços para os nossos clientes, excelência de resultados para os nossos acionistas, excelência no treinamento para os nossos colaboradores, impulsionado o crescimento da comunidade no respeito da lei e com consciência sustentável. Sua visão é ser o primeiro *Contact Center* 3.0 com excelência em inovação e qualidade para os nossos clientes. E por fim, seus valores baseiam-se em: Fazer acontecer; Resolver; Pensar em nós; Assumir riscos; e Ser Consciente.

Neste interim, foi realizada uma pesquisa de campo tanto com os Operadores de *call center* quanto com os Supervisores de *call center* atuantes nesta empresa localizada em Teresina. Porém, a fim de delimitar o público a ser analisado, decidimos em fazer a pesquisa com o “BackOffice Jurídico” desta empresa, onde ao todo, aplicamos 41 questionários com os Operadores e 20 questionários com os Supervisores.

### **3 Métodos**

Os métodos utilizados para a geração deste artigo foram embasados na pesquisa aplicada, onde segundo Silva e Menezes (2001), a pesquisa aplicada objetiva gerar novos conhecimentos para aplicação prática, direcionadas à solução de problemas específicos.

Quanto a sua abordagem, a pesquisa constituiu-se em uma pesquisa quantitativa, pois segundo Moresi (2003) o motivo de se utiliza-la é pela sua capacidade em descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham a mesma ideia, e são utilizadas para gerar medidas precisas e confiáveis, sendo bastante apropriada para medir opiniões, atitudes e preferências como comportamentos.

Quanto aos fins, foi elaborada uma pesquisa descritiva, onde segundo Gil (2008) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Neste sentido, iremos descrever os tipos e perfis de liderança dentro da gestão de *call center*, e quais delas são efetivamente positivas, correlacionando com a motivação atual dos colaboradores.

Quanto aos meios de investigação, utilizamos à pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo. Sendo que a pesquisa bibliográfica é o processo onde utilizamos materiais publicados em livros, artigos, dissertações, teses, revistas e sites, tudo isso, para ajudar a buscar conceitos e ideias sobre as temáticas pesquisadas. Já o estudo de caso, segundo Prodanov e Freitas (apud Yin, 2013, p.60), se baseia num estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. E a pesquisa de campo por sua vez, ainda segundo o mesmo autor, é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta.

E finalmente, para a coleta de dados, utilizamos dois questionários distintos. O primeiro deles foi direcionado apenas aos operadores, onde na sua maioria possuíam perguntas fechadas, possuindo apenas uma pergunta aberta, que tinha o objetivo de avaliar o grau de

motivação dos operadores pesquisados, e um segundo questionário direcionado aos supervisores, para identificar o perfil de liderança presente na organização.

O questionário foi a melhor escolha para a realização da pesquisa de campo, tendo em vista a facilidade para coletar os dados e finalmente para que sejam analisados os dados coletados.

Para Moresi (2003) o questionário é definido como:

Um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.

## **4 Referencial Teórico**

### 4.1 Liderança

A definição de liderança é aprimorada e atualizada a cada dia, podendo ser diferenciada de acordo com o autor que a trabalha. Hampton (p. 386, 1992) cita que foram desenvolvidos diversos estudos, e estes trazem diversas definições, de modo que os pesquisadores debatem sobre o assunto, porém sempre o chamam pelo mesmo nome – Liderança. Mas podemos concluir que “de modo específico, a liderança é definida em administração como o processo interpessoal, pela qual os gerentes tentam influenciar os empregados a realizar objetivos de trabalho estabelecidos”. (Hampton p. 386, 1992).

Para Chiavenato (apud Diniz, 2010):

Liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Dentre as principais competências de um líder, temos: Mostrar comprometimento pessoal perante o objetivo maior, a missão da equipe; Ser justo e imparcial com os membros da equipe; Estar disponível para enfrentar e resolver assuntos associados com o desempenho de alguns membros; Oportunizar constantemente a participação dos membros da equipe; Manter o objetivo, metas, e abordagens relevantes e significativas; Formar comprometimento e confiança entre os membros e com o próprio líder; Fortalecer o grupo e o nível das habilidades é; Administrar relacionamentos, incluindo remoção de obstáculos.

Porém, dentro dos estudos de “Liderança”, é possível identificar estilos clássicos e contemporâneos de liderança. E para Chiavenato (apud Feliciano, 2010) foi possível identificar três estilos de liderança clássica, a autocrática, a democrática e a liberal (*laissez-faire*). Sendo que a liderança autocrática é caracterizada por um líder dominador que toma decisões e emite ordens. A liderança democrática por sua vez é caracterizada por um processo de decisão coletiva, assistido pelo líder, e busca focar na descentralização. Já a liderança *laissez-faire* dá a liberdade ao grupo na tomada de decisões e na determinação das políticas sem alguma participação do líder.

E como exemplo de liderança contemporânea, podemos citar o líder *coach* que possui um dos perfis considerado mais completo e necessário nas organizações nos dias atuais. Pois

ele é o profissional responsável que alia liderança com os princípios e técnicas de Coaching. O líder coach além de ter sua motivação própria, sabe aproveitar o melhor que cada colaborador tem a oferecer, fazendo com que toda a equipe trabalhe de maneira sinérgica, e a empresa alcance resultados extraordinários.

Neste sentido, segundo Pereira (2015), a liderança tornou-se algo de fundamental importância para o desempenho e sucesso das organizações, pois vivemos em mundo de incertezas. Assim, constituem-se como um diferencial competitivo para a sobrevivência das organizações. E para muitas organizações, mais importante que descrever, analisar e qualificar funções e responsabilidades, é saber que tipo de competências necessitam para potencializar a sua eficácia.

#### 4.2 Motivação

Para que uma organização possa manter-se competitiva e desenvolver continuamente, precisa apostar na aprendizagem e evolução contínua dos seus colaboradores. Qualquer organização, hoje em dia, direciona todos os esforços para criar e manter uma cultura organizacional que conduza ao desempenho de excelência e de desenvolvimento, criando condições de trabalho benéficas à motivação e à satisfação de todos os colaboradores, pois o capital humano é um grande fator diferencial.

Com isso, as organizações procuram melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão organizacional para satisfazer as necessidades dos consumidores. Assim, é comum ouvir falar que é preciso motivar os colaboradores da organização, no entanto sabemos que a questão central não está na motivação dos colaboradores, mas em não desmotivá-los. Mas afinal de contas o que é motivação?

Segundo Furtado (apud Feliciano, 2010, p. 26) “a motivação é o processo que mobiliza o organismo para a ação, a partir de uma relação estabelecida entre o ambiente, a necessidade e o objeto de satisfação”. A motivação pode ser considerada como uma energia que reside na essência humana e que pode ser traduzida como desejo.

Dentro da Motivação, existem diversas Teorias, sendo elas Clássicas e Contemporâneas, tais como: Teoria das Necessidades de Maslow, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Teoria X e Y de Douglas McGregor, chamadas de Teorias Clássicas, e a Teoria do Pink, também chamada de Motivação 3.0 ou de Teoria Contemporânea. Nas Teorias Clássicas, a motivação era classificada em pirâmide ou em subgrupos, a fim de determinar as motivações dos indivíduos. Já na Teoria Contemporânea da Motivação 3.0, deixou-se claro que a motivação através de recompensas financeiras ou materiais, não funcionam para todos os tipos de profissões.

O sucesso da motivação, dentro de uma empresa, não consiste em alcançar a metas, mas na capacidade de fazer um movimento em direção à meta. As pessoas que compreendem isso conseguem aproveitar melhor os conceitos de motivação, e então, chegar aonde querem. Com o objetivo de motivar os colaboradores, existem algumas ações a serem implantadas, tais como: reconhecer as diferenças individuais; utilizar objetivos e feedbacks; permitir participação nas decisões; e vincular recompensas ao desempenho, entre outros.

O desenvolvimento do processo motivacional na organização é o elemento-chave de uma gestão estratégica e de resultados. Seu grande diferencial se dá por meio do equilíbrio da capacidade produtiva e da motivação dos trabalhadores.

#### 4.3 Desempenho Operacional

É indispensável para uma empresa que pretende manter-se no mercado, controlar suas atividades operacionais, incentivar seus funcionários, identificar problemas que necessitam de intervenções dos gestores, feedback para orientar o planejamento, execução e controle, enfim, verificar se sua missão está sendo cumprida. Tudo isso pode ser feito por meio da avaliação de resultados e desempenhos, porém não é uma tarefa fácil.

Para Dias (2008), a medição de desempenho é o processo de quantificação e conjunto de métricas a fim de avaliar a eficiência e a eficácia das práticas realizadas junto à operação. Uma das estratégias utilizadas para analisar o desempenho operacional é adotar práticas de avaliação de desempenho, onde segundo Lucena (1992) consiste na verificação formal e constante dos resultados alcançados, comparando-os com os padrões de desempenho estabelecidos.

Com uma gestão de desempenho eficaz, podemos garantir benefícios importantes, como uma cultura motivacional garantida, habilidades definidas e produtividade elevada. Porém, antes de tudo, é fundamental uma análise geral da organização, para que em seguida seja realizada uma análise mais profunda em cada setor ou departamento.

Segundo THIBES e CONTENT [entre 2014 e 2019], a principal vantagem dessa abordagem é criar ou configurar um ambiente de trabalho melhor e no qual os colaboradores possam potencializar suas habilidades. Com isso, é mais fácil atingir a missão e a visão organizacionais, o que contribui — consequentemente — para o alcance do planejamento estratégico. Além disso, também facilita a identificação de novos talentos dentro do negócio a partir da análise de suas qualidades, habilidades e comportamentos. O resultado é uma possibilidade maior de remanejamento interno, além de oferta de bonificações e prêmios.

Com isso, deixamos claro que a gestão de desempenho é fundamental para fazer uma boa avaliação e garantir a continuidade dos bons resultados na empresa. Essa abordagem é uma tendência em todo o mundo e traz vários benefícios para sua empresa.

De acordo com Callado, Callado, Machado (2007, p. 7), “os indicadores de desempenho são elementos fundamentais para a mensuração de desempenho, assim como para a definição das variáveis que melhor representem o desempenho geral de uma empresa”. Os principais tipos de indicadores são: os indicadores de produtividade, indicadores de qualidade, indicadores de capacidade, indicadores estratégicos e indicadores de Efetividade, com isso, tornam-se indispensáveis para organização.

#### 4.4 Gestão de *Call Center*

Segundo o portal Educa Mundo (2018), a primeira iniciativa de usar o telefone para fins comerciais se deu em 1880, em Berlim, através de um pasteleiro que oferecia seus produtos por telefone. Porém, somente a partir de 1950 começou a se popularizar no Brasil e nos EUA, onde os números de telefones eram deixados em anúncios como um canal de

venda, e a partir dos anos 1960 surgiu os primeiros serviços de telefone 0800 e centrais de atendimento.

Para Mandelbaum (apud Simões, 2006) “*Call center* é um serviço de rede no qual os agentes proveem telesserviços, principalmente baseados em telefone ou, de maneira geral, serviços online entre clientes e provedores que estão remotos, um em relação ao outro”, podendo variar de funcionalidade, sendo para televendas, cobranças, *help desk* (suporte), retenção de clientes, pesquisa de satisfação, serviço de atendimento ao cliente, atendimento de emergências e agendamento de consultas, atendimento de serviços público, entre muitos outros.

De acordo com Lima (2007), os *call centers* tem ganhado grande destaque por ser considerada uma ferramenta para gerenciar as novas formas de contato e relacionamento com o cliente, sendo também uma ferramenta competitiva pelo seu custo baixo e abrangência. O setor possui diversas aplicações, dentre eles temos o telemarketing ativo (setores de vendas e cobranças), telemarketing receptivo (serviço de atendimento ao cliente, suporte e assistência técnica) e gestão de relacionamento (inclui as modalidades anteriores).

Hoje em dia, o setor de telemarketing tem crescido muitos nos últimos anos, e com isso vem proporcionando cada vez mais oportunidades de emprego. Entretanto, a prestação deste serviço tem se tornado cada vez mais inferior, devido a falta de preparo de alguns colaboradores, e do atendimento cada vez “robotizado”, o que insatisfaz muitos clientes. Para evitar isso, o site *3C Plus Now* (2019), listou algumas características ou habilidades que um colaborador de *call center* deve ter, como: Comprometimento com a empresa; Raciocínio rápido para a solução de problemas; Boa dicção; Motivado; Confiança; Busca por aperfeiçoamento constante; Adaptação; e Qualidade.

O *Call Center* é um setor muito importante para muitas organizações, pois é o canal direto que a empresa tem com seus clientes, e que pode mostrar toda a sua eficácia para eles. Entretanto, para manter uma boa gestão dentro de um setor de *Call Center*, a gestão deve adotar práticas modernas e atuais, podendo trazer benefícios para a gestão de *Call Center* como: aumento da produtividade (e das vendas); agrega mais valor ao cliente, que percebe a qualidade do atendimento mais facilmente; e amplia a competitividade da empresa.

Um bom serviço de *call center* melhora a relação com os consumidores e gera oportunidades de crescimento. Além disso, proporcionam: fidelização do cliente; melhoria do suporte; prospecção de novos clientes; melhoria continua e expansão do negócio.

## **5 Análises E Discussões**

### **5.1 Perfil dos participantes da pesquisa**

Durante análise dos perfis dos participantes desta pesquisa, inicialmente foi possível constatar que dentre os OPERADORES pesquisados, observaram-se as seguintes características tais como Gênero, Faixa Etária, Tempo de Empresa e Nível de Escolaridade, conforme o Quadro 1 abaixo:

**Quadro 1 - Perfil dos Operadores**

<b>Gênero</b>		<b>Faixa Etária</b>		<b>Tempo de Empresa</b>		<b>Nível de Escolaridade</b>	
<b>Feminino</b>	78%	de 18 a 25 anos	46,3%	Até 2 anos	17,1%	Nível Médio	41,5%
		de 26 a 32 anos	31,7%	Até 3 anos	17,1%	Nível Superior Incompleto	36,6%
<b>Masculino</b>	22%	de 33 até 40 anos	17,1%	Até 4 anos	22%	Nível Superior Completo	19,5%
		mais de 40 anos	4,9%	Até 5 anos ou mais	43,9%	Pós Graduação	2,4%

Neste sentido, podemos concluir que a maioria dos funcionários que atuam no setor de *call center* referem-se às mulheres, com idade entre 18 até 32 anos, e que atuam no setor por mais de 4 anos, e que possui apenas uma escolaridade mínima (Ensino Médio). Um perfil considerado mais dedicado e atencioso ao trabalho e realiza atendimentos de forma mais tranquila, e tem cede de conhecimento, pois se mantem na ativa a muito tempo, em um setor com grandes índices de rotatividade.

No que se refere aos resultados obtidos nos questionários aplicados junto aos SUPERVISORES, também podemos observar algumas características essenciais tais como: Gênero, Faixa Etária, Tempo de Empresa e Nível de Escolaridade, conforme Quadro 2 abaixo:

**Quadro 2 - Perfil dos supervisores**

<b>Gênero</b>		<b>Faixa Etária</b>		<b>Tempo de Empresa</b>		<b>Nível de Escolaridade</b>	
<b>Feminino</b>	45%	de 18 a 25 anos	10%	Até 2 anos	0%	Nível Médio	0%
		de 26 a 32 anos	70%	Até 3 anos	0%	Nível Superior Incompleto	40%
<b>Masculino</b>	55%	de 33 até 40 anos	20%	Até 4 anos	10%	Nível Superior Completo	40%
		mais de 40 anos	0%	Até 5 anos ou mais	90%	Pós Graduação	20%

Neste caso, tivemos um resultado superior de homens com relação às mulheres, porém os números ainda estão bem equilibrados. Possuem uma faixa etária a partir de 26 anos de idade até 40 anos, e que também estão atuando no setor por mais de 4 anos, e também possuem a escolaridade mínima para o cargo (Ensino Superior). Demonstrando aparente qualificação para comandar e liderar as equipes, tanto pela experiencia na área, como também pela escolaridade.

## 5.2 Descrevendo os tipos de lideranças presentes na Gestão de Call Center

No intuito de tentar descrever quais os tipos de liderança presentes na Gestão de *Call Center*, analisamos as perguntas e respostas obtidas no questionário aplicado com supervisores.

Num primeiro momento, questionamos aos supervisores se eles se consideravam um líder dentro da organização, e com base nas respostas, ficou evidente que todos os supervisores tinham uma visão positiva de si mesmo, porém metade tinha total certeza dessa liderança, enquanto que a outra metade acreditava que tal liderança seria de forma parcial, ou seja, podemos entender que estes participantes ainda não se sentem preparados ou não veem suas ações surtindo efeitos. Vale ressaltar que, o ato de liderar, na visão de Koetz (2009), “entendida como o processo pelo qual uma pessoa influencia um indivíduo ou um grupo a trabalhar pelos objetivos comuns”.

Em seguida, a fim de sabermos seu perfil de liderança dentro da organização, o questionamos sobre que tipo de líder gostariam de ser. Com isso, mais de 50% dos Supervisores informaram que gostariam de ser um Líder Democrático, com Foco na Equipe e com Liderança participativa, onde segundo Chiavenato (apud Feliciano, 2010), busca focar na descentralização, confiança, recompensas e responsabilização. Além disso, alguns Supervisores gostariam de ter o perfil Liberal e/ou Carismático, representando 30% das respostas. Com isso, tais indicadores são bem favoráveis para os colaboradores que buscam mais espaço e participação na tomada de decisão dentro da organização.

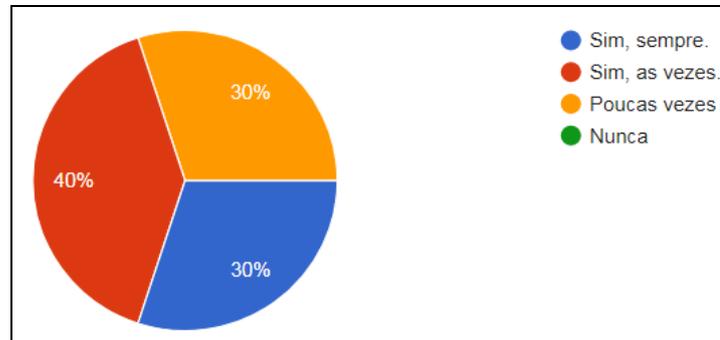
Entretanto, identificamos o perfil Autocrático, tendo sido selecionado por um dos supervisores, podendo ser considerado um ponto negativo dentro da gestão de *call center*, tendo em vista, que este perfil pode exercer um controle exagerado sobre a equipe, o que evidencia a falta de confiança na equipe (SB Coaching, 2019).

Em seguida, a fim de saber quais características essenciais de um líder aquele supervisor possuía, realizamos o seguinte questionamento: “*Quais as características de um líder você possui?*” E dentre as 10 opções de resposta disponíveis, as opções mais selecionadas foram: Comunicação (16 respostas); Saber Ouvir (15 respostas); Transparente (15 respostas) e Capacidade de tomar decisões (14 respostas).

Com base nestes números, fica evidente, que para estes supervisores, a comunicação está presente na relação entre líderes e liderados, e que a comunicação e a liderança caminham juntas, proporcionando satisfação para todos, podendo ser considerada um dos pilares para uma boa liderança. Além disso, mostram que os supervisores buscam maior contato com o colaborador, dando maior prioridade para essa relação, proporcionando oportunidades ao colaborador para poder falar, e sendo transparente nas suas ações e com os resultados a serem atingidos e obtidos.

Num outro momento, questionamos aos supervisores, se estes realizam ações de motivação em suas equipes. E conforme Gráfico 1 abaixo, todos supervisores informaram que realizavam ações de motivação, porém em proporções diferentes.

**Gráfico 1 - Você desenvolve ações de motivação em sua equipe?**



Como podemos ver, 30% dos supervisores informaram que sempre realizam alguma ação de motivação em sua equipe, podendo evidenciar que essa frequência de ações esteja afetando positivamente nos resultados, e que haja maiores incentivos, e conseqüentemente melhores os resultados. Porém, o restante dos supervisores informou que realizam ações de motivação as vezes ou poucas vezes, podendo evidenciar que os supervisores possuem problemas de motivação própria, o que acaba abalando sua relação com a equipe, e conseqüentemente não gera motivação aos demais.

E finalmente, a fim de analisar as práticas dos supervisores dentro da organização, disponibilizamos em seu questionário, afirmações baseadas nas ações mais realizadas, e com isso, os supervisores pesquisados iriam classificá-las através de uma escala de 0 a 10, sendo 0 (zero) o grau para informar que nunca realizou essa ação, e 10 (dez) para informar que sempre faz este tipo de ação.

As ações que obtiveram as melhores avaliações, ou seja, grau 10, foram:

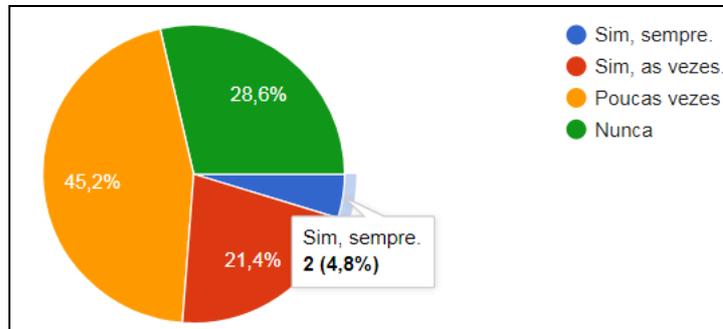
1. Sua equipe tem ciência das metas e indicadores operacionais.
2. Você reconhece e comemora os resultados alcançados
3. Você conhece o perfil e as competências das pessoas de sua equipe.

Diante do exposto, observou-se, a partir da visão dos próprios supervisores, a presença de líderes com perfis mais democráticos, com ênfase na participação e interação dos colaboradores, e maior disponibilidade para a equipe, com capacidade de apontar e de solucionar problemas. Que consegue identificar colaboradores talentosos e promissores, assim como também consegue distribuir atividades e delegar funções a fim de garantir o reconhecimento destes profissionais, e deixá-los cada vez mais motivados.

### 5.3 Avaliando a motivação dos trabalhadores de *Call Center*

No intuito de avaliar a motivação dos trabalhadores de *Call Center*, aplicamos um questionário junto aos Operadores de telemarketing, e logo de início, questionamos aos Operadores de telemarketing se seus superiores realizavam alguma ação de motivação na equipe em que trabalha. E conforme Gráfico 2, apenas 4,8% dos operadores informaram que os supervisores sempre desenvolvem ações de motivação, 21,4% dos operadores informaram que os supervisores até desenvolvem ações, porém às vezes, e finalmente, 45,2% informaram que poucas vezes os supervisores desenvolviam ações de motivação nas equipes.

**Gráfico 2 - O seu superior imediato promove ações de motivação em sua equipe?**



Tais dados contradizem com as respostas dadas pelos supervisores, que durante o questionamento sobre a existencia de ações de motivacao nas equipes, os supervisores informaram que sempre ou quase sempre realizavam tais ações de motivacao, porém, na visao dos operadores, as ações “pouco” existiram. Além disso, 28,6% dos operadores informaram que NUNCA são feitas ações de motivacao, o que preocupada muito, pois conforme já dito por Luck et al (apud Feliciano, 2010) “motivação é a chave que abre a porta para o desempenho com qualidade em qualquer situação”, ou seja, sem a motivação, o colaborador não possui estímulo para produzir ou atingir as metas propostas pela organização.

Em seguida, questionamos aos Operadores, quais os tipos de ações os supervisores buscavam desenvolver. E dentre as ações mais informadas, temos: Horários flexíveis ou Folgas com 36,6 % das respostas; Lanches ou comemorações em equipe com 24,4% das respostas; Incentivos materiais ou monetários com 19,5% das respostas; Não eram realizadas ações de motivação com 14,6% das respostas; Reconhecimento profissional com 4,9% das respostas.

Fizemos esta mesma pergunta aos supervisores, para saber quais ações eles costumavam desenvolver em suas equipes a fim de motivar seus colaboradores. E obtemos as seguintes respostas: Lanche ou comemorações em equipe com 32,4% das respostas; Reconhecimento profissional com 32,4% das respostas; Horários flexíveis ou Folgas com 29,3% das respostas; Incentivos materiais ou monetários com 5,9% das respostas.

Como podemos ver, em ambos os resultados, a opção “Lanche ou comemorações em equipe”, esteve entre as ações mais realizadas na visão dos operadores e dos supervisores, ficando evidente que há uma tentativa de manter a saúde da equipe, promovendo a união dos colaboradores e maior interação. Porém, quando se fala em “Incentivos monetários ou materiais”, ainda são ações pouco realizadas, em ambos os casos, deixando claro que tanto os supervisores, quanto a própria organização, não buscam investir financeiramente no colaborador a fim de promover ações com ganhos reais as suas equipes, o que poderia alavancar o desempenho dos resultados.

Porém, não podemos deixar de notar que na visão dos supervisores o “Reconhecimento Profissional” seria uma das ações mais utilizadas por eles para motivar os colaboradores. Entretanto, na visão dos próprios operadores, o “Reconhecimento Profissional” foi citado poucas vezes, ou seja, novamente contradizendo os dados informados

pelos supervisores. Com isso, podemos considerar que o ato de reconhecer profissionalmente estes colaboradores não está sendo aplicado de forma efetiva.

Com isso, questionamos aos operadores, o que poderiam lhe motivar dentro da organização para que pudessem atingir as metas. E em primeiro lugar, a opção mais selecionada foi “Salário Compatível”, representando 36% das respostas, em segundo lugar foi “Oportunidade de crescimento”, representando 17% das respostas, e em terceiro lugar foi “Reconhecimento Profissional”, representando 13%.

O motivo da opção “Salário Compatível” ter sido a opção mais selecionada, reflete a situação atual destes colaboradores, que atualmente encontram-se insatisfeitos com os salários e benefícios recebidos, e que apesar dos acordos coletivos, celebrados anualmente, estes ainda não satisfazem os colaboradores. O uso de recompensas financeiras e de remunerações variáveis e fixas, ainda é bastante eficaz nas organizações como fonte de motivação. Autores como Silva (2013) e Francis (apud Mendes, 2010), citam em seus estudos que uso de tais técnicas são essenciais para provocar estímulos motivacionais em suas equipes.

Vale ressaltar, que a Constituição Brasileira (Brasil, 1988) garante um salário mínimo nacional que atenda às necessidades básicas de vida dos trabalhadores e suas famílias, sendo que o salário mínimo é determinado pelo governo por meio de decreto que define o salário mínimo por hora, dia e mês para trabalhadores.

Além disso, as opções “Oportunidades de Crescimento” e “Reconhecimento Profissional”, ainda são ações almejadas pelos colaboradores, porém, na maioria das vezes, não conseguem durante sua vigência nas empresas, e não tem seu trabalho reconhecido e muito menos tem as oportunidades de evoluir e crescer profissionalmente. Ao confrontar com os dados coletados das ações realizadas pelos supervisores, estas opções não são aplicadas aos colaboradores com maior frequência.

Em seguida, a fim de saber o nível de motivação dos colaboradores e satisfação dentro da organização, disponibilizamos afirmações baseadas em como eles se sentem ou como pensam sobre o assunto, e com isso, os operadores pesquisados iriam classificá-las através de uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), sendo 0 (zero) o grau para informar que nunca se sentiram dessa forma, e 10 (dez) para informar que sempre se sentem desta forma.

Das afirmações disponibilizadas no questionário, apenas a afirmação “Qual o grau de motivação você se encontra atualmente” atingiu o nível 4 da escala. As demais afirmações como: “Você se sente ouvido quando tem uma ideia”, “Você se sente uma pessoa fundamental para a sua empresa”, “Você se sente realizado profissionalmente com o trabalho que realiza”, “Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa” e outros, não chegaram ao nível 1 da escala, deixando claro a insatisfação dos colaboradores em todos esses pontos.

E finalmente, questionamos aos supervisores, quais eram suas propostas de melhoria caso possuíssem todos os recursos da organização a disposição. E com isso, foi possível observar que todas as propostas visavam o benefício do operador, seja numa melhor remuneração, mais folgas, horários mais flexíveis, crescimento profissional e muito mais.

Além disso, das 20 respostas dadas pelos supervisores, 7 (sete) delas, envolvia ações de uso de recompensas financeiras, salários ou incentivos monetários, deixando claro que os supervisores sabem das reivindicações de seus operadores, porém não há muito o que se fazer quando se fala em dinheiro.

Além disso, gostaríamos de ressaltar uma das falas dos supervisores que diz:

Não existe algo fundamental para colocar em prática. Você precisa ter os hábitos certos que vão te colocar em ação. Um bom gestor, faz mais do que otimizar procedimentos. Age como facilitador, coordenando, delegando tarefas, garante que a comunicação e interação entre a equipe e com outros setores da empresa seja eficiente. Gostaria de desenvolver com autonomia: gestão de pessoas, gestão de orçamento, gestão de projetos, etc. (Supervisor 16).

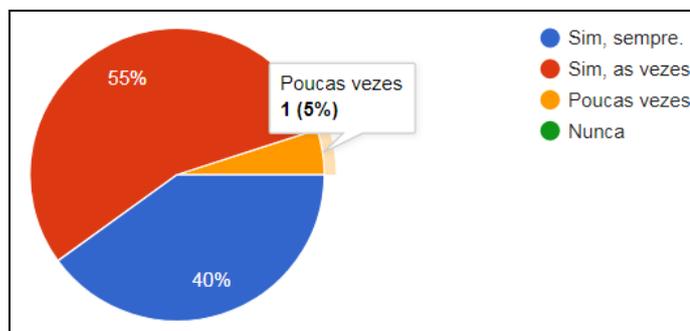
Esta fala merece destaque, para mostrar a visão deste supervisor, que claramente possui uma visão além, e entende muito bem os conceitos de liderança e as ações que deveriam ser realizadas, como também as decisões que deveriam ser tomadas, e onde deveria atuar para melhorar de forma eficiente o desempenho operacional.

Diante de tudo que foi exposto, observou-se que o nível de motivação dos colaboradores encontra-se muito abaixo do esperado, e que os colaboradores possuem desejos que não foram saciados por seus supervisores ou gestores. Estes desejos estão relacionados, principalmente, a um salário mais justo e na busca por reconhecimento profissional e oportunidades de crescimento.

#### 5.4 Identificando o processo de avaliação dos resultados das suas ações junto aos colaboradores por parte dos supervisores.

No intuito de identificar como os supervisores avaliam os resultados das suas ações motivacionais junto aos colaboradores, foi realizado o confronto das respostas obtidas pelos supervisores, e como vimos anteriormente, muitos supervisores informaram que as principais ações de motivação realizadas por eles, seriam “Reconhecimento Profissional”, “Lanches / Comemorações Em Equipe”, “Horários Flexíveis / Folgas”. Com isso, realizamos o seguinte questionamento: “As ações de motivação que você utiliza trazem resultados?”.

**Gráfico 3 - As ações de motivação que você utiliza trazem resultados**



Como podemos ver acima, 40% dos supervisores acreditam na efetividade total de suas ações, enquanto que o restante afirmou que as ações funcionam as vezes ou em pouquíssimas ocasiões. Nesse caso, a efetividade das ações fica a caráter da existência de fatores internos ou externos da própria organização. Entretanto, segundo Carvalho (2011), faz parte do perfil do líder, ter em mente uma visão ampla a respeito de suas atitudes, ações e estratégias, e torna-las cada vez mais eficiente e ter reconhecimento de sua equipe e se tornar uma inspiração. Caso contrário, deve buscar ser persistente em suas ações até atingir o objetivo final.

Com isso, a fim de saber o motivo das ações não estarem dando certo, foi realizado o seguinte questionamento sobre o assunto: “*Caso sua resposta seja negativa, você saberia dizer o motivo dessas ações não darem certo?*”, pois como já citado, as ações de motivação, se bem concretizadas, podem trazer retornos de produtividade e satisfação dos colaboradores. Porém, durante a coleta de dados, ficou evidente que muitos supervisores não sabiam dizer a origem do problema, deixando claro a inexistência de comunicação entre os indivíduos da equipe.

Entretanto, das justificativas que chegaram a ser informadas, tivemos: “Colaboradores Cansados”; “Colaboradores Forçando Desligamento”; e “Sem Recursos Ou Material Para Investir”. Sendo que as duas primeiras opções estão diretamente relacionadas ao percentual de tempo de empresa citada no Quadro 1, que mostra que 65,9% dos operadores pesquisados estão atuando na organização por 4 ou 5 anos dentro da empresa. Como se trata de um ambiente de trabalho estressante, turbulento e movimentado, conseqüentemente, acabou causando um desgaste na relação colaborador/empresa, podendo refletir na motivação destes colaboradores e por conseqüência, também na produtividade.

Com isso, diante do exposto podemos concluir que os supervisores não passam por um processo de auto avaliação de suas ações, visto que não há uma efetividade maior de suas ações de motivação, e que conseqüentemente mantem os colaboradores desmotivados e com baixas perspectivas. Na visão dos supervisores, as ações de motivação são suficientes e eficazes, porém os colaboradores seguem insatisfeitos. Nota-se que existem supervisores capacitados e com as ferramentas básicas para liderar e gerenciar suas equipes, porém seguem falhando.

## **6 Considerações Finais**

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise sobre os fatores que afetam o desempenho operacional dentro da Gestão de *Call Center*, sendo que dentre os fatores existentes, aprofundamos a análise sobre as temáticas de Liderança e a Motivação. Ressalta-se que em todas as organizações existem diversos tipos de liderança e que a motivação ainda é uma influência da efetividade emocional dos colaboradores de uma empresa.

No primeiro objetivo, com intuito de descrever os tipos de lideranças presentes na gestão de *call center*, após as respostas obtidas através dos questionários aplicados, foi possível concluir que, na visão dos supervisores, há a presença de líderes com perfis Democráticos e Carismáticos, ambos com características mais amistosas, com ênfase no bom relacionamento da equipe, como também líderes dos perfis Autocráticos, com ênfase apenas

na produtividade, entretanto a predominância ainda estava nos primeiros perfis citados, ficando evidente que tais líderes possuem uma tendência a valorizar o espírito de equipe e foco nas pessoas.

No segundo objetivo, a fim de avaliar a motivação dos trabalhadores de *call center*, e com as respostas obtidas através dos questionários aplicados, foi possível concluir que os operadores de *call center* encontram-se desmotivados a realizar seus trabalhos dentro da organização, e com isso, se mantem cada vez mais improdutivos. E na visão dos operadores, a principal busca seria numa valorização do trabalho, tendo um salário mais justo e com oportunidades de crescimento e reconhecimento profissional, porém só conseguem horários flexíveis e lanches coletivos, o que neste momento não está gerando motivação aos colaboradores. Além disso, por diversas vezes, os operadores informaram da falta de ações de motivação por parte dos seus supervisores. Com isso, ficou evidente que, apesar da existência de liderança mais democráticas, de nada adiantou, pois suas ações não causaram o impacto desejado.

No terceiro objetivo, buscamos identificar como os supervisores avaliavam os resultados das suas ações junto aos colaboradores, e com as respostas obtidas através dos questionários aplicados, foi possível concluir que os supervisores não possuem um processo de avaliação dos resultados de suas ações, tendo em vista que apesar de desenvolverem ações motivacionais nas equipes, estes não conseguem ter uma adesão por parte dos colaboradores, que hoje se mantêm desmotivados e sem perspectivas. Isso ocorre por que durante o processo de desenvolvimento das ações, os “líderes” não sabem o que realmente sua equipe deseja e o que poderia lhe incentivar a trabalhar mais e melhor, com isso, ao implantar ações avulsas, os colaboradores não se veem motivados a cooperar. Ficando evidente que tais supervisores seguem apenas um padrão, e que não buscam inovar e ações que realmente possam surtir efeitos satisfatórios.

Finalmente, em resposta ao questionamento sobre qual a relação da liderança e motivação para a melhoria na gestão de *call center*? Conclui-se que ambos os fatores andam juntos para a obtenção de um melhor desempenho, porém dentro do ambiente de *call center*, fica evidente que essa relação ainda está longe de se tornar real. Como pôde ser visto nos resultados obtidos através dos supervisores e dos operadores, ficou evidente que, por diversos momentos, houve conflito de informações dadas, principalmente com relação às ações motivacionais, que teriam sido implantadas pelos supervisores, porém, segundo os operadores, essas ações não são sequer realizadas, e deixam a desejar. Um bom líder sabe das necessidades de seus colaboradores, e conseqüentemente, busca aplicar ações de motivação que sejam eficientes para satisfazer sua equipe, e que ambos, no futuro, possam atingir os objetivos da organização, que é melhoria na produtividade e obtenção de lucro.

## 7 Referências

### Artigos e Livros

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988.

CALLADO. A.A.C.; CALLADO, A.L.C.; MACHADO, M. A.V. **Indicadores De Desempenho Operacional E Econômico: Um Estudo Exploratório No Contexto Do Agronegócio**<sup>1</sup>. Revista de Negócios, Blumenau, v. 12, n. 1, p. 3 - 15, janeiro/março 2007.

CARVALHO, D. S. F. **Liderança e desenvolvimento de equipes: livro didático**. 1. ed., rev. – Palhoça: Unisul Virtual, 2011.

DIAS. T. F. **Avaliação De Indicadores Operacionais: Estudo De Caso De Uma Empresa Do Setor Ferroviário**. Monografia submetida à coordenação de curso de Engenharia De Produção Da Universidade Federal De Juiz De Fora. Juiz de Fora, 2008.

FELICIANO, S. M. **O Processo De Liderança Nas Organizações Formais**. Monografia publicada na Universidade Candido Mendes Instituto A Vez Do Mestre, Rio de Janeiro, 2010.

GIL. A.C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas. 2008.

HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea: Teoria, Prática e Casos**. 3ª edição, São Paulo: Pearson Makron Books, 1983, 1992.

KOETZ, L.S. **Teoria da Administração II**, São Paulo, 2009.

LIMA. E. **As condições de trabalho e as estratégias de comunicação nas operações de Call Center**. 2007. Mestrado em Administração - PUC - São Paulo.

LUCENA, M. D da S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MORESI. E. **Metodologia da Pesquisa**. Universidade Católica De Brasília. 2003

PEREIRA, M.M., **Liderança Estratégica Como Diferencial Competitivo Nas Empresas - Análise Da Liderança De Zeinal Bava Na Portugal Telecom**. LISBOA, mai. 2015, Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, E. L.; MENEZES. E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SIMOES, M. Q. M. **Gestão da Qualidade em Serviços: Aplicação da Escala SERVQUAL em uma empresa de Call Center**. 2006. Mestrado em Engenharia de Produção - UFPE - Recife.

## Sites e Blogs

3C PLUS. **Principais características para um operador de Call Center**. Jan. 2019. Disponível em: <https://3cplusnow.com/principais-caracteristicas-para-um-operador-de-call-center/> (Acessado dia 19/12/2019)

AURÉLIO. M. **Motivação 3.0 de Daniel H. Pink**. Blog Fluindo.com. Disponível em: <https://fluindo.com/daniel-pink-nova-motivacao/> (Acessado dia 06/12/2019)

DINIZ, D. **Liderança - O desempenho do líder nas organizações**. 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/lideranca-o-desempenho-do-lider-nas-organizacoes> (Acessado dia 05/11/2019)

EDUCA MUNDO. **Historia do telemarketing: como e quando surgiu essa atividade?** Publicado em nov. 2018. Disponível em: <https://www.educamundo.com.br/blog/historia-do-telemarketing> (Acessado dia 18/12/2019)

MENDES, J. **Fatores De Motivação Profissional**. 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/fatores-de-motivacao-profissional> (Acessado dia 25/11/2019)

OLIVEIRA. W. **Kpi: Saiba O Que São Indicadores De Desempenho Empresarial E Conheça Os Principais Tipos**. Out. 2018. Disponível em: <https://www.heflo.com/pt-br/melhoria-processos/indicadores-de-desempenho-kpi/> (Acessado dia 01/12/2019)

PERIARD. G. **Tudo sobre a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg**. Ago.2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/> (Acessado dia 05/12/2019)

PERIARD. G. **Tudo sobre as Teorias X e Y de Douglas McGregor**. Ago. 2011. Disponível em <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-as-teorias-x-e-y-de-douglas-mcgregor/> (Acessado dia 05/12/2019)

Site Almviva. **Quem somos?** Disponível em: [www.portalalmviva.com.br](http://www.portalalmviva.com.br) (Acessado dia 19/12/2019)

SB Coaching. **Líder Autocrático: o que é, características e (des)vantagens**. jul. 2019. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/lider-autocratico/> (Acessado dia 27/01/2020)

SB Coaching. **Pirâmide de Maslow: O que é, Conceito e Definição**. Junho/2018. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/piramide-de-maslow/> (Acessado em 24/11/2019)

SILVA, E. **Resgate a motivação da sua equipe em 20 técnicas. Ideia De Marketing**. Out. 2013. Disponível em: <http://www.ideiademarketing.com.br/2013/10/28/resgate-a-motivacao-da-sua-equipe-em-20-tecnicas> (Acessado dia 05/12/2019)

THIBES, F. CONTENT. R. **Gestão de desempenho: você sabe o que é e qual a diferença para avaliação de desempenho?** Disponível em: <https://www.appus.com/blog/gestao-de-pessoas/gestao-de-desempenho/> (Acessado dia 09/12/2019)