



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ADRIAN GUIDO SILVA PIEDADE**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO DE  
ATENDENTES EM *CONTACT CENTERS*: O CASO CONTAX S/A**

Salvador  
2011

**ADRIAN GUIDO SILVA PIEDADE**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO DE  
ATENDENTES EM *CONTACT CENTERS*: O CASO CONTAX S/A**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre Profissional em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva

Salvador  
2011

Escola de Administração - UFBA

P613 Piedade, Adrian Guido Silva  
A influência da liderança no desempenho de atendentes em *contact centers* / Adrian Guido Silva Piedade. – 2011.  
170 f.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva.  
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal da Bahia,  
Escola de Administração, 2011.

1. Liderança. 2. Grupos de trabalho - Avaliação. 3. Desempenho.  
4. Eficiência organizacional. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de  
Administração. II. Silva, Mônica de Aguiar Mac-Allister da. III. Título.

CDD 658.4092

# TERMO DE APROVAÇÃO

ADRIAN GUIDO SILVA PIEDADE

## **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO DE ATENDENTES EM *CONTACT CENTERS*: O CASO CONTAX S/A**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre Profissional em Administração, Universidade Federal da Bahia - UFBA, pela seguinte banca examinadora:

Diva Ester Okazaki Rowe \_\_\_\_\_

Doutora em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Jair Nascimento Santos \_\_\_\_\_

Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)  
Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) / Universidade Salvador (UNIFACS)

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva – Orientadora \_\_\_\_\_

Doutora em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Salvador, 11 de março de 2011

À

Deus, pela dádiva da vida e pelas graças que me concedeu ao longo da vida.

Aos meus pais, que direta ou indiretamente me colocaram no trilho da vida e me ensinaram o caminho a seguir, apesar de todos os percalços vividos.

Minha esposa Débora, parceira e guerreira, companheira de todas as horas, minutos e segundos da minha vida, co-responsável e incentivadora constante da minha evolução e sem a qual dificilmente chegaria ao meu ponto atual e profissional.

Henrique e Arthur, filhos queridos e amados que me ensinaram o verdadeiro sentido das palavras “amor”, “abdicação”, “dedicação”, sendo os inspiradores diários do meu despertar.

## **AGRADECIMENTOS**

À professora Mônica Mac-Allister, orientadora cujo conhecimento, apoio, orientações e entendimento das minhas dificuldades para encontrar o equilíbrio entre as demandas profissionais, pessoais e acadêmicas foram cruciais para conclusão desse trabalho.

Aos professores e colegas da 9ª turma do Mestrado Profissional, que propiciaram em todo o período de aprendizado um clima extremamente favorável a discussões positivas sobre diversos temas, com elevado nível de conhecimento gerado e muito profissionalismo. Sem dúvida alguma foram aulas para a vida. Ressalto o agradecimento aos colegas Danielle Paiva, Antônio Pessoa e Alessandro Bernardi, companheiros de todos os momentos durante a nossa jornada acadêmica.

À UFBA, à Escola de Administração e Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da UFBA, pelos materiais, qualidade, infra-estrutura e disponibilidade de um curso de alto nível para profissionais do mercado. Apesar do encerramento das turmas, tive o privilégio de usufruir dos “ombros dos gigantes” enquanto houve possibilidade e elevar o meu conhecimento pessoal e profissional neste período.

À Contax, pela oportunidade de aprendizado e crescimento pessoal e profissional, possibilitando o embasamento prático para a construção deste trabalho.

A minha esposa Débora, apoiadora que me manteve firme o tempo inteiro com a certeza de que este trabalho seria possível, mesmo com as intempéries diárias e pelo entendimento das minhas ausências como pai e esposo quando necessário.

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar a influência da liderança no desempenho de atendentes de *contact centers* no Brasil no ano de 2010, sob a ótica dos liderados – os atendentes – em relação aos seus líderes – os supervisores –, a partir de um estudo de caso na organização líder deste mercado, a Contax S/A, que possui aproximadamente noventa mil funcionários e é a segunda maior empregadora privada do país. Para tanto, realizou-se a fundamentação teórica para a compreensão da liderança, do desempenho e da relação entre liderança e desempenho nas organizações, além da caracterização sobre *contact centers*, buscando discutir os pilares de gestão de pessoas voltada ao desempenho e fatores influenciadores, além da liderança, dos resultados individuais e grupais. O modelo conceitual de pesquisa propõe: caracterizar e identificar a liderança a partir da escolha de algumas abordagens teóricas - a dos estilos de liderança, a abordagem contingencial e a abordagem da nova liderança; caracterizar o desempenho com o foco nos fatores de gestão e fatores pessoais que podem influenciar este desempenho; e entender a influência da liderança no desempenho individual na organização estudada. Os resultados da pesquisa realizada com 270 atendentes indicaram que em relação à liderança, o estilo democrático é o preponderante entre os supervisores, com influência da abordagem contingencial e modelo voltado a uma liderança participativa. Com relação ao desempenho, notou-se que a Contax é uma organização que mantém alto nível de controle e monitoramento sobre os resultados dos funcionários, mantendo métodos de avaliação de desempenho que favorecem a retroalimentação do processo e a melhoria contínua. Além disto, para 76,5% dos respondentes, a organização faz com que os novos funcionários se sintam pertencentes à organização, fato que contribui significativamente para o senso de pertencimento e aumento da produtividade. Os resultados apontaram, por fim, uma grande relação de influência entre a atuação do líder, o seu estilo, seu modelo de gestão com o resultado e desempenho individual nos atendentes da Contax, com 83,7% dos respondentes concordando com esta afirmação e 73,3% indicando que colocariam esta atuação do líder como um dos três principais fatores geradores de maiores níveis de desempenho. O trabalho finaliza apresentando os resultados obtidos, conclusões e sugestões para a geração de novos estudos envolvendo os temas e o setor de *contact center*, considerando o tamanho deste mercado e sua importância para a geração de empregos no país.

**Palavras-Chave:** Liderança; Desempenho; *Contact Center*; Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

This dissertation aims to analyze the influence of leadership on the performance of contact center attendants in Brazil in 2010, from the perspective of the followers - the attendants - relative to their leaders - the supervisors - from a case study at Contax SA, the market leader company of this industry the market leader, which has roughly ninety thousand employees and is the second largest private employer in the country. For this purpose a theoretical framework as performed for the understanding of leadership, performance and the relationship between leadership and performance in organizations, besides the characterization of contact centers, discussing the pillars of human resource management focused on performance and influencing factors, in addition to leadership, individual and group results. The conceptual model for this study proposes: to characterize and identify the leadership starting from the choice of some theoretical approaches - the styles for this leadership, contingency theory and the theory of new leadership; characterize the performance with a focus on management factors and personal factors that may influence this performance, and understand the influence of leadership on individual performance in the organization studied. The results of research conducted with 270 attendants indicated that in relation to leadership, the democratic style is predominant among supervisors, with influence of the contingency theory and model focused to a participative leadership. Respecting the performance, it was noted that Contax is an organization that keeps a high level of control and monitors the results of its employees, while keeping performance assessment methods that foster feedback and continuous improvement process. Also, for 76.5% of respondents, the organization makes new employees feel that they owned a fact that contributes significantly to the sense of membership and increases productivity. The results indicated, finally, a big influence of the relationship between the performance of the leader, its style, its management model with the results and individual performance in the Contax attendants, with 83.7% of the respondents agreeing on this statement and 73.3% indicating that this performance would put the leader as one of three main factors causing higher levels of performance. The paper ends up by presenting the results, conclusions and suggestions for the generation of new studies involving the themes and the contact center industry, considering the size of this market and its significance to employment generation in the country.

**Keywords:** Leadership; Performance; Contact Center; Human Resource Management.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Estilos de liderança de Goleman	25
Figura 2	- Quadrantes de liderança	28
Figura 3	- Características, comportamentos e efeitos nos seguidores da Liderança Carismática	35
Figura 4	- Características dos líderes transacionais e transformacionais	37
Figura 5	- Comparativo das características da liderança transacional e transformacional	38
Figura 6	- A evolução do <i>call center</i> para <i>contact center</i>	90
Figura 7	- Modalidades de terceirização nos <i>contact centers</i>	92
Figura 8	- Detalhamento das formas de remuneração da PA completa	93
Figura 9	- Componentes principais de um <i>contact center</i>	95
Figura 10	- Principais serviços prestados por <i>contact centers</i> no Brasil	96
Figura 11	- Estrutura genérica de um <i>contact center</i>	96
Figura 12	- Estrutura Organizacional da Contax	109
Figura 13	- Alguns clientes da Contax	110
Figura 14	- Principais macro-serviços oferecidos pela Contax	111
Figura 15	- Macro fluxo do Modelo de Gestão Contax	113
Figura 16	- Alguns dos principais programas de treinamento, capacitação e desenvolvimento Contax	116
Figura 17	- Processo de avaliação de Competências de Liderança e Desempenho na Contax	119
Figura 18	- Competências de liderança dos supervisores Contax	119
Figura 19	- Caracterização da amostra quanto ao sexo	121
Figura 20	- Caracterização da amostra quanto à idade	122
Figura 21	- Caracterização da amostra quanto ao estado civil	123
Figura 22	- Caracterização da amostra por quantidade de filhos	123
Figura 23	- Caracterização da amostra quanto ao nível de escolaridade	124
Figura 24	- Caracterização da amostra por tempo de empresa	124
Figura 25	- Percepção do estilo de liderança do supervisor Contax versus estilo mais eficaz na pela ótica do atendente	126
Figura 26	- Frequência relativa positiva das abordagens de liderança - Contax	133
Figura 27	- Avaliação dos fatores influenciadores do desempenho na visão dos atendentes	141
Figura 28	- Comportamentos de liderança mais eficazes na ótica dos liderados	144

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Modelo de análise	72
Quadro 2	- Distribuição das questões e dimensões das abordagens de liderança	80
Quadro 3	- Estilos de liderança avaliados pelos atendentes	81
Quadro 4	- Distribuição das questões e dimensões de desempenho	82
Quadro 5	- Questões relacionadas aos fatores influenciadores do desempenho	82
Quadro 6	- Distribuição das afirmações da dimensão liderança e desempenho	83
Quadro 7	- Questões relacionadas aos comportamentos mais eficazes de liderança pela ótica dos liderados	84
Quadro 8	- Principais indicadores utilizados em <i>contact centers</i>	99
Quadro 9	- Principais responsabilidades do supervisor de <i>contact center</i>	104
Quadro 10	- Distribuição das questões e dimensões das abordagens de liderança	127
Quadro 11	- Distribuição das questões e dimensões de desempenho	135

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Frequência relativa com características da liderança contingencial	161
Tabela 2	- Frequência relativa com características da liderança situacional	161
Tabela 3	- Frequência relativa com características da liderança participativa	162
Tabela 4	- Frequência relativa com características da liderança carismática	162
Tabela 5	- Frequência relativa com características da liderança transacional	163
Tabela 6	- Frequência relativa com características da liderança transformacional	163
Tabela 7	- Resumo da predominância das abordagens de liderança nos supervisores Contax	165
Tabela 8	- Frequência relativa da dimensão “Clareza nas metas e viabilidade de execução”	166
Tabela 9	- Frequência relativa da dimensão “Eficácia percebida de treinamento e reciclagens para atingimento das metas”	166
Tabela 10	- Frequência relativa da dimensão “Avaliação do modelo de controle e medição dos resultados”	167
Tabela 11	- Frequência relativa da dimensão “Forma de gestão dos líderes”	168
Tabela 12	- Frequência relativa da dimensão “Satisfação do liderado”	169
Tabela 13	- Frequência relativa dos itens que compõem a relação entre liderança e desempenho	169

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABT	Associação Brasileira de Telesserviços
BPO	<i>Business Process Outsourcing</i>
CAPE	Centro de Aperfeiçoamento da Performance Executiva
CEBRASSE	Central Brasileira do Setor de Serviços
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CTI	<i>Computer Telephony Integration</i>
DAC	Distribuidor Automático de Chamadas
IDC	<i>International Data Corporation</i>
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
IP	<i>Internet Protocol</i>
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
NS	Nível de Serviço
PA	Posição de Atendimento
PDCA	<i>Plan/Do/Check/Action</i>
PDI	Programa de Desenvolvimento Individual
TCP/IP	<i>Transfer Control Protocol / Internet Protocol</i>
TMA	Tempo Médio de Atendimento
TME	Tempo Médio de Espera
TMO	Tempo Médio de Operação
TNL	Telenorte Leste
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SEC	<i>Security &amp; Exchange Commission</i>
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
URA	Unidade de Resposta Audível
VOIP	<i>Voice Over Internet Protocol</i>
WAP	<i>Wireless Application Protocol</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>LIDERANÇA E DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>19</b>
2.1	LIDERANÇA	19
2.2	DESEMPENHO	43
2.3	LIDERANÇA E DESEMPENHO	56
2.4	MODELO DE ANÁLISE	70
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>75</b>
<b>4</b>	<b><i>CONTACT CENTERS E A CONTAX</i></b>	<b>85</b>
4.1	DA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO <i>CONTACT CENTER</i>	85
4.2	A CONTAX S/A	106
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DE LIDERANÇA E DESEMPENHO NA CONTAX</b>	<b>121</b>
5.1	PERFIL DOS PESQUISADOS	121
5.2	ESTILOS E ABORDAGENS DE LIDERANÇA	125
5.3	DESEMPENHO	134
5.4	LIDERANÇA E DESEMPENHO	142
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>145</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>150</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>154</b>
	<b>ANEXO</b>	<b>170</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com a intensificação da concorrência, uma das grandes preocupações que se observa nas organizações, independente do seu porte, é a possibilidade de selecionar, manter e reter os melhores e mais competentes profissionais possíveis. Em contrapartida, nas organizações, espera-se que haja a dedicação e o comprometimento necessários para a resolução dos problemas organizacionais, aumento da produtividade, da qualidade e em consequência natural, da rentabilidade e do diferencial competitivo da empresa frente aos seus concorrentes, desafio ainda maior nas organizações ligadas ao setor de serviços, cuja tangibilidade dos produtos gerados é de difícil mensuração.

Associando as questões supracitadas às organizações de telemarketing ou *contact centers* – que se encontram dentro do setor de telesserviços –, a tangibilidade da produção se torna ainda mais complexa, já que esta é resultante principalmente da construção da percepção dos clientes, o que gera uma pressão natural para que a qualidade e a produtividade sejam buscadas de forma intensiva. Em grandes empresas desse segmento, um dos principais desafios é garantir que haja o engajamento dos trabalhadores – normalmente existentes em larga escala -, em manter altos níveis de desempenho.

Busca-se então a eficácia da gestão estratégica de recursos humanos através de capacitação constante, ações de incentivo e modelos de gestão empresarial e de tecnologias que favoreçam a rotina de trabalho e um clima organizacional que alavanque a eficiência operacional e empresarial através também de sistemas de controle que respondam as exigências de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes contratantes e consumidores.

Com isto, a liderança pode ser considerada como fundamental e fator crítico de sucesso para que as estratégias corporativas, ações ou mudanças organizacionais sejam plenamente disseminadas dentro da organização. Sem esta variável, a mobilização do grande efetivo de trabalhadores operacionais – também denominados em *contact centers* de atendentes, operadores ou agentes –, se torna extremamente difícil, o que pode denotar a perda de mercado ou mesmo a insolvência da empresa.

A liderança é um tema estratégico para as organizações e as discussões e diversas teorias e abordagens existem há anos, tendo evoluções ao longo do tempo a partir do aprimoramento das técnicas e modelos de administração. Gerenciar pessoas, processos, negócios, bem como se tornar, formar ou conduzir líderes são alguns dos desafios constantes do homem, seja dentro ou fora das organizações. Em contrapartida, manter líderes e fazê-los estimular a motivação, mobilizar e conduzir pessoas ao objetivo comum tem sido uma das principais estratégias organizacionais, visto que os principais pontos de diferenciação entre as organizações, antes concentrados na tecnologia e na qualidade – atualmente praticados de forma equivalente entre os concorrentes de um mercado – passaram a um patamar de importância ao da relevância às pessoas, principais ativos de qualquer organização.

Além disto, a ótica sobre a gestão de pessoas passou a dar o foco no reconhecimento e trabalho em equipe, com a busca constante do consenso, da participação, da autonomia e co-responsabilidade nos resultados, que são, em linhas gerais, orquestrados por um líder que mobiliza o grupo para o atingimento dos objetivos individuais, grupais e da organização. Esta mudança na forma de atuação, tanto da empresa quanto dos líderes, tende a gerar a percepção de inserção num

ambiente sistêmico, porém, conjunto, além da sensação de importância, de agregação, de comprometimento, de motivação e satisfação no trabalho e principalmente da responsabilidade de gerar os resultados para o melhor desempenho da organização no mercado em que ela atua.

Corroborando com o exposto anteriormente, observa-se que a gestão de pessoas passou por evoluções tanto nas suas concepções quanto nas suas métricas, gerando uma nova visão sobre a questão humana dentro das organizações. Esta evolução abrange não só o fator produtivo como variável, mas a importância das variáveis e comportamento humano como foco de atuação dos gestores para a busca constante da motivação, satisfação e melhores desempenhos. Nesta perspectiva, a liderança pode se tornar a mola propulsora ou o fator de estagnação dos objetivos organizacionais, podendo influenciar tanto positiva quanto negativamente o desempenho dos funcionários.

Diversas abordagens sobre o tema convergem para uma necessidade cada vez maior de entendimento da relação entre líderes e liderados, considerando-a como um relacionamento que requer a busca de objetivos comuns ao indivíduo, ao grupo e à organização. O problema, neste caso, é entender de que forma o líder interfere no desempenho individual nos *contact centers*, seja ampliando ou restringindo os potenciais dos seus liderados de acordo com o seu estilo de liderança, formas de gestão e capacidade de estímulos à motivação para o engajamento destes frente os objetivos e metas organizacionais.

Nesta perspectiva e em linha com o exposto anteriormente, este estudo procura responder em síntese à seguinte questão:

**QUAL A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO DE ATENDENTES EM CONTACT CENTERS?**



Esse trabalho tem como objetivo geral compreender a influência da liderança no desempenho dos funcionários nas organizações, com foco na organização apresentada como estudo de caso. Como objetivos específicos, a presente pesquisa buscará os seguintes desdobramentos:

- a) Caracterizar liderança;
- b) Caracterizar desempenho;
- c) Identificar relações entre liderança e desempenho;
- d) Caracterizar *contact center* e buscar a identificação das relações entre liderança e desempenho na organização estudada.

A relevância deste estudo está fundamentada principalmente na importância deste setor para o país, não só pela sua participação na geração de riquezas, quanto na geração de empregos, no qual é um dos maiores e na quantidade de líderes formados e desenvolvidos por este setor. Conforme já discutido anteriormente, a busca constante por melhores resultados sejam relacionados a atendimento, vendas, retenção ou fidelização dos clientes requerem das organizações e de seus gestores esforços cada vez maiores para conseguirem equilibrar a balança da engrenagem corporativa: melhores índices de produtividade com menores custos operacionais, gerando maior rentabilidade e consolidando possíveis formas de aumento de competitividade.

No segmento das organizações que têm como principal objetivo o atendimento a clientes no Brasil, principalmente através da terceirização deste serviço, o grau de dificuldade é ampliado não só pela competitividade empresarial, como pelo desafio de manter contínuo valor agregado aos clientes, sejam contratantes ou clientes consumidores, que são associados às barreiras burocráticas existentes no país.

No caso dessas organizações – ligadas ao setor de telesserviços ou de *contact centers* –, dois fatores unem-se à problemática da busca do diferencial competitivo, aumento da produtividade e da rentabilidade, formando os principais pilares do desenvolvimento organizacional: os recursos humanos e a implantação de um modelo de gestão empresarial eficiente e que consiga abranger toda a cadeia produtiva para o mesmo sentido desenhado na estratégia organizacional.

Sob o contexto supracitado e a ótica da representatividade do mercado de *contact centers* dentro do setor de serviços e sua posição como um dos maiores geradores de emprego do país, justifica-se a atuação nesta linha de pesquisa, pois se espera que esta possa servir futuramente para novos estudos sobre o setor, seja para novos ganhos de produtividade e de qualidade ou para o aperfeiçoamento das relações humanas e competências de lideranças nas organizações deste mercado.

Como delimitação, este trabalho tratará das questões relacionadas à influência da liderança no desempenho individual em *contact centers*, partindo de um estudo de caso na operação de televendas, dentro da unidade de negócio (*site*) Salvador, da organização Contax S/A, maior empresa deste setor, não sendo, no entanto, um padrão a ser considerado, apesar da semelhança entre as diversas operações existentes dentro de um *contact center*.

Esse estudo não tem também a pretensão de esgotar o assunto ou concluir precisamente sobre ele, mas antes, realizar um estudo de caráter exploratório que possa contribuir para futuros estudos relacionados aos temas tratados e para a possível identificação de fatores correlacionados que possam desenvolver novos meios de formação de líderes no mercado brasileiro de *contact centers*, cuja atuação pode ser considerada como fator crítico de sucesso.

Esse trabalho adota uma estratégia metodológica dividida em duas etapas: na primeira, é realizada a abordagem teórica para os conceitos propostos nesta dissertação, com base na pesquisa bibliográfica, referentes à liderança, desempenho, liderança em desempenho e *contact center*. Na segunda etapa, é realizado como método um estudo empírico através da técnica de estudo de caso, tendo como objeto desse estudo a organização Contax S/A. Assim, esta dissertação encontra-se estruturada em cinco seções:

A primeira seção é esta introdução, que contém a contextualização do tema do presente trabalho, evidenciando o setor de *contact centers* e a importância da liderança nas organizações, considerando as possibilidades de influência desta no desempenho individual e no sucesso organizacional.

Na segunda seção é desenvolvida a abordagem teórica, com conceitos e fundamentos relacionados à liderança, desempenho e a influência da liderança no desempenho dos liderados.

A terceira seção demonstra os procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa do estudo de caso.

Na quarta seção aborda-se uma visão geral sobre *contact centers* e o estudo empírico realizado na organização objeto de estudo, com a análise dos resultados da pesquisa realizada, demonstrando também a forma de atuação dos líderes e programas existentes para o desenvolvimento de lideranças e pessoas na Contax.

A quinta seção discorre sobre a síntese dos resultados obtidos no trabalho e conclusões sobre a pesquisa realizada.

## **2. LIDERANÇA E DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES**

Esta seção busca desenvolver, com base na literatura, os principais temas relacionados ao presente trabalho. Inicialmente serão abordados os conceitos, abordagens e estilos de liderança, bem como as principais características encontradas em líderes. Em seqüência, são discutidos os conceitos de desempenho, com foco no desempenho individual e grupal na organização. Na última parte desta seção, busca-se observar a correlação entre os dois conceitos – liderança e desempenho – e principalmente, à luz da teoria, as indicações de influência da liderança no desempenho dentro das organizações. Por fim, é apresentado um panorama geral sobre os conceitos abordados, através de um modelo de análise que possibilita a síntese das teorias apresentadas e suas variáveis a serem analisadas na pesquisa.

### **2.1. LIDERANÇA**

Para Bryman (2004), definir liderança não é algo que possa se considerar como simples ou de fácil conceituação e sua noção tem atraído diversas gerações de autores, principalmente pela sua natureza estar fortemente correlacionada com o seu uso cotidiano. Complementando Bryman (2004), Bergamini (2008) afirma que não é tão simples conceituar de forma completa e numa só frase o termo liderança. Para Stogdill (1950 *apud* BRYMAN, 2004, p. 257), “a liderança pode ser considerada como um processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas”.

Robbins (2006) também conceitua liderança como um processo de influência, no qual os líderes são indivíduos que encorajam com suas ações as

peças e grupos a seguirem uma única direção para o alcance de objetivos. Acrescentando este conceito, Kim e Renee (1992 *apud* DUBRIN, 2006, p. 55) a definem como “habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso dependem o desempenho”.

Em relação à consideração da liderança como habilidade, autores como Ritter (1994 *apud* BERGAMINI, 2008, p. 77) e Bergamini (2008) conduzem suas concepções à possibilidade de desenvolvimento e treinamento deste comportamento, para que a influência sobre as pessoas possa ser exercida de forma sistemática. Contudo, a liderança envolve diversas características que podem estar implícitas no comportamento humano, se tornando um fenômeno complexo. Para Ritter (1994 *apud* BERGAMINI, 2008, p. 79), esta complexidade perpassa pela combinação necessária de quatro talentos fundamentais a um líder:

- a) Talento cognitivo: representa a capacidade de interpretação do mundo para que objetivos a serem alcançados pela organização possam ser compreendidos e disseminados;
- b) Talento social e político: é a capacidade de compreensão da organização como um sistema social, podendo tratar as individualidades e necessidades grupais;
- c) Talento intrapsíquico: é a capacidade de pensar no próprio poder, percebendo os seus limites de atuação e;
- d) Talento ético: é a capacidade de compreensão do poder atribuído a ele pela organização e a responsabilidade exigida por esta na interpretação das situações e respectivas decisões.

Numa abordagem um pouco diferente, Birch (2002) afirma que a liderança pode dar um significado de importância ao trabalho, seja de forma individual ou

coletiva. Já para Daft (2005), o conceito de liderança tem evoluído de acordo com as necessidades da organização, salientando os aspectos relacionados às pessoas, influências e metas, onde os líderes estão envolvidos com outras pessoas na realização das metas. As idéias de Daft (2005) corroboram de certa forma com as de Stogdill (1950 *apud* BRYMAN, 2004, p. 257), sugerindo o desdobramento da definição de liderança em três elementos, comuns a várias conceituações: influência, processo pelo qual o líder é o condutor das ações, seja de maneira explícita ou tácita; grupo, que é o arranjo de pessoas a serem conduzidas; e metas, que se traduzem nos objetivos comuns entre os indivíduos e a organização.

Para Bowditch e Buono (2002), a definição de liderança tem sido realizada com diversas visões ao longo da evolução humana. Bergamini (2008) acrescenta afirmando que num passado pouco distante as organizações buscaram um perfil de líder salvador, representado por pessoas que encontrassem respostas para todas as questões organizacionais. Além disto, os conceitos iniciais a respeito do tema, ainda de acordo com a autora, levaram à crença, durante muito tempo, de que as variáveis externas à figura do líder não interferiam a favor ou contra seu melhor ou pior desempenho.

Já para Bryman (2004), a definição de liderança pode ser dividida em quatro estágios teóricos principais: a abordagem do traço pessoal, do estilo, a abordagem contingencial e a abordagem da nova liderança. Os três estágios iniciais refletem a teoria e as pesquisas produzidas até meados dos anos 80, considerando três elementos comuns encontrados em várias definições: influência, grupos e metas, ou seja, a definição de liderança é abordada como processo de influência de um grupo para a execução de suas metas. Já a abordagem da nova liderança, ainda

segundo Bryman (2004) trata o líder como um gestor de significado e será mais detalhada a seguir.

A primeira abordagem, também denominada de teoria dos traços por diversos autores, teve diversos seguidores, com domínio até o final dos anos 40. Para Bryman (2004) e Robbins (2006), esta teoria buscava definir a liderança em relação às características da personalidade que diferenciavam os líderes dos liderados e os líderes eficazes dos ineficazes, cujas habilidades de liderança eram inatas e não aprendidas. De acordo com Robbins (2006), a abordagem dos traços apresenta pelo menos quatro limitações, que possibilitaram a busca de outras teorias e direções:

- a) Não existem traços universais que possam prever ou definir a liderança, a não ser em situações seletivas;
- b) Os traços prevêm um melhor comportamento em situações em que as organizações não são altamente formais e ambientes onde não existem rígidas normas comportamentais e recompensas por aderência a elas. Neste caso, estas situações podem criar menos oportunidades para que os líderes possam expressar suas características inerentes, limitando sua capacidade;
- c) As evidências desta teoria são pouco claras quanto à separação de causa e efeito em relação às características e sucesso na atuação da liderança;
- d) Os traços de liderança funcionam melhor para prever o surgimento desta do que para a distinção entre a eficácia dos líderes.

A principal crítica que se fazia a essa abordagem é de que ela se apoiava em opiniões e crenças pessoais, e não apresentava, atrás de si, uma teoria que seja passível de comprovação experimental. Estudos de Stogdill e Gibb (1948; 1947 *apud* BRYMAN, 2004, p. 259) questionaram a consistência das pesquisas sobre a

abordagem dos traços de personalidade e seus estudos acabaram mostrando, de acordo com Bryman (2004), que as correlações entre características pessoais e o fato de ser ou não líder não eram muito significativas, não podendo, portanto, precisar suficientemente a natureza da liderança.

De acordo com Bryman (2004), os pontos falhos da teoria dos traços pessoais geraram a necessidade de reexames na caracterização e definição da liderança, surgindo o segundo estágio proposto pelo autor, a abordagem dos estilos de liderança, que passou a nortear diversas abordagens posteriores. O surgimento desta abordagem do estilo sinalizou, segundo Bergamini (1994), a mudança do foco nas características pessoais para os comportamentos e diferentes formas de liderar, com conceitos dominantes entre as décadas de 50 e 60.

Nesse contexto, a ênfase na preocupação com os aspectos que caracterizavam mais claramente a dinâmica do comportamento do líder e a identificação dos tipos de comportamentos adotados foram os principais fundamentos desta teoria. A evolução natural das pesquisas e dos processos administrativos provocou, de acordo com Bergamini (2008), a necessidade de um aprofundamento em pesquisas sobre os estilos de liderança, visto que se descartou a existência de um único estilo ideal para o líder.

Desta forma, a abordagem dos estilos de liderança se referiu principalmente ao que o líder faz e à forma com que ele conduz o seu comportamento na liderança da organização. De acordo com Bergamini (1994), estudos realizados à época da disseminação da abordagem dos estilos de liderança fundamentaram três vertentes principais:

- a) A liderança autocrática, na qual líder é único a determinar as diretrizes, com perfil dominador e controlador e gestão pessoal;



- b) A liderança liberal, cujo líder possui pouca participação e a divisão de tarefas e decisões é realizada pelos grupos ou pelo indivíduo;
- c) A liderança democrática, com diretrizes debatidas e decididas pelo grupo, e ações estimuladas e assistidas pelo líder.

Inicialmente, segundo a autora, os resultados com estas pesquisas apontavam um maior nível de produção na atuação das lideranças autocráticas, porém, a qualidade era maior nos grupos em que o líder possuía estilo democrático. Posteriormente, em novas pesquisas realizadas ao longo da década de 50, percebeu-se que a eficiência dos líderes democráticos era maior dos que os outros dois estilos, pois os grupos geridos por estes passaram a ser tão ou mais produtivos que os outros e, além disto, mais criativos na execução das tarefas.

Jordão (2006) diz que não há estilo melhor ou pior para o exercício da liderança. Na realidade, cada um dos estilos deve ser observado e aproveitado para determinadas situações. De forma complementar aos estilos abordados por Bergamini (1994), a autora observa alguns, também importantes para a determinação dos tipos de estilos:

- a) Liderança facilitadora, na qual o líder ajuda as pessoas na identificação dos seus valores e interesses, facilitando a execução das tarefas;
- b) Liderança avaliadora, cujo líder avisa com clareza os critérios pelos quais os funcionários serão julgados, acompanhando e informando o desempenho individual e do grupo;
- c) Liderança conselheira, no qual o líder contribui na identificação das metas individuais relacionadas à carreira, comportamento e desenvolvimento dos liderados;

d) Liderança participativa, cujos liderados contribuem direta ou indiretamente nas decisões a serem tomadas pelo líder.

Para Goleman (2002), existem seis estilos de liderança, cujas características são mostradas na Figura 1 a seguir:

**Figura 1 – Estilos de liderança de Goleman**

Estilo	Modo de ação	O estilo em uma frase	Quando os estilos funcionam melhor	Impacto no clima
Líder coercivo	Exige imediata obediência	"Faça o que eu digo"	Em uma crise, no início de uma crise ou conflitos	Negativo
Líder confiável	Mobiliza as pessoas em direção a uma visão	"Venha comigo"	Quando as mudanças requerem nova visão ou uma clara direção	Muito fortemente positivo
Líder agregador	Cria harmonia e constrói laços emocionais	"As pessoas vêm primeiro"	Na cura de rupturas em uma equipe ou na motivação de pessoas em circunstâncias estressantes	Positivo
Líder democrático	Forja consenso através da participação	"O que você pensa?"	Na consolidação ou no consenso ou para obter contribuição de funcionários de valor	Positivo
Líder agressivo	Estabelece altos padrões de desempenho	"Faça como eu faço, agora"	Na obtenção de resultados de uma equipe altamente motivada e competente	Negativo
Líder conselheiro	Desenvolve pessoas para o futuro	"Tente isto"	Na ajuda a um funcionário para desenvolver força a longo prazo ou melhorar o desempenho	Positivo

Fonte: Goleman (2002, p. 61)

Para Goleman (2002), quatro dos estilos citados têm efeitos positivos no clima organizacional de uma equipe e encontrar o equilíbrio entre eles fará a diferença na gestão de uma equipe, pois para o autor, o líder precisa de mais de um estilo para ser eficaz no exercício da sua liderança. Goleman (2002) afirma ainda que, os líderes que são capazes de dominar mais de quatro estilos, especialmente o confiável, o democrático, o agregador e o conselheiro, têm os melhores climas e desempenho nos negócios. Desta forma, o autor sugere que os líderes devem primeiro entender quais competências e estilos de liderança possuem para descobrir de quais carecem e a partir disto, poderem trabalhar de forma mais eficaz e direta com os grupos e indivíduos.

No processo evolutivo das teorias, Bryman (2004) afirma que a abordagem contingencial ou teoria das contingências é clara em afirmar que suas bases de estudos colocam os fatores situacionais como ponto central para o entendimento do conceito de liderança. Segundo o autor, isto é feito a partir da especificação das variáveis situacionais que irão conduzir o líder para que tenha efetividade nas diferentes abordagens da liderança que precisa exercer. As teorias contingenciais, desenvolvidas entre as décadas de 60 e 80 - e também denominadas como situacionais - exploram variáveis que cercam o processo de liderança, não deixando de lado os diferentes tipos de comportamentos dos líderes. O principal objetivo destas teorias era o de determinar de que forma o comportamento de um líder poderia influenciar os resultados da interação entre os líderes e seus liderados.

Para Bryman (2004), um dos principais autores desta abordagem de liderança foi Fred Fiedler, que desenvolveu o primeiro modelo contingencial abrangente de liderança, denominado modelo da contingência de Fiedler ou modelo contingencial de efetividade de liderança (FIEDLER, 1967; 1993; FIEDLER E GARCIA, 1987 *apud* BRYMAN, 2004, p. 261). O modelo de Fiedler tem como proposição principal a relação direta entre a eficácia do desempenho do grupo e sua dependência da adequação entre o estilo do líder e o nível de controle que é proporcionado a ele pela situação, gerados através de questionários e pesquisas. Segundo Robbins (2006), este modelo aborda algumas variáveis e necessidades básicas existentes nas situações de liderança:

- a) Identificação do estilo de liderança e tipo de orientação - voltado à tarefa ou ao relacionamento;

b) Definição da situação, para adequação do estilo, que é representada por três dimensões contingenciais:

- i. Relação entre líder e liderados, isto é, como são as relações interpessoais, grau de confiança e respeito entre os membros;
- ii. Estrutura da tarefa, que determinará se há ou não estruturação das tarefas e quais especificidades devem ser executadas;
- iii. Poder da posição, que reflete o grau de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder e autoridade inerentes à posição de liderança.

c) Adequação dos líderes às situações.

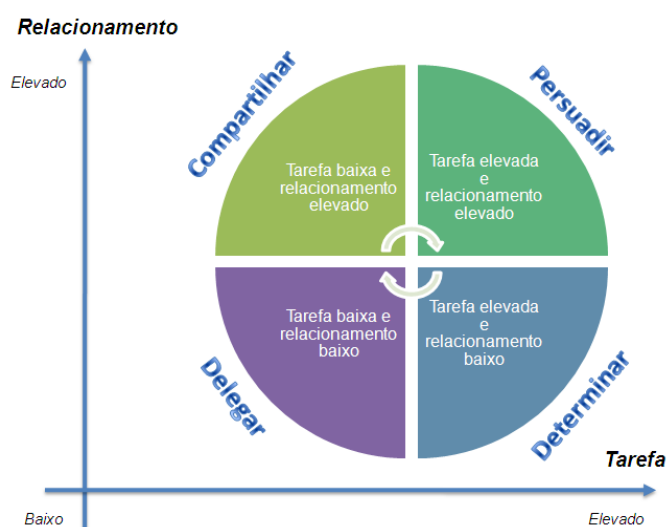
Robbins (2006) afirma que o enfoque contingencial procura explicar como a situação na qual o líder se encontra pode interferir no uso eficaz do seu estilo de liderança. De acordo com a teoria, a eficácia da liderança depende tanto da situação em que se encontra o grupo, quanto o líder, isso significa estar, num programa que envolva somente os aspectos da personalidade do líder ou somente os aspectos situacionais da organização fadada ao fracasso. Segundo Bergamini (2008), Fiedler desmitifica a crença injustificada de que existam líderes ideais exercendo sua posição de maneira eficaz sobre qualquer tipo de grupo e em qualquer situação. Para a autora, talvez a maior contribuição feita por Fiedler tenha sido ressaltar o papel ativo desempenhado pelo liderado na formação do vínculo de liderança.

Em outra abordagem teórica, de acordo com Robbins (2006), o modelo de liderança desenvolvido por Paul Hersey e Ken Blanchard, denominado de teoria da liderança situacional, tem conquistado diversos especialistas em desenvolvimento da administração. Segundo Robbins (2006), esta teoria centra seu foco sobre os liderados, na qual a liderança bem-sucedida é alcançada pela escolha do estilo

adequado, que está diretamente relacionado à prontidão dos liderados. Para o autor, a teoria da liderança situacional percebe a relação líder-liderado de maneira equivalente à existente entre pais e filhos, identificando comportamentos específicos dos líderes para com os liderados. Nesta teoria, segundo Bergamini (1994), os estilos de liderança podem variar muito entre os líderes e a ênfase que um líder pode dar à tarefa e ao relacionamento não necessariamente gera incompatibilidade ou exclusão dos focos.

Esta ênfase possui, segundo os autores, dimensões específicas, na qual o comportamento voltado para a tarefa é aquele em que os líderes o adotam para organizar e definir as funções dos seus subordinados. Já no comportamento voltado para o relacionamento, o líder procura manter as relações pessoais entre si e seus subordinados como alavanca para melhores desempenhos. A combinação destes estilos, mostrados na Figura 2, resultarão, segundo os estudos de Hersey e Blanchard (1986, *apud* BERGAMINI, 1994, p. 41) numa melhor identificação do peso a ser dado à tarefa e ao relacionamento e conseqüentemente, numa melhor atuação e eficácia do líder na organização.

**Figura 2 – Quadrantes de liderança**



Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986, *apud* BERGAMINI, 1994, p. 42)

Para Bergamini (1994), o líder precisa decidir qual aspecto das suas funções ele deseja influenciar antes de determinar o estilo apropriado de liderança que será utilizado com cada indivíduo e grupo. A partir disto, deverá determinar a capacidade individual ou coletiva, para a execução da tarefa e motivação necessária para que haja o melhor desempenho e por fim, decidir qual o estilo apropriado em cada contexto.

Outra teoria contingencial abordada por Robbins (2006) refere-se ao modelo de participação e liderança, desenvolvido em 1973 por Victor Vroom e Phillip Yetton. Segundo Robbins (2006), o modelo de liderança era normativo, em que era oferecida uma seqüência de regras que deveriam ser seguidas na determinação da forma e da quantidade de participação no processo decisório, de acordo com os diferentes tipos de situação. De acordo com Bergamini (2008), este modelo foi pesquisado na tentativa de compatibilizar teoria e prática nas tomadas de decisões mais efetivas, através da utilização de uma árvore de decisão para relacionar a situação ao estilo de liderança adequado. O líder responde a cada pergunta na árvore de decisão até encontrar o estilo apropriado a ser usado naquela situação, desde que atenda aos critérios de qualidade, aceitação e tempo disponível. Nessa abordagem de processo decisório, os estilos adequados de liderança estão em confronto com o tipo de problemas e situação. Robbins (2006) aborda as seguintes variáveis contingenciais do modelo de participação e liderança:

- a) Importância da decisão;
- b) Importância da obtenção do comprometimento do subordinado;
- c) Existência de informações suficientes para a tomada de decisão pelo líder;
- d) Estruturação do problema;
- e) Verificação se decisão autocrática tem reciprocidade no comprometimento;

- f) Verificação do nível de comprometimento dos funcionários com os objetivos da organização;
- g) Verificação de conflitos entre os subordinados, com soluções alternativas;
- h) Existência de informações suficientes para a tomada de decisão pelo grupo;
- i) Limitações de tempo do líder, possibilitando a restrição do envolvimento dos subordinados;
- j) Análise de custo-benefício para reuniões presenciais;
- k) Importância para a tomada rápida de decisão;
- l) Importância da liderança participativa para desenvolvimento das habilidades dos subordinados.

Segundo Robbins (2006), a abordagem contingencial possui significativa complexidade, além de ter seu uso bem difundido nas organizações. Ela leva em consideração a situação, passando a examinar os estilos de liderança, habilidades, talentos e, também, as necessidades. De acordo com Montana e Charnov (1998), um líder eficaz, em uma abordagem contingencial, deve entender a dinâmica da situação e adaptar as suas habilidades a essa dinâmica. Bowditch e Buono (2002) corroboram, afirmando que não há um modo ideal de se liderar em todas as situações, ao invés disso, o estilo mais eficaz de liderança é contingencial, ou seja, depende da situação.

Portanto, os líderes mais eficazes são aqueles capazes de adaptar seus estilos e suas próprias escalas de valores às exigências de uma situação ou grupo específico. A abordagem situacional passa a visualizar como realmente a liderança flui, deixando de lado os comportamentos dos líderes, surgindo, dessa forma, a figura dos seguidores e seus anseios em relação ao estilo de liderança adotado. Nesse mesmo sentido, Soto (2005) afirma:

[...] esse modelo baseia-se na distinção prévia entre a orientação às tarefas e aos empregados e assinala que o estilo de liderança mais apropriado depende da situação geral; se esta é favorável ou não, ou se está em uma etapa intermediária para o líder. Assim como a situação varia, também variam os requisitos de liderança. (SOTO, 2005, p. 221)

Apesar da importância dada por diversos autores à abordagem contingencial e suas teorias, Bryman (2004) afirma que provavelmente em função da inconsistência de vários resultados e problemas relacionados à mensuração de variáveis cruciais dos modelos, a utilização destes caiu em desuso gradual, mesmo com considerável aceitação ainda existente no mundo empresarial. Robbins (2006) expõe que há uma grande discussão em torno dos estilos de liderança serem fixos ou não, porém, segundo o próprio autor, a grande probabilidade é que as pessoas tenham uma parte fixa, determinada pela personalidade, e outra flexível, devido à habilidade de adequação às situações novas, cada vez mais recorrente nos dias atuais. A partir deste momento, surge a abordagem da Nova Liderança, utilizada, segundo Bryman (2004), para descrever um conjunto de abordagens sobre o tema surgidas na década de 80. Para Robbins (2006), os diversos estilos de liderança conhecidos na atualidade podem ser enquadrados nesta abordagem, também caracterizadas como teorias neocarismáticas ou teoria da gestão do sentido.

De acordo com o autor, estas teorias têm três temas comuns: a ênfase nos comportamentos simbólicos e emocionalmente apelativos dos líderes; a tentativa de explicar como certos líderes são capazes de conseguir níveis extraordinários de comprometimento dos seus liderados; a busca da simplicidade teórica, procurando ver a liderança de maneira próxima e cotidiana. Apesar de tratarem temas comuns, Bryman (2004, p. 263) afirma, porém, que existem claras diferenças entre elas, sendo na realidade um novo modo de conceituação da liderança que revela “um conceito de líder como alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é um reflexo de como ele



ou ela define a missão de uma organização e os valores que a apoiarão”. O autor conclui ainda que esta abordagem se baseia principalmente na representação de líderes como gestores de significados e não necessariamente como um processo de influência para atingimento dos objetivos, base conceitual das teorias anteriores.

Dentro deste conjunto de estudo da abordagem da Nova Liderança, três são destacadas nesta pesquisa: a liderança carismática, a transacional e principalmente a liderança transformacional. Para Robbins (2006), a teoria carismática aborda a atribuição de capacidades heróicas ou extraordinárias ao líder pelos seguidores, quando são observados determinados comportamentos. identifica cinco características que diferenciam os líderes carismáticos dos não carismáticos:

- a) Visão e articulação - Os líderes carismáticos possuem uma visão, expressa como uma meta e que propõe um futuro melhor que o atual;
- b) Risco pessoal – dispostos a correrem riscos pela atingimento da visão e objetivos;
- c) Sensibilidade ao ambiente – Percebem e tratam as limitações ambientais e avaliam a necessidade de recursos para realização da tarefa ou mudança;
- d) Sensibilidade às necessidades dos liderados – Percebem e tratam as necessidades, capacidades e sentimentos individuais;
- e) Comportamentos não convencionais – Engajam-se em comportamentos novos e flexíveis.

De acordo com Bryman (2004), Conger (1989 *apud* BRYMAN, 2004, p. 264) dividiu a liderança carismática em quatro estágios:

- a) O líder carismático identifica oportunidades, necessidade de mudança e formula a visão;

- b) Comunica essa visão, auxiliando e acompanhando o entendimento desta pelos liderados;
- c) Constrói uma imagem de confiança para a visão;
- d) Ajuda os liderados a alcançarem a visão por meio da liderança pelo exemplo, dando poder aos mesmos.

Já de acordo com House (1976 *apud* BERGAMINI, 2008, p. 86), existem alguns indicadores que podem determinar o grau de liderança carismática:

- a) Confiança dos liderados em relação às crenças disseminadas pelo líder;
- b) Congruência dos ideais e crenças do líder e liderados;
- c) Aceitação incondicional do líder pelos liderados e afeição destes ao líder;
- d) Obediência espontânea às diretrizes do líder;
- e) Envolvimento emocional dos seguidores com a missão da organização;
- f) Altos níveis de desempenho;
- g) Crença dos liderados em relação à capacidade de contribuição para o sucesso do grupo e da organização.

Para Bergamini (2008), os líderes carismáticos estão normalmente engajados em comportamentos relacionados à criação de uma impressão de competência e eficácia. A partir disto, há a tendência de confiança nas decisões tomadas pelo líder, possibilitando o aumento da aceitação e obediência incondicionais. Robbins (2006) aborda que os líderes carismáticos atuam de forma a relacionar a missão individual e do grupo aos valores e aspirações compartilhadas por todos. A partir da oferta de um futuro melhor que o atual, estes líderes possibilitam a geração de um significado maior ao trabalho, inspirando maior esforço para o atingimento dos objetivos.

Para Bergamini (2008), isto acaba resultando num maior envolvimento individual e coletivo, proporcionando maior comprometimento com os objetivos e conseqüentemente, melhor resultado organizacional. Segundo a autora, a relação de poder de referência e influência do líder está diretamente ligada à obtenção de níveis elevados de comprometimento pelos liderados, contudo, os objetivos precisam estar claros, comunicados e percebidos como atingíveis por todos.

A liderança carismática muito se confunde com as características dos líderes transformacionais, que serão abordadas mais adiante. Como forma de esclarecer essa semelhança, Robbins (2006, p. 318) afirma que “[...] a liderança carismática é um subconjunto da liderança transformacional. A liderança transformacional é o conceito mais amplo, incluindo o carisma”.

Segundo Bergamini (2008), a definição do modelo do líder carismático, bem como seu papel, são representados por seus valores e opiniões, visando a criação de uma percepção positiva perante os liderados. Esta situação é embasada por uma comunicação clara das elevadas expectativas que se fundamentam na confiança que ele, o líder, tem nos seus liderados para que os objetivos possam ser cumpridos e superados, o que tende a causar, segundo a autora, uma reação direta de comprometimento incondicional pelos liderados, comportamento demonstrado na Figura 3.

**Figura 3 – Características, comportamentos e efeitos nos seguidores da Liderança Carismática**

Características pessoais	Comportamentos	Efeitos nos seguidores
Dominante	Estabelece um modelo rígido	Confiança na ideologia do líder
Desejo de influenciar	Mostra competência	Convicção na semelhança entre o líder e o seguidor
Confiante	Articula metas	Aceitação inquestionável
Valores rígidos	Comunica altas expectativas, expressa confiança e desperta motivação	Afeto para com o líder, obediência, identificação com o líder, envolvimento emocional, objetivos exaltados e aumento na confiança

Fonte: Adaptado de Bergamini (2008, p. 59)

Apesar da importância da liderança carismática dentro da abordagem da Nova Liderança, segundo Bergamini (2008), os conceitos da liderança transacional e transformacional são as que mais se destacam e que possuem maior aproximação com a realidade das organizações no contexto atual. Bryman (2004) considera que a disseminação destes conceitos foi mais abrangente a partir do estudo de Burns (1978 apud BRYMAN, 2004, p. 265) sobre liderança política. Segundo Bryman (2004), a liderança transacional compreende uma troca entre líderes e seguidores, na qual o primeiro oferece recompensas, usualmente na forma de prestígio ou dinheiro, para que o segundo alcance os objetivos definidos pelo líder.

Já a conceituação da liderança transformacional aborda que o líder eleva as aspirações dos seguidores, possibilitando a unificação das aspirações e ideais de líderes e liderados. De acordo com Bergamini (2008) e Robbins (2006), muitos dos modelos de liderança existentes até a concepção da abordagem da Nova Liderança seguem as diretrizes típicas da orientação transacional em liderança. Para Robbins (2006), este tipo de liderança conduz ou motiva seus liderados na direção de metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas.

De acordo com Bryman (2004), a abordagem de Bass (1985; BASS E AVOLIO, 1990 *apud* BRYMAN, 2004, p. 265) sobre liderança transacional e transformacional está baseada, segundo Bryman (2004), nas pesquisas de Burns (1978 *apud* BRYMAN, 2004, p. 265), contudo, expande os seus conceitos em duas vertentes. Ao contrário dos estudos iniciais, que delimitam limites contrários aos dois tipos de liderança, Bass as considera como dimensões separadas, porém, indica que a abordagem ideal contém ambas as formas de liderança. Além disto, a evolução teórica proposta por Bass entra num nível maior de detalhamento em composição às bases teóricas mais genéricas abordadas por Burns, de acordo com Bryman (2004).

Para Bergamini (2008), embora a liderança transacional esteja baseada numa relação tipicamente caracterizada como estímulo e resposta, pode se tornar melhor caso se trabalhe mais proximamente dos indivíduos que compõem o grupo de liderados. Ainda segundo Bergamini (2008), para liderar produtivamente a partir deste enfoque, é importante também que o líder tenha a cautela de especificar claramente as recompensas que devem ser esperadas a partir de um determinado desempenho individual.

Segundo Burns (1978 *apud* BERGAMINI, 2008, p. 103), diferentemente do que ocorre na liderança transacional, a liderança transformacional proporciona o estabelecimento do vínculo entre líder e liderado quando as pessoas estão engajadas entre si por buscarem o atendimento de necessidades de nível mais elevado. Para Robbins (2006), os líderes transformacionais são aqueles que oferecem consideração individualizada e estímulo intelectual a seus liderados, possuindo carisma e inspirando seus liderados a transcender seus próprios interesses em prol do bem da organização. Neste caso, não se está preocupado

apenas com os benefícios que se possa usufruir, nem com aquilo que se possa ganhar ou perder. De acordo com Bergamini (2008), no processo da liderança transformacional surge uma situação de influência mútua na qual o líder e o seguidor estimulam um ao outro, pois ambos se identificam com a causa que perseguem.

Robbins (2006) reforça que as lideranças transacionais e transformacionais não devem ser vistas como abordagens opostas, pois a segunda é construída a partir das bases da primeira. Apesar disto, o autor conclui que estudos de Bass e Avolio (1996 *apud* ROBBINS, 2006, p. 135) evidenciam uma superioridade da liderança transformacional sobre a transacional, promovendo maior eficácia e produtividade, menor rotatividade e maior satisfação dos funcionários. Bass (1990, *apud* ROBBINS, 2006, p. 136) apresenta as características dos líderes transacionais e transformacionais, mostrada na Figura 4.

#### Figura 4 – Características dos líderes transacionais e transformacionais

##### *Lider Transacional*

- **Recompensa contingente** - negocia a troca de recompensas por esforço, prometendo recompensas para o bom desempenho e reconhecendo as realizações;
- **Administração por exceção (ativa)** – Observa desvios de regras e padrões, tomando ações corretiva;
- **Administração por exceção (passiva)** - Intervêm apenas se os padrões não são atendidos.
- **Laissez-faire** - Abdica de responsabilidades, evitando a tomada de decisões

##### *Lider Transformacional*

- **Carisma** – oferece visão e sentido da missão, estimulando o orgulho o respeito e a confiança;
- **Inspiração** - Comunica altas expectativas, utilizando símbolos para focar os esforços;
- **Estímulo intelectual** - Promove inteligência, racionalidade e cuidadosa resolução de problemas;
- **Consideração individualizada** - Dá atenção personalizada, aconselhando e orientando cada liderado individualmente.

Fonte: Adaptado de BASS (1990 *apud* ROBBINS, 2006, p. 136)

De forma a ratificar os estudos realizados sobre a abordagem da Nova Liderança, Gonçalves (2008) coloca que Bass e Avolio (1995 *apud* GONÇALVES, 2008, p. 51) desenvolveram o questionário multifatorial de liderança, o *MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)*. Segundo a autora, o objetivo era identificar as características de liderança a partir da atribuição de dimensões de acordo com as abordagens da liderança transformacional, liderança transacional, liderança *laissez-faire*, além dos fatores comuns a cada estilo de liderança, comparando as características descritas na Figura 4. Outra comparação de características foi abordada por Covey (1994), favorecendo uma visão mais clara das diferenças entre as duas formas de liderança, conforme Figura 5:

**Figura 5 – Comparativo das características da liderança transacional e transformacional**

Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Desenvolve a necessidade de terminar as tarefas e ganhar dinheiro	Desenvolve a necessidade de um significado, projetando as tarefas para torná-las relevantes e desafiadoras
Preocupa-se com poder e posição, política e vantagens	Preocupa-se com propósitos, valores, princípios éticos e morais
É dirigida para as questões diárias e rotineiras	Transcende as questões diárias
É voltada para estudo de dados e resultados à curto prazo	É voltada para o alcance dos objetivos a longo prazo, sem comprometer princípios e valores
Confunde causas e sintomas e preocupa-se mais com o tratamento do que com a prevenção	Separa causas e sintomas e trabalha preventivamente
Tem orientação a assuntos táticos	Alinha as estruturas internas e sistemas para o fortalecimento dos valores e objetivos primordiais, aproveitando estes valores como base do crescimento
Confia nas relações para auxiliar nas interações	É proativa, catalítica e paciente
Segue o comportamento esperado, dedicando-se ao trabalho dentro dos sistemas atuais	Focaliza principalmente missões e estratégias para cumprir os objetivos atuais e futuros
Dá apoio aos sistemas e estruturas que reforçam os resultados, maximizando a eficiência e garantindo ganhos em curto prazo.	Utiliza integralmente os recursos, identifica e desenvolve novos talentos, reconhecendo e recompensando contribuições e liberando o potencial humano

Fonte: Adaptado de Covey (1994, p. 47)

Para Bergamini (2008), na liderança transacional, a influência ocorre do líder para o seguidor, mas na liderança transformacional ela flui ao mesmo tempo nos dois sentidos, o que determinará vínculos mais consistentes em termos de trocas mais efetivas. Covey (1994) reforça também que alguns aspectos da liderança transacional são necessários na composição da liderança, contudo, a utilização das características e parâmetros da liderança é fundamental para que haja a comunicação e definição clara das metas e objetivos.

Esta falta de orientação normalmente conduz, segundo o autor, gestores a atuarem com base em agendas e cronogramas operacionais. Neste caso, a liderança transformacional acaba por envolver o comprometimento fundamental do líder na convivência e prática dos valores institucionais, fazendo com que este atue como agente de mudanças, obtendo elevados níveis de comprometimento e integridade dos liderados.

Fundamentando-se nas pesquisas e resultados dos trabalhos de Burns e House (1976 *apud* BERGAMINI, 2008, p. 128), Bass (1988 *apud* BERGAMINI, 2008, p. 129) apresenta um modelo detalhado a respeito da liderança transformacional, ampliando os conceitos mais generalistas de Burns, principalmente em relação à ênfase dada aos seguidores em relação às necessidades dos líderes. Além disto, de acordo com Bergamini (2008), aprimorou os resultados de House, enfatizando os elementos emocionais, inerentes à teoria carismática e abordando o carisma como uma condição necessária, mas não suficiente para a consolidação da liderança transformacional.

Segundo Bergamini (2008), os pensamentos de Bass (1988 *apud* BERGAMINI, 2008, p. 130) indicam que a liderança transformacional tem reflexo direto na motivação dos liderados para realizarem mais do que o esperado ou



inicialmente combinado, fazendo com que os níveis de consciência relacionados à importância e ao valor dos objetivos planejados fossem elevados e colocados prioritariamente em prol do grupo. A liderança transformadora, em última análise, torna-se moral no sentido de elevar o nível do comportamento e de aspiração ética tanto do líder quanto dos liderados, exercendo assim, um efeito transformador em ambos. Para a autora, os líderes transformacionais fazem muito mais pelos seus seguidores, conseguindo resultados superiores, devido à forma como se comportam e aplicam os elementos envolvidos, baseando-se no aspecto relacional e interpessoal destes com seus liderados.

A abordagem transformacional requer, no entanto, o desenvolvimento dos líderes nas questões estratégicas, relacionais e técnicas. Sob este prisma, Rego e Cunha (2005) apresentam seis formas de atuação a serem adotadas pela liderança transformacional:

- a) O líder deve articular uma visão ambiciosa, mas realista, compreensível pelos liderados, em consonância com a visão institucional, na qual todos se espelham;
- b) Deve liderar pelo exemplo, sendo um modelo referencial nas suas atitudes e condutas éticas, nos aspectos morais e legais;
- c) Deve transmitir elevadas expectativas de desempenho aos liderados, demonstrando confiança e sendo exigente em relação aos resultados esperados;
- d) Deve promover a aceitação dos objetivos da equipe e da organização entre os liderados, fomentando a cooperação e empenho individual em prol do coletivo;

- e) Deve tratar os liderados de forma individualizada, atentando às necessidades e encorajando-os ao desenvolvimento pessoal e profissional a partir de *feedbacks* e delegação de responsabilidades;
- f) Deve estimular intelectualmente os liderados, induzindo-os à tomada de consciência dos problemas a partir do fomento ao pensamento inovador e criativo.

Além dos pontos colocados pelos autores, o aspecto carismático do líder, ou a influência idealizada, é outra forma de demonstrar o quanto os líderes são respeitados e admirados, gerando uma grande identificação por parte dos liderados. Sob este aspecto, Bergamini (2008, p. 155) afirma que “[...] os líderes transformacionais despertam nos seguidores fortes sentimentos que se identificam com a pessoa dele e com a missão que ele representa, sendo, por isso, merecedores de confiança e fé daqueles que o seguem”.

A liderança transformacional é, para Bergamini (2008), o tipo de vínculo em que mais facilmente se conseguirá trabalhar com pessoas realmente motivadas. Para tais pessoas, a motivação é considerada como uma predisposição interna a cada indivíduo. Ela é especialmente crítica para os desafios da gestão de pessoas e a revitalização das organizações atuais. Neste sentido, o líder transformacional pode desenvolver novas visões para a organização, mobilizando os liderados para aceitar e trabalhar no sentido de realizar as visões empresariais em busca do melhor desempenho individual, coletivo e da organização em si.

Finalmente, a orientação transformacional, segundo Bergamini (2008, p. 161), “mostra ser a posição mais atual e mais valorizada por uma expressiva maioria de grandes organizações”. A partir disto, a globalização, a tecnologia complexa e o ambiente desafiador com mudanças constantes exigem direcionamentos cada vez

mais criativos e inovadores, bem como grupos altamente comprometidos, o que ocorrerá com maior facilidade, segundo a autora, com o desenvolvimento eficaz da liderança transformadora.

Para Bergamini (2008), a eficácia do líder repousa de maneira consistente na sua habilidade e sensibilidade interpessoal, bem como depende de um amplo conhecimento de com quem as pessoas interagem e de como funcionam psicologicamente. A autorização de liderar, atribuída pelo liderado, vem da percepção que ele tem de quanto o líder conhece, no tocante as suas aspirações e desejos pessoais e profissionais. Neste ponto o liderado coloca o líder como seu parceiro na luta pela realização pessoal, que viabilizará a escolha autônoma da direção a seguir, desejada pelo liderado.

Desta forma, observa-se que liderar, independente do estilo que se tenha, não é mais projetar a própria imagem como alguém apenas forte, responsável e competente, conhecedor das técnicas de trabalho, preocupado, sobretudo, com que o trabalho seja feito. Para Bennis (1997 *apud* BERGAMINI, 2008, p. 135), os líderes bem-sucedidos são os que possuem determinadas características pessoais que os levam a preocupar-se com certos aspectos de importância crucial, conduzindo à flexibilidade comportamental indispensável para transformar a mudança em oportunidade favorável e não em ameaça.

Bergamini (2008) aborda também que muito mais do que apoiados em recursos, líderes nitidamente notáveis buscam, acima de tudo, impor-se pela confiança que inspiram aos seus seguidores e pela credibilidade que despertam, favorecendo sua influência nos liderados, que será abordada em seção posterior.

## 2.2. DESEMPENHO

Para Lebas (1995 *apud* CORRÊA E CORRÊA, 2004, p. 119), o desempenho “diz respeito a arranjar e gerenciar bem os componentes do modelo causal que levam ao atendimento coordenado dos objetivos estabelecidos dentro de restrições existentes para a organização e para a situação.” De acordo com as idéias do autor, o desempenho está relacionado ao atendimento de objetivos, restringidos para cada organização e para cada situação. Neely e outros (1997 *apud* CORRÊA E CORRÊA, 2004, p.124) dizem que desempenho “[...] é a eficiência e eficácia da ação, sendo que a eficiência está relacionada ao atendimento dos requisitos do cliente”. Para Corrêa e Corrêa (2004, p. 123), eficiência “é uma característica do processo que se refere à habilidade de usar um mínimo de recursos possível para fazer alguma coisa” e eficácia “é a característica que se refere à habilidade de um processo em alcançar seus objetivos”.

Sink e Tuttle (1993, p. 2) discutem o conceito de desempenho definindo este como um “complexo inter-relacionamento de sete critérios genéricos: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade da vida de trabalho, inovação e lucratividade”. Para Bergamini e Beraldo (1988), há uma convergência relativa entre as definições de diversos autores e a associação do desempenho a questões relacionadas à atitude, como a ação em si, a atuação e o comportamento. Para estes autores, quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não deste, há uma atribuição direta da qualificação, que pode ser resumida em três vertentes possíveis: desempenho eficiente, desempenho eficaz ou ambos.

Lucena (1995) afirma que a questão do desempenho está ligada diretamente ao cargo ocupado e a forma de atuação de cada funcionário, desde que exista o prévio conhecimento das atividades, responsabilidade e resultados esperados pela organização. Nesta linha, Dutra (2004, p. 69) conceitua desempenho como “o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio” e divide o conceito em três camadas ou dimensões: a relacionada ao desenvolvimento, ao esforço e ao comportamento, em que cada avaliação precisa ser realizada de forma diferenciada. Dutra (2004) também diz que é condição básica a definição do que a organização entende como desempenho, quais os resultados desejados e quais as formas de medição que devem ser adotadas para o controle deste desempenho.

Para Bergamini e Beraldo (1988), é relevante considerar que o trabalho ou a execução de atividades a que as pessoas se dedicam se constitui na forma mais produtiva de emprego de recursos e energia por um indivíduo. De acordo com os autores, esta é a forma mais comumente apresentada para que as pessoas possam se sentir valorizadas, com seus potenciais plenamente utilizados e estando a serviço de algo positivo, seja para um bem comum ou mesmo individual.

Esta percepção ou mesmo sensação de realização está, ainda de acordo com Bergamini e Beraldo (1988), ligada até mesmo para a obtenção de um retorno sobre sua atuação, para que haja a comparação do resultado alcançado com o esforço realizado, numa relação que pode ser analogicamente comparada a um custo e benefício da energia despendida e esta comparação pode conduzir cada indivíduo à avaliação da realização pessoal e profissional, fazendo-o produzir ainda mais para sua auto-realização, que acarretará numa maior produtividade global.

Apesar deste contexto individual, as organizações precisam mensurar isto de forma massificada, o que é possível a partir da implantação mais acurada e estruturada de controles de desempenho e de atuação, do indivíduo e do grupo em que está inserido. Esse controle, no entanto, envolve a aplicação de técnicas e de ferramentas que estejam interligadas às diretrizes estratégicas da organização, para que haja sinergia entre o rumo desejado pela organização e o que deve ser esperado de cada funcionário.

A partir disto e da devida comunicação em toda a cadeia produtiva, espera-se que haja a possibilidade de avaliar, de forma mais precisa, o desempenho dos funcionários e da organização. Em linha com esta colocação, Lucena (1995, p. 15) conclui que “[...] a preocupação com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz é o ponto de atenção máximo para o aumento da produtividade”. Em função disto, as bases para que se possa formular e implantar processos de avaliação de desempenho acaba buscando no reconhecimento do desempenho do indivíduo um fator que possa impulsionar o sucesso organizacional.

Para Bergamini (2005, p. 32), “o instrumento de mensuração e integração que, ao longo do tempo, ganhou maior destaque na relação de troca entre a organização e as pessoas é a avaliação do desempenho humano no trabalho”. Para a autora, o foco nesta mensuração está relacionado principalmente à necessidade do aprimoramento contínuo deste tema em função da complexidade e quantidade de variáveis que envolvem o indivíduo e ao fato de ser a avaliação de desempenho o instrumento que tem atendido com maior nível de precisão as necessidades organizacionais de autoconhecimento, de conhecimento dos seus funcionários e do rumo que precisa ser tomado para o alcance das metas desenhadas para o atingimento do sucesso.

Lucena (1995) aborda que há três variáveis que geram impactos diretos na eficiência de um indivíduo no desempenho de uma tarefa. Para a autora, esta eficiência depende diretamente da relação positiva entre estas variáveis, quais sejam: a forma de ser do indivíduo (comportamento, essência), a atividade em si e o ambiente em que está contido. Lucena (1995) afirma também que quanto maior o ajustamento entre estilo, atividade e ambiente, maiores são as chances de se obter do liderado um resultado de desempenho mais eficiente.

A partir da consideração das variáveis envolvidas no contexto da avaliação de desempenho e em corroboração com as abordagens de Lucena (1995), Bergamini (2005) ratifica a validade da avaliação de desempenho como instrumento organizacional que pode servir como método de mensuração de resultados individuais e coletivos, ressaltando que a assertividade desta avaliação e suas contrapartidas estão diretamente ligadas ao conhecimento que se adquire sobre esta e da necessidade de uma análise integrada de resultados seja de desempenho, de comportamento ou de qualidade no trabalho.

Brandão e Guimarães (1999) abordam que o interesse sobre a gestão estratégica de recursos humanos e a vertente de avaliação de desempenho deu origem a diversas teorias e práticas difundidas tanto no ambiente corporativo quanto acadêmico. Para os autores, isto gerou uma retórica em diversas organizações, que passaram a utilizar – às vezes de forma correta e outras não adequadas e até mesmo distintas dos preceitos originais – os conceitos de competência, desempenho e empregabilidade. Sobre estes aspectos, Robbins (2006), Wagner III e Hollenbeck (1999) apresentaram diversas variáveis que têm influência sobre o desempenho, segmentada em três níveis:

- a) Nível micro-organizacional, que aborda variáveis biográficas, relacionadas à personalidade dos indivíduos, crenças, valores, atitudes e habilidades que influenciam na percepção, além da motivação, aprendizagem e tomada de decisão individual;
- b) Nível meso-organizacional, que interfere na liderança, na comunicação, nas atitudes perante conflitos, na visão sobre poder, na política, na estrutura de grupo e tomada de decisão deste;
- c) Nível macro-organizacional, que aborda as questões relacionadas à cultura, políticas, procedimentos e práticas de RH, estrutura e dimensionamento da organização.

Além dos níveis abordados pelos autores, Robbins (2006) cita também variáveis de resultado, a exemplo do absenteísmo, rotatividade, satisfação, comprometimento e a produtividade, fator consolidado e desdobrado das demais, colocando que alguns estudos mostram realmente que as variáveis dos três níveis citados têm influência direta sobre a produtividade, o desempenho individual e grupal, que podem ser avaliados em estudos específicos (BURTON; LEE; HOLTOM, 2002; DIAS, 2005; FARREL; STAMM, 1988; FINE GOLD; MOHRMAN; SPREITZER, 2002; GUIMARÃES, 2005).

Ketchum e Trist (1992 *apud* MARRAS, 2002, p. 38) abordam que os problemas relacionados ao desempenho dependem diretamente da organização do trabalho e principalmente do grau de correlação entre o perfil e características dos indivíduos e as características das atividades a serem realizadas por estes. Para os autores, o principal guia da organização do trabalho é a possibilidade modificação ou adequação gradual dos comportamentos, para que trabalhadores sejam conduzidos ao desenvolvimento de atitudes positivas versus as funções a serem realizadas, à



organização e a eles próprios. Para estes autores e segundo Bergamini e Beraldo (1998), é o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz.

Sob este aspecto, Beuren (2000) afirma que há a necessidade de existência de um sistema de informações que possa considerar o processo de gestão e de organização das instituições empresariais. Neste sistema, segundo o autor, é possível fazer com que o processo de avaliação de desempenho esteja estruturado com um formato que possa fazer com que o desempenho – e sua respectiva informação para a organização – estejam disponíveis para toda a cadeia produtiva de forma coordenada e conjunta com as demais funções e áreas. Beuren (2000) aborda ainda que para que isto ocorra, é necessário que haja padrões previamente estabelecidos, possibilitando a comparação entre o que foi planejado, o que é esperado e o que foi efetivamente realizado.

Corroborando com os conceitos de Beuren (2000), Porter (2005) aborda que a avaliação de desempenho precisa então estar direta e fortemente conectada às definições estratégicas empresariais prévias, favorecendo uma análise sistêmica e integrada de resultados. Porter (2005) conclui ainda que nesta situação, o que difere uma organização da outra é justamente a capacidade de realizar a estratégia de forma eficaz em determinado momento e eficiente após a sua maturação, transformando-a em ação e resposta cotidiana de resultados que devem ser desdobrados em toda a cadeia produtiva.

Em relação à avaliação de desempenho, Simons (2000 *apud* ROCHA, 2002, p. 52) diz que esta serve principalmente para realizar o controle da implementação de uma estratégia empresarial, com a comparação dos resultados individuais e coletivos com os objetivos estratégicos da organização, servindo como

uma das principais ferramentas do controle de desempenho organizacional. Beuren (2000) afirma ainda que para cada necessidade estratégica, a organização pode – e deve – criar indicadores que possam acompanhar o desempenho, de forma a monitorar se as ações desdobradas estão em alinhamento com os objetivos organizacionais desenhados. A partir disto, o acompanhamento pode ser realizado através de diferentes modelos de avaliação de desempenho.

Para o *Key Performance Indicators Working Group* (2007 *apud* ROCHA 2002, p. 56), “os sistemas de medição de desempenho permitem controlar processos-chave e detectar situações de melhoria das práticas empresariais através da possibilidade de comparação entre empresas do mesmo setor”. Segundo Rocha (2002), as informações resultantes desta medição podem ser usadas com o propósito de realização de melhores práticas, passando a ser componente chave para uma mudança na organização. Marosszeky e Karim (1997 *apud* BEUREN, 2000, p. 96) ratificam a importância da organização ter os objetivos estratégicos, os processos desenhados e a forma de implementação das estratégias claramente definidos, bem comunicados, sendo crucial a pré-existência de um detalhado plano para o que será medido e comparado seja acompanhado com frequência contínua, retroalimentando toda a cadeia de processos e produtos.

Além dos pontos citados anteriormente, Kennerley e Neely (2003 *apud* CORRÊA E CORRÊA, 2004, p. 57) destacam a importância de a organização incorporar a cultura de medição do desempenho na rotina diária, garantindo que haja a valorização das medidas adotadas e o reconhecimento pela organização da importância de se criar e manter formas de medição e controle adequados à estratégia organizacional, envolvendo toda a cadeia de produção no processo. De

acordo com os autores, as pessoas envolvidas neste processo de medição precisam:

- a) Entender e assimilar os benefícios que são gerados num processo adequado de medidas e controles;
- b) Aceitar a evolução necessária para a sustentabilidade e competitividade da organização, possibilitando a integração da medição com iniciativas próprias de melhoria na sua rotina;
- c) Integrar o processo de medição e controle do desempenho com as diretrizes estratégicas empresariais;
- d) Realizar a comunicação clara e direta para toda a organização sobre o processo, medidas e o que a organização espera de resultados;
- e) Realizar o processo e utilizar as medidas de forma transparente, de forma que possam favorecer mudanças de curto prazo, de forma encadeada.

Waggoner e outros (1999 *apud* ROCHA, 2002, p. 61), abordam também que a construção de um sistema de indicadores de desempenho envolve um composto de vários elementos:

- a) Um conjunto de procedimentos para coleta e processamento de dados;
- b) A definição de formatos e periodicidade para a distribuição da informação dentro e fora da organização;
- c) A elaboração de mecanismos de aprendizagem organizacional para identificação das ações a serem empregadas para melhoria do desempenho;
- d) A definição de um processo de revisão, que possa garantir a regularidade da atualização e usabilidade do sistema de medição.

Para Rocha (2002), há certo grau de dificuldade para que se possam desenvolver, com a eficiência esperada, sistemas de medição de desempenho. De

acordo com o autor, este processo deve ser construído e realizado por todos os atores envolvidos no processo de medição, do nível executivo ao nível de supervisão e áreas de apoio, possibilitando uma compreensão mais fácil em toda a organização. Este envolvimento também facilita, de acordo com o mesmo autor, a implementação e manutenção dos sistemas de medição, controle e a retroalimentação do processo. Neely e Bourne (2000 *apud* ROCHA, 2002, p. 65) dizem também que o principal fator para o desenvolvimento de sistemas de medição que tenham reflexo real nos resultados está calcado na discussão do caminho que a organização pretende seguir, do entendimento dos fatores críticos para o sucesso empresarial, que resultará no entendimento de causas de desvios e efeitos na organização.

A partir disto, segundo os autores, a organização pode desdobrar as análises do que se quer medir para chegar aos objetivos e traçar planos de ação para atingimento destas metas. Assim, observa-se que de acordo com as inferências de Neely e Bourne (2000 *apud* ROCHA, 2002, p. 67), a definição da relação entre estratégia e objetivos com a formulação dos procedimentos de coleta, processo de medição e implementação das medidas e controles possibilitam uma melhor compreensão por toda a organização, favorecendo a continuidade e retroalimentação do processo e proporcionando a existência de ações de melhoria contínua.

Complementarmente às abordagens citadas, Kaplan e Norton (1997, p. 21) afirmam que, “as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades”. Assim, as organizações que atuam nesse segmento devem ter bem claros os critérios competitivos e

processos críticos que devem ser priorizados e, conseqüentemente, considerados na concepção de seus sistemas de indicadores de desempenho.

Diversos modelos de sistemas de medição de desempenho têm sido propostos a partir da década de 90 (SINK; TUTTLE, 1993; HRONEC, 1994; LYNCH; CROSS, 1988; CROSS; LYNCH, 1995; KAPLAN; NORTON, 1997 *apud* OLIVEIRA E OUTROS, 2003, p. 48), com o objetivo de propor uma estrutura para a medição de desempenho que não se restringe apenas a medidas financeiras e contábeis, mas que também consideram o ambiente de trabalho, a satisfação do cliente, a qualidade e a melhoria contínua.

Um fator importante a ser considerado no processo de implantação de indicadores, conforme já dito anteriormente, é o entendimento e a aceitação dos envolvidos. Sink e Tuttle (1993) apontam que a organização deve voltar sua atenção na preparação dos participantes, considerando alguns pontos principais:

- a) As pessoas devem estar bem informadas sobre a importância daquele processo para a organização e dotadas de ferramentas adequadas;
- b) Devem ser realizados treinamentos com o objetivo de explicar as medidas e os procedimentos para sua coleta, análise e divulgação;
- c) Os avaliados precisam de treinamento e capacitação adequados para que o desempenho seja mensurado de forma adequada, devendo haver planos de reciclagens para melhoria dos resultados.

Outra dificuldade de implementação de um sistema de medição de desempenho nas organizações pode estar relacionada à seleção dos indicadores a serem coletados. Assim como já colocado nas abordagens de Neely e Bourne (2000 *apud* ROCHA, 2002, p. 79), de acordo com Oliveira e outros (2003), as organizações não consideram, com alguma frequência, suas estratégias e fatores críticos de

sucesso, sendo a escolha muitas vezes baseada na simplicidade dos indicadores ou facilidade de acesso aos dados. Isso decorre, em parte, da falta de uma estratégia explícita na maior parte das organizações, tornando difícil o julgamento e priorização de medidas, pois se deve ter conhecimento daquilo que é mais importante do processo a ser avaliado. Enfim, deve-se desenvolver na organização uma cultura de medição de desempenho, embasada em transparência e que proporcione o bom funcionamento do sistema de medição.

Pode-se observar, portanto, que a definição de um indicador de desempenho envolve muito mais do que simplesmente especificar uma fórmula adequada ou definir índices e metas a serem alcançadas. Questões como a finalidade do indicador, a frequência de coleta e a fonte de dados também devem ser consideradas. Nesta etapa devem ser identificadas as necessidades de dados, fontes, procedimentos de coleta, métodos de armazenagem e recuperação dos dados (OLIVEIRA E OUTROS, 2003).

Oliveira e outros (2003) colocam também que ao desenvolver novas medidas, os gerentes deveriam estar preocupados com a disponibilidade dos dados necessários para se chegar à medida. Isso engloba um sistema de informação capaz de coletar, analisar e disponibilizar as informações adequadamente. Entretanto, a organização deve se questionar, se o custo para coletar essa nova medida justifica o seu uso e se realmente a implementação de processos de coleta, medição de indicadores e controle de desempenho refletirão a estratégia de sustentabilidade e competitividade empresarial.

Além do exposto, Sink e Tuttle (1993) analisam que com o aumento do nível de controle e exigências mercadológicas para a garantia da competitividade, as quantidades de indicadores a serem mensurados pelas organizações compõem,

assim como os aspectos estruturais e de tecnologia, uma gama de vertentes e desafios a serem geridos diariamente pelas lideranças em busca dos melhores desempenhos.

Sob este prisma, os autores dizem que o conceito de desempenho em organizações ligadas à área serviços está normalmente associado à maneira eficiente de alcançar os aspectos qualitativos e quantitativos dos resultados, que têm, em sua maior parte características intangíveis. Assim, apesar da freqüente correlação do conceito de produtividade com o desempenho individual, é importante que se considere nesta análise todos os fatores influenciadores que estão ligados direta ou indiretamente para a obtenção dos resultados gerados pelas operações.

Nesse contexto, Sink e Tuttle (1993) abordam que os fatores geradores desta produtividade podem estar traduzidos na combinação da tecnologia utilizada, nos processos e métodos aplicados, no ambiente organizacional, nas pessoas e lideranças da organização. De acordo com isto, é possível, ainda segundo os autores, separar os efeitos e contribuições individuais, que irão compor o desempenho realizado pela organização, refletindo o resultado global. Este desempenho, segundo Sink e Tuttle (1993), pode ter algumas vertentes:

- a) Desempenho relativo à tecnologia e processos (sistemas, scripts, etc.);
- b) Ao ambiente de trabalho (estrutura, iluminação, salas de descanso, etc.);
- c) Às pessoas (maior produtividade no trabalho, menores índices de absenteísmo e rotatividade e campanhas motivacionais)
- d) À qualidade e eficácia dos líderes.

Desta forma, é importante considerar que a avaliação da responsabilidade pelo desempenho da organização perpassa por todas as análises de possíveis variáveis de impacto e não somente nos funcionários, que de acordo com o já

colocado por Sink e Tuttle (1993), refletem uma parte do conjunto destas variáveis. Corroborando com os autores, para o recorte em *contact centers*, Mancini (2006) afirma que este processo de gestão deve incorporar movimentos na organização que busquem a monitoração e controle contínuos através de indicadores que informem o caminho seguido pela organização na busca dos seus melhores resultados, sejam quantitativos ou qualitativos. Para que isto ocorra, segundo Sakamoto (2001), é fundamental que os gestores encontrem novas formas de medir e direcionar o desempenho das operações, buscando caminhos que identifiquem e aumentem as competências dos funcionários através da devida capacitação para que a contrapartida da melhoria na produtividade aconteça.

Para Kotler (1998), esta ênfase nas pessoas bem como no treinamento, capacitação e desenvolvimento das mesmas é fundamental nas organizações, porém, ainda mais requerido nas que estão ligadas à área de serviços, pois nestas normalmente os processos estão calcados em pessoas e não em produtos. Assim, se um funcionário é bem treinado, desenvolvido, valorizado na organização e está satisfeito, procurará repassar isto no atendimento ao cliente na condução da sua ligação, buscando a satisfação final deste.

Complementando o pensamento de Kotler (1998), Wallace e outros (2000 *apud* MADRUGA, 2006, p. 64) abordam que principalmente através do investimento elevado em recursos humanos, com o objetivo de elevar a motivação, o comprometimento, a segurança e a autonomia dos funcionários da organização, é possível se atingir o foco no desempenho em qualidade, níveis de serviço e ao mesmo tempo equilibrar estes objetivos com bons índices de produtividade e rentabilidade sem manter elevados índices de rotatividade, produzindo os resultados esperados pelas organizações.



### 2.3. LIDERANÇA E DESEMPENHO

Para Drucker (1999 *apud* TACHIZAWA E OUTROS, 2006, p. 82), a liderança vem passando e ainda passará por diversas mudanças em relação à forma e modelo de gestão de pessoas, processos e a relação destes com o desempenho, sendo importante a existência de significado aos funcionários para a geração de compromisso. Neste caso, a figura de uma autoridade decisória e que se dedica aos jogos de poder será substituída por funcionários agregadores de valor e transformada em elementos centrais para o contínuo processo de inovação nas organizações. Para os autores, o desenvolvimento das pessoas passará a ser questão central do novo líder, que deve estimular a participação e a criatividade dos liderados no processo decisório.

Bergamini (1994) aborda que apesar da existência de diversos conceitos - convergentes ou não – ao longo da história sobre a liderança e sua influência no desempenho, dois pontos, no entanto, são comuns a todos eles. Primeiramente, segundo a autora, trata-se de um fenômeno de grupo, não havendo nexos tratar a liderança como a ação isolada de um indivíduo. Segundo, é considerado pelos autores como um processo de influência que é exercido de forma intencional e que busca o atendimento de objetivos, normalmente voltados à organização. Hollander (1978 *apud* BERGAMINI, 1994, p. 15) apresenta uma definição mais abrangente:

O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência e duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

As questões relacionadas ao desempenho individual, grupal e conseqüente da organização são assuntos de grande relevância para as lideranças das organizações. De acordo com Bergamini e Beraldo (1998), na tentativa de

solucioná-las e melhor acompanhá-las e controlá-las, diversas metodologias e técnicas de gestão foram desenvolvidas e disseminadas nas organizações. Esta construção visava a rápida identificação dos desvios de desempenho, entendendo os motivos que originavam os mesmos e traçando planos para correção imediata destes.

Apesar do investimento realizado pelas organizações, diversos desafios de produtividade ainda existem, por vários motivos – convergentes ou não –, contribuindo para a análise sobre o resultado do desempenho, concluindo que este é dependente tanto das decisões e comportamentos dos indivíduos, mas principalmente dos líderes da organização, responsáveis pela administração deste desempenho e das variáveis que estão envolvidas na execução das tarefas (BERGAMINI E BERALDO, 1998).

A partir da releitura de alguns conceitos pode-se observar a correlação existente entre a liderança e o desempenho. Para Bowditch e Buono (2002, p. 88), por exemplo, a liderança pode ser considerada como “um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”. De forma complementar, os autores concluem que a chave conceitual, porém, está calcada sobre duas vertentes:

- a) A liderança é uma relação entre pessoas em meio às quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa base legítima (contratual ou consensual);
- b) A liderança não ocorre no isolamento, ou seja, não há líderes sem seguidores.

Segundo Bergamini (2008), tendo em vista o ambiente competitivo do meio empresarial, a liderança tem a grande responsabilidade de propiciar um

ambiente interno com capacidade para a promoção do comprometimento necessário para o alto desempenho. Isto deve ocorrer, segundo a autora, dentro de um contexto em que se possa obter a máxima eficiência deste desempenho esperado, respondendo, portanto, de forma rápida e adequada às mudanças e exigências do mercado.

Para Bass (1985 *apud* BERGAMINI, 1994, p. 28), ao tentar influenciar o comportamento de alguém no sentido de realizar alguma tarefa, a liderança será considerada bem-sucedida ao se atingir os resultados desejados em função do poder de posição do líder, sendo mal-sucedida quando os objetivos não forem alcançados. Neste sentido, Hollander (1978 *apud* BERGAMINI, 1994, p. 16) aborda que “[...] o processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.”

Neste aspecto, Blanchard (2007, p. 15) entende também que a liderança pode ser considerada como “[...] a capacidade de influenciar os outros a liberar seu poder e potencial de forma a impactar o bem maior”. Para o autor, quando se contextualiza a liderança em alto nível de desempenho, o conceito central e mais atual é o “bem maior”. Blanchard (2007) complementa que líderes podem ser bem-sucedidos em curto prazo se enfatizarem apenas a realização de objetivos, contudo, segundo o autor, nestes casos, as condições da organização humana podem se perder pelo caminho.

Para ele, assim como colocado por Drucker (2001), quando se está liderando em alto nível, deve haver uma filosofia que inclua tanto os resultados

financeiros quanto o estado de espírito e a satisfação no trabalho. Neste caso, o desenvolvimento de pessoas, sejam clientes ou funcionários, é tão importante quanto o desempenho, pois resultará num foco de obtenção de resultados em longo prazo, se tornando um processo e gerando a eficácia necessária para o desenvolvimento organizacional.

Para Schermerhorn Jr. e outros (2005), uma organização eficaz é aquela que atinge seus principais objetivos de desempenho e ao mesmo tempo mantém um alto padrão de qualidade de vida para os seus membros. Neste aspecto, de acordo com os autores, o desempenho individual e coletivo da tarefa e a satisfação no trabalho são preocupações relevantes concernentes à melhora da eficácia individual no trabalho e o líder tem papel crucial neste processo.

Blanchard (2007) aborda também que nas organizações eficazes e de alto desempenho, o papel da liderança formal é radicalmente diferente daquele de organizações tradicionais, pois aquelas não dependem de um líder carismático para a condução das ações e sim do desenvolvimento de uma organização visionária que perdure além do líder, que possui, contudo, caráter decisório para a propagação, aculturação e manutenção desta visão. Com isto, segundo o autor, o papel de liderança muda de uma questão de status e poder privilegiado, com um fim em si próprio, para um processo de longo prazo, sistêmico, mais complexo e participativo.

Nestas organizações, de acordo com Blanchard (2007), as práticas de liderança dão apoio à cooperação e ao envolvimento e a liderança é exercida em todos os níveis da organização. Líderes da cúpula vivem os valores da organização, incorporando e encorajando um espírito de investigação e descobrimento, ajudando os outros a ter uma visão de conjunto. Além disto, agem como professores e aprendizes, sendo visíveis em sua liderança e possuindo forma para se manterem

firmes quanto às decisões e valores estratégicos nos negócios, além de possibilitarem a manutenção da energia de todos os liderados no foco da excelência e melhores desempenhos.

Nesse contexto, para Manoochehri (1999 *apud* OLIVEIRA E OUTROS, 2003, p. 95), o papel do gestor é fundamental, mas deve deixar as pessoas livres por forma a produzir. Pois, as pessoas produzem melhor quando estão livres do que quando estritamente supervisionadas e controladas. Neste processo, o papel do gestor é estabelecer metas e objetivos, desempenhar e desenhar as tarefas de acordo com o desenvolvimento individual de cada subordinado, incentivar o espírito do grupo, liderar e motivar o seu pessoal, avaliar o desempenho e recompensar.

Ainda segundo Blanchard (2007), nas organizações que primam pelo alto desempenho, a liderança não é exclusiva aos líderes designados formalmente, podendo surgir em toda parte. Nestas situações, indivíduos com habilidades especiais se apresentam conforme a necessidade do momento, tendo capacidades de liderança amplamente desenvolvidas para a orientação e direção, permitindo o autogerenciamento da equipe, senso de propriedade e poder de ação e decisão quando a situação requer tais comportamentos.

Korman (1977 *apud* SOTO, 2005, p. 211) entende a liderança como a “[...] influência de uma pessoa sobre outras em determinada direção, para o atingimento de objetivos.” Em alinhamento com este conceito, Bowditch (1989 *apud* SOTO, 2005, p. 211) acrescenta a questão da influência da liderança, definindo-a de forma mais completa como “[...] o esforço que se efetua para influir no comportamento dos outros e para ordenar que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais e pessoais”. Soto (2005) aborda ainda que o processo de influência pode ser caracterizado como uma capacidade de conseguir que pessoas não unidas (e

portanto não subordinadas) diretamente a um líder façam algo que a este e à organização interessa.

Schermerhorn e outros (2005) abordam que comumente são feitas suposições a respeito do conhecimento que quase todos os líderes possuem sobre as ferramentas analíticas para a boa gestão de desempenho. Contudo, segundo estes autores, quando alguém aponta problemas ou temores que afetem o rendimento, independente deste conhecimento, precisam analisar cada situação, colocar-se no lugar do funcionário para entender suas necessidades e não perder a perspectiva global dos problemas dos subordinados com relação à organização, visando o equilíbrio entre as necessidades destes e os objetivos empresariais.

Nesta linha, Soto (2005) aborda que o líder deve ter as ferramentas técnicas para resolver, mas também deve ser capaz de gerar idéias criativas e oferecer um caminho prático, que diminua a angústia ou temores do trabalhador, dando confiança, somente ao ouvir a outra parte - às vezes esse ato é mais importante que os problemas em si -, transformando, dessa maneira, a solução em um produto útil que pode ser aplicado com outros indivíduos e que se poderá se refletir positivamente na organização.

Ainda para Soto (2005), a chave do sucesso na gestão não está necessariamente nas descrições de comportamento, mas principalmente no foco da equipe no comportamento em si. Os líderes, segundo o autor, influenciam os membros da equipe para liderarem ou gerenciarem a si mesmos e este é ponto de alavanca da liderança. Neste caso, ainda segundo Soto (2005), em equipes de elevado desempenho, o papel da liderança muda, transformando-a em facilitadora, a fim de encorajar os membros da equipe a liderarem a si mesmos.

Segundo Maccoby (2004), os líderes podem utilizar as teorias relacionadas à motivação de pessoas para primeiramente entendê-las e posteriormente ajudá-las na satisfação das suas necessidades, o que poderá afetar diretamente, segundo o autor, o desempenho destas no dia-a-dia. Para o autor, quando os trabalhadores não são motivados para atingir metas organizacionais, os administradores podem precisar avaliar o sistema de recompensas.

Maccoby (2004) diz também que a motivação de quem segue classifica-se em duas categorias: racional e irracional. Na primeira categoria estão as motivações conscientes e conhecidas, como a esperança de ganhar dinheiro, status e poder, participar de um empreendimento significativo ou seguir um grande líder. Na segunda e mais influente, as motivações estão no nível do inconsciente e fora da capacidade de controlá-las, elas surgem de fortes imagens e emoções do inconsciente que são projetadas no relacionamento com o líder.

A motivação no trabalho, apesar de não ser um tema a ser abordado na presente dissertação, está diretamente associada ao desempenho e pode ser mais bem detalhado em publicações já existentes e teorias já conhecidas (Maslow (1943); Alderfer (1969), McGregor (1960), McClelland (1966), Herzberg (1968), e Mowday (1987) e Vroom (1964)) *apud* SCHERMERHORN JR. E OUTROS, 2005, p. 146-148) e também referenciada por Bowditch e Buono (2002, p. 41-52).

Para Schermerhorn Jr. e outros (2005), a capacidade de formar equipes eficazes é outra habilidade gerencial fundamental em qualquer líder, assim como a capacidade de contribuir positivamente para o desempenho da equipe é uma habilidade fundamental para qualquer trabalhador. Numa definição formal, os autores afirmam que “[...] há um trabalho de equipe quando os membros trabalham juntos, de modo que suas respectivas habilidades sejam utilizadas eficazmente para

atingir um propósito comum.” (SCHERMERHORN JR. E OUTROS, 2005, p. 148). Ainda segundo os autores, em qualquer tipo de ambiente, criar equipes de alto desempenho é uma tarefa desafiadora, podendo-se descrever os valores essenciais e as características das equipes de alto desempenho da seguinte forma:

- a) Equipes de alto desempenho têm fortes valores de núcleo que ajudam a guiar as atitudes e comportamento para a direção adequada ao propósito da equipe;
- b) As equipes de alto desempenho transformam um senso geral de propósito em objetivos específicos de desempenho, fornecendo um foco para a solução de problemas e resolução de conflitos e definindo padrões para a medição dos resultados e obtenção do *feedback* do desempenho. Além disto, ajudam os membros a compreender a necessidade do esforço coletivo em detrimento do individual;
- c) Os membros das equipes de alto desempenho têm o conjunto certo de habilidades, sejam técnicas, voltadas à solução dos problemas e tomada de decisão ou de relacionamento;
- d) As equipes de alto desempenho têm criatividade, o que contribui para o melhoramento contínuo das operações.

Schermerhorn Jr. e outros (2005) complementam e dizem que existem alguns pontos importantes para que um líder possa formar equipes de alto desempenho:

- a) Comunicar os padrões de alto desempenho esperados pela organização;
- b) Definir o tom na primeira reunião da equipe;
- c) Criar um senso de urgência em todos os membros da equipe;



- d) Certificar-se de que os membros têm as habilidades corretas e que estão alocados nas suas respectivas especialidades;
- e) Estabelecer regras claras de comportamento individual e coletivo;
- f) Ser sempre o exemplo do comportamento esperado;
- g) Encontrar formas de obter sucesso inicial, dando ainda mais estímulo ao grupo para o alcance de novos objetivos;
- h) Introduzir constantemente novos fatos e informações;
- i) Certificar-se de que os membros possam passar muito tempo juntos, criando a integração e sinergia necessárias para o desenvolvimento das atividades;
- j) Dar *feedback* continuamente e recompensar o alto desempenho.

Equipes de trabalho, também denominadas de grupos formais (Bergamini, 2008), são definidas pela estrutura da organização, com atribuições de trabalho que estabelecem tarefas. O comportamento de seus integrantes é fortemente influenciado pelas metas organizacionais e suas atividades são dirigidas por um gerente. O desempenho da equipe dependerá não só dos conhecimentos e habilidades de seus integrantes, como também das atitudes que definirão os processos sociais dentro do grupo.

Segundo Bergamini (1994) e Daft (2005), o comportamento da equipe é determinante para a realização dos objetivos organizacionais e será fortemente influenciado pelo líder, na medida em que suas ações podem contribuir para a coesão do grupo. Neste sentido, Manz e Sims (1989 *apud* SCHERMERHORN JR. E OUTROS, 2005, p. 103) descrevem vinte e um tipos de liderança necessários para a condução das equipes, sendo sete mais importantes:

- a) Encorajamento do auto-esforço no elevado desempenho;
- b) Encorajamento da autocrítica do baixo desempenho;

- c) Encorajamento da auto-observação e auto-avaliação do desempenho;
- d) Encorajamento de ensaios das atividades de equipe;
- e) Facilitação de equipamentos e suprimentos para a equipe;
- f) Comunicação dos pontos de vista da equipe de e para outras equipes;
- g) Confiança.

Além disto, segundo Kotter (1992) existem quatro grandes vertentes que se relacionam com a condução do líder e a produtividade do grupo, que podem ser resumidas a seguir:

- a) Um desempenho diferenciado e a capacidade do líder para o exercício deste estão intrinsecamente relacionados ao foco no planejamento, organização, coordenação e controle das tarefas das equipes. Para o autor, nestes casos, a motivação é outra capacidade que precisa estar ligada ao desempenho do líder, porém, representa efeito indireto nos liderados.
- b) O nível de delegação é outro fator importante, quando se refere ao grau de influência da liderança em relação à gestão da equipe e o compartilhamento do poder e de tarefas com alguns membros da equipe;
- c) O nível de intensidade de apoio e orientação aos subordinados, apoiando-os nas decisões individuais e coletivas;
- d) Nível de coesão do grupo, relacionado principalmente à quantidade de relações existentes.

A gestão do treinamento e reciclagem pelo gestor é outro aspecto extremamente relevante para o desempenho individual e da equipe. Neste sentido, Tachizawa e outros (2006) abordam que a relação com o desempenho no trabalho poderá ser crescente, na medida em que programas específicos mantenham a sua motivação e desenvolvam a sua capacitação. Além disto, os autores abordam que o

desempenho e a produtividade dependem diretamente de fatores como nível de qualificação da mão-de-obra, modelo de produção, localização geográfica, tecnologias utilizadas e grau de automação das atividades e de lideranças que consigam consolidar a produção gerada, traduzindo melhores resultados para a organização.

Neste caso, para a obtenção de níveis elevados de produtividade e melhores desempenho, segundo os autores, além da atuação direta dos líderes, a organização precisa estar atenta à priorização de formulação de políticas e diretrizes de recursos humanos que estejam voltadas para a atração, contratação, manutenção, retenção e principalmente desenvolvimento profissional, buscando o equilíbrio dos objetivos organizacionais e a realização profissional e pessoal dos funcionários.

Além da questão de treinamento e desenvolvimento ser algo que deve estar inerente à cultura das organizações e na condução da liderança para a busca de melhores desempenhos, Vergara (2009) também elenca as seguintes capacidades requeridas para o gestor, para que este consiga extrair os melhores resultados individuais e dos grupos:

- a) Ter em mente a importância do compartilhamento da estratégia, bem como missão, visão, objetivos e metas a serem alcançadas e que são esperadas pela organização;
- b) Fortalecer os valores e crenças organizacionais, desdobrando-as em todos os níveis;
- c) Monitorar e acompanhar o movimento do ambiente externo, possibilitando mudanças rápidas na tomada de decisão e utilizar as diversas informações e ferramentas a seu favor na gestão do negócio, dos processos e pessoas;

- d) Ser criativo, hábil e rápido na identificação e solução de problemas e conflitos, tendo iniciativa, comprometimento, atitude e ousadia;
- e) Visualizar o sucesso e propiciar o compartilhamento desta visão através da gestão do grupo, da comunicação e das suas atitudes;
- f) Construir formas de auto-aprendizado para si e para todos os subordinados;
- g) Conhecer muito seus pontos fortes e os fracos para que possa trabalhá-los de forma construtiva e para que possa contribuir com o desenvolvimento dos outros, reconhecendo que todos podem aprender e contribuições serão sempre ouvidas e processadas;
- h) Propiciar a comunicação, sendo capaz de sempre estar aberto a ouvir, além de ter persuasão necessária para ser ouvido sempre que precisar;
- i) Reconhecer o trabalho e talento das pessoas, promovendo a energia necessária para a condução da equipe, sempre dentro de um padrão ético que sirva de modelo aos liderados.

Desta forma, segundo Vergara (2009), não é possível considerar a liderança sem contemplar a participação efetiva dos liderados no processo. Neste caso, segundo a autora, a liderança se traduz numa relação direta entre os líderes e seus liderados. Para a autora, as pessoas geram constantemente expectativas sobre si e sobre o ambiente que as cercam, interesses e motivações que se não forem devidamente entendidas, e correspondidas pelos líderes, não há o fenômeno da liderança, ratificando as afirmações de Edward E. Lawler e Lyman Porter (1968 *apud* SCHERMERHORN JR. E OUTROS, 2005, p. 86). A partir disto, Vergara (2009) conclui que para que alguém lidere, há necessariamente a existência de talento para gerir pessoas e processos e principalmente a capacidade de atração, manutenção e construção de relacionamentos fiéis com seguidores ou liderados.

Para Bennis e Nanus (1998), gerar o movimento nas pessoas em busca da execução de atividades e realizar o devido controle destas para que estejam alinhadas com a excelência pode estar ao alcance de qualquer gestor. No entanto, realizar esta tarefa concomitantemente à liberação de cada potencial da equipe, de forma sinérgica e canalizada, alinhada com as estratégias organizacionais e simultaneamente gerenciar possíveis quedas de desempenho com alavancas de motivação, é atributo dos verdadeiros líderes.

Para isto, segundo Bennis e Nanus (1998), são esperadas competências pessoais e profissionais que possibilitem e favoreçam o autoconhecimento e o conhecimento das necessidades das pessoas, buscando o convívio produtivo e integrado destas na busca pela satisfação e melhores desempenhos. Corroborando com as idéias dos autores, Bergamini (2008) aborda que o líder deve administrar o sentido do trabalho em relação ao que as pessoas têm de expectativas, necessidades e motivações, respeitando e trabalhando com as características individuais e propiciando a obtenção de resultados elevados que estejam alinhados também com a expectativa da organização.

Segundo Drucker (2002), uma das tarefas da administração é tornar o trabalho produtivo e o trabalhador realizado e empreendedor. A organização tem, na verdade, apenas um recurso: o homem. Ela funciona tornando os recursos humanos produtivos. Só há desempenho através do trabalho. Tornar o trabalho produtivo é, portanto, uma função essencial. Mas, ao mesmo tempo, as instituições da sociedade atual vão se tornando cada vez mais os meios pelos quais os indivíduos buscam seu sustento, encontram acesso a um status social, à comunidade e à satisfação e realização pessoal.

Tornar o trabalhador realizado e empreendedor é, conseqüentemente, cada vez mais importante, além de ser um parâmetro do desempenho da instituição. E é cada vez mais uma tarefa da administração e dos líderes. O líder, com isto, deve ter a habilidade de tornar a atividade significativa para o subordinado, valorizando-lhe o esforço e conduzindo-o ao ponto desejado. Isto é ressaltado por Bergamini (1994), quando diz que

[...] cabe ao líder fazer o diagnóstico das motivações dos subordinados, não na intenção de mudar comportamentos, mas no sentido de que sua ação no meio ambiente permita, tanto quanto possível, maiores oportunidades de satisfação motivacional das pessoas, que poderão direta ou indiretamente influenciar no desempenho do trabalho (BERGAMINI, 1994, p. 118).

Desta forma, observa-se que os líderes tornam a sua gestão eficaz quando conseguem fazer com que seus liderados se sintam identificados com seus próprios valores, assim como a estratégia, missão, visão e objetivos organizacionais, reforçando a individualidade dos integrantes e não tentar mudá-la. Neste sentido e pelo abordado anteriormente à luz das teorias, a influência do líder ultrapassa a simples responsabilidade do gestor de tarefas e de execução para ir muito além do que seria apenas uma autoridade formal. A influência da liderança, portanto, estende-se nitidamente além da influência habitual, podendo servir como uma das principais molas propulsoras da produtividade, da satisfação e do desempenho individual e coletivo.

## 2.4. MODELO DE ANÁLISE

Como síntese do referencial teórico sobre liderança, desempenho e a relação entre liderança e desempenho, constrói-se o modelo de análise apresentado a seguir (ver Quadro 1).

Visando uma concepção ampla da liderança na organização, desdobra-se esse conceito em duas dimensões: estilos (BERGAMINI, 1994; JORDÃO, 2006; GOLEMAN, 2002) e abordagens (BRYMAN, 2004; BERGAMINI, 1994, 2008; ROBBINS, 2006 e GONÇALVES, 2008). Os estilos considerados são: autocrático, democrático, liberal, situacional, facilitador, avaliador, conselheiro, participativo, coercivo, confiável, agregador e agressivo, estando caracterizados e distinguidos entre si por um indicador fundamental (ver Quadro 1). As abordagens consideradas são: a contingencial, situacional, participativa, transacional, carismática e transformacional. Essas abordagens são caracterizadas e distinguidas entre si por uma série de indicadores (ver Quadro 1).

O conceito de desempenho também é desdobrado em duas dimensões: fatores de gestão (SINK E TUTTLE, 1993; KOTLER, 1998, BERGAMINI E BERALDO, 1988, DUTRA, 2004; BERGAMINI, 2005; CORREA E CORREA, 2007; KAPLAN E NORTON, 1997) e fatores pessoais (LUCENA, 1995; BERGAMINI, 1998). Como fatores de gestão são considerados: a clareza nas definições de metas e viabilidade de execução; a eficácia de modelos de treinamento e desenvolvimento individual para atingimento das metas; a atuação do supervisor como alavanca do desempenho; e os modelos de controle e medição dos resultados e desempenho. Cada um desses fatores é caracterizado por uma série de indicadores (ver Quadro 1). Os fatores pessoais considerados são em síntese a satisfação do funcionário, também caracterizada por uma série de indicadores (ver Quadro 1). Além das

questões do modelo, utiliza-se de algumas perguntas realizadas em pesquisa interna da Contax (2010e) para avaliação da satisfação e de fatores de influência do desempenho individual (ver Quadro 5).

A relação entre liderança e desempenho corresponde a uma única dimensão, a influência de liderança no desempenho do liderado e da equipe, sendo essa dimensão caracterizada por uma série de indicadores (ver Quadro 1).



Quadro 1 – Modelo de Análise

Conceito	Dimensões		Indicadores
Liderança	Estilos de Liderança	Autocrática	Confiança na sua autoridade e gestão pessoal
		Liberal	Pouca participação nas decisões tomadas pelo grupo
		Democrática	Direção de opiniões do grupo para tomada de decisão
		Situacional	Age de acordo com a situação
		Facilitadora	Ajuda as pessoas na identificação dos seus valores e interesses
		Avaliadora	Avisa as formas de avaliação, acompanhando e informando sempre
		Conselheira	Desenvolve pessoas para o futuro
		Participativa	Compartilha a decisão com o grupo
		Coerciva	Exige imediata obediência
		Confiável	Mobiliza o grupo em direção a uma visão
		Agregador	Cria harmonia e constrói laços duradouros
		Agressiva	Estabelece altos padrões de desempenho, apesar da condução
	Abordagem Contingencial	Contingencial	Líder pessoal e dominador nos elogios e críticas
			Motiva as pessoas por coerção/autoridade
			Orientação à execução das tarefas, mesmo sem planejar
			Orientação ao relacionamento (pessoal)
			Exercício do poder como líder
		Situacional	Relação entre líder e liderados
			Adequação às situações
			Orientação à tarefa com o objetivo de organização
	Orientação a relacionamentos como alavanca de desempenho		
	Abordagem da Nova Liderança	Participação e Liderança	Autonomia e envolvimento das habilidades
			Critérios de qualidade, aceitação e tempo disponível p/ decisão
Análise de custo-benefício para reuniões presenciais			

Liderança	Abordagem da Nova Liderança	Participação e Liderança	Cumprimento de planos em grupo para resultados
			Compartilhamento de conhecimentos com integrantes da equipe
			Atitude sobre conflitos (visão do grupo e profissional)
			Informações suficientes para a tomada de decisão pelo grupo
		Carismática	Visão, articulação e proposta de futuro
			Risco pessoal para atingimento da visão
			Construção de uma imagem de confiança para a visão
			Reconhecimento e apoio
			Crença sobre a capacidade de contribuição para o sucesso do grupo e da organização
			Confiança dos liderados em relação às decisões e crenças disseminadas pelo líder
		Transacional	Recompensa contingente
			Administração por exceção (ativa)
			Administração por exceção (passiva)
			Direção para as coordenação das tarefas
			<i>Laissez-faire</i>
		Transformacional	Consideração individualizada
			Estímulo intelectual
			Preocupação com propósitos, valores e princípios éticos e morais e de longo prazo
			Desenvolvimento da necessidade de um significado
			Comportamentos idealizados, liderança pelo exemplo e referência ética e moral
			Comunicação de elevadas expectativas de desempenho aos funcionários
Inspiração motivacional, encorajamento, confiança e exigência em relação aos resultados esperados			

Conceito	Dimensões		Indicadores
Desempenho	Fatores de Gestão	Clareza nas definições de metas e viabilidade de execução	Conhecimento das variáveis de composição da influência da remuneração variável
			Comunicação clara sobre informações gerais, metas e como atingi-las
			Viabilidade de atingimento das metas
		Qualidade e quantidade de treinamentos para preparo em vendas	
		Eficácia percebida sobre perfil e treinamento	
		Ferramentas facilitadoras do desempenho (scripts, etc.)	
		Domínio no produto e no serviço em que lidera	
		Perfil do líder para vendas	
		Modelo de gestão para atingimento de resultados	
		Sistemas utilizados para o atendimento (facilidade, atualização)	
	Modelo de retroalimentação e avaliação dos resultados		
	Nível de monitoramento e controle sobre o desempenho		
	Estrutura física (ambiente e equipamentos)		
	Fatores Pessoais	Satisfação do funcionário	Oportunidades de crescimento
Justiça e meritocracia			
Sentimento de pertencimento			
Liderança e Desempenho	Influência da liderança no desempenho individual e grupal		Coerência entre discurso e prática
			Respeito em função da capacidade de relacionamento com pessoas
			Forma de atuação favorece engajamento das pessoas
			Sistemas de avaliação da liderança e forma de atuação dos líderes
			Relação entre líder e liderados
			Importância na motivação e capacidade de influência (comportamentos e resultados dos liderados)

Fonte: Elaborado pelo autor (2010).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para caracterizar em uma organização a liderança, o desempenho, e a relação entre liderança e desempenho, utiliza-se como método de pesquisa o estudo de caso, e toma-se como objeto de estudo a organização Contax S/A.

Esse estudo de caso está estruturado com base no referencial teórico e particularmente no modelo de análise descrito na seção anterior. Como instrumento de coleta de dados e levantamento de informações, utiliza-se a observação direta, pesquisa documental e questionário, aplicado no público-alvo da pesquisa – os atendentes (operadores) –, sendo consideradas principalmente a avaliação e a percepção destes com relação aos seus líderes, os supervisores de operações.

Considerando que de acordo com Contax (2010b) a organização possuía em dezembro de 2010 o número de 79.472 atendentes, de forma a delimitar o universo da pesquisa considera-se para a análise apenas a operação de televendas (receptivo e ativo) da Contax, que está situada na cidade de Salvador, Bahia, designada como “*Site* Fonte Nova”, à época da pesquisa com 3.126 atendentes.

Como o foco da pesquisa é identificar a percepção dos liderados sobre seus líderes, e para que os valores e resultados encontrados representassem a população em estudo, opta-se por delimitar a quantidade de respondentes e realizar a pesquisa em uma amostra não probabilística e por conveniência, da população do referido *site*. A decisão de delimitação abrangeu também questões relacionadas à especialidade da operação (somente vendas), regionalidade, cultura da operação, distinta de outras como SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) e em função da acessibilidade aos formulários, entregues diretamente aos respondentes.

Mingoti e Aguiar (1998) apontam que na amostragem por conveniência o pesquisador buscar obter uma amostra de elementos populacionais convenientes,

ou seja, os elementos são escolhidos por facilidade operacional na execução da pesquisa ou por se encontrarem no lugar exato em que a pesquisa está sendo efetuada. Sendo assim, não há um sorteio para a escolha dos elementos que compõem a amostra ou critérios iniciais que levem em conta a heterogeneidade dos elementos populacionais de acordo com fatores como gênero, faixa etária, etc. Segundo os autores, este é um tipo de procedimento de menor custo e que consome menos tempo, no entanto, possui limitações quanto à qualidade das informações, já que pode existir alguma tendência de seleção, auto-seleção dos entrevistados, por exemplo, e posteriores extensões diretas de conclusões para a população referenciada.

Como a população total é finita e conhecida, utiliza-se a fórmula para determinação do tamanho da amostra com base na estimativa da proporção populacional, demonstrada por Levin (1987), conforme notação:

$$n = \frac{N \times p \times q \times (Z_{\alpha/2})^2}{p \times q \times (Z_{\alpha/2})^2 + (N-1) \times E^2}$$

Onde:

n = Número de indivíduos da amostra

N = Tamanho total da população

p = Proporção populacional de indivíduos que pertence à categoria do estudo

q = Proporção de indivíduos que NÃO pertence à categoria do estudo ( $q = 1 - p$ )

$(Z_{\alpha/2})^2$  = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado

E = Margem de erro ou erro máximo de estimativa

De acordo com o Levin (1987), pode-se assumir um erro amostral máximo considerado tolerável em 5%, e intervalo de confiança de 95% - correspondentes a

1,96 desvios padrões da média populacional -, válidos para pesquisas de satisfação e pesquisas comportamentais.

Atribuindo-se os dados existentes às variáveis, têm-se:

$$\begin{aligned} n &= ? & p &= (3.126 / 79.472) = 0,39335 \\ N &= 79.472 & q &= (1 - p) = (1 - 0,39335) = 0,960665 \\ (Z_{\alpha/2})^2 &= 95\% = 1,96 \text{ (LEVIN, 1987)} & E &= 0,05 \end{aligned}$$

Aplicando os dados existentes às variáveis, têm-se:

$$n = \frac{79.472 \times 0,39335 \times 0,960665 \times (1,96)^2}{0,39335 \times 0,960665 \times (1,96)^2 + (79.472 - 1) \times (0,05)^2} = \frac{11536,5}{198,8} = \sim \underline{58 \text{ indivíduos}}$$

Levine e outros (2000) sugerem, contudo, que para pesquisas de satisfação ou que de cunho qualitativo, onde processos desconhecidos e variáveis não tangíveis podem interferir nos resultados gerados, seja utilizado um desvio padrão que possa amenizar ou garantir um grau ainda maior de confiabilidade, e por conseqüência, de menor erro, aos dados da amostra, sugerindo a utilização de um desvio padrão mínimo de 0,5 ou 50%. Desta forma, a partir da utilização da ferramenta *Microsoft Excel* e da fórmula "INV.NORMP", que retorna o inverso da distribuição cumulativa normal padrão, têm-se a seguinte expressão em fórmula, sugerida por Levine e outros (2000):

$$n = \frac{N \times (\text{INV.NORMP}(z^2) \times \alpha^2)}{(\text{INV.NORMP}(z^2) \times \alpha^2 + e^2)} = \frac{2.114,4}{8,5} = \sim \underline{249 \text{ indivíduos}}$$

Assim, apesar do resultado inicial encontrado ter sido de 58 indivíduos necessários, utiliza-se como tamanho de amostra 270 funcionários, superior à correção sugerida por Levine e outros (2000), com 249 indivíduos e equivalente a

8,6% da população de atendentes de tele vendas do *site* “Fonte Nova”, determinando um “n” com 95,7% de confiabilidade da amostra sobre a população total.

A aplicação deste questionário ocorreu entre os meses de dezembro de 2010 e janeiro de 2011, de forma direta, sem pré-testes realizados, juntamente com uma carta de apresentação e breve explicação. O pesquisador realizou reunião com os gerentes e coordenadores da operação, explicando a metodologia a ser aplicada e com base na quantidade da amostra determinada, imprimiu-se o questionário. Este foi entregue pessoalmente pelo pesquisador, ao longo dos dois meses citados, diretamente a cada respondente, sendo este escolhido de forma aleatória pelo pesquisador, com a presença do gestor, não havendo recusa ou formulário não devolvido por quaisquer dos atendentes envolvidos.

Para que não houvesse preocupação dos respondentes sobre a avaliação dos seus supervisores, o pesquisador explicou, em grupo de 10 pessoas, o que cada seção representava e que, como os formulários eram anônimos, não precisavam se preocupar com uma interpretação equivocada do supervisor, pois este não teria acesso às informações de forma específica, já que se trata de uma pesquisa de caráter científico. Após esta etapa, foram dados dois dias para resposta e devolução destes formulários, realizada diretamente ao pesquisador em local específico dentro do *site* pesquisado.

Apesar da existência de escalas já validadas, optou-se por utilizar a frequência simples de resposta como forma de mensurar os resultados, seja nos questionários que utilizaram as escalas do tipo Likert de concordância (sem atribuição de numeração ou pontuação) ou a escala de frequência, mensurando o comportamento positivo ou não dos líderes sobre a ação questionada ao pesquisado. Desta forma, demonstrando de forma direta o percentual de respostas

freqüentes aos itens avaliados, esperava-se obter resultados mais diretos sobre a percepção dos pesquisados sobre a atuação dos seus líderes e sobre os aspectos de desempenho da organização estudada.

As questões ou afirmações do questionário foram elaboradas com base no referencial teórico sintetizado no modelo de análise (Ver seção anterior, e Quadro 1), sendo as questões 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 24, 29 e 46 do apêndice B adaptadas do instrumento de Neves, Gimenez e Mendes (1999 *apud* GONÇALVES, 2008, p. 23), do questionário multifatorial de liderança de Bass e Avolio (1995 *apud* GONÇALVES, 2008, p. 51). Estão divididas em quatro seções, cuja quantidade e divisão foram construídas com objetivo de maior detalhamento de cada dimensão, para que se pudesse extrair com maior precisão as análises e relações práticas entre a teoria estudada e a organização.

Na primeira seção, faz-se a identificação do perfil dos dados demográficos dos respondentes, demonstrada no apêndice A. Na segunda seção, busca-se a caracterização da liderança na organização Contax com a identificação das abordagens e dos estilos de liderança predominantes, demonstrados no apêndice B. Esta identificação é realizada a partir da divisão e atribuição de questões relacionadas às abordagens e dos estilos de liderança apresentados no referencial teórico, conforme Quadros 2 e 3, respectivamente:



**Quadro 2 – Distribuição das questões e dimensões das abordagens de liderança**

Questão	Dimensão/Abordagem	Questão	Dimensão/Abordagem
18	<b>Contingencial</b>	2	<b>Transformacional</b>
20		4	
38		5	
39		7	
40		9	
17	<b>Situacional</b>	10	
41		11	
42		12	
43		13	
34	<b>Participativa</b>	14	
51		15	
52		25	
53		27	
54		29	
55		30	
56		31	
57		32	
1	<b>Transacional</b>	33	
3		35	
6		37	
8		46	
16		47	
21		48	
44		49	
45		50	
22		<b>Carismática</b>	
23			
24			
26			
28			
36			

Fonte: Elaborado pelo autor (2010), adaptado de Bryman (2004); Bergamini (1994, 1998, 2008); Robbins (2000, 2006) e Gonçalves (2008).

### Quadro 3 – Estilos de liderança avaliados pelos atendentes

Estilo do líder
<b>AUTOCRÁTICO</b> - caracteriza-se pela confiança na sua autoridade e pressupõe que os outros nada farão se não lhes for ordenado. Perfil dominador e controlador, com gestão pessoal
<b>DEMOCRÁTICO</b> - todo o grupo pode e deve contribuir com sugestões. A responsabilidade do líder, é dirigir estas opiniões para que, na prática, atinjam os objetivos esperados, contudo a responsabilidade passa a ser do grupo e não somente do líder (diretrizes debatidas e decididas pelo grupo, e ações estimuladas e assistidas pelo líder)
<b>LIBERAL</b> - é o chamado "deixa como está para ver como é que fica". Não dá ordens, não traça objetivos, não orienta os liderados, apenas deixa correr (líder possui pouca participação e a divisão de tarefas e decisões é realizada pelos grupos ou pelo indivíduo);
<b>SITUACIONAL</b> - Age de acordo com a situação, ou seja, este líder pode exercer estilos diferentes de acordo com cada situação
<b>FACILITADOR</b> – Ajuda as pessoas na identificação dos seus valores e interesses, facilitando a execução das tarefas
<b>AVALIADOR</b> – Avisa com clareza os critérios pelos quais os colaboradores serão julgados, acompanhando e informando o desempenho individual e do grupo
<b>CONSELHEIRO</b> – Desenvolve pessoas para o futuro
<b>PARTICIPATIVO</b> – os colaboradores contribuem direta ou indiretamente nas decisões a serem tomadas pelo líder
<b>COERCIVO</b> – É o “faça o que eu estou dizendo”, exigindo imediata obediência
<b>CONFIÁVEL</b> – Mobiliza o grupo em direção a uma visão. É o “venha comigo”
<b>AGREGADOR</b> – Para este líder, as pessoas vêm primeiro. Cria harmonia e constrói laços duradouros.
<b>AGRESSIVO</b> – É o “faça como eu faço, agora”. Estabelece altos padrões de desempenho, apesar da força de condução.

Fonte: Elaborado pelo autor (2010), adaptado de Bergamini (1994); Jordão (2006) e Goleman, (2002).

Na terceira seção, busca-se a caracterização do desempenho na organização Contax com a identificação dos fatores de gestão e pessoais relativos ao desempenho dos atendentes na organização Contax, demonstrada no apêndice C, também separadas a partir de questões atribuídas e relacionadas à teoria, conforme Quadro 4 e a avaliação final destes fatores e sua influência nos resultados, conforme Quadro 5. Neste último, a coleta foi realizada com a atribuição de escala de importância de 1 a 10 (“1” como menos importante; “10” como mais importante) com relação aos fatores influenciadores no dia-a-dia. A mensuração dos dados, neste caso, foi realizada com base nas médias encontradas de todos os formulários.

**Quadro 4 – Distribuição das questões e dimensões de desempenho**

Questão	Dimensão	Questão	Dimensão
17	<b>Clareza nas definições das metas e viabilidade de execução</b>	7	<b>Modelo de controle e medição dos resultados e desempenho</b>
20		10	
21		11	
22		12	
23		13	
24		14	
32		15	
34		16	
41		18	
1		<b>Eficácia de modelos de treinamento e desenvolvimento individual para atingimento das metas</b>	
2	26		
3	27		
4	28		
5	29		
6	30		
8	<b>Atuação do supervisor como alavanca do desempenho</b>	31	
9		33	
19		35	
36	<b>Satisfação do atendente</b>	39	
37		40	
38		42	

Fonte: Elaborado pelo autor (2010), adaptado de Sink e Tuttle (1993); Kotler (1998), Bergamini e Beraldo (1988), Dutra (2004); Bergamini (2005); Correa e Correa (2007); Kaplan e Norton (1997); Lucena (1995) e Bergamini (1998).

**Quadro 5 – Questões relacionadas aos fatores influenciadores do desempenho**

Fatores
Ter um ambiente agradável para trabalhar, com equipe motivada e que me ajuda a crescer
Manter-me empregado e receber mensalmente meu salário
Bons equipamentos (headset, lucent, computadores)
Atuação, acompanhamento e orientação do meu supervisor, minha lealdade e compromisso com ele
Campanhas motivacionais (prêmios, brindes, folgas adicionais, etc.)
A remuneração variável que a empresa me paga
Saber que posso crescer se tiver o melhor desempenho
Ser reconhecido, bem avaliado
Meu comprometimento e motivação para trabalhar, independente da empresa
Os benefícios que a Contax oferece aos seus colaboradores
Outro (descreva qual): _____

Fonte: Elaborado pelo autor (2010), adaptado de Contax (2010e).

Na quarta seção do questionário busca-se identificar a relação entre liderança e desempenho na organização Contax, isto é, a influência da liderança no desempenho dos respondentes e a avaliação do comportamento mais eficaz de influência de liderança pela ótica dos atendentes, conforme Quadros 6 e 7, respectivamente e demonstrados no apêndice D deste trabalho.

**Quadro 6 – Distribuição das afirmações da dimensão liderança e desempenho**

Item	Afirmações
1	Os supervisores são consistentes na sua prática com o seu discurso e dão exemplos diários desta coerência
2	Os supervisores são respeitados por sua liderança, capacidade e habilidade no relacionamento com as pessoas
3	Os supervisores são respeitados por causa de sua autoridade e posição formal
4	O estilo gerencial do meu supervisor favorece um ambiente favorável para o engajamento das pessoas e atingimento das metas
5	A Contax possui sistemas efetivos de informações que permitem monitorar a aplicação das técnicas de liderança e analisar os seus efeitos na produtividade das equipes
6	Em geral, descreveria a relação dos vendedores com supervisores como "muito boa"
7	Meu supervisor é capaz de influenciar sua equipe por meio de idéias e seu carisma
8	Meu supervisor merece minha lealdade
9	Meu supervisor tem influência direta no meu desempenho
10	Eu vendo mais e atendo melhor quando penso no quanto meu resultado reflete nos resultados do meu supervisor e da equipe.
11	O desempenho de minha equipe de trabalho depende muito da influência e da atuação do meu supervisor
12	Meu supervisor tem um papel importante para a sua motivação
13	Colocaria a atuação do meu supervisor como um dos 3 principais fatores que influenciam o meu desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor (2010), adaptado de Tachizawa e outros (2006); Bergamini (1994, 1998, 2008); Daft (2005); Vergara (2009); Soto (2005) e Kotter (1992).

**Quadro 7 – Questões relacionadas aos comportamentos mais eficazes de liderança pela ótica dos liderados**

<b>Comportamento/Atitude</b>
Ouvir mais e falar abertamente com seus liderados
Agradecer e reconhecer pelo bom desempenho
Conhecer as necessidades dos colaboradores e ajudar na solução destas
Motivar a equipe
Utilizar a persuasão e poder de convencimento
Passar confiança em sua forma de liderar e nos seus conhecimentos
Delegar mais
Ser facilitador, colocando-se como auxiliar dos seus liderados
Ter percepção apurada das situações, decidindo corretamente o que deve ser feito
Lembrar constantemente a equipe do sucesso alcançado
Respeitar cada indivíduo como único
Dominar tecnicamente os produtos
Ser persistente
Se adaptar às situações, adequando o seu estilo de acordo com cada questão
Mostrar que o trabalho em equipe gera mais ganhos do que perdas
Mostrar a importância de cada um no atingimento global das metas
Respeitar e incentivar o respeito às diferenças e dificuldades individuais
Planejar as tarefas e a forma de atingir as metas

Fonte: Elaborado pelo autor (2010), adaptado de Bergamini (1994, 1998, 2008); Daft (2005); Vergara (2009); Soto (2005) e Robbins (2006).

O processo de coleta de dados foi realizado diretamente pelo pesquisador, durante os meses de dezembro de 2010 e janeiro de 2011, conforme entrega dos formulários realizada pelos respondentes, sendo planejado para ocorrer em três etapas: a primeira, com a análise documental dos dados da organização, disponibilizados nos relatórios anuais de resultados e relatórios operacionais; a segunda, com a observação direta da gestão dos supervisores no dia-a-dia com os seus liderados, os atendentes, com a participação do pesquisado em processos de feedback, comunicação de assuntos operacionais e avaliação do acompanhamento dos resultados da equipe; e a terceira, com a aplicação do questionário de pesquisa, sendo utilizada a ferramenta *Microsoft Excel* para o tratamento dos dados.

#### **4. CONTACT CENTERS E A CONTAX**

Em consonância com o objetivo proposto, esta seção está dedicada à apresentação do estudo de caso, realizado em uma das maiores empresas de *contact centers* no Brasil, a Contax S/A. Para a contextualização da empresa no mercado brasileiro e no setor em que atua, serão apresentadas informações com base em referencial teórico sobre os conceitos, evolução, características, complexidade e detalhamento necessário do mercado de *contact centers*, com o objetivo de possibilitar o entendimento pleno sobre o assunto. Em seguida à contextualização do segmento e da empresa estudada desenvolve-se a análise, buscando-se a caracterização das abordagens e estilos de liderança dos supervisores a partir da ótica dos liderados e a relação existente entre liderança e desempenho destes liderados, os atendentes, na Contax.

##### **4.1. DA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CONTACT CENTER**

Num cenário em que a comunicação passou a ter papel estratégico e vital no processo mercadológico, inclusive no apoio à implementação de ações, táticas ou decisões empresariais, o atendimento ao cliente se tornou peça estratégica para a sustentabilidade e aumento da competitividade empresarial e neste âmbito é que se inserem as centrais de atendimento a clientes.

Levando-se em conta a delimitação dos conceitos, que consideram uma central de atendimento em todo o seu aspecto estrutural (pessoas, tecnologias, integração, dentre outros fatores), Freitas (2000) aborda que com o aprimoramento das técnicas e serviços oferecidos ao longo dos anos, as centrais passaram a ser

denominadas como telemarketing por volta da década de 1980, tendo os seus conceitos e práticas iniciadas no Brasil a partir da expansão do mercado interno para as organizações multinacionais, principalmente americanas. De acordo com Mancini (2006), esta década foi a mola propulsora do serviço e do termo utilizado, já que em consonância com a terminologia, elevou-se o patamar da necessidade de estreitamento do relacionamento entre as organizações e seus clientes.

Com esta mudança comportamental, as centrais de telemarketing precisaram incrementar os seus serviços, passando a realizar ações mais estratégicas na cadeia produtiva da organização, como a interação pró-ativa e detecção de necessidades dos clientes, realização de pós-venda para identificação da satisfação e possíveis pontos de melhoria no processo, realização de pesquisas, suporte técnico, dentre outras ações e serviços. A partir desta mudança, ainda segundo Mancini (2006), é que se disseminaram as terminologias e variações do telemarketing, a exemplo do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), *Help Desk* (suporte técnico), televendas e telecobrança, dentre outros.

Madruca (2006) diz que a concepção do telemarketing está diretamente relacionada à forma de se fazer negócios remotamente. Esta situação possibilita, segundo o autor, uma redução muito maior nos custos operacionais que a alocação e deslocamento de vendedores presenciais para uma mesma ação de venda. Nesta situação, pode-se entender que este canal de contato – o telemarketing – é uma arma estratégica para o crescimento da organização, sendo composta por pessoas, processos e tecnologias que propiciam além da interação, o acesso direto dos clientes aos serviços desejados, onde, como e quando precisarem.

Sob esta ótica e corroborando com as idéias de Madruca (2006), Stone e Wyman (1992), fazem a seguinte definição sobre o termo:

O telemarketing compreende a aplicação integrada e sistemática de tecnologias de telecomunicações e processamento de dados, com sistemas administrativos, com o propósito de otimizar o mix das comunicações de marketing usado por uma empresa para atingir seus clientes. O Telemarketing desenvolve ainda a interação personalizada com clientes enquanto, simultaneamente, tenta fazer face às necessidades dos clientes, e melhorar a eficiência de custos (STONE E WYMAN, 1992, p. 21)

Apesar da intensificação e grande incentivo do uso do telefone para aumento da interação com seus clientes e da possibilidade de melhoria na comunicação e aumento nas vendas pelas filiais multinacionais no Brasil no final dos anos 80, a impulsão do serviço realmente teve seu vértice gerado no mercado brasileiro a partir da década de 90, a partir da privatização do setor de telecomunicações, em 1998.

Neste final de década e início dos anos 2000, o conceito do termo telemarketing evoluiu para o modelo de *call center*, a partir da introdução e investimentos mais intensivos na tecnologia, que por sua vez passou a possibilitar uma integração de dados e voz nos subsistemas de atendimento, tornando a central estruturada em plataformas de sistemas extremamente flexíveis e adaptáveis. Com o incremento da informática no sistema de atendimento, passou-se a mensurar questões relacionadas à produtividade, qualidade e satisfação, antes feitas de forma muito rudimentar e pouco confiável, além de possibilitar a integração de bases de dados e a implantação de diversas ações e ferramentas de marketing.

Além do marco gerado pela liberação do setor de telecomunicações e o conseqüente aumento da competitividade no setor, pode-se somar ao novo patamar de relevância das centrais de telemarketing, de acordo com a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT, 2010), alguns fatores contribuintes adicionais, como o desenvolvimento do mercado de informática e das novas tecnologias, o que possibilitou a expansão da internet e integração dos sistemas de dados e voz (já mencionada anteriormente) e a criação do Código de Defesa do Consumidor em



1990, possibilitando a proteção e direitos nos processos de compra de produtos e serviços, inclusive por telefone.

Desta forma, os *call centers* deixaram de ser considerados apenas como um canal de comunicação ou uma das formas de possibilidade de vendas para se tornarem pontos cruciais dentro das estratégias empresariais, sobretudo as que possuíam grandes bases de clientes e segmentações de produtos oferecidos. Segundo Mancini (2006), houve uma relevância significativa dada aos *call centers* a partir de 2000, pois o alinhamento necessário entre a estratégia e a execução do relacionamento contínuo versus o entendimento e satisfação das necessidades do mercado e dos clientes eram fundamentais para que houvesse a efetividade das ações voltadas à fidelização e possível aumento nas vendas.

A partir disto, de acordo com Bretzke (2000), o marketing de relacionamento, através dos seus diversos métodos, foi utilizado como uma das principais bases de interação com os consumidores pelas organizações, aliando o entendimento do comportamento e das necessidades dos clientes com os resultados e possibilidades de cruzamentos proporcionados pela tecnologia e a internet, possibilitando assim o aprimoramento e uma maior eficácia dos métodos de comunicação, satisfação e conseqüente fidelização dos clientes.

Sob este aspecto, o termo *contact center* surge como evolução natural dos conceitos, pois passa a se tornar um verdadeiro centro de contatos, com múltiplos meios de comunicação, se tornando um canal vital de interação das organizações com os seus clientes, mas com um foco muito mais direcionado às soluções e à satisfação das necessidades dos clientes e na geração de negócios. Para isto, segundo Bretzke (2000), passaram a se basear na filosofia gerada pelo CRM (*Customer Relationship Management*) buscando o suprimento customizado,

mesmo em serviços de massa, como um *contact center*, utilizando todas as formas de contato para o atendimento destas necessidades. Com isto, segundo a autora, isto propiciaria o aumento do foco no relacionamento, reduzindo o foco transacional anteriormente praticado nos *call centers*.

Para isto, segundo Sakamoto (2001), houve uma necessidade eminente de atuação decisiva em relação às tecnologias para que pudessem ser aplicadas às novas necessidades mercadológicas e às ferramentas ligadas ao *marketing* de relacionamento, principalmente através da integração com a internet, gerando um modelo dinâmico, voltado às soluções de relacionamento.

Desta forma, conforme se pode observar na Figura 6, a aplicabilidade de atendimento telefônico (ativo ou receptivo), foi agregada às novas formas de abordagem e contato com os clientes, como *e-mail*, serviços de *chat*<sup>1</sup> voz por IP<sup>2</sup>, *fax*, *web collaboration*<sup>3</sup>, utilizando as novidades da plataforma web para aumentar a habilidade da organização em gerenciar os contatos e interações, agora multimídia, com cada cliente. Estas novas ferramentas acabaram atingindo um número ainda maior de consumidores que em busca de maior agilidade, optam pelos canais mais informais e diretos para o acesso às informações, sem perder, no entanto, a sua individualização no relacionamento.

---

<sup>1</sup> Meio de comunicação via internet, através da interação *on-line* entre usuários.

<sup>2</sup> Tecnologia utilizada para transmissão de voz na internet via protocolo TCP/IP (Transfer Control Protocol / Internet Protocol).

<sup>3</sup> Ferramenta de navegação remota e conjunta entre o operador da central de atendimento e o cliente, em tempo real. É também denominado de "*co-browsing*".

Figura 6 – A evolução do *call center* para *contact center*



Fonte: Adaptado de Sakamoto (2001, p. 44)

Aliado à evolução tecnológica e mercadológica, o aperfeiçoamento das atividades dos *contact centers*, segundo Madruga (2006), exigiu investimentos maciços principalmente no aprimoramento das técnicas e forma de atender, na seleção, treinamento e capacitação dos funcionários, além da reorganização da infra-estrutura organizacional, através da criação de modelos de gestão que propiciassem o suporte e controles necessários para a especialização que cada vez mais se exigia.

Desta forma, observa-se que apesar das centrais de atendimento serem consideradas inicialmente mais como um meio de contato ou canal de venda, as exigências de mercado, a evolução e a especialização ao longo dos anos fizeram com que os *contact centers* ou centrais de relacionamento se tornassem fatores críticos de sucesso para o alcance dos diferenciais competitivos nas organizações.

Além de serem um meio indispensável de comunicação e interação entre estas e seus consumidores, estas organizações passaram a agregar valor aos produtos oferecidos, maiores níveis de interação, relacionamento, fidelização e

gerando, em contrapartida, melhores índices de vendas e rentabilidade em diversos mercados da economia. Apesar de todas as melhorias geradas pelos *contact centers*, segundo Madruga (2006), a intensificação da concorrência e a instabilidade econômica gerada no decorrer dos anos, tanto no Brasil quanto em outros países, forçaram as organizações a repensarem os seus modelos empresariais, através da redução de custos, foco nas suas atividades e competências principais e na redução dos níveis de investimentos. Isto exigiu níveis cada vez maiores de controles de desempenho dentro destas organizações, iniciando, segundo Madruga (2006), um rápido processo de terceirização do setor.

De modo geral, as organizações têm buscado incessantemente resolver as questões de equilíbrio relacionadas à qualidade dos serviços prestados e a produtividade desejada, incluindo a variável de redução de custos, propiciando assim a melhor relação custo-benefício e retorno financeiro. Em paralelo, há a busca da diferenciação dos serviços, e expansão das ações de relacionamento com o cliente, o que traduzirá uma possível retenção ou fidelização dos mesmos, evitando perdas e aumentando as vendas e margens empresariais.

Para Madruga (2006), a terceirização das atividades relacionadas aos *contacts centers* tenderão a resolver todas as questões citadas, pois como estes possuem altos custos com tecnologia, processos e recursos humanos, o processo de transferência se traduzirá para a organização contratante em redução de custos, aumento das possibilidades de venda provocada por uma melhoria nos processos ligados ao relacionamento com clientes e aumento da satisfação e fidelidade dos mesmos, o que se traduzirá diretamente em retorno financeiro e perenidade empresarial.

Sob este aspecto da terceirização, a decisão de escolha da prestadora sem dúvida alguma passa pela avaliação de preços e de desempenho, afinal, o equilíbrio entre a redução de custos aliado ao alto índice de eficiência operacional pode ser um dos principais motivadores à terceirização. Para tentarem equilibrar as questões relacionadas à produtividade, à exigência dos altos níveis de qualidade e da compatibilidade de preços, existem algumas formas de faturamento, que são escolhidas pelos contratantes de acordo com o melhor custo-benefício. De forma geral, as prestadoras de serviço de *contact centers* oferecem três formas de terceirização dos serviços e de posições de atendimento (PAs) às organizações, conforme Figura 7:

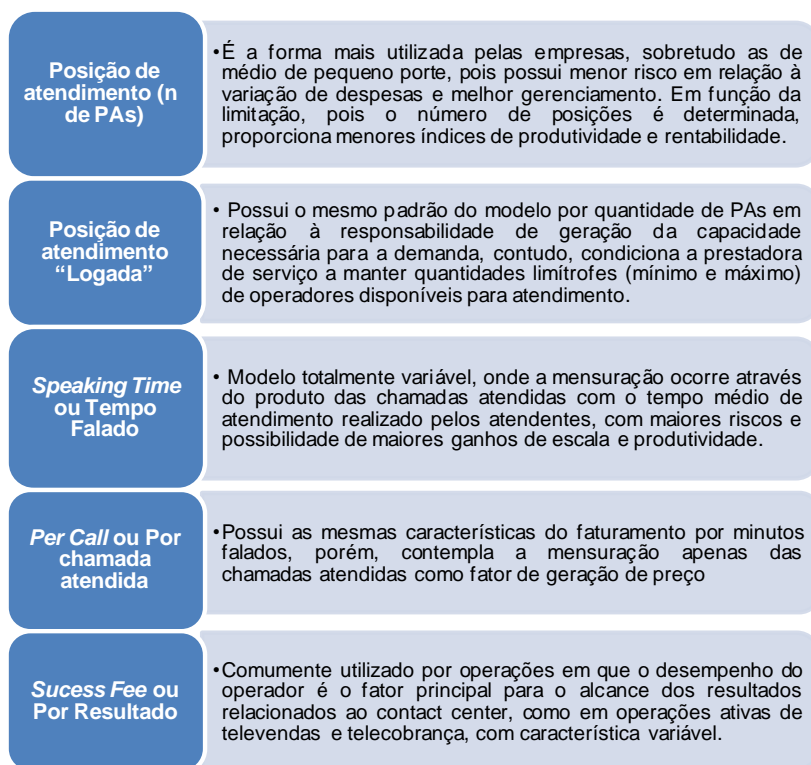
**Figura 7 – Modalidades de terceirização nos *contact centers***

PA “Mão-de-obra”	PA de Infra-estrutura	PA Completa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Propicia os menores custos relacionados a preços, pois a empresa contratante, pois somente a linha de despesas com pessoal é terceirizada, eliminando despesas com custos rescisórios, taxa de rotatividade e capacitação, por exemplo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>É o modelo inverso ao de mão-de-obra, onde a prestadora de serviço é responsável pelo fornecimento da infra-estrutura física e tecnológica, com os processos, capacitação e recursos humanos pertencentes à empresa contratada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa contratante delega à prestadora de serviço a responsabilidade pelo fornecimento de toda a infra-estrutura necessária (física, humana, tecnológica, processual, etc.) ,com elevado nível de compartilhamento de resultados no negócio do cliente</li> </ul>

Fonte: Adaptado de MADRUGA (2006); FREITAS (2000) e MANCINI (2006)

Segundo Mancini (2006), a modalidade mais comum de contratação é a por PA completa e nesta modalidade, segundo Freitas (2000) e Madruga (2006), existem variações da forma de remuneração em relação ao modelo de gestão e faturamento das posições de atendimento, conforme demonstrado na Figura 8:

**Figura 8 – Detalhamento das formas de remuneração da PA completa**



Fonte: Adaptado de MADRUGA (2006); FREITAS (2000) e MANCINI (2006)

De acordo com Mancini (2006), Freitas (2000) e Madruga (2006), existem alguns tipos padronizados de atendimento utilizados num *contact center*, sendo a decisão sobre esta forma crucial para a garantia de resultados operacionais:

a) Tipo Receptivo (*inbound*)

- i. De acordo com o IDC (2003), é a forma mais usual de atendimento, com 72% das centrais utilizando este tipo de canal de relacionamento. De acordo com Mancini (2006), o objetivo principal deste tipo de atendimento é estar disponível continuamente, equilibrando a questão da ociosidade, para a entrada da ligação, com a disponibilização de diversos meios de contato, como telefone, *fax*, atendimento automático, por exemplo.

b) Tipo Ativo (*Outbound*)

- i. É o tipo de contato mais comum em operações de televendas, telecobrança e atividades de pesquisas, com 19% de participação das formas atendimento, segundo o IDC (2003). Neste canal, conforme Freitas (2000) há a realização de chamadas através de listas de contatos para a venda de produtos, serviços, recuperação de créditos de dívidas, retenção e ações de fidelização, dentre outras atividades.

Apesar da segregação entre os dois canais, Mancini (2006) diz que em diversas situações um atendimento receptivo mais eficaz gerará uma possibilidade de atendimento ativo, propiciando a ampliação de negócios e atendendo melhor os clientes, em todos os aspectos do contato. Desta forma, de acordo com Freitas (2000), a integração das duas formas de atendimento é perfeitamente viável, cabendo às organizações definirem as melhores formas de atuação e de estratégias de abordagem no atendimento.

Para atendimento dos serviços, de acordo com Madruga (2006), existem oito componentes fundamentais existentes:

**Figura 9 – Componentes principais de um *contact center***

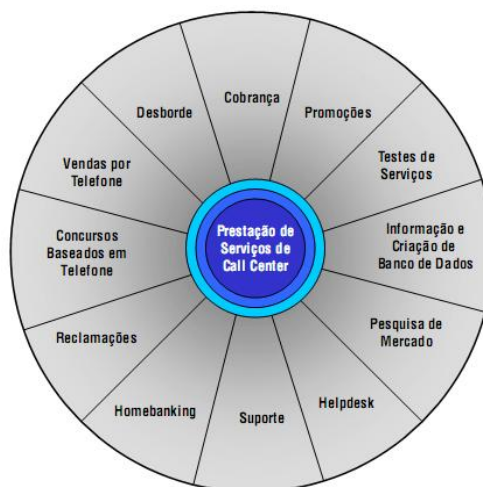


Fonte: Adaptado de Madruga (2006, p. 31)

Além da concepção das formas de atendimento e componentes existentes num *contact center*, a atuação deste aborda um grande leque de serviços que podem ser oferecidos. Esta oferta abrange todas as possibilidades de canais e contatos, e está fundamentada principalmente na capacidade técnica, tecnológica, processual e de recursos humanos das organizações para suportarem o aumento da complexidade em cada nível de exigência dos clientes e estão segmentadas de acordo com o tipo de canal de atendimento. Estas ofertas podem ser visualizadas na Figura 10:



**Figura 10 – Principais serviços prestados por *contact centers* no Brasil**



Fonte: IDC (2001, p. 41).

Segundo Freitas (2000), em relação à estrutura física, um *contact center* é composto principalmente pelas operações de atendimento, conforme mostrado na Figura 11, que refletem a maior parte dos ativos existentes, seja diretamente, em função do espaço físico necessário e das quantidades de posições ou indiretamente, através da infra-estrutura predial e tecnológica necessária para o suporte necessário à rotina da central. Além destas estruturas, segundo o autor, existem áreas de apoio, também essenciais num *contact center*, que têm função de suporte às áreas operacionais.

**Figura 11 – Estrutura genérica de um *contact center***



Fonte: CALLCENTER (2010).

Para proporcionarem os ganhos de escala e redução de custos que possam favorecer as organizações e a terceirização, de acordo com Mancini (2006), as infra-estruturas prediais e de telecomunicações de um *contact center* são projetadas e equipadas com sistemas de última geração, possibilitando uma grande otimização de recursos.

Em relação à tecnologia, Madruga (2006) e Mancini (2006), consideram que este fator é um dos pilares de um *contact center*, pois possui a função primordial de comunicar, interligar e integrar os sistemas para que haja o atendimento aos objetivos essenciais de uma central: o contato com o cliente, de forma direta, assertiva e eficaz. Contudo, manter elevados níveis de qualidade nos aspectos tecnológicos, bem como manter os mesmos níveis na qualificação do atendimento que possam favorecer o diferencial das organizações depende diretamente de grandes aportes financeiros nestas áreas.

Desta forma, de acordo com Madruga (2006), os investimentos realizados nas estruturas tecnológicas, sejam pelas organizações que possuem *contact centers* próprios ou nos terceirizados, representam grande necessidade de aporte para que haja a adequação às necessidades informacionais e operacionais existentes numa central de atendimento. A partir disto, as operadoras normalmente realizam parcerias com concessionárias de telefonia, empresas fornecedoras de *hardwares* e *softwares* e outras tecnologias inerentes a um *contact center*, conseguindo assim manterem-se constantemente atualizadas e disponíveis para o suporte pleno à comunicação e operação das centrais.

Principalmente nos *contact centers* terceirizados, estas alianças, de acordo com Madruga (2006) são fatores críticos de sucesso, pois com a capacitação profissional adequada, há maior agilidade de resposta às exigências

mercadológicas, seja dos contratantes, seja dos clientes consumidores, com empresas convergindo cada vez mais para investimentos maciços em tecnologia e capacitação de mão-de-obra.

Neste sentido, a ser alcançada entre produtividade, rentabilidade e qualidade, segundo Sakamoto (2001) e Mancini (2006) acaba se tornando um dos grandes dilemas dos gestores para o atingimento da eficiência operacional, pois os fatores produtividade e qualidade, em regra, estão em dimensões opostas que precisam ter um equilíbrio encontrado. Para os autores, é de se esperar que num *contact center*, sobretudo os terceirizados, se dê atenção às duas variáveis, contudo, com um maior foco na eficiência e produtividade.

Ainda assim, este foco pode variar, de acordo com os autores, a depender do tipo de serviço oferecido pelas operações, dentro de um mesmo *contact center*. Neste caso, por exemplo, uma operação voltada a vendas tenderá, de acordo com Mancini (2006), a direcionar seu foco às receitas e resultados de vendas, portanto, na eficiência principalmente. Por outro lado, uma operação voltada à solução de problemas, seja no atendimento básico ou no atendimento como suporte a algum produto ou serviço, tenderá a focar sua atenção mais para o cliente e sua necessidade, portanto, na qualidade e satisfação do cliente principalmente.

Para nortear o controle e acompanhamento da eficiência operacional, tanto no âmbito da produtividade quanto no da qualidade, há o desafio, segundo Mancini (2006) de gerir diversos indicadores de desempenho. Contudo, um dos desafios deste controle está baseado nos aspectos de mensuração da produtividade e qualidade nos *contact centers*, que estão relacionados essencialmente a pontos intangíveis e apenas lógicos, já que a maioria deles está ligada ao atendimento telefônico ou via web dos clientes. No Quadro 8 são mostrados os principais

indicadores de desempenho para a medição da produtividade nas operações receptivas e ativas, a serem gerenciados pelas diversas áreas e lideranças, sobretudo os supervisores de atendimento, principais responsáveis pela geração de resultados dentro de um *contact center*.

### Quadro 8 – Principais indicadores utilizados em *contact centers*

Indicador	Descrição
Volume de chamadas recebidas ou oferecidas	Número de ligações que foram realizadas para uma operação, mesmo que não tenham sido atendidas em nenhuma esfera.
Volume de chamadas atendidas	Número de ligações em que houve alguma interação seja humana ou por atendimento automático.
Volume de chamadas abandonadas	Chamadas que foram recebidas pelo DAC, mas não tiveram atendimento, gerando o abandono do cliente após espera na fila.
Contact Rate	Taxa de contatos baseada na base de clientes de determinado produto ou serviço.
Fila de espera	Chamadas recebidas pelo DAC que aguardam atendimento, gerando uma fila ordenada de atendimento, por tempo de espera.
Tempo médio de espera (TME)	Tempo médio em que o cliente espera na fila de atendimento.
Nível de Serviço (NS)	Percentual de chamadas atendidas dentro de determinado tempo de espera (ex: 88% dos clientes atendidos em até 10 seg.), desde o momento em que ligou para central até o momento que teve o primeiro contato com o atendente.
Tempo médio de operação (TMO)	Contempla o tempo do ciclo completo desde o início da chamada, até a conclusão do processo em outro setor, quando ocorre.
Tempo médio de atendimento (TMA)	Informa o tempo de atuação de cada agente ou sistema por chamada. Tem importância considerável no <i>contact center</i> , pois serve de indicador para diversas avaliações qualitativas e faturamento.
Tempo médio de abandono	É o tempo que o cliente levou na fila de atendimento, desistindo antes de ser atendido.
Quant. de atendentes necessários	Cálculo efetuado para a mensuração de atendentes que serão necessários para o atendimento de determinado volume de tráfego (chamadas atendidas x tempo de atendimento)
Taxa de ocupação de PAs	Quantidade de atendentes para cada posição de atendimento disponível utilizado para a identificação se o número de posições está ideal ou não.
Taxa de Ocupação (atendente)	Percentual do tempo trabalhado e falando pelo atendente com clientes finais.
Taxa de ociosidade	Calcula o tempo em que o atendente ficou livre para atendimento
Tempo em Pausas	Tempo em que o atendente permaneceu sem atendimento por estar em alguma situação de indisponibilidade (lanche, banheiro, treinamento, por exemplo)
Minutos por agente	Indicador de produtividade obtido em cálculo que divide o total de minutos falados (chamadas x TMA) pelo total de atendentes existentes.
Minutos por PA	Indicador de produtividade obtido em cálculo que divide o total de minutos falados pelo total de posições de atendimento existentes.

Indicador	Descrição
Chamadas por agente	Indicador de produtividade obtido em cálculo que divide o total de chamadas atendidas pelo total de atendentes existentes.
Chamadas Efetivadas	Volume total de chamadas realizadas, incluindo as rejeitadas ou abandonadas.
Contatos efetivos	Indica o volume de contatos realizados em que o público alvo definido na campanha foi atingido
Repique	Chamadas realizadas ao menos pela segunda vez para o mesmo cliente.
Índice de conversão	Percentual das chamadas realizadas em que a venda, retenção, negociação de cobrança, ou a pesquisa foram efetivadas.
Vendas por canal	Permite a imediata visualização do desempenho de cada canal, de cada meio utilizado para interagir com o público.
Taxa de Cancelamento	Percentual de cancelamentos de serviços e produtos via <i>Call Center</i> . Indicador utilizado para o cliente contratante desenvolver estratégias e ofertas que possam reter o cliente na sua base.
Número de vendas, retenções ou negociações por agente	Indica a produtividade do agente em relação ao tipo de negócio em que está atuando (Televendas, Retenção ou Cobrança).
Horas Trabalhadas	Total de horas trabalhadas em uma operação de <i>Call Center</i> . Soma das horas improdutivas e horas produtivas
Horas Produtivas	Total de horas nas quais os agentes estiveram falando com o cliente final.
Horas Improdutivas	Total de horas nas quais os agentes estiveram em pausas, treinamentos, ou em que o sistema de atendimento ficou indisponível por problemas técnicos e, por isso, não realizaram atendimento.
Índice de absenteísmo	Percentual de faltas e atrasos em uma operação do <i>contact center</i> .
Índice de <i>turn over</i>	Rotatividade de um <i>Call Center</i> , representada através da quantidade de agentes que saem da empresa dentro de um período.
Percentual de férias	Quantidade proporcional de recursos não produzindo por férias, planejada de forma equilibrada com o tráfego mensal (chamadas e TMA).
Percentual de aderência à escala	Assertividade da escala planejada para os atendentes, descontando atrasos, pausas maiores do que as estabelecidas, não cumprimento do horário de trabalho estabelecido e absenteísmo.
<i>First Call Resolution (FCR)</i>	Reflete a quantidade e percentual de chamadas em que o cliente teve a sua solicitação resolvida no primeiro.
Re-chamadas	Número de vezes que um mesmo cliente fez para a central durante um período, indicando indiretamente se houve resolução do seu problema ou não.
Índice de Qualidade de Atendimento	Avaliação do atendimento prestado por cada agente através de normas pré-estabelecidas de conduta e condução da ligação.
Índice de satisfação de clientes	Indicador normalmente obtido através da URA (Unidade Receptora Audível) ou outras pesquisas de satisfação feitas pelo canal ativo, com o cliente final.
Reclamações em Ouvidoria e/ou PROCON	Quantidade de redações feitas por clientes finais em relação ao <i>Call Center</i> .

Fonte: Adaptado de MANCINI (2006, p. 31-44), MADRUGA (2006, p.. 33-39), FREITAS (2000, p. 35-41), SAKAMOTO (2001) e ABT (2010).

Segundo Sakamoto, o gerenciamento adequado destes indicadores pelos líderes, em especial os supervisores de atendimento, que coordenam a base geradora dos resultados – os atendentes –, passa a ser condição essencial para a sobrevivência e perenidade empresarial, pois no momento atual de competitividade, a organização há de se concentrar no equilíbrio da eficiência operacional, produtividade e rentabilidade com a qualidade exigida pelos clientes e mercado e estes líderes têm papel crucial na execução desta estratégia.

Este processo exige, segundo Sakamoto (2001), uma necessidade de preocupação constante que é requerida dos gestores em relação a administração detalhada e em tempo real das equipes de atendimento, gerenciando as habilidades individuais com foco em processos e métricas e buscando os resultados através dos acompanhamento e controle dos indicadores que norteiam os desempenhos operacionais e gerenciais de um *contact center*. Com o crescimento de contratação de mão-de-obra em torno de 550% ao longo dos últimos dez anos, segundo estudo realizado pela CEBRASSE (2009), todos estes aspectos devem ser trabalhados num grande volume de pessoas, que segundo este estudo, aponta para uma expectativa de geração de 1,25 milhões de pessoas empregadas e registradas no setor até o ano de 2009.

Observa-se, portanto, que gerir um *contact center* e todas as suas variáveis humanas, tecnológicas, de relacionamento, administrativas e processuais se tornou uma tarefa altamente especializada e complexa. Desta forma, conforme abordado por Sakamoto (2001), a atuação dos líderes requer uma excelente gestão de pessoas, serviços e qualidade em um ambiente competitivo, enquanto utiliza sistemas e tecnologia avançados, pois segundo o autor, um gerenciamento de forma integrada resultará possivelmente numa melhor eficiência global do *contact center*.

Para Sakamoto (2001), um dos fatores que aumentam o desafio dos gestores está relacionado à necessidade de lidarem com tráfego de chamadas – traduzido pelo produto de volume e tempo médio de atendimento – que possui comportamento, sazonalidade e variações distintas para cada tipo de produto, segmento, por dia de semana, a cada intervalo de trinta minutos, como normalmente é medido.

Para poder manter a produtividade elevada e melhores relações de equilíbrio entre os indicadores, sem perder o foco na qualidade, é necessário que haja segundo Mancini (2006), a possibilidade de se trabalhar com um tipo de mão-de-obra que tenha característica variável, tanto na carga horária – que pode variar de quatro a oito horas diárias, a depender do tipo de atendimento e características da curva de demanda – quanto na disponibilidade de mudanças de horários nas suas escalas de trabalho, atendendo assim às necessidades das demandas, também variáveis e que possui certo grau de imprevisibilidade.

Aliado ao exposto existe a necessidade de gerenciar as habilidades individuais de cada operador para que se possa atingir um alto nível de serviço e cumprimento dos SLAs, alto desempenho e baixos custos operacionais. Outros pontos importantes ressaltados por Sakamoto (2001) e que podem ser somados aos desafios das lideranças na gestão dos *contact centers* estão relacionados à possibilidade de danos à imagem da organização, a partir de interações mal-sucedidas entre os atendentes e clientes, seja por perfil ou pouca capacitação e a dificuldade de manter um nível aceitável de profissionais capacitados e leais à organização em um ambiente que possui, por natureza, altas taxas de rotatividade.

Para Mancini (2006), o time ideal é composto por múltiplas funções. De acordo com o autor, nem sempre todos os cargos estarão presentes na organização,

alguns poderão ser desnecessários, outros, exercidos pelo mesmo funcionário, que acumula mais de um papel, executando-o conforme a ocorrência do momento. Ele acrescenta que é possível, até mesmo, terceirizar alguns setores. Sakamoto (2001) descreve uma equipe responsável pelo atendimento, que possui em síntese a seguinte linha funcional, desconsiderando as áreas de apoio existentes: Presidente, diretor de operações, gerente de operações, coordenador de operações, supervisor de operações e atendente.

Desta linha hierárquica, a importância dos líderes se concentra, segundo Madruga (2006), nas figuras do coordenador de operações e supervisor de operações, contudo, sobretudo neste último, ponto final de ligação entre todas as estratégias e diretrizes organizacionais com a base de sustentação e principal contato dos clientes com a organização, formada pelos atendentes. Para o autor, o treinamento do supervisor requer diversos módulos de capacitação para que suas tarefas diárias e forma de gestão estejam alinhadas com as expectativas da organização, tendo como principais tarefas:

- a) Orientar os atendentes para atenderem as ligações com rapidez e cortesia;
- b) Não permitir que um operador comece a atender os clientes sem conhecer os produtos, a organização, os concorrentes e as condições comerciais, não concordando que só a prática ensina;
- c) Realizar monitorações das ligações com o objetivo de aperfeiçoar seus atendentes, corrigindo-os em seus pontos fracos;
- d) Transmitir alegria, entusiasmo, fornecendo estímulo para a manutenção de um clima vencedor dentro da equipe;
- e) Manter-se atualizado em técnicas de seleção, de vendas, de atendimento a clientes, em liderança e gerência de equipes e em equipamentos e softwares.



- f) Acompanhar em tempo real e diariamente os resultados operacionais da equipe, visando o atingimento e superação das metas quantitativas e qualitativas.

Além das principais atribuições abordadas, Mancini (2006) e Sakamoto (2001) descrevem com maior nível de detalhes as responsabilidades, perfis e habilidades exigidas de um supervisor de *contact center*.

### Quadro 9 – Principais responsabilidades do supervisor de *contact center*

Responsabilidades	Perfil	Habilidades
Responder pela identificação das necessidades de treinamento, motivação e controle de produtividade dos atendentes e do seu grupo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudante universitário ou formação superior completa;</li> <li>✓ Experiência em informática;</li> <li>✓ Experiência na área de atendimento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderança;</li> <li>✓ Gestão administrativa;</li> <li>✓ Gestão de pessoas e resultados;</li> <li>✓ Boa expressão verbal e dicção</li> <li>✓ Capacidade elevada de comunicação;</li> </ul>
Controlar o presenteísmo, carga horária, indisponibilidades e absenteísmo dos atendentes.		
Avaliar e corrigir procedimentos, argumentações e postura dos atendentes que possam comprometer a produtividade do grupo e percepção de qualidade dos clientes finais.		
Acompanhar diariamente o desempenho individual e do grupo		
Fornecer <i>feedback</i> constante aos atendentes em relação ao desempenho e comportamento individual		
Efetuar monitoração das chamadas dos atendentes, avaliando a qualidade das mesmas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conhecimento dos produtos oferecidos e sistemas utilizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidade de mobilização e trabalho em equipe</li> </ul>
Ser um orientador em relação à melhor forma de utilização dos sistemas e equipamentos, acompanhando a manutenção dos mesmos e sinalizando às áreas de apoio problemas que interfiram no desempenho operacional.		

Fonte: Adaptado de SAKAMOTO (2001, p. 62) e MANCINI (2006, p. 54).

Segundo Sakamoto (2001), a gestão de recursos humanos é fundamental e o papel da liderança, sobretudo do supervisor, é crucial, pois é com ela que há o alinhamento das informações, procedimentos e estratégias operacionais para que os índices sejam alcançados, garantindo a efetividade das táticas montadas sobre este ou aquele tipo de serviço. A partir deste alinhamento, segundo o autor, há a possibilidade de resposta por meio do aumento da produtividade, em que os tempos

de atendimento e custos tenderão a reduzir na medida em que haja o aperfeiçoamento da forma de atendimento com a condução do supervisor na busca pelas melhores técnicas e na utilização das ferramentas e sistemas para o aumento do desempenho individual dos atendentes. Pode-se observar, portanto, que atuação do supervisor enquanto líder e gestor de equipes e processos é vital para os *contact centers*, porém, sem treinamento adequado dos funcionários, processos estruturados e sistemas que favoreçam controle e o desempenho individual gerir se tornar uma tarefa ainda mais difícil, com poucas chances de sucesso.

Desta forma, observa-se que a rápida ascensão das organizações e crescimento do setor de *contact centers* desde o surgimento das primeiras centrais de atendimento, gerou diversas variáveis para serem geridas e controladas. Nesta evolução, observa-se também que os desafios gerenciais para resgatar o contato com o cliente e dar atenção às suas necessidades e expectativas torna-se prioridade em muitas organizações, principalmente quando se trata de grandes corporações que possuem uma vasta clientela e estão inseridas num contexto de alta concorrência. Destes desafios colocados para os gestores dos *contact centers*, segundo Madruga (2006), um dos principais está relacionado à interpretação do que deve ser feito, à luz das diretrizes estratégicas da organização e a partir disto, gerar ou fomentar um ambiente propício ao aprendizado, que favoreça a interação das pessoas e estimule a inovação e a autonomia, sem se desvencilhar das regras, inerentes a um *contact center*. Com isto, há a possibilidade do crescimento individual, do grupo e da organização, produzindo conhecimento e gerando resultados sustentáveis, de longo prazo e com alta qualidade.

## 4.2. A CONTAX S/A

Para desenvolvimento do estudo de caso, escolheu-se a empresa de *contact center* Contax S/A (Contax Participações S/A), líder e maior empresa do setor no Brasil. A Contax é uma organização de capital aberto que tem como objeto social a participação em sociedades comerciais e civis e tem como controladas as empresas TODO Soluções em Tecnologia S/A e a Ability Comunicação Integrada Ltda, subsidiária integral, especializada no ramo de *Trade Marketing*. Segundo Contax (2010a), a organização é especializada na elaboração, implementação e operação de *contact centers* complexos, com o objetivo de ajudar seus clientes a melhorar o relacionamento com seus consumidores e de maximizar o valor que prestam a esses. Entre os clientes da Contax estão algumas das principais organizações brasileiras de telecomunicações, serviços financeiros, serviços públicos, internet, entre outros. A visão da Contax é colocada para o mercado e para seus funcionários com a seguinte mensagem: “Nós fazemos cliente para toda a vida”, tendo como missão ser a primeira escolha para construir relacionamentos entre empresas e pessoas, com o talento e a motivação de seus funcionários.

Em se tratando do contexto histórico, de acordo com Contax (2010a), a empresa teve sua origem em abril de 2000, quando a oferta de serviços terceirizados de *contact center* já despontava como uma boa oportunidade de negócio no Brasil. Foi concebida como subsidiária indireta da CTX Participações S/A e já se posicionando como a segunda maior empresa do ramo no Brasil, assumindo todas as operações de *contact center* do seu primeiro cliente, o grupo de telecomunicações Telemar, que em 1998 assumiu como concessionária a operação das empresas de telefonia fixa de dezesseis estados brasileiros, a partir do programa de privatização do Governo Federal. Para Contax (2009), como uma

empresa especializada e focada no serviço, pôde oferecer melhor atendimento ao cliente final a custos mais reduzidos e simultaneamente, atender aos marcos regulatórios estabelecidos pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). Em 2001, já estava pronta para o mercado e passou a adicionar novos clientes à sua carteira, atendendo importantes organizações dos mais diversos segmentos.

Em 2005, após cinco anos liderando o crescimento na indústria e com conquista de trinta e oito clientes com papel de destaque em seus segmentos de atuação no Brasil, a Contax se tornou líder de mercado, ultrapassando a marca de R\$ 1 bilhão em receita líquida, crescimento vertiginoso desde sua criação e respondendo, segundo IDC (2008), por 50% do crescimento do setor de *contact center*. Neste mesmo ano, voltou a figurar na lista da revista Exame Maiores e Melhores, em quatro categorias diferentes e ocupando a sexta posição entre as que mais cresceram no país e quinta maior empregadora do país. Além disto, tornou-se a segunda maior empresa de serviços corporativos do Brasil, segundo a revista 100 Maiores de Serviços Corporativos, publicada pelo Instituto de Desenvolvimento Global - IDG (CONTAX, 2006).

No final de 2008, através da criação de uma nova subsidiária denominada TODO BPO e Soluções em Tecnologia S.A., a Contax passou a atuar no segmento de *Business Process Outsourcing* (BPO), com o objetivo de ampliar seu portfólio de serviços e expandir para novos mercados (CONTAX, 2009). A partir disto, de acordo com Contax (2009), a TODO iniciou suas atividades dirigidas para a prestação de serviços de tecnologia para operações de *contact center*, sendo a Contax sua primeira empresa. De acordo com Contax (2010d), em agosto de 2010, a empresa anunciou a aquisição da Ability, uma das maiores empresas do país em *Trade Marketing* – atendimento ao consumidor no ponto de venda. Com isso, deu mais um

importante passo na direção da consolidação de sua estratégia de ser a única empresa de serviços corporativos especializada em toda a cadeia de relacionamento entre empresas e seus consumidores, nos múltiplos canais de contato (CONTAX, 2010a).

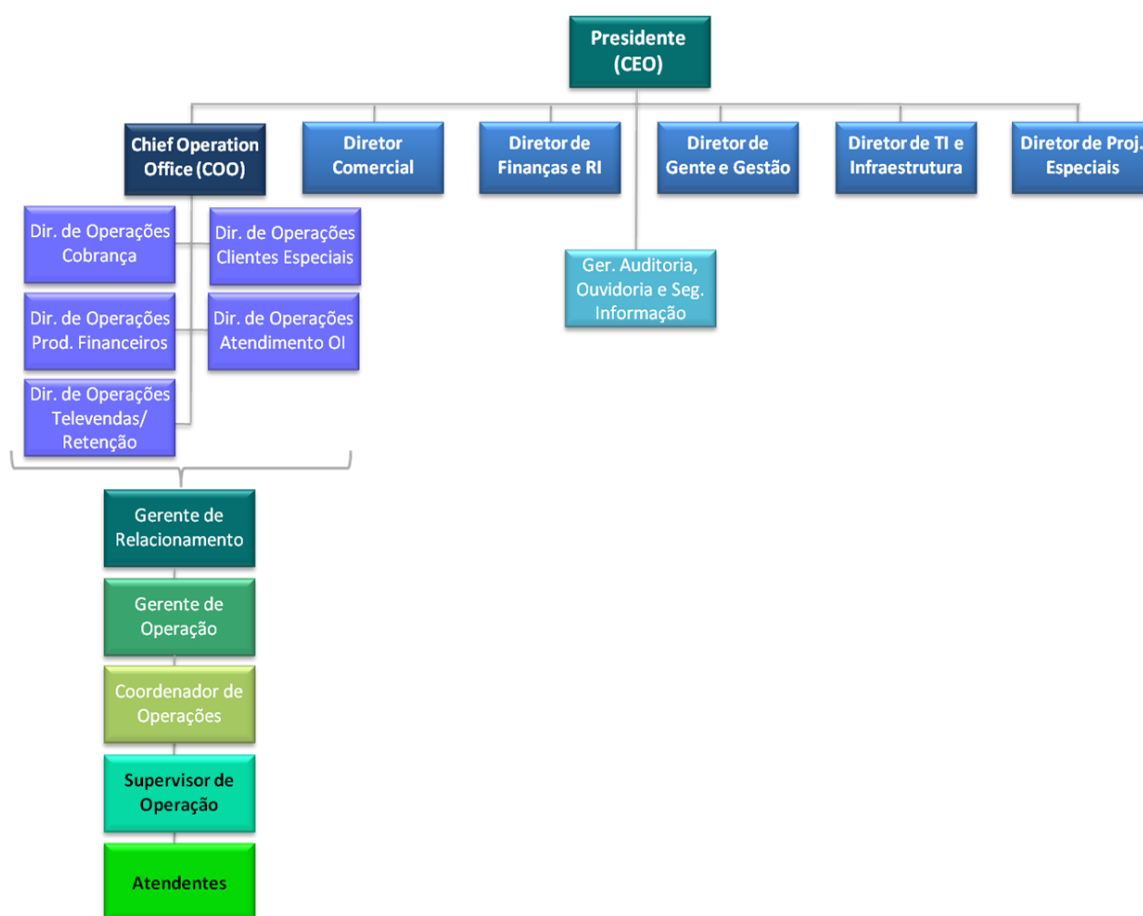
Em setembro de 2010, de acordo com o relatório trimestral 3T10 divulgado pela empresa (CONTAX, 2010d), a empresa contava com 80 clientes, se tornando a terceira maior empregadora do país e segunda maior privada, atrás da Brasil Foods e da Empresa de Correios e Telégrafos (ABT, 2010) com 84,6 mil funcionários e 37,7 posições de atendimento, distribuídos em 33 *sites* situados em 9 Estados do país, além do Distrito Federal e uma unidade em Buenos Aires, Argentina. Detendo 25,2% de *market share*, é líder e maior provedor de serviços de *contact center*, com receita líquida de 2009 (não há balanço divulgado do ano de 2010 até a conclusão da presente dissertação) encerrou com R\$ 2,2 bilhões (crescimento de 21,8% da receita líquida em relação a 2008), atendendo e gerando 2,16 bilhões de contatos neste ano (Contax, 2010c), além de receber diversas premiações nacionais e internacionais desde o seu surgimento. Este crescimento de 6.950% em 10 anos, segundo Contax (2009), foram proporcionados por três fatores principais.

- a) Foco em qualidade, com o objetivo na satisfação do cliente final (investimento massivo em treinamento e processos);
- b) Foco em operações de grande volume de transações e alta complexidade;
- c) Capacidade de investimento.

Para atender às especificidades de cada negócio, dispersão geográfica de atuação, necessidades dos clientes e customizações exigidas no relacionamento, a estrutura organizacional da Contax está distribuída em todas as localidades e *sites*

existentes, concentrando a matriz na cidade do Rio de Janeiro, onde estão situadas as áreas de apoio. Nos *sites*, ficam lotados principalmente os funcionários ligados direta ou indiretamente às áreas de operações, cuja estrutura segue a seguinte linha hierárquica apresentada na Figura 12:

**Figura 12 – Estrutura Organizacional da Contax**



Fonte: Adaptado de CONTAX (2010b).

A Contax possui diversos clientes corporativos, conforme já citado, dentre os quais estão os maiores bancos brasileiros, empresas do setor de telecomunicações, de TV a cabo, de processamento de cartões de crédito e distribuidoras de energia elétrica, ilustrado pela Figura 13:

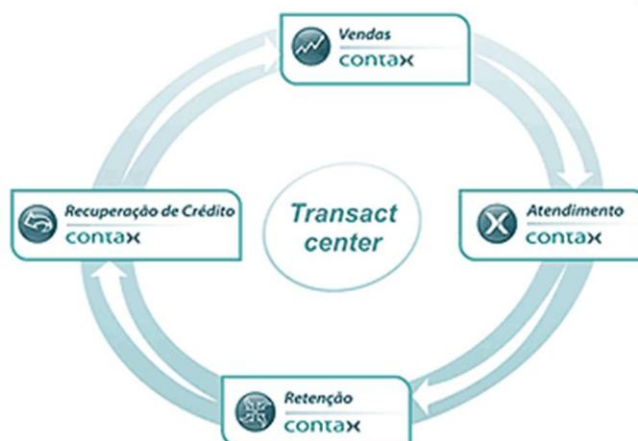
Figura 13 – Alguns clientes da Contax



Fonte: CONTAX (2010a)

Com a evolução do estágio de amadurecimento do mercado de *contact center* e com o intuito de tornar sustentável a liderança conquistada, segundo Contax (2006), a organização optou por uma estratégia que chamou de “Liderança em Execução”, com objetivo de desenvolver um modelo de negócios com foco contínuo em inovação e em programas que proporcionem a excelência nos serviços prestados a seus clientes, baseando-se sobretudo no aprimoramento dos serviços e produtos, mostrados na Figura 14, e no desenvolvimento das área de apoio e do modelo operacional.

**Figura 14 – Principais macro-serviços oferecidos pela Contax**



Fonte: Relatório interno Contax (2010b)

Além dos quatro principais serviços oferecidos, a Contax também atua com serviços de pesquisa de mercado, serviços de tecnologia, através da sua subsidiária Todo! BPO e serviços de *trade marketing*, com a subsidiária Ability.

Segundo Contax (2008), para atingir a eficiência de seus serviços, a organização dispõe de diferentes canais de comunicação. O atendimento telefônico pode ser pessoal, feito por profissionais devidamente capacitados pela Contax, ou por intermédio do sistema eletrônico (Unidade de Resposta Audível - URA). O serviço de atendimento via fax utiliza uma ferramenta denominada *message care*, pela qual o sistema gerencia remotamente soluções como o envio de extratos e de outros documentos, propiciando conforto e agilidade para o cliente. Já o contato pela internet, meio que vem ganhando maior aderência nos últimos anos, é feito por e-mail, chat, navegação assistida ou Voip, suporte às comunicações de voz que utiliza o endereço de IP (*internet protocol*). Assim, para Contax (2009), mais do que uma prestadora de serviços de *contact center*, a empresa atua como consultora (e co-gestora) de seus clientes para identificar a melhor solução de relacionamento com os seus próprios consumidores, mantendo em sua carteira de clientes todas as formas de faturamento, tais como faturamento por PA contratada, por PA logada, por

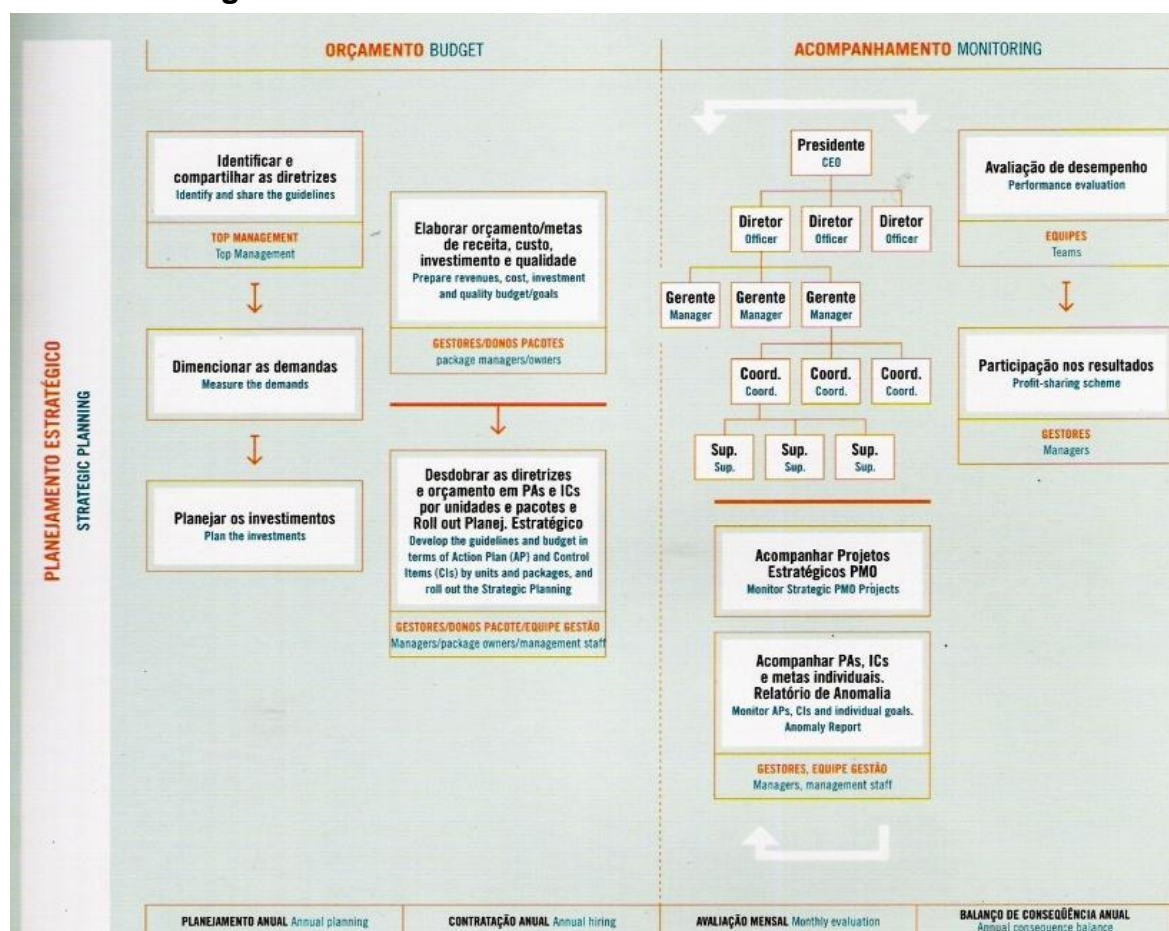


*speaking time, per call, success fee* (por venda e por recuperação de crédito), sendo que o modelo variável por *speaking time* é o mais utilizado pelas grandes operações e clientes receptivas, o faturamento por PA contratada ou PA logada pelas operações menores e o faturamento por resultado – *success fee* - é o mais utilizado pelas operações de cobrança e tele vendas.

O topo do ranking nacional, conforme já mencionado, de acordo com Contax (2008), veio como consequência de seu sucesso na conquista dos clientes e na satisfação desses com os serviços, que permitiram a expansão do relacionamento. Para Contax (2009), a sua estratégia de negócios é concentrada no desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com seus clientes, e baseia-se em dois pilares essenciais: diferenciação dos produtos e serviços oferecidos e excelência operacional em todas as áreas funcionais.

Apesar de guardar características de uma empresa jovem, líder no seu mercado de atuação e em pleno crescimento, a excelência na execução operacional e o eficiente modelo de gestão fizeram, segundo Contax (2009), a empresa se destacar no mercado desde o seu surgimento. Como forma de manter seu alto padrão de atendimento, de acordo com Contax (2006), há grandes investimentos na seleção e formação de seus funcionários, principais ativos da empresa e responsáveis diretos pelo sucesso da operação, bem como em tecnologia da informação e ferramentas de gestão e de melhoria de produtividade. A partir disto, segundo Contax (2006), o modelo de gestão, alinhado em todos os níveis da cadeia produtiva, tem como principal objetivo transformar a estratégia em realizações efetivas a partir destes funcionários, conforme pode ser visto na Figura 15.

Figura 15 – Macro fluxo do Modelo de Gestão Contax



Fonte: CONTAX (2006)

De acordo com Contax (2006), o método do sistema de gestão adotado pela Contax é o PDCA (da sigla em inglês para “*plan*”, de planejar; “*do*”, de fazer; “*check*”, de checar; e “*action*”, colocar em ação), em que o planejamento de ações, disciplina para cumpri-las com competência e padronização das ações bem-sucedidas são considerados conceitos-chave para suceder nas operações que a área de gestão procura disseminar.

Para a empresa, a geração de parâmetros claros e voltados ao sucesso da operação facilita a comunicação entre níveis hierárquicos e torna tangíveis valores subjetivos como “qualidade no atendimento e satisfação do consumidor final” – dois pilares que diferenciam a atuação da Contax no mercado (CONTAX, 2006). Ainda de acordo com Contax (2006), o processo ocorre em reuniões mensais com

seus superiores, em que os gestores que se distanciam das suas metas precisam analisar o problema e informar que medidas estão tomando para melhorar os indicadores, traçando planos de ação que traduz as medidas.

Já o desempenho dos atendentes é acompanhado por meio de sistemas de gestão próprios associados às informações gerenciais e de negócio gerados internamente através dos diversos sistemas existentes, em que os próprios funcionários podem monitorar os seus desempenhos, além do *feedback* e atuação constante do supervisor e coordenador da operação. Este desempenho é para a Contax (2006) parâmetro principal para a definição de premiações e promoções.

Assim, observa-se que o modelo de gestão é fundamental para a Contax (2006), pois como o programa de reconhecimento é totalmente dependente do cumprimento das metas, as pessoas encontram no modelo uma fonte de motivação. De acordo com Contax (2006), este modelo acaba sendo responsável pelo desenvolvimento destas pessoas, tornando-as mais organizadas, disciplinadas, comprometidas, dotadas de espírito de equipe e motivadas. Para alcançar esse nível de excelência operacional, a Contax (2009) direcionou seu trabalho na produtividade e nos serviços personalizados que projeta, implementa e opera. Para a Contax (2010c), foi graças ao conjunto de ferramentas e método de gestão operacional que houve a possibilidade de aumento de produtividade e eficiência operacional em R\$ 23,0 milhões para o EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) com relação a 2008.

Foram esses conceitos, segundo a empresa, que permitiram que a empresa ganhasse respeito no segmento. Assim, para Contax (2009), tamanho sucesso não seria sustentável caso a Contax deixasse de lado a capacitação pessoal de seus funcionários e a tecnológica.

Segundo Contax (2009), a magnitude e a diversidade do universo de pessoas levam a organização a perseguir dois princípios na sua política de gente:

- 1) Treinar, treinar e treinar, para que os funcionários estejam aderentes aos processos e ao modelo de gestão e se sintam tranquilos e preparados para desempenhar suas funções;
- 2) Fazer parte da vida de cada um dos funcionários, colaborando com a sua saúde, educação formal e cultural e perspectivas de carreira.

Os investimentos em treinamento e desenvolvimento crescem a cada ano, com montante aproximado de R\$ 250 milhões desde o seu surgimento, segundo relatórios Contax (2010c). Só em 2009, segundo Contax (2010c), foram cerca de 7,2 milhões de horas de treinamento, através de 674 instrutores em 253 salas de treinamento existentes, além do ensino à distância (EAD). Pôde também preparar profissionais altamente capacitados que garantem um atendimento que satisfaça todos os públicos envolvidos no negócio. Adicionalmente, em relação ao foco em recursos humanos e principalmente treinamento, capacitação e desenvolvimento de gente, a Contax possui diversas frentes e programas de treinamento, englobando as áreas operacionais e gerenciais da organização, dentre os quais, destacam-se os mostrados a seguir:

**Figura 16 – Alguns dos principais programas de treinamento, capacitação e desenvolvimento Contax**

<b>MODELO DE CAPACITAÇÃO EVOLUIR</b>	•Destinado à capacitação de atendentes novos e veteranos, com foco na excelência de execução.
<b>APAREÇA E CRESÇA</b>	• Programa de recrutamento interno que visa incentivar o avanço dos colaboradores na trilha de carreira da Contax, divulgando em primeira-mão as oportunidades que surgem
<b>DEGRAU</b>	• Destina-se a identificar internamente colaboradores com perfil de liderança que serão treinados para futura função de supervisor de Operações por meio do Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL).
<b>CRESCER</b>	•Oferecer acesso ao Curso Superior, com foco em Gestão em Contact Center, adaptado às necessidades da Contax.
<b>CONQUISTA</b>	•Formar profissionais aderentes à nova cultura da empresa, com mais foco em planejamento, estrutura e processos. Este programa visa dar oportunidades de desenvolvimento a jovens que já atuam na Contax, preparando-os para novos desafios
<b>TRAINEE</b>	•Captar e desenvolver jovens potenciais, tendo acompanhamento da área de Recursos Humanos e do Gestor imediato, recebendo feedbacks e coaching durante todo o processo. Ao final do programa, passarão por uma avaliação de desempenho para embasar a definição do seu cargo.
<b>PROGRAMA DE DESENV. DE LIDERES (PDL)</b>	•Capacitar e desenvolver os supervisores em técnicas de liderança, motivação, gestão de equipes e utilização das ferramentas e sistemas de gestão e controle existentes.

Fonte: CONTAX (2009, 2010a, 2010b, 2010c)

O contínuo investimento na qualificação profissional e no bem-estar de seus funcionários é um fator essencial para Contax (2009). A empresa acredita que a busca da excelência operacional está diretamente relacionada ao trabalho de cada um deles. Além de plano de carreira estruturado, programas de motivação e treinamentos, Contax (2009) informa que trabalha para que todos os funcionários, sem exceção, conheçam e estejam aderentes ao modelo de gestão, que se baseia em três pilares: crescimento, satisfação do cliente e rentabilidade. Um dos aspectos mais importantes que a aderência ao modelo de gestão assegura, segundo Contax (2009), é a avaliação do desempenho individual e de equipes pela meritocracia. Como o modelo prevê critérios objetivos e mensuráveis para avaliação do

desempenho, a meritocracia é algo factível, transparente e presente em todos os níveis, se tornando um fator chave de sucesso e é para Contax (2009) o principal ponto de partida no qual a área de recursos humanos deve se basear.

De acordo com Contax (2009), mesmo com o grande volume de pessoas e a enorme diversidade existente, cada funcionário possui e é conhecedor de suas metas individuais e coletivas e tem a clara informação do que a organização espera do seu desempenho e comportamento. Para Contax (2009), portanto, a gestão de pessoas na empresa é um processo justo e transparente que desafia, monitora e avalia pessoas de todos os níveis hierárquicos.

Além de definir a remuneração variável, segundo Contax (2008), o modelo de gestão de pessoas da empresa permite a evolução e a promoção dos profissionais – prioriza-se a meritocracia e em seguida, contratações externas –, rumo às vagas que surgem constantemente na empresa e que possui alta aderência dos funcionários. Com o envolvimento, a meta e objetivos corporativos definidos passam, segundo Contax (2008), a ser também a meta pessoal de cada colaborador. Além disso, o sistema inclui o feedback dos gestores e um Programa de Desenvolvimento Individual (PDI), através do qual cada colaborador pode acompanhar suas melhorias e as competências a serem desenvolvidas.

O processo de monitoramento e avaliação de desempenho dos líderes, segundo Contax (2009), ocorre através do modelo de gestão e método PDCA, conforme já descrito anteriormente, com a mensuração dos indicadores de desempenho – produtividade e qualidade – e através de processos formais de avaliações baseados no modelo por competências. Esta avaliação é baseada primordialmente em três pilares, que são desdobrados internamente em onze competências avaliadas: Competências estruturais (orientação a valores,

maturidade, orientação a pessoas); competências de gestão (através da disciplina corporativa e orientação a resultados) e competências de negócios (variáveis como gestão de negócios e foco no cliente).

Estas competências de liderança, associadas às competências de negócios, para a Contax (2009) acabam refletindo as definições e diretrizes estratégicas, além da missão, visão e valores da organização. Ainda de acordo com Contax (2009), o processo de avaliação por competências contribui diretamente para a condição crítica “Excelência em Gente” e conseqüentemente para o alcance da estratégia “Liderança em Execução”, atendendo:

- a) A valorização de pessoas e contribuições através das atitudes e dos comportamentos observáveis;
- b) Ao desenvolvimento de um estilo de liderança e gestão baseado em competências para o negócio;
- c) Ao estabelecimento de competências que se traduzam em resultados;
- d) A identificação de oportunidades para capacitar e desenvolver pessoas;
- e) As estratégias de atração, identificação e retenção de pessoas;
- f) No desenvolvimento de competências que contribuam para a formação do profissional e do cidadão.

Este processo avaliativo, realizado com periodicidade anual, ocorre com o seguinte fluxo, demonstrado na Figura 17 e possui como base o sistema gerencial Centro de Aperfeiçoamento de *Performance* Executiva (CAPE).

**Figura 17 – Processo de avaliação de Competências de Liderança e Desempenho na Contax**



Fonte: CONTAX (2010b).

Por fim, para supervisores, em específico, a avaliação de competências se baseia nos seguintes pilares, conforme mostrado na Figura 18:

**Figura 18 – Competências de liderança dos supervisores Contax**



Fonte: CONTAX (2010b).

A avaliação de desempenho do supervisor é um dos pontos primordiais do processo, pois reflete o desempenho direto de toda a base de atendentes da organização, responsáveis pelo desempenho global da Contax (2009). Neste



sentido, a gestão por parte desses líderes é crucial para que a empresa consiga atingir os patamares estratégicos desejados, bem como os indicadores de qualidade e produtividade estipulados como metas.

Desta forma, para Contax (2009), o bem-estar da equipe e a manutenção de uma atmosfera positiva são preocupações constantes na Contax, uma vez que são considerados essenciais para manter os funcionários envolvidos no modelo de gestão adotado e no processo avaliativo da organização. Na construção desse ambiente de satisfação, os programas de desenvolvimento de carreira e a Avaliação 360° são ferramentas fundamentais, incutidas na cultura organizacional da Contax, contribuindo para uma visão ampla do desempenho de todos os funcionários. Isto favorece um retorno claro com relação ao seu desempenho, dos subordinados, dos pares e superiores. A mensuração do desempenho garante o reconhecimento para aqueles que se destacaram em suas funções e metas, proporcionando ganhos profissionais e bonificações, de acordo com o modelo de meritocracia adotado.

Conforme Contax (2010e), a empresa é uma das maiores empregadoras e geradoras de emprego do Brasil. Por acreditar que os recursos humanos são a base de seu negócio e que o sucesso de uma empresa de serviços está diretamente relacionado à excelência de seus profissionais, observa-se que a Contax mantém um modelo de gestão e de avaliação de desempenho que pode favorecer o recrutamento, desenvolvimento e retenção de equipe altamente qualificada, treinada e capacitada para realizar o melhor atendimento, mantendo resultados sustentáveis de atuação no mercado em que atua.

## 5. ANÁLISE DE LIDERANÇA E DESEMPENHO NA CONTAX

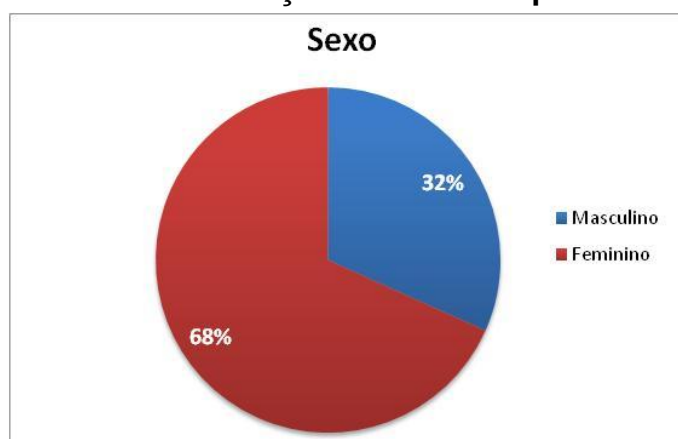
Busca-se aqui identificar através do questionário apresentado nos apêndices A, B, C e D e nas tabelas apresentadas nos apêndices E, F e G a percepção dos liderados com respeito aos indicadores existentes no modelo de análise (ver Quadro 1). Os resultados por item questionado foram obtidos a partir da análise de frequência percentual de respostas dos 270 atendentes respondentes para cada dimensão demonstrada, sobre a avaliação dos seus supervisores, conforme descrito na seção 3. Para melhor entendimento, as análises estão desdobradas por dimensão, conforme apêndice referenciado.

### 5.1. PERFIL DOS PESQUISADOS

A seção de dados demográficos utilizada na pesquisa considera os aspectos: sexo, idade, estado civil, quantidade de filhos, escolaridade e tempo na Contax, conforme apêndice A.

Analisando o perfil dos respondentes, verifica-se que há uma dominância do gênero feminino, com 68% da amostra, equivalente a 184 mulheres, conforme Figura 19, em linha com a média da Contax, que é de 71,5%.

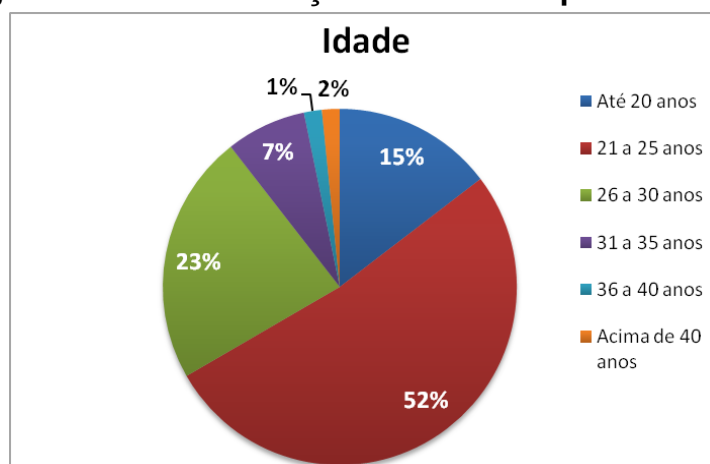
**Figura 19 – Caracterização da amostra quanto ao SEXO**



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor (2011).

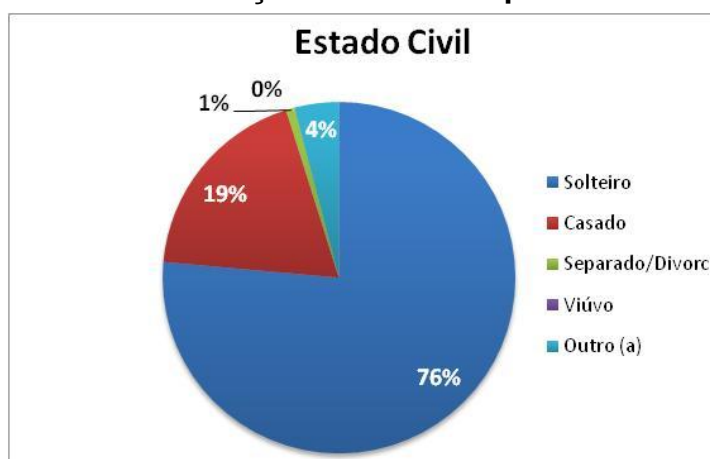
Sendo uma empresa que lista como a segunda maior empregadora privada do Brasil (ABT, 2010) e que possui, em média, 33,6% do seu quadro como primeiro emprego (CONTAX, 2010c), constata-se na Figura 20 que em relação à idade da amostra, há uma predominância significativa nas faixas-etárias até 20 anos e de 21 a 25 anos, com 67% dos respondentes, próximo à representatividade das mesmas faixas na Contax, com 59,8%, público jovem e em formação pessoal e profissional. Esta é uma característica de todo o setor de *contact center*, o que pode interferir diretamente nas elevadas taxas de rotatividade e absenteísmo encontradas nas empresas do segmento. Apesar do seu contingente jovem, o quadro que possui idade acima de 31 anos representa 11% da amostra, contudo, se gerar-se a proporção à população da Contax, isto representa um contingente de 8.742 (oito mil, setecentos e quarenta e dois) funcionários.

**Figura 20 – Caracterização da amostra quanto à idade**



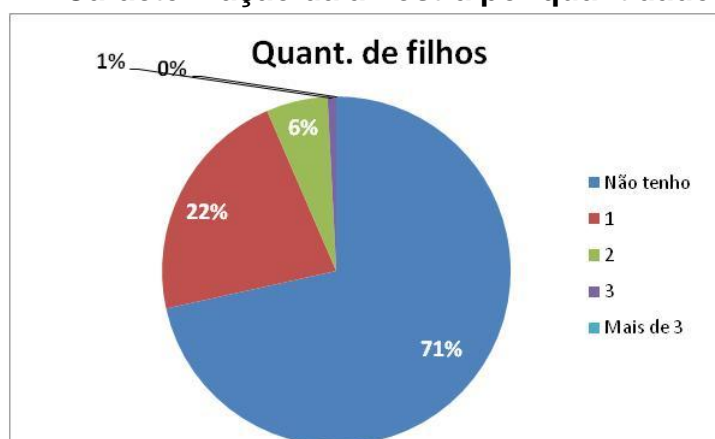
Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor (2011).

O estado civil “solteiro” é predominante na Contax, com 76% da amostra, seguido de 19% de casados, conforme Figura 21.

**Figura 21 – Caracterização da amostra quanto ao estado civil**

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor (2011).

Com relação à quantidade de filhos, verifica-se que até pela predominância das faixas-etárias (até 25 anos), o resultado de 72% “sem filhos” tem relação direta com a quantidade de funcionários com faixa-etária mais jovem, sendo a maior parte composta por solteiros.

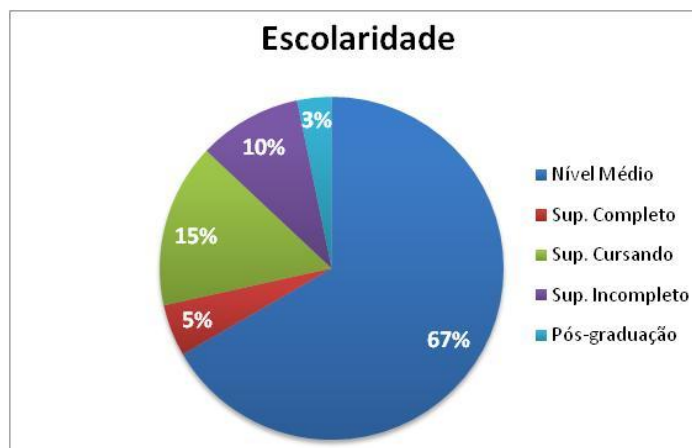
**Figura 22 – Caracterização da amostra por quantidade de filhos**

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor (2011).

Quanto à escolaridade, a grande maioria, 67% tem somente o nível médio concluído, base de estudo mínima para ingresso na organização, já que como grande empregador, não tem disponibilidade plena de mão-de-obra qualificada, sendo necessárias ações de qualificação, capacitação e formação (inclusive de graduação, em parceria com instituições de ensino superior) para seus funcionários

(Contax, 2010). Mesmo considerando esta variável, 33% do quadro possui nível superior, sendo que destes, 18% já concluiu a graduação e apenas 3% possui pós-graduação.

**Figura 23 – Caracterização quanto ao nível de escolaridade**



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor (2011).

Com relação ao tempo de trabalho na instituição, os respondentes estão concentrados na faixa até 2 anos de empresa, com 59%, sendo o maior número de funcionários com até 1 (um) ano de empresa, com 37% de representatividade ou o equivalente a 101 funcionários. Contudo, verifica-se também uma concentração de funcionários com tempo maior que 2 (dois) anos, com 41%, o que denota algum grau de retenção, com significância sobre o total da população.

**Figura 24 – Caracterização da amostra por tempo de empresa**



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor (2011).

A partir das variáveis avaliadas, pode-se verificar que há a possibilidade de existência de uma relação direta entre estas variáveis da maioria dos funcionários na Contax - faixa etária jovem, solteiros, sem filhos, nível médio -, com o tempo de empresa e conseqüentemente, com as taxas de rotatividade, consideradas elevadas neste segmento. Com base na análise dos programas organizacionais, capacitação e modelo de gestão existentes, pode-se verificar uma grande preocupação da organização neste ponto, visando um maior nível de fidelização do funcionário à organização, a médio e longo prazo.

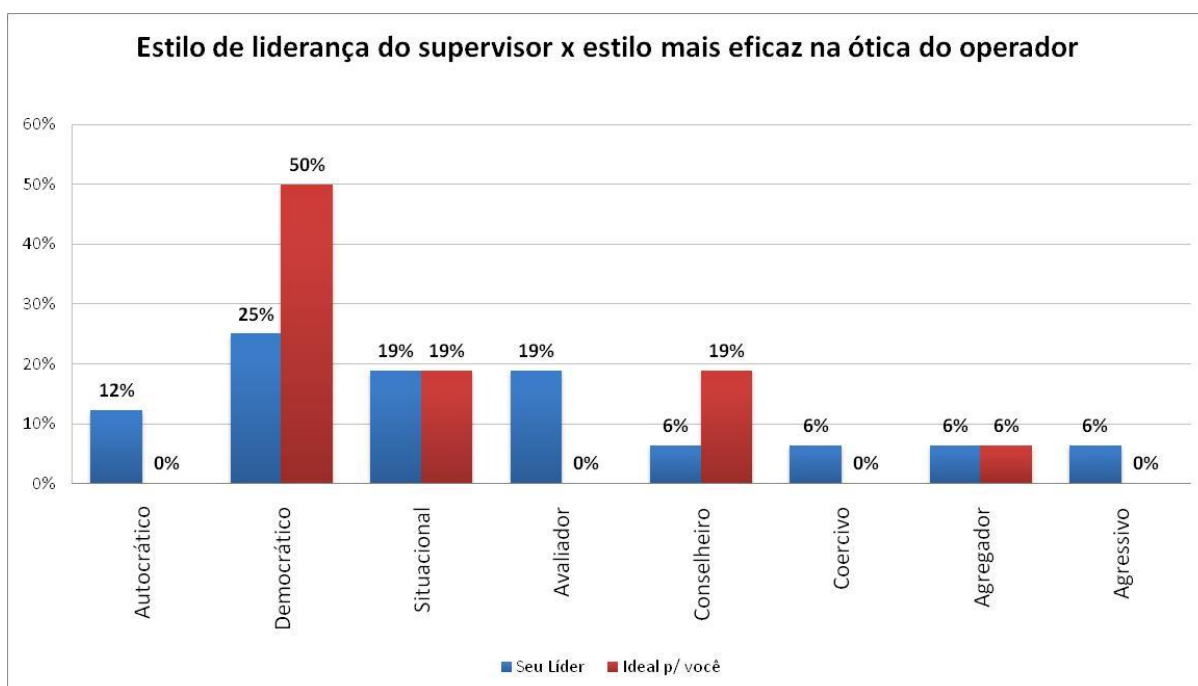
## **5.2. ESTILOS E ABORDAGENS DE LIDERANÇA**

Conforme apresentado no modelo de análise (ver Quadro 1), o conceito de liderança está dividido em três dimensões, sendo uma relacionada à abordagem dos estilos de liderança, outra ligada à abordagem contingencial de liderança e por fim, a que está relacionada às características da abordagem da nova liderança. Estas dimensões buscam identificar as características principais das lideranças na Contax, demonstradas a partir do estilo e abordagem preponderantes, de acordo com o referencial teórico abordado na seção 2. A apresentação dos resultados obtidos é realizada com a análise da frequência relativa apresentada nas tabelas constantes no apêndice E, de acordo com as questões apresentadas no apêndice B.

Na segunda tabela deste apêndice B, têm-se questões que estão relacionadas de modo a identificar a percepção do estilo de liderança predominante nos supervisores da Contax à luz da abordagem dos estilos de liderança e simultaneamente, entender qual o estilo mais eficaz de atuação deste líder, pela percepção dos avaliados (ver Quadro 7). Com base nas respostas, vê-se que o estilo “Democrático” é o mais praticado pelas lideranças, com 25% das avaliações, o

que, de acordo com Bergamini (1994), a partir de resultados realizados à época da disseminação da abordagem dos estilos de liderança, demonstra maior nível de qualidade na atuação da equipe. Este também é o estilo de liderança ideal para 50% dos respondentes, conforme detalhamento demonstrado na Figura 25. Contudo, verifica-se que 12% dos liderados entendem que o supervisor possui um perfil autocrático no estilo de liderar, sugerindo-se uma avaliação mais acurada em maior amplitude de amostra para análise da necessidade de ações de capacitação e avaliação de liderança dentro da organização.

**Figura 25 – Percepção do estilo de liderança do supervisor Contax versus estilo mais eficaz pela ótica do operador**



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor (2011).

A segunda dimensão analisada a partir do modelo de análise, relacionada às abordagens de liderança, é subdividida em outras duas: a abordagem contingencial, na qual são avaliadas questões relacionadas à liderança contingencial e situacional; e a abordagem da nova liderança, com questões relacionadas à liderança participativa, a liderança carismática, transacional e transformacional. Para

melhor compreensão e análise dos dados, essas questões estão divididas de acordo com os atributos de cada dimensão e modelo de liderança, com base na fundamentação teórica estudada, conforme apresentado no Quadro 10.

**Quadro 10 – Distribuição das questões e dimensões das abordagens de liderança**

Questão	Dimensão/Abordagem	Questão	Dimensão/Abordagem
18	<b>Contingencial</b>	2	<b>Transformacional</b>
20		4	
38		5	
39		7	
40		9	
17	<b>Situacional</b>	10	
41		11	
42		12	
43		13	
34		14	
51	<b>Participativa</b>	15	
52		25	
53		27	
54		29	
55		30	
56		31	
57		32	
1	<b>Transacional</b>	33	
3		35	
6		37	
8		46	
16		47	
21		48	
44		49	
45		50	
22	<b>Carismática</b>		
23			
24			
26			
28			
36			

Fonte: Elaborado pelo autor (2011), adaptado de Bryman (2004); Bergamini (1994, 1998, 2008); Robbins (2000, 2006) e Gonçalves (2008).

Para que não se desdobre a análise de forma consolidada, os dados e questões são apresentados de forma segmentada por dimensão, a partir da



identificação das questões e atributos referente às abordagens de liderança demonstradas conforme apêndice E.

Da Tabela 1, pode-se verificar que 47,1% dos respondentes disseram que os líderes utilizam sempre ou com frequência comportamentos relacionados a este modelo de liderança, diferindo de uma avaliação de estilo mais democrático, já citado anteriormente. Neste sentido, há significativa frequência para a questão da personalidade (35,2%) e motivação por meio da autoridade (25,2%), com avaliação “sempre” para 35,2%. Esta avaliação é ratificada pelo comportamento mais voltado à tarefa (execução), com frequência de 64,8% dos itens avaliados como “nunca”, “raramente” e “às vezes” e aos relacionamentos interpessoais, com 54,8% desses mesmos itens. O exercício de poder não é tão evidenciado, mas possui frequência significativa, com 45,2% dos itens avaliados como “Com frequência” e “Sempre”. Conforme ratificado por Bryman (2004), esta abordagem coloca os fatores situacionais como ponto central, a partir da especificação das variáveis situacionais. Desta forma, este comportamento pode ser explicado – e necessário – para o caráter mais operacional de atividade, a partir da identificação da forma de condução pelo líder em relação aos seus liderados.

Os resultados relacionados à dimensão situacional, apresentada na Tabela 2, apontam para uma congruência em relação aos comportamentos contingenciais colocados anteriormente. Isto é explicado por estas dimensões serem desdobramentos da abordagem contingencial, que aborda os conceitos do modelo contingencial e situacional, possuindo aspectos comuns. Desta forma, verifica-se que há uma correlação destes resultados com o colocado por Robbins (2006), no momento em que esta teoria tem como base a centralização do foco do líder sobre os liderados, sendo o sucesso e eficácia alcançados pela escolha do estilo

adequado e relacionado à prontidão dos liderados. Com base nisto, nota-se que a alta frequência (“Com frequência e “Sempre”) das questões relacionadas à presença física (garantia da prontidão), com 50,0% e escolha do estilo de acordo com a situação, com 55,0% das avaliações gera uma relação próxima de caracterização da abordagem contingencial de liderança, com os dois modelos (contingencial e situacional) existentes.

Por outro lado, analisando-se a dimensão da Nova Liderança e as características da liderança participativa a partir da frequência relativa, conforme Tabela 3, pode-se verificar que os líderes têm as médias de avaliações mais altas que as duas anteriores – contingencial e situacional. Esses resultados podem indicar que a abordagem contingencial, apesar de exercer certa influência, tem menor propensão na liderança dos supervisores. Neste sentido, o perfil destes se aproxima mais de atitudes e comportamentos voltados ao modelo de participação e liderança proposto por Vroom e Yetton (1973 *apud* ROBBINS, 2006, p. 315), onde 85,7% dos itens foram avaliados como “Com frequência” e “Sempre”. Destes itens, destacam-se os relacionados à aceitação das idéias (questão 51), com 86,7% dos itens avaliados positivamente e a ação de compartilhamento dos conhecimentos percebida pelos avaliados (questão 54), com 93,3% das frequências positivas. Outros indicadores demonstrados no modelo de análise (ver Quadro 1) como “análise de custo-benefício para reuniões presenciais”, relacionado à questão 52, com 93,3%; “cumprimento de planos em grupo para resultados”, relacionado à questão 53, com 93,3% e atitudes sobre conflitos (questão 55), também com 93,3%, demonstram a elevada relação dos líderes com este modelo de liderança.

Ainda sobre a análise da abordagem da nova liderança conforme colocado por Robbins (2006), que enfatiza os comportamentos simbólicos, a

tentativa de explicar níveis elevados de comprometimento dos liderados e a busca da simplicidade, procurando ver a liderança de maneira próxima e cotidiana são três temas comuns, verifica-se que as questões da Tabela 4, relacionadas à dimensão da liderança carismática, tem significativa frequência de resposta na avaliação dos atendentes, com 59,4% de itens avaliados como “sempre” (36,2%) e “com frequência” (23,2%), sendo apenas 5,5% das avaliações referidas como “nunca”. As respostas atribuídas a esta dimensão vão de encontro às características colocadas por Robbins (2006), Bryman (2004) e evidenciadas no modelo de análise (ver Quadro 1), com maiores frequências nas questões relacionadas à visão, articulação e proposta de futuro (questão 22), com 50,0% das questões avaliadas “com frequência” e “sempre”; a preocupação do líder com a construção da imagem de confiança à equipe para a visão (questão 24), com 75,0% das avaliações, as demonstrações de reconhecimento (questão 26), com 84,2% e a importância do grupo para o sucesso da organização (questão 28), com 57,9%. Contudo, verifica-se que o supervisor, de acordo com a avaliação dos liderados, corre poucos riscos (36,8%) e tem o aspecto da confiança praticamente dividido na equipe. Ainda assim, 59,4% dos avaliados apontam uma frequência de comportamentos positivos dos seus supervisores com relação a este modelo de liderança.

Nas questões relacionadas à liderança transacional e apresentadas na Tabela 5, verifica-se, de acordo com o modelo de análise (ver Quadro 1), que a maior influência desta dimensão está concentrada nas questões relacionadas à preocupação com o poder e posição e a direção (COVEY, 1994), através da direção para as coordenação das tarefas (questão 6), com 93,3% das avaliações positivas e em uma das principais características colocadas por Bass (1990 *apud* ROBBINS, 2006, p. 136) – a recompensa contingente –, demonstrada nas questões 1, 8, 16 e

21, com 60,0% das avaliações dos respondentes. A “administração por exceção”, característica também colocada pelo autor, aparece com 85,0% das avaliações positivas e a “*Laissez-faire*” é a que possui menor relação com a liderança da Contax, com 47,5% das avaliações realizadas como “nunca” ou “raramente”.

Mesmo não devendo ser vistas como abordagens opostas (ROBBINS, 2006), Burns (1978 *apud* BERGAMINI, 2008, p. 103), diz que, de forma um pouco diferente às características da liderança transacional, a liderança transformacional proporciona o estabelecimento do vínculo entre líder e liderado quando há a busca de atendimento das necessidades de níveis mais elevados. Verifica-se nos resultados da Tabela 6 que a avaliação dos comportamentos dos supervisores relacionados à liderança transformacional indica uma relação de menor intensidade deste modelo na atuação dos seus supervisores com relação aos modelos de liderança participativa, carismática e transacional, analisados anteriormente.

A frequência relativa global indica que 57,2% dos avaliados entendem que a atuação do supervisor tem proximidade com os atributos de um líder transformacional, enquanto que 42,8% atribuem valores baixos de frequência (“Às vezes”, “Raramente”, “Nunca”) para esta dimensão de liderança. Conforme desdobramento modelo de análise (ver Quadro 1), verifica-se que as questões 4, 10, 15, 35 e 50, relacionadas aos comportamentos idealizados, mantém 62,4% das avaliações positivas (“Com frequência” e “Sempre”), o que, para Bergamini (2008), torna o vínculo mais fácil para que o líder consiga manter a motivação dos seus funcionários, desenvolvendo novas visões para a organização e mobilizando os funcionários para trabalho no sentido de realizar as visões empresariais em busca do melhor desempenho individual e coletivo. O desenvolvimento de um significado, colocado por Bryman (2004) como um dos pilares da liderança transformacional, é

atribuído à questão 25 e percebido pelos liderados, com 70,0% de avaliação positiva sobre a atuação do seu gestor sobre a forma genuína de dar um alto significado e propósito ao trabalho.

Contudo, constata-se que a questão referente à comunicação das expectativas (questão 47) é um ponto pouco explorado pelos gestores a partir da avaliação dos liderados, pois somente 35,0% destes entendem ser realizada corretamente pelos líderes. A característica de “estímulo intelectual”, atribuída às questões 2, 5, 14, 27 e 48 e abordado por Bass (1990 *apud* ROBBINS, 2006, p. 136) também é um ponto de oportunidade, visto que praticamente metade dos avaliados (49,6%) entendem que os comportamentos inerentes às estas questões não são realizados pelos gestores.

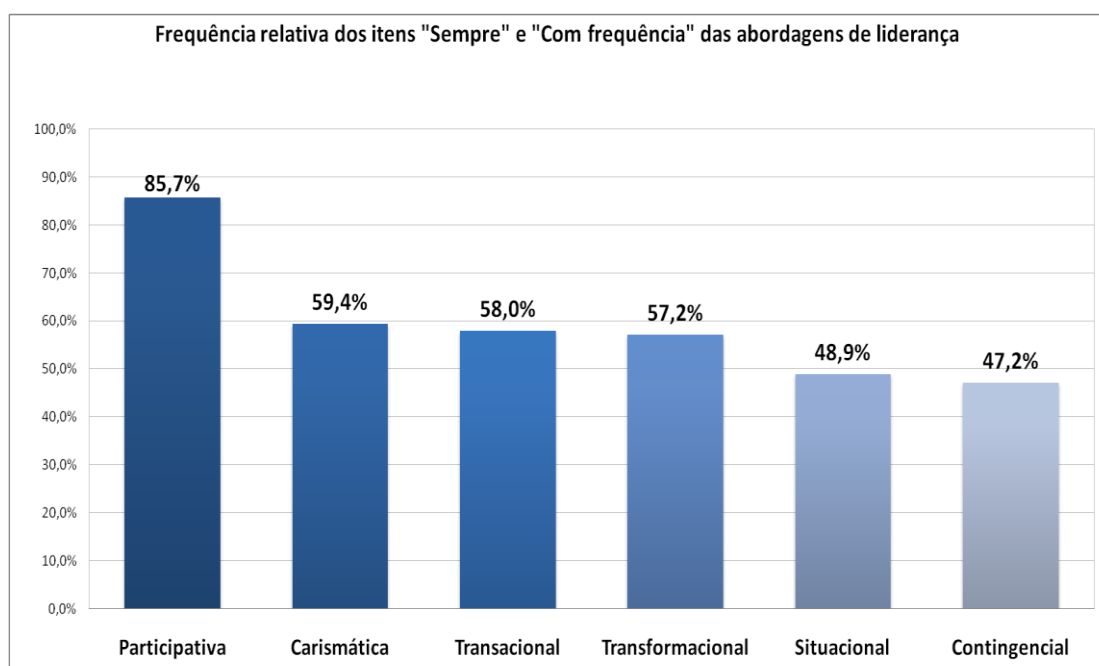
Apesar disto, a característica “Consideração Individualizada”, que é colocada por Bass (1990 *apud* ROBBINS, 2006, p. 136) “quando o líder dá atenção personalizada, aconselhando e orientando cada liderado individualmente” e está representada pelas questões 7, 13 e 49, é avaliado positivamente pelos respondentes, com 61,9% destes entendendo que seus supervisores mantêm esta característica frequentemente ou sempre. A questão da inspiração motivacional, engajamento e exigência em relação aos resultados esperados, traduzida nas perguntas 12, 29, 30, 32 e 33 indica que 60% dos avaliados concordam que seus líderes os inspiram a trabalhar melhor e a buscar o máximo dos seus desempenhos individuais. Pode se verificar também que a preocupação com os propósitos, valores, princípios éticos e morais são características praticadas pelos líderes, com 55,3% de avaliações positivas (“Com frequência” e “Sempre”).

Como pergunta chave desta etapa, a questão 19 aborda a afirmação “Considero meu supervisor um bom líder”. O resultado indica que independente da

abordagem ou modelo de liderança, a maior parte dos liderados entende que seu supervisor é um bom exemplo de liderança, com 65% dos avaliados apontando para avaliações positivas (“Com frequência” e “Sempre”), 20% para avaliações negativas (“Nunca” ou “Raramente”) e 15% avaliaram o item “Às vezes”, o que pode denotar uma incerteza sobre o real impacto causado pelo supervisor no aspecto da influência pela liderança.

De forma a resumir a predominância das abordagens de liderança avaliadas, verifica-se através da Tabela 7 do apêndice E que a partir da frequência de avaliações positivas, consideradas com os totais dos itens avaliados como “Sempre” e “Com Frequência”, que o modelo mais evidente de atuação do supervisor baseia-se na liderança participativa, com 85,7%. Há também características de liderança carismática e transacional (59,4% e 58,0% respectivamente), contudo, com menor intensidade. Os totais e ordem desta relação estão também demonstrados visualmente na Figura 26:

**Figura 26 – Frequência relativa positiva das abordagens de liderança - Contax**



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor (2011).

Constata-se, portanto, de forma sintética, que os conceitos de liderança são praticados em diversas dimensões e abordagens pelos supervisores da Contax. Nas dimensões trabalhadas no modelo de análise (ver Quadro 1), identifica-se predominantemente o estilo de liderança democrático, no qual as ações são estimuladas e assistidas pelo líder e realizadas pelo grupo. Com relação às dimensões das abordagens teóricas (contingencial e nova liderança), verifica-se da análise dos resultados uma significativa predominância da dimensão participativa, com 85,7% das avaliações positivas (frequência de respostas “Sempre” e “Com frequência”) em relação ao comportamento e modelo de gestão do líder. Para as abordagens da nova liderança, verifica-se uma maior tendência à liderança carismática (59,4%) em detrimento da transacional (58,0%) e transformacional (57,2%), contudo, com representatividade bem inferior aos resultados da liderança participativa.

### **5.3. DESEMPENHO**

A partir do modelo de análise (ver Quadro 1), o conceito de desempenho é dividido em duas dimensões, uma relacionada aos fatores de gestão e que aborda questões ligadas à clareza nas definições de metas e viabilidade de execução destas metas; a eficácia de modelos de treinamento e desenvolvimento individual para atingimento das metas; a atuação do supervisor como alavanca do desempenho; e modelos de controle e medição dos resultados e desempenho. A outra dimensão está relacionada aos fatores pessoais e o objetivo com as duas dimensões é verificar os fatores influenciadores do desempenho individual. Esta etapa do questionário de pesquisa está apresentada no apêndice C.

Conforme já descrito na seção 3, os itens foram avaliados com a escala Likert de concordância: “Discordo Totalmente” (DT); “Discordo Parcialmente” (DP); “Nem concordo nem discordo” (Neutro), “Concordo Parcialmente” (CP) e “Concordo Totalmente” (CT), com análise realizada a partir da frequência relativa de avaliações de cada um destes itens pelos pesquisados. A atribuição das perguntas buscou responder aos indicadores do modelo de análise (ver Quadro 1), conforme associação de questões demonstrada no Quadro 11.

**Quadro 11 – Distribuição das questões e dimensões de desempenho**

Questão	Dimensão	Questão	Dimensão
17	<b>Clareza nas definições das metas e viabilidade de execução</b>	7	<b>Modelo de controle e medição dos resultados e desempenho</b>
20		11	
21		13	
22		14	
23		15	
24		16	
32		18	
34		25	
41		26	
1		<b>Eficácia de modelos de treinamento e desenvolvimento individual para atingimento das metas</b>	
2	28		
3	29		
4	30		
5	31		
6	33		
8	<b>Atuação do supervisor como alavanca do desempenho</b>	35	
9		39	
10		40	
12		42	
19			
36	<b>Satisfação do operador</b>		
37			
38			

Fonte: Elaborado pelo autor (2011), adaptado de Sink e Tuttle (1993); Kotler (1998), Bergamini e Beraldo (1988), Dutra (2004); Bergamini (2005); Correa e Correa (2007); Kaplan e Norton (1997); Lucena (1995) e Bergamini (1998).



Para uma melhor descrição dos dados encontrados, as análises são realizadas por dimensão, visando maior nível de detalhamento. As questões e atributos estão relacionados à fundamentação teórica sobre desempenho, aprofundada na seção 2.2 deste trabalho, cujas tabelas estão demonstradas no apêndice F.

Com base na Tabela 8, relacionada às avaliações para a dimensão “Clareza nas metas e viabilidade de execução”, há uma divisão de opiniões dos pesquisados, visto que 44,8% destes avaliaram esta dimensão com discordância, sendo 36,1% para “discordo totalmente”, 8,6% para “discordo parcialmente”. Por outro lado, 44,0% dos pesquisados responderam que concordam totalmente (29,9%) ou parcialmente (23,1%), demonstrando que a comunicação é um ponto de oportunidade sobre o aspecto da influência do desempenho. Ainda sob esta dimensão, nas questões 17, 23 e 24, atribuídas ao conhecimento das variáveis e influência da remuneração variável, nota-se que a maior parte das avaliações aponta para a discordância sobre o conhecimento do modelo (41,2%) e para o senso de justiça do sistema de remuneração variável (70,6%), havendo, portanto, uma pequena indicação de que apesar do sentimento de injustiça, não há influência com o desempenho. Contudo, como será detalhado adiante, este item – o da remuneração variável – é o principal influenciador do desempenho avaliado numa questão mais direta sobre o assunto, cabendo aprofundamento da organização para o entendimento sobre este tema.

Para a “comunicação clara sobre informações gerais, metas e como atingi-las”, referente às questões 20, 22, 32, 34 e 41, a metade dos respondentes (50,6%), avaliou que concordam totalmente ou parcialmente com a forma e o processo de comunicação. De acordo com Bergamini e Beraldo (1988), é a partir da

aplicação de técnicas de mensuração e da devida comunicação em toda a cadeia produtiva que se espera haver a possibilidade de avaliar precisamente o desempenho dos funcionários. Além disto, é neste processo que se pode retroalimentar o funcionário com informações que possibilitem a melhora do seu desempenho, ratificando as idéias de Kennerley e Neely (2003 *apud* CORREA E CORREA, 2004, p. 57), quando dizem que a incorporação da cultura de medição de desempenho na rotina diária, passa necessariamente, dentre outros aspectos, pela realização de uma comunicação clara e direta para toda a organização sobre o processo.

A questão que avalia a viabilidade de atingimento das metas, atribuída à questão 21, aponta para uma leve concordância dos respondentes, com 47,1% indicando que as metas são realmente exeqüíveis. Contudo, há de se relevar que 41,2% dos avaliados percebem as metas como desafios pouco tangíveis, o que pode gerar algum grau de frustração ou de desistência do alcance dos objetivos e conseqüentemente, o aumento da rotatividade.

Com relação à dimensão que avalia a eficácia dos treinamentos ministrados na organização no desenvolvimento do colaborador, a partir da frequência de respostas constantes na Tabela 9, verifica-se que o resultado mostra uma relação maior de concordância, com 50,1% dos avaliados. A qualidade do treinamento inicial (questão 1) é avaliado como positiva para 64,7% dos respondentes, contudo, a quantidade (questão 2) é avaliada negativamente, com 52,9% de discordância. Isto é ratificado pela autoconfiança do colaborador sobre o conteúdo, aprendizagem e argumentação (questões 4 e 5), onde 64,7% dos atendentes se consideram com alto potencial para vendas, vendedores natos e 70,6% como bons argumentadores, característica fundamental para atendentes de televendas. Esta percepção,

associada aos investimentos realizados pela organização nos treinamentos e programas de capacitação e formação são ratificados pelas considerações de Sink e Tuttle (1993). Os autores indicam que organização deve voltar sua atenção na preparação dos participantes, considerando a realização dos treinamentos, com objetivo de explicar as medidas, os procedimentos e a necessidade de capacitação adequada para que o desempenho seja mensurado de forma adequado, devendo haver também planos de reciclagem. Kotler (1998) também enfatiza o treinamento, a capacitação e o desenvolvimento como fundamental nas organizações, sobretudo nas ligadas à área de serviço, como a Contax.

Com relação às ferramentas facilitadoras do desempenho – sobretudo os scripts –, atribuída à questão 6, 52,9% concordam total ou parcialmente que são bem aplicados na Contax, ao passo que 35,3% discorda desta informação, considerando que há oportunidades na forma de utilização e definição dos scripts de atendimento.

As questões relacionadas à atuação do supervisor como alavanca do desempenho, de acordo com a Tabela 11, apontam para a concordância de 56,4% dos respondentes. O domínio dos produtos pelo supervisor (questão 8) está avaliado de forma dividida (47,1%), demonstrando a necessidade da organização observar este aspecto de conhecimento para reciclagens dos produtos aos líderes, pois há perfil de vendas nos líderes, com 64,7% de concordância dos liderados sobre este item. O modelo de gestão adotado pelo líder, demonstrado nas questões 10, 12 e 19, é avaliado positivamente pelos atendentes, com a maior parte deles (56,8%) indicando que os supervisores têm atitudes positivas e mantêm formas de gerir a equipe que são produtoras e influenciadoras do desempenho. Sob este aspecto, Lucena (1995) afirma que quanto maior o ajustamento entre estilo, atividade e

ambiente, maiores são as chances de se obter resultados mais eficientes. Neste sentido, Sink e Tuttle (1993) dizem que a qualidade e eficácia dos líderes é um dos fatores que podem desencadear de forma positiva ou negativa o desempenho individual e grupal. Para Kotler (1998), a ênfase nas pessoas é fundamental, pois o indivíduo valorizado e satisfeito dentro da organização procurará repassar isto na sua produtividade e na satisfação dos clientes.

Com relação à dimensão dos “modelos de controle e medição dos resultados e desempenho”, demonstrada na Tabela 10, verifica-se que 48,9% dos avaliados entendem que a Contax possui um bom controle dos resultados e bom acompanhamento do desempenho dos seus funcionários. Este resultado vai ao encontro do que é colocado por Bergamini e Beraldo (1988), com a necessidade das organizações mensurarem seus resultados de forma massificada. Isto é possível, segundo os autores, a partir da implantação acurada e estrutura de controles de desempenho e de atuação, envolvendo a aplicação de ferramentas que estejam interligadas às diretrizes estratégicas da organização e o que deve ser esperado de cada funcionário. Isto é ratificado por Beuren (2000), quando aborda a necessidade de criação de padrões previamente estabelecidos de controle e desempenho, possibilitando a comparação entre o que foi planejado, o que é esperado e o que foi efetivamente realizado, para que haja a retroalimentação no processo de geração do desempenho.

De acordo com 52,8% dos respondentes, os sistemas utilizados para o atendimento são adequados e atualizados (questões 7 e 33) com frequência necessária para que desempenhem bem o seu trabalho. Além disto, o modelo de retroalimentação e avaliação de resultados, relacionados às questões 11, 13, 14, 15, 28, 29, 30, 31, 40 e 42 também é percebido com concordância pelos pesquisados,

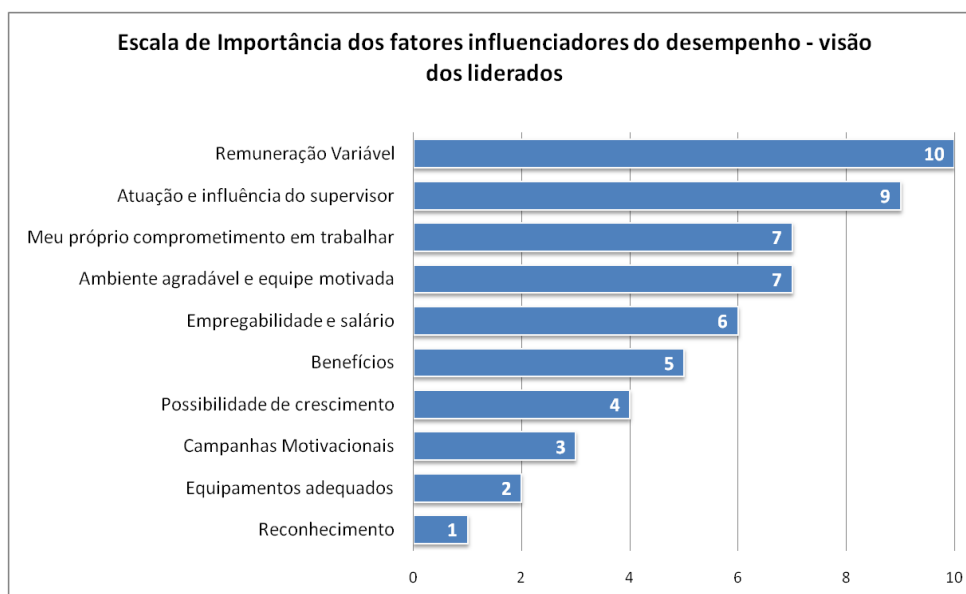
com 48,9%. Além disto, vale ressaltar o entendimento e conhecimento dos pesquisados a respeito da existência de um sistema formal periódico de avaliação de desempenho, direcionador das ações organizacionais (questão 40), com 53,9% dos respondentes avaliando como “Concordo Totalmente” ou “Concordo Parcialmente”. O nível de monitoramento e controle sobre o desempenho, atribuído às questões 16,18, 25, 26, 27 e 28 é avaliado como alto por 50,1% dos pesquisados, com 52,9% dos atendentes respondentes entendendo que a Contax possui elevado nível de controle sobre o desempenho individual (questão 25). O fornecimento de estrutura física adequada (ambiente e equipamentos), relacionada na questão 35, aponta para um alto grau de discordância, com 58,8% dos pesquisados, com apenas 35,3% concordando com um bom aparelhamento pela organização. Esta variável, segundo Robbins (2006) é um dos fatores de influência do desempenho, assim como cultura, [...], sendo sugerida uma melhor análise pela organização.

A dimensão “Fatores Pessoais”, cujos dados estão apresentados na Tabela 12, aborda principalmente a relação da satisfação individual como uma das possibilidades de influência, visto que este fator não pode ser desconsiderado, conforme colocado por Robbins (2006), Wagner III e Hollenbeck (1999) a partir da apresentação das variáveis de nível micro-organizacional – crenças, valores, motivação, aprendizagem, etc. – que estão ligadas ao senso de meritocracia, justiça e pertencimento e as de nível macro-organizacional, com práticas de recursos humanos que demonstrem oportunidades de crescimento aos funcionários. Desta forma, os itens de avaliação da satisfação apontam para um alto grau de concordância, com 64,5% dos avaliados. Constata-se a partir das respostas que a Contax é uma organização que promove o crescimento (com 64,7% de concordância) e utiliza a justiça e a meritocracia como padrão de geração deste

crescimento (52,9% de concordância). Além disto, para 76,5% dos respondentes a Contax propicia a sensação de pertencimento e reconhecimento pela organização, cuja importância é ratificada por Lucena (1992), quando diz que a preocupação com o desempenho perpassa pelo reconhecimento do indivíduo como um fator que impulsiona o sucesso organizacional. Este resultado, no entanto, pode ter relação direta com o pouco tempo de empresa dos participantes. Ainda assim, como novos funcionários, verifica-se que durante o tempo de permanência, se sentem inseridos e acolhidos pela organização.

De forma a sintetizar os pontos abordados sobre a dimensão desempenho, têm-se a seguinte avaliação dos fatores influenciadores do desempenho, com a utilização de questões baseadas em pesquisa interna da Contax (2010e) (ver Quadro 5 e Apêndice C), com escala de importância de 1 (menos importante) a 10 (mais importante) , demonstrada na Figura 27, cujos resultados foram analisados a partir da média dos itens respondidos pelos pesquisados para cada fator apresentado.

**Figura 27 – Avaliação dos fatores influenciadores do desempenho na visão dos atendentes**



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor (2011) e adaptado de Contax (2010e).

Conforme pode ser constatado, a remuneração variável é, de acordo com os avaliados, o fator de maior influência para o desempenho, seguido da atuação e influência direta do supervisor. Como variáveis também avaliadas como relevantes, têm-se o comprometimento do colaborador e o ambiente de trabalho.

#### **5.4. LIDERANÇA E DESEMPENHO**

Nesta etapa, busca-se analisar a relação entre a liderança e do desempenho a partir da influência existente do supervisor em relação ao desempenho dos atendentes, sendo esta a única dimensão analisada, conforme fundamentação teórica (ver seção 2.3) e modelo de análise (ver Quadro 1), cujo questionário é apresentado no apêndice D. A apresentação dos resultados é realizada com a análise da frequência relativa de respostas, de acordo com as questões demonstradas na Tabela 13 do apêndice G, sendo utilizada a mesma escala Likert de concordância da seção anterior.

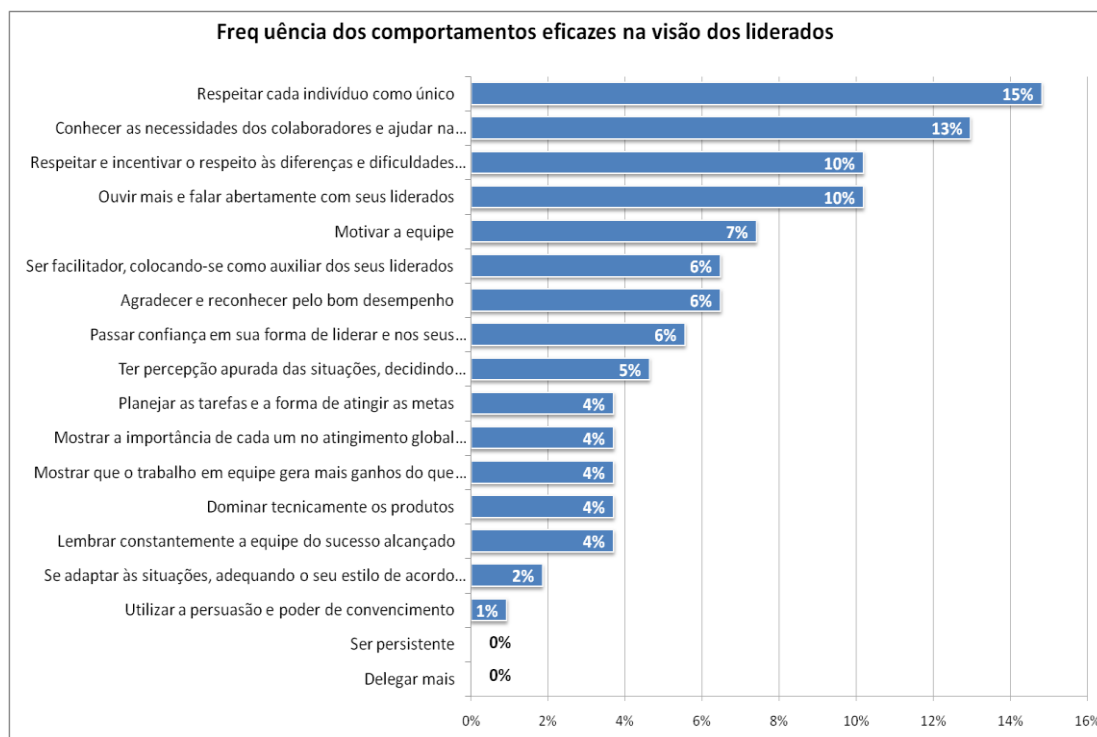
Com base nos resultados obtidos, verifica-se que 62,4% dos respondentes compreendem a liderança como um fator de grande influência no desempenho. Verifica-se também que os supervisores conseguem manter o respeito perante os liderados com base na sua forma de liderar e na habilidade relacional (questão 2), com 72,2% das avaliações de concordância (“concordo totalmente” e “concordo parcialmente”). Esse resultado ocorre em linha com o que é abordado por Drucker (1999 *apud* TACHIZAWA E OUTROS, 2006, p. 82), onde a figura de uma autoridade decisória e que se dedica aos jogos de poder será substituída por funcionários agregadores de valor. Desta forma, segundo o autor, o desenvolvimento das pessoas passará a ser questão central do novo líder, que deve

estimular a participação, surgindo como agente de mudanças, motivador, comunicador e guardião dos valores centrais da organização.

Para 64,1% dos respondentes, o estilo gerencial do supervisor é positivo e estimula a geração de ambiente agradável e favorável ao desempenho superior e eficaz, a partir do atingimento das metas (questão 4), mantendo uma boa relação com seus vendedores, de acordo com 50,0% dos avaliadores. Além disto, 57,0% destes apontam que o supervisor é capaz de influenciar sua equipe por meio de idéias (questão 7) e carisma, merecendo a lealdade de 67,0% dos funcionários (questão 8). De forma consolidada, há influência direta do líder Contax sobre o desempenho dos atendentes (questões 10, 11 e 12) para 71,6% dos respondentes. Quando esta relação é avaliada individual e diretamente (ver questão 9), constata-se que as respostas dos atendentes apontam para 83,7% de influência direta do supervisor no desempenho, onde 73,3% indicam que colocariam essa atuação como um dos três principais fatores geradores de maiores desempenhos (questão 13). Desta forma, observa-se uma forte relação entre a prática e o fundamento teórico, a partir das afirmações de Drucker (2002), Bergamini (1998), Blanchard (2007) e Soto (2005), com o conceito que o exercício da liderança, na realidade, perpassa por um processo de influência em busca de objetivos comuns a toda a organização.

Como forma de verificar os comportamentos avaliados pelos respondentes como mais eficazes para um líder, tem-se na figura 28 a demonstração dos itens e representatividade para os liderados, cujas questões estão apresentadas no apêndice D.



**Figura 28 – Comportamentos de liderança mais eficazes na ótica dos liderados**

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor (2011).

Verifica-se que além da direta relação de influência do líder – o supervisor – no desempenho dos liderados – os atendentes – na Contax, os comportamentos avaliados como mais eficazes para o aumento da produtividade estão fundamentados no respeito da individualidade, com 15% de representatividade, seguido da busca do conhecimento das necessidades dos funcionários e ajuda nas soluções individuais, com 13%, o respeito às diferenças e dificuldades que cada colaborador possui, com 10% e a necessidade de ouvir mais e falar abertamente com os liderados, também com 10%. Assim, é fundamental que os líderes busquem, de acordo com seu estilo e modelo de gestão e controle, identificar o que precisam acrescentar ou melhorar nos comportamentos observáveis pela equipe e pela organização, possibilitando a geração de maior satisfação e conseqüentemente, maiores níveis de entrega, comprometimento, produtividade e desempenho pelos seus liderados.

## 6. CONCLUSÃO

Este estudo teve o objetivo de analisar e buscar a compreensão da influência da liderança no desempenho dos atendentes de *contact centers*, utilizando o estudo de caso na empresa Contax S/A, líder do setor no Brasil, no *site* Fonte Nova, em Salvador, Bahia, no ano de 2010. Para o atingimento deste objetivo, realizou-se a fundamentação teórica a partir da pesquisa bibliográfica, alicerçada nos conceitos e caracterização da liderança, do desempenho e da relação entre a liderança e desempenho nas organizações, além de discorrer e caracterizar os *contact centers*, visando um melhor entendimento dos leitores para o estudo empírico realizado dentro da organização.

Desta forma, o modelo conceitual de análise desta pesquisa fundamentou-se nos conceitos de liderança, desempenho e a relação entre liderança e desempenho, desdobrando-se nas seguintes dimensões: A dimensão Liderança, a partir da análise dos modelos teóricos, com recorte para as abordagens dos estilos, contingenciais e da nova liderança; a dimensão Desempenho, com análises sobre os fatores de gestão e fatores pessoais influenciadores dos resultados individuais; e a dimensão Liderança e Desempenho, com a análise da relação de influência da liderança no desempenho individual e grupal.

Sob a análise dos dados demográficos da amostra, verifica-se que, de forma sintética, a Contax possui uma predominância de mulheres no seu quadro, com 68% do total de funcionários avaliados, Além disto, há uma representação significativa nas faixas-etárias até 20 anos e de 21 a 25 anos, com 67% dos respondentes, com 76% do quadro com estado civil “solteiro” e sem filhos (72%). Quanto à escolaridade, a grande maioria, 67%, tem somente o nível médio concluído, 33% do quadro possuem nível superior, sendo que destes, 18% já

concluiu a graduação e apenas 3% possui pós-graduação, com 37% do quadro possuindo no máximo um ano de empresa e 59% até dois anos.

Os resultados finais relacionados ao primeiro objetivo específico, a caracterização da liderança e a identificação dos estilos e abordagens predominantes, apontaram para um estilo de liderança democrático, com avaliação de 25% dos respondentes, sendo que 50% destes consideram este modelo como ideal para um líder. Com relação à abordagem, constatou-se que a liderança participativa (características da abordagem contingencial) é o modelo comum aos supervisores da Contax, com 85,7% das avaliações de comportamentos freqüentes (“Com frequência” e “Sempre”). Analisando-se a abordagem da Nova Liderança, proposta por Bass (1990 apud ROBBINS, 2006, p. 136), verifica-se a predominância de características da liderança carismática, com 59,4% dos itens avaliados sobre a frequência de comportamentos.

A análise dos resultados referentes ao segundo objetivo específico, a caracterização do desempenho, apontou de forma geral para uma percepção positiva a respeito das dimensões e fatores que podem influenciar o desempenho individual na Contax, com concordância de 64,5% dos respondentes para as questões avaliadas e com alto grau de concordância, sobre os itens relacionados à dimensão “Satisfação do colaborador”, com 64,6% dos avaliados.

Cabe ressaltar que para a avaliação de algumas dimensões analisadas, como a “clareza das metas e a viabilidade de execução” das mesmas há oportunidades para revisão pela organização, visto que nesta dimensão, por exemplo, 44,8% avaliaram com discordância, sendo 36,1% para “discordo totalmente”, 8,6% para “discordo parcialmente”. Além desta dimensão, cabe também uma revisão sobre a comunicação das variáveis e regras da remuneração variável,

com elevado grau de discordância sobre o conhecimento do modelo (41,2%) e senso de justiça sobre a distribuição para os funcionários (70,6%).

Como esta variável – a remuneração variável – foi considerada como o principal fator influenciador do desempenho na organização estudada, sugere-se um estudo mais aprofundado sobre a metodologia e critérios de elegibilidade, garantindo menor grau de insatisfação e conseqüentemente, maior produtividade.

O terceiro objetivo específico buscou identificar a relação de influência entre o líder – o supervisor – e o desempenho do liderado – o atendente. De acordo com os resultados obtidos na média geral do questionário, observou-se que 62,4% dos respondentes compreendem a liderança como um fator de grande influência no desempenho. Além disto, as respostas apontaram para uma avaliação positiva sobre a forma e estilo de liderar dos supervisores, com 64,1% de aprovação, com 83,7% indicando que estes líderes têm influência direta no desempenho individual e coletivo, sendo considerado como um dos três maiores fatores geradores de elevados resultados por 73,3% dos atendentes respondentes.

Desta forma, em resposta ao problema e objetivo geral desta pesquisa e concomitantemente ao último objetivo específico deste trabalho verifica-se, a partir dos dados obtidos, que o líder de um *contact center* – analisado nesta pesquisa sob a função do supervisor Contax -, possui elevado nível de influência sobre os comportamentos, a motivação, a produtividade, a qualidade e o desempenho dos seus atendentes, ratificando a fundamentação teórica discutida ao longo da pesquisa bibliográfica e demonstrando a importância deste líder para as organizações que possuem o atendimento e relacionamento com o cliente como atividade principal ou secundária.

Contudo, há de se observar o resultado geral do estudo, onde a remuneração variável, segundo os pesquisados, é mais importante que a gestão do líder, quando se trata de operações de tele vendas, o que pode gerar uma dissonância sobre a real importância do líder no desempenho, conforme descrito pelo referencial teórico. Além desta questão, estes resultados sugerem a necessidade de aperfeiçoamento das habilidades de liderança nos supervisores pela Contax, de modo a oferecer formas de melhoria da sua influência nos liderados e nos resultados gerados por estes dentro da organização, reaplicando esta pesquisa após tempo de treinamento, para verificação de possíveis melhorias na influência da liderança.

Os resultados positivos para a proposição desse trabalho, no entanto, devem ser melhores explorados e pesquisados. Como há limitações neste trabalho de caráter quantitativo (quantidade de avaliados), quanto à delimitação geográfica e está relacionada a apenas uma organização, sugere-se uma agenda de pesquisas para trabalhos futuros que possam contribuir também para o meio profissional e acadêmico:

- a) A geração de novas pesquisas que englobem maior número de avaliados, outros modelos de atendimento (SAC, Cobrança, por exemplo) e análises entre organizações;
- b) Pesquisas que busquem percepções através de entrevistas e respostas abertas, avaliando variáveis não tangibilizadas nas questões fechadas do questionário aplicado na presente dissertação;
- c) Pesquisas que abordem também outros níveis de liderança, como coordenadores, gerentes e diretores destas organizações.

Assim, esta pesquisa buscou contribuir, em sua essência, para um maior aprofundamento tanto no campo acadêmico - considerando que existem poucos estudos sobre o tema abordado em *contact centers* –, quanto no campo profissional, visando fornecer insumos para que as organizações do setor e principalmente a empresa estudada, a Contax, possam utilizar de alguma forma os resultados obtidos para a tomada de ações ou decisões que envolvam as lideranças, os modelos de avaliação e acompanhamento de resultados, a melhor capacitação de líderes e a melhoria da relação entre estes e seus liderados. Desta forma, espera-se que o caminho para a criação e manutenção de equipes de elevados desempenhos seja mais bem entendido e aproveitado, com os liderados imbuídos na contribuição de melhores resultados para o sucesso da organização a que pertence.

## REFERÊNCIAS

ABT, **Associação Brasileira de Telesserviços**. Disponível em <<http://www.abt.org.br>>. Acesso em: 28 set. 2010.

BENNIS, W. G.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1998.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R.. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BIRCH, P. **Liderança: alcance o seu potencial absoluto já!** Rio de Janeiro: Quality Mark, 2002.

BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T. B. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Anais do XXIII ENANPAD**. Foz do Iguaçu, 1999. Disponível em <[www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)>. Acesso em 14 ago. 2009.

BRETZKE, M. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

CALLCENTER. Disponível em <<http://www.callcenter.inf.br>>. Acesso em: 10 mai. 2010.

CEBRASSE, **Central Brasileira do Setor de Serviços**. Disponível em <<http://www.cebrasse.org.br>>. Acesso em 18 ago. 2009.

CONTAX Contact Center. Disponível em <<http://www.contax.com.br>>. Acesso em: 29 dez. 2010a.

\_\_\_\_\_. Intranet Corporativa. Rio de Janeiro, 2010b.

\_\_\_\_\_. Relatório de Balanço Anual 2005. Rio de Janeiro, 2006.

\_\_\_\_\_. Relatório de Balanço Anual 2007. Rio de Janeiro, 2008.

\_\_\_\_\_. Relatório de Balanço Anual 2008. Rio de Janeiro, 2009.

\_\_\_\_\_. Relatório de Balanço Anual 2009. Rio de Janeiro, 2010c.

\_\_\_\_\_. Relatório Trimestral de Resultados (3T10). Rio de Janeiro, 2010d.

\_\_\_\_\_. Pesquisa de Satisfação Interna. Rio de Janeiro, 2010e.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Atlas, 2004.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

\_\_\_\_\_. **Fator Humano e Desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. (Trad.) Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira Learning Thompson, 2002.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, L. M. **Call Center**: Modismo ou Realidade? São Paulo: Editora Record, 2000.

GOLEMAN, D. O que faz um líder. **Harvard Business Review**. (Trad.) Wanderlan Bringhentí. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GONÇALVES, M. N. **Estilos de Liderança**: um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores. 2008. 141 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Universidade Fernando Pessoa, Porto.

IDC, *International Data Corporation*. **Brazil Call Center Services 2003**. São Paulo: IDC, 2003. Disponível em <<http://www.idcbrasil.com.br>>. Acesso em 02 nov. 2009.

\_\_\_\_\_. **Brazil Call Center and Contact Center 2008**. São Paulo: IDC, 2008.



JORDÃO, S. D. **A arte de liderar**: vivenciando mudanças num mundo globalizado. Rio de Janeiro: GRYPHUS, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, J. P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEVIN, J. **Estatística Aplicada a Ciências Humanas**. 2a. Ed. São Paulo: Harbra, 1987.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. **Estatística**: Teoria e Aplicações usando Microsoft Excel em Português. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MACCOBY, M. Por que seguimos os líderes: o poder da transferência. **Harvard Business Review**, n.9, v. 82, set, 2004, p.59-68

MADRUGA, R. **Gestão Moderna de Call Center e Telemarketing**, São Paulo: Atlas, 2006.

MANCINI, L. **Call Center**: estratégia para Vencer. São Paulo: Summus, 2006.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do Operacional ao Estratégico. São Paulo: Ed. Futura, 2002.

MINGOTI, S.A.; AGUIAR, S. **Elementos básicos de estatística e amostragem com enfoque em mineração**. São Paulo: ABM, 1988.

MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

OLIVEIRA, M.; LANTELME, E. M. V.; FORMOSO, C. T. **Sistema de indicadores**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, v.5, 2003

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análises de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

REGO, A.; CUNHA, M. **A essência da liderança**. Lisboa: RH, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROCHA, A. C. **Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no Balanced Scorecard para uma indústria de confecções de porte médio**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), UFSC, Florianópolis.

SAKAMOTO, K. **Como Implementar um Call Center**. São Paulo: Happy Few, 2001.

SCHERMERHORN JR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SINK D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira, 2005.

STONE, B; WYMAN, J. **Telemarketing: a bíblia do telemarketing**. São Paulo: Editora Nobel, 1992.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C.; FORTUNA, A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 8ª ed., São Paulo: Atlas, 2009.

WAGNER III, J. A; HOLLENBECK, J. A. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

## APÊNDICE A – Questionário de dados demográficos



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

#### I - DADOS DO RESPONDENTE

Prezado colega,

Esta pesquisa faz parte do trabalho final que estou realizando no curso do Mestrado Profissional em Administração da UFBA, cujo tema aborda a influência da liderança no desempenho individual dentro da Contax.

Assim, gostaria da sua colaboração no preenchimento deste documento, de forma sincera e clara, para que o trabalho tenha o seu objetivo concluído, isto é, o de identificar as relações e o melhor caminho que o líder deve tomar para contribuir com a organização.

Estas informações serão de extrema importância para a pesquisa e para que suas informações sejam preservadas, não há a necessidade de identificação, isto é, o formulário é anônimo, para que expressem livremente o que pensam sobre a liderança na Contax.

Fico à disposição também para contatos futuros para discussão sobre o tema.

Antecipadamente agradecido pela sua colaboração,

**Adrian Guido**

(71) 8748-5671

aspiedade@contax.com.br

1. SEXO:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
2. IDADE:	<input type="checkbox"/> até 20 anos <input type="checkbox"/> 21 a 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> 36 a 40 anos <input type="checkbox"/> acima 40 anos
3. ESTADO CIVIL:	<input type="checkbox"/> Solteiro(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Separado/Divorc.(a) <input type="checkbox"/> Viúvo(a) <input type="checkbox"/> Outro(a)
4. FILHO(S):	<input type="checkbox"/> Não tenho <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> Mais de 3
5. ESCOLARIDADE:	<input type="checkbox"/> Nível médio <input type="checkbox"/> Sup. Completo <input type="checkbox"/> Sup. Cursando <input type="checkbox"/> Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Pós-graduação
6. TEMPO DE EMPRESA:	<input type="checkbox"/> até 1 ano <input type="checkbox"/> 1 a 2 anos <input type="checkbox"/> 2 a 3 anos <input type="checkbox"/> 3 a 4 anos <input type="checkbox"/> 4 a 5 anos <input type="checkbox"/> acima 5 anos

## APÊNDICE B – Questionário de identificação dos estilos de liderança

### II - Abordagens e Estilos de Liderança

1) Pense em <u>seu supervisor</u> e na sua forma de atuação. Com base nisto, utilize a escala para expressar a frequência sobre as afirmativas deste questionário.		Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre
1	Negocia a troca de recompensas por esforço, prometendo recompensas para o bom desempenho e reconhecendo as realizações					
2	Examina situações críticas questionando se são adequadas					
3	Foca a atenção em irregularidades, mantendo-se a par dos erros, exceções e desvios dos padrões esperados					
4	Conversa sobre suas crenças e valores mais importantes					
5	Procura e sugere novas alternativas ao solucionar problemas e na forma de realizar as tarefas					
6	Sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas, delegando responsabilidades de forma adequada					
7	Investe o seu tempo para ensinar e treinar, desenvolvendo os pontos fracos e reforçando os pontos fortes					
8	Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas					
9	Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo					
10	É honesto e considera as conseqüências éticas e morais das decisões					
11	Demonstra um senso de poder e confiança que é bem direcionado para a equipe					
12	Fornece uma visão clara de quem e o que é a nossa equipe e onde desejamos chegar (objetivos e metas)					
13	Considera cada pessoa como única, tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros					
14	Encoraja a mim e meus colegas a olhar para os problemas por diferentes ângulos					
15	Enfatiza a importância de ter um senso único de missão e de propósitos comuns, incentiva o trabalho em equipe					
16	Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas					
17	A presença física do meu supervisor faz com que as pessoas trabalhem mais corretamente					
18	O líder é "pessoal" e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro					
19	Considero meu supervisor um bom líder					
20	Motiva as pessoas por coersão (autoridade)					
21	Motiva as pessoas com prêmios pessoais e econômicos					
22	Pede aos outros que tenham um sonho motivador com o futuro					
23	Está disposto a correr riscos pela atingimento da visão e objetivos					
24	Tem entusiasmo confiante, contagiante e positivo sobre as vitórias e possibilidades do futuro					
25	Fala com uma convicção genuína sobre o alto significado e propósito do nosso trabalho					
26	Proporciona, aos membros da equipe, várias demonstrações de reconhecimento e apoio para suas contribuições					
27	Não tem medo de romper os padrões e questionar o sistema se ele achar que é necessário					
28	Enfatiza a importância de nossa unidade para o sucesso da organização					
29	Demonstra entusiasmo pelos meus esforços					
30	Me encoraja a ir além e espera que o meu desempenho atinja níveis mais elevados, com a máxima performance					

APÊNDICE B (continuação) – Questionário de identificação dos estilos de liderança

**II - Abordagens e Estilos de Liderança**

1) Pense em <u>seu supervisor</u> e na sua forma de atuação. Com base nisto, utilize a escala para expressar a frequência sobre as afirmativas deste questionário.		Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre
31	Tem uma dedicação pessoal mais forte para objetivos mais elevados					
32	Se preocupa em dar autonomia e liberdade de ação aos seus liderados					
33	Me encoraja a ver um desempenho sem sucesso como oportunidade de aprendizagem					
34	Me encoraja a buscar soluções para os meus problemas sem supervisão e a desenvolver minhas habilidades					
35	Meu supervisor é uma referência para mim e sinto que sua forma de agir me traz crescimento profissional					
36	Eu tenho total confiança no meu supervisor e suas decisões					
37	Meu supervisor representa valores que são importantes para mim e são parecidos com os meus					
38	É mais voltado às tarefas, à execução da atividade, não planejando necessariamente.					
39	É mais voltado aos relacionamentos (relações interpessoais)					
40	Atua mais em função do exercício do poder que tem como líder/supervisor					
41	Escolhe o estilo de liderar de acordo com a situação					
42	Utiliza a orientação à tarefa para organizar melhor as coisas e definir as funções dos liderados					
43	Procura manter as relações pessoais entre si e seus subordinados como alavanca para melhores resultados					
44	Intervém apenas se os padrões não são atendidos					
45	Abdica de responsabilidades, evitando a tomada de decisão					
46	Oferece visão e sentido da missão, estimulando o orgulho, o respeito e a confiança					
47	Comunica altas expectativas, utilizando símbolos para focar os esforços					
48	Promove inteligência, racionalidade e cuidadosa resolução de problemas					
49	Dá atenção personalizada, aconselhando e orientando cada liderado individualmente					
50	Dá o exemplo e compartilha suas dúvidas e sugestões, pedindo opiniões					
51	Meu líder aceita idéias, questionamentos e contribuições no dia-a-dia, buscando colocá-las em prática					
52	Promove reuniões, atividades em grupo e me mantém sempre informado(a) sobre assuntos importantes					
53	Cumprir os planos acordados com o grupo para chegar aos resultados esperados					
54	Disponibiliza/compartilha seus próprios conhecimentos para os integrantes da equipe					
55	Não tem medo de conflitos, trabalhando de forma saudável e profissional (não pessoal) com eles.					
56	Ensaia e divide as idéias com seu grupo antes de implementar algo novo					
57	Envolve as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu dia-a-dia.					

## APÊNDICE B (continuação) – Questionário de identificação dos estilos de liderança

### II - Abordagens e Estilos de Liderança

2) Qual a melhor forma de caracterizar o estilo do seu supervisor e o estilo que você considera mais eficaz em um líder? Marque apenas UMA opção para cada (ex: Supervisor democrático (X) ; Sua visão Ideal: Liberal (X))

Estilo do líder	Seu Líder	Ideal p/ você
<b>AUTOCRÁTICO</b> - caracteriza-se pela confiança na sua autoridade e pressupõe que os outros nada farão se não lhes for ordenado. Perfil dominador e controlador, com gestão pessoal		
<b>DEMOCRÁTICO</b> - todo o grupo pode e deve contribuir com sugestões. A responsabilidade do líder, é dirigir estas opiniões para que, na prática, atinjam os objetivos esperados, contudo a responsabilidade passa a ser do grupo e não somente do líder (diretrizes debatidas e decididas pelo grupo, e ações estimuladas e assistidas pelo líder)		
<b>LIBERAL</b> - é o chamado "deixa como está para ver como é que fica". Não dá ordens, não traça objetivos, não orienta os liderados, apenas deixa correr (líder possui pouca participação e a divisão de tarefas e decisões é realizada pelos grupos ou pelo indivíduo);		
<b>SITUACIONAL</b> - Age de acordo com a situação, ou seja, este líder pode exercer estilos diferentes de acordo com cada situação		
<b>FACILITADOR</b> – Ajuda as pessoas na identificação dos seus valores e interesses, facilitando a execução das tarefas		
<b>AVALIADOR</b> – Avisa com clareza os critérios pelos quais os colaboradores serão julgados, acompanhando e informando o desempenho individual e do grupo		
<b>CONSELHEIRO</b> – o líder avisa com clareza os critérios pelos quais os colaboradores serão julgados, acompanhando e informando o desempenho individual e do grupo. Desenvolve pessoas para o futuro		
<b>PARTICIPATIVO</b> – os colaboradores contribuem direta ou indiretamente nas decisões a serem tomadas pelo líder		
<b>COERCIVO</b> – É o "faça o que eu estou dizendo", exigindo imediata obediência		
<b>CONFIÁVEL</b> – Mobiliza o grupo em direção a uma visão. É o "venha comigo		
<b>AGREGADOR</b> – Para este líder, as pessoas vêm primeiro. Cria harmonia e constrói laços duradouros.		
<b>AGRESSIVO</b> – É o "faça como eu faço, agora". Estabelece altos padrões de desempenho, apesar da força de condução.		

## APÊNDICE C – Questionário de avaliação dos fatores influenciadores das dimensões do desempenho

### III - Desempenho

1) Reflita sobre os aspectos do seu desempenho diário (vendas, TMA, absenteísmo, etc) e responda as questões a seguir, de acordo com o seu grau de concordância:		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
1	A qualidade do treinamento inicial sobre o preparo para vendas (meu e dos meus colegas) é adequado					
2	Considero a quantidade de reciclagens (treinamentos) realizados na operação adequado					
3	A qualidade de reciclagens (treinamentos) é boa, me desenvolvendo e me ajudando a vender melhor					
4	Tenho um alto potencial para vender. Me considero um(a) vendedor(a) nato (a)					
5	Me considero um bom argumentador					
6	O script de atendimento é adequado para superar objeções do cliente					
7	As ferramentas de consulta sobre ofertas/produtos são adequadas para o seu dia-a-dia					
8	Meu supervisor conhece bem os produtos ofertados e nos ajuda nas argumentações.					
9	Meu supervisor tem perfil de vendas					
10	Nossa equipe vibra e comemora com os atingimentos de metas diárias					
11	Sou reconhecido (a) quando bato a meta com frequência					
12	A presença do supervisor faz a equipe produzir mais e melhor					
13	O supervisor "gasta" o tempo necessário comigo para fazer com que eu aprimore as argumentações de venda					
14	Recebo feedbacks constantes sobre o meu desempenho					
15	Nos feedbacks que recebo, o supervisor consegue esclarecer oportunidades para aumentar minhas vendas					
16	Me sinto confiante após os feedbacks que recebo, com a sensação que venderei mais					
17	Conheço bem o modelo da remuneração variável (RV) e o que devo fazer em performance para ganhar mais					
18	As informações do meu desempenho (vendas, absenteísmo, TMA, etc) são repassadas com frequência no mês					
19	Campanhas com folgas adicionais me influenciam a vender mais					
20	Sou comunicado de forma clara sobre as metas que preciso atingir diária e mensalmente					
21	As metas são atingíveis e me sinto estimulado(a) a conquistá-las					
22	O processo de comunicação na Contax é adequado. Fico sabendo sempre das novidades e dos resultados					
23	Sinto que o sistema da RV é justo e me estimula a atingir resultados cada vez melhores para ganhar mais					
24	O sistema de RV é justo, mas não interfere em nada no meu desempenho					
25	A Contax possui alto nível de controle sobre o meu desempenho, tendo elevado nível de detalhe do que eu faço					
26	Acho que é importante a existência do controle da Contax para aumento nas vendas					
27	A forma de monitoramento e controle de desempenho na Contax é eficaz e faz com que os vendedores produzam mais					
28	Sou cobrado de forma adequada para que eu atinja os resultados esperados pela empresa					
29	Sou punido (verbalmente ou outra forma) de forma inadequada se não obtiver os resultados esperados					
30	Sou recompensado adequadamente (reconhecimento, prêmios, folgas, elogios) quando atinjo meus resultados					



APÊNDICE C (continuação) – Questionário de avaliação dos fatores influenciadores do desempenho

**III - Desempenho**

1) Reflita sobre os aspectos do seu desempenho diário (vendas, TMA, absenteísmo, etc) e responda as questões a seguir, de acordo com o seu grau de concordância:		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
31	Sempre comparamos a meta e o resultado para sabermos o que temos que fazer no dia seguinte					
32	Todas as informações necessárias para melhoria do meu desempenho diário são transmitidos de forma clara					
33	Os sistemas sempre estão atualizados com as informações que precisamos para vendermos mais e melhor					
34	Todas as metas (vendas, TMO, % conversão, % aderência, etc) são conhecidas por toda a equipe					
35	A empresa disponibiliza bons equipamentos e material de qualidade para trabalhar (headsets, material treinamento...)					
36	As oportunidades de crescimento na Contax me estimulam a tentar ser o melhor no que faço					
37	As promoções são dadas às pessoas que realmente mais se destacaram nas equipes					
38	Quando se entra na Contax, fazem você se sentir bem-vindo					
39	A empresa está bem estruturada para o monitoramento e controle contínuo da produtividade e da qualidade dos seus funcionários					
40	Existe um sistema formal periódico e consistente de avaliação de desempenho, o qual direciona toda a organização e as recompensas dadas a cada colaborador					
41	As pessoas são encorajadas a entender, envolver-se e comprometer-se com as mudanças e os resultados esperados pela Contax					
42	Considerando o últimos 12 meses, meu desempenho aumentou					

**2) Enumere de 1 a 10 (por ordem de importância) quais fatores mais mais contribuem para o aumento do seu desempenho na Contax**

Fatores	Importância (1 a 10)
Ter um ambiente agradável para trabalhar, com equipe motivada e que me ajuda a crescer	
Manter-me empregado e receber mensalmente meu salário	
Bons equipamentos (headset, lucent, computadores)	
Atuação, acompanhamento e orientação do meu supervisor, minha lealdade e compromisso com ele	
Campanhas motivacionais (prêmios, brindes, folgas adicionais, etc)	
A remuneração variável que a empresa me paga	
Saber que posso crescer se tiver o melhor desempenho	
Ser reconhecido, bem avaliado	
Meu auto-comprometimento e auto-motivação para trabalhar, independente da empresa	
Os benefícios que a Contax oferece aos seus colaboradores	
Outro (descreva qual): _____	



## APÊNDICE D – Questionário de avaliação da dimensão Liderança e Desempenho

### IV - Liderança e Desempenho

1) Reflita sobre o seu dia-a-dia com o seu supervisor e responda às questões a seguir, de acordo com o seu grau de concordância:		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
1	Os supervisores são consistentes na sua prática com o seu discurso e dão exemplos diários desta coerência					
2	Os supervisores são respeitados por sua liderança, capacidade e habilidade no relacionamento com as pessoas					
3	Os supervisores são respeitados por causa de sua autoridade e posição formal					
4	O estilo gerencial do meu supervisor favorece um ambiente favorável para o engajamento das pessoas e atingimento das metas					
5	A Contax possui sistemas efetivos de informações que permitem monitorar a aplicação das técnicas de liderança e analisar os seus efeitos na produtividade das equipes?					
6	Em geral, descreveria a relação dos vendedores com supervisores como "muito boa"					
7	Meu supervisor é capaz de influenciar sua equipe por meio de idéias e seu carisma					
8	Meu supervisor merece minha lealdade					
9	Meu supervisor tem influência direta no meu desempenho					
10	Eu vendo mais e atendo melhor quando penso no quanto meu resultado reflete nos resultados do meu supervisor e da equipe.					
11	O desempenho de minha equipe de trabalho depende muito da influência e da atuação do meu supervisor					
12	Meu supervisor tem um papel importante para a sua motivação					
13	Colocaria a atuação do meu supervisor como um dos 3 principais fatores que influenciam o meu desempenho					

**2) Como você acha que seu supervisor será mais eficaz na sua influência sobre os membros da equipe? Marque apenas as 3 (TRÊS) principais**

Comportamento/Atitude	Resposta
Ouvir mais e falar abertamente com seus liderados	
Agradecer e reconhecer pelo bom desempenho	
Conhecer as necessidades dos colaboradores e ajudar na solução destas	
Motivar a equipe	
Utilizar a persuasão e poder de convencimento	
Passar confiança em sua forma de liderar e nos seus conhecimentos	
Delegar mais	
Ser facilitador, colocando-se como auxiliar dos seus liderados	
Ter percepção apurada das situações, decidindo corretamente o que deve ser feito	
Lembrar constantemente a equipe do sucesso alcançado	
Respeitar cada indivíduo como único	
Dominar tecnicamente os produtos	
Ser persistente	
Se adaptar às situações, adequando o seu estilo de acordo com cada questão	
Mostrar que o trabalho em equipe gera mais ganhos do que perdas	
Mostrar a importância de cada um no atingimento global das metas	
Respeitar e incentivar o respeito às diferenças e dificuldades individuais	
Planejar as tarefas e a forma de atingir as metas	

## APÊNDICE E – Tabelas das dimensões de Liderança

**Tabela 1 – Frequência relativa com características da liderança contingencial**

Item	Atributos da abordagem de liderança	% Nunca	% Raramente	% Às vezes	% Com frequência	% Sempre
18	O líder é "pessoal" e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro	0,0%	0,0%	24,8%	40,0%	35,2%
20	Motiva as pessoas por coerção (autoridade)	9,6%	20,0%	35,2%	10,0%	25,2%
38	É mais voltado às tarefas, à execução da atividade, não planejando necessariamente.	0,0%	29,6%	35,2%	20,0%	15,2%
39	É mais voltado aos relacionamentos (relações interpessoais)	14,8%	10,0%	30,0%	25,2%	20,0%
40	Atua mais em função do exercício do poder que tem como líder/supervisor	19,6%	10,0%	25,2%	20,0%	25,2%
<b>Frequência média</b>		<b>8,8%</b>	<b>13,9%</b>	<b>30,1%</b>	<b>23,0%</b>	<b>24,1%</b>

**Tabela 2 – Frequência relativa com características da liderança situacional**

Item	Atributos da abordagem de liderança	% Nunca	% Raramente	% Às vezes	% Com frequência	% Sempre
17	A presença física do meu supervisor faz com que as pessoas trabalhem mais corretamente	10,0%	20,0%	20,0%	20,0%	30,0%
41	Escolhe o estilo de liderar de acordo com a situação	5,0%	5,0%	35,0%	20,0%	35,0%
42	Utiliza a orientação à tarefa para organizar melhor as coisas e definir as funções dos liderados	0,0%	25,0%	40,0%	25,0%	10,0%
43	Procura manter as relações pessoais entre si e seus subordinados como alavanca para melhores desempenhos	5,0%	15,0%	25,0%	45,0%	10,0%
<b>Frequência média</b>		<b>4,7%</b>	<b>16,3%</b>	<b>30,1%</b>	<b>27,6%</b>	<b>21,3%</b>

**Tabela 3 – Frequência relativa com características da liderança participativa**

Item	Atributos da abordagem de liderança	% Nunca	% Raramente	% Às vezes	% Com frequência	% Sempre
34	Me encoraja a buscar soluções para os meus problemas sem supervisão e a desenvolver minhas habilidades	5,0%	10,0%	20,0%	30,0%	35,0%
51	Meu líder aceita idéias, questionamentos e contribuições no dia-a-dia, buscando colocá-las em prática	0,0%	0,0%	13,3%	26,7%	60,0%
52	Promove reuniões, atividades em grupo e me mantém sempre informado (a) sobre assuntos importantes	0,0%	0,0%	6,7%	20,0%	73,3%
53	Cumpe os planos acordados com o grupo para chegar aos resultados esperados	0,0%	0,0%	6,7%	6,7%	86,7%
54	Disponibiliza/compartilha seus próprios conhecimentos para os integrantes da equipe	0,0%	0,0%	6,7%	20,0%	73,3%
55	Não tem medo de conflitos, trabalhando de forma saudável e profissional (não pessoal) com eles.	0,0%	0,0%	6,7%	33,3%	60,0%
56	Ensaia e divide as idéias com seu grupo antes de implementar algo novo	0,0%	0,0%	13,3%	46,7%	40,0%
57	Envolve as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu dia-a-dia.	0,0%	13,3%	13,3%	46,7%	26,7%
<b>Frequência média</b>		<b>0,6%</b>	<b>2,9%</b>	<b>10,8%</b>	<b>28,8%</b>	<b>56,9%</b>

**Tabela 4 – Frequência relativa com características da liderança carismática**

Item	Atributos da abordagem de liderança	% Nunca	% Raramente	% Às vezes	% Com frequência	% Sempre
22	Pede aos outros que tenham um sonho motivador com o futuro	14,8%	20,0%	15,2%	30,0%	20,0%
23	Está disposto a correr riscos pela atingimento da visão e objetivos	0,0%	26,3%	36,8%	31,6%	5,3%
24	Tem entusiasmo confiante, contagiante e positivo sobre as vitórias e possibilidades do futuro	0,0%	4,0%	21,0%	20,0%	55,0%
26	Proporciona, aos membros da equipe, várias demonstrações de reconhecimento e apoio para suas contribuições	0,0%	5,3%	10,5%	21,1%	63,2%
28	Enfatiza a importância de nossa unidade para o sucesso da organização	5,0%	11,0%	26,3%	21,1%	36,8%
36	Eu tenho total confiança no meu supervisor e suas decisões	15,0%	25,0%	15,0%	10,0%	35,0%
<b>Frequência média</b>		<b>5,5%</b>	<b>14,1%</b>	<b>21,1%</b>	<b>23,2%</b>	<b>36,2%</b>

**Tabela 5 – Frequência relativa com características da liderança transacional**

Item	Atributos da abordagem de liderança	% Nunca	% Raramente	% Às vezes	% Com frequência	% Sempre
1	Negocia a troca de recompensas por esforço, prometendo recompensas para o bom desempenho e reconhecendo as realizações	15,0%	0,0%	25,0%	20,0%	40,0%
3	Foca a atenção em irregularidades, mantendo-se a par dos erros, exceções e desvios dos padrões esperados	0,0%	5,0%	10,0%	35,0%	50,0%
6	Sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas, delegando responsabilidades de forma adequada	0,0%	6,7%	0,0%	33,3%	60,0%
8	Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas	5,0%	0,0%	20,0%	35,0%	40,0%
16	Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas	10,0%	5,0%	5,0%	30,0%	50,0%
21	Motiva as pessoas com prêmios pessoais e econômicos	25,0%	5,0%	45,0%	10,0%	15,0%
44	Intervém apenas se os padrões não são atendidos	10,0%	25,0%	30,0%	15,0%	20,0%
45	Abdica de responsabilidades, evitando a tomada de decisão	35,0%	25,0%	30,0%	0,0%	10,0%
<b>Frequência média</b>		<b>11,7%</b>	<b>9,6%</b>	<b>20,7%</b>	<b>22,4%</b>	<b>35,6%</b>

**Tabela 6 – Frequência relativa com características da liderança transformacional**

Item	Atributos da abordagem de liderança	% Nunca	% Raramente	% Às vezes	% Com frequência	% Sempre
2	Examina situações críticas questionando se são adequadas	0,0%	10,0%	60,0%	20,0%	10,0%
4	Conversa sobre suas crenças e valores mais importantes	35,0%	10,0%	40,0%	5,0%	10,0%
5	Procura e sugere novas alternativas ao solucionar problemas e na forma de realizar as tarefas	0,0%	0,0%	13,3%	33,3%	53,3%
7	Investe o seu tempo para ensinar e treinar, desenvolvendo os pontos fracos e reforçando os pontos fortes	15,0%	15,0%	20,0%	25,0%	25,0%
9	Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo	30,0%	5,0%	10,0%	15,0%	40,0%
10	É honesto e considera as conseqüências éticas e morais das decisões	6,7%	6,7%	6,7%	33,3%	46,7%
11	Demonstra um senso de poder e confiança que é bem direcionado para a equipe	15,0%	10,0%	15,0%	45,0%	15,0%
12	Fornecer uma visão clara de quem e o que é a nossa equipe e onde desejamos chegar (objetivos e metas)	0,0%	5,3%	26,3%	36,8%	31,6%

Item	Atributos da abordagem de liderança (cont.)	% Nunca	% Raramente	% Às vezes	% Com frequência	% Sempre
13	Considera cada pessoa como única, tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros	5,0%	10,0%	20,0%	30,0%	35,0%
14	Encoraja a mim e meus colegas a olhar para os problemas por diferentes ângulos	5,0%	15,0%	50,0%	20,0%	10,0%
15	Enfatiza a importância de ter um senso único de missão e de propósitos comuns, incentiva o trabalho em equipe	5,0%	10,0%	15,0%	20,0%	50,0%
25	Fala com uma convicção genuína sobre o alto significado e propósito do nosso trabalho	5,0%	11,0%	14,0%	32,0%	38,0%
27	Não tem medo de romper os padrões e questionar o sistema se ele achar que é necessário	5,0%	10,0%	30,0%	20,0%	35,0%
29	Demonstra entusiasmo pelos meus esforços	5,0%	15,0%	20,0%	30,0%	30,0%
30	Me encoraja a ir além e espera que o meu desempenho atinja níveis mais elevados, com a máxima performance	0,0%	5,3%	10,5%	21,1%	63,2%
31	Tem uma dedicação pessoal mais forte para objetivos mais elevados	5,0%	5,0%	25,0%	55,0%	10,0%
32	Se preocupa em dar autonomia e liberdade de ação aos seus liderados	15,0%	5,0%	35,0%	20,0%	25,0%
33	Me encoraja a ver um desempenho sem sucesso como oportunidade de aprendizagem	10,0%	20,0%	30,0%	20,0%	20,0%
35	Meu supervisor é uma referência para mim e sinto que sua forma de agir me traz crescimento profissional	0,0%	0,0%	13,3%	26,7%	60,0%
37	Meu supervisor representa valores que são importantes para mim e são parecidos com os meus	10,0%	25,0%	20,0%	20,0%	25,0%
46	Oferece visão e sentido da missão, estimulando o orgulho, o respeito e a confiança	5,0%	15,0%	30,0%	25,0%	25,0%
47	Comunica altas expectativas, utilizando símbolos para focar os esforços	5,0%	15,0%	45,0%	25,0%	10,0%
48	Promove inteligência, racionalidade e cuidadosa resolução de problemas	5,0%	10,0%	35,0%	35,0%	15,0%
49	Dá atenção personalizada, aconselhando e orientando cada liderado individualmente	5,0%	15,0%	10,0%	30,0%	40,0%
50	Dá o exemplo e compartilha suas dúvidas e sugestões, pedindo opiniões	0,0%	0,0%	40,0%	6,7%	53,3%
<b>Frequência média</b>		<b>6,2%</b>	<b>11,3%</b>	<b>25,4%</b>	<b>26,0%</b>	<b>31,1%</b>

**Tabela 7 – Resumo da predominância das abordagens de liderança nos supervisores Contax**

<b>Dimensão/Abordagem</b>	<b>% Nunca</b>	<b>% Raramente</b>	<b>% Às vezes</b>	<b>% Com frequência</b>	<b>% Sempre</b>
Contingencial	8,8%	13,9%	30,1%	23,0%	24,1%
Situacional	4,7%	16,3%	30,1%	27,6%	21,3%
Participativa	0,6%	2,9%	10,8%	28,8%	56,9%
Carismática	5,5%	14,1%	21,1%	23,2%	36,2%
Transacional	11,7%	9,6%	20,7%	22,4%	35,6%
Transfomacional	6,2%	11,3%	25,4%	26,0%	31,1%

## APÊNDICE F – Tabelas das dimensões de Desempenho

**Tabela 8 – Frequência relativa da dimensão “clareza nas metas e viabilidade de execução”**

Item	Atributos	% DT	% DP	% Neutro	% CP	% CT
17	Conheço bem o modelo da remuneração variável (RV) e o que devo fazer em performance para ganhar mais	41,2%	0,0%	11,8%	23,5%	23,5%
20	Sou comunicado de forma clara sobre as metas que preciso atingir diaria e mensalmente	23,5%	11,8%	5,9%	17,6%	41,2%
21	As metas são atingíveis e me sinto estimulado (a) a conquistá-las	41,2%	0,0%	11,8%	35,3%	11,8%
22	O processo de comunicação na Contax é adequado. Fico sabendo sempre das novidades e dos resultados	29,4%	11,8%	5,9%	29,4%	23,5%
23	Sinto que o sistema da RV é justo e me estimula a atingir resultados cada vez melhores para ganhar mais	58,8%	11,8%	5,9%	23,5%	0,0%
24	O sistema de RV é justo, mas não interfere em nada no meu desempenho	56,3%	12,5%	6,3%	25,0%	0,0%
32	Todas as informações necessárias para melhoria do meu desempenho diário são transmitidos de forma clara	11,8%	5,9%	29,4%	11,8%	41,2%
34	Todas as metas (vendas, TMO, % conversão, % aderência, etc) são conhecidas por toda a equipe	35,3%	11,8%	11,8%	11,8%	29,4%
41	As pessoas são encorajadas a entender, envolver-se e comprometer-se com as mudanças e os resultados esperados pela Contax	29,4%	11,8%	11,8%	29,4%	17,6%
<b>Frequência média</b>		<b>36,1%</b>	<b>8,6%</b>	<b>11,2%</b>	<b>23,1%</b>	<b>20,9%</b>

**Tabela 9 – Frequência relativa da dimensão “Eficácia percebida de treinamento e reciclagens para atingimento das metas”**

Item	Atributos	% DT	% DP	% Neutro	% CP	% CT
1	A qualidade do treinamento inicial sobre o preparo para vendas (meu e dos meus colegas) é adequado	11,8%	23,5%	0,0%	52,9%	11,8%
2	Considero a quantidade de reciclagens (treinamentos) realizados na operação adequado	17,6%	35,3%	17,6%	23,5%	5,9%
3	A qualidade de reciclagens (treinamentos) é boa, me desenvolvendo e me ajudando a vender melhor	41,2%	17,6%	23,5%	11,8%	5,9%
4	Tenho um alto potencial para vender. Me considero um (a) vendedor (a) nato (a)	17,6%	11,8%	5,9%	35,3%	29,4%
5	Me considero um bom argumentador	17,6%	5,9%	5,9%	17,6%	52,9%
6	O script de atendimento é adequado para superar objeções do cliente	17,6%	17,6%	11,8%	35,3%	17,6%
<b>Frequência média</b>		<b>20,4%</b>	<b>18,7%</b>	<b>10,9%</b>	<b>29,4%</b>	<b>20,6%</b>

**Tabela 10 – Frequência relativa da dimensão “Avaliação do modelo de controle e medição dos resultados”**

Item	Atributos	% DT	% DP	% Neutro	% CP	% CT
7	As ferramentas de consulta sobre ofertas/produtos são adequadas para o seu dia-a-dia	11,8%	23,5%	0,0%	35,3%	29,4%
11	Sou reconhecido (a) quando bato a meta com frequencia	23,5%	23,5%	17,6%	29,4%	5,9%
13	O supervisor "gasta" o tempo necessário comigo para fazer com que eu aprimore as argumentações de venda	41,2%	5,9%	5,9%	5,9%	41,2%
14	Recebo feedbacks constantes sobre o meu desempenho	11,8%	23,5%	5,9%	17,6%	41,2%
15	Nos feedbacks que recebo, o supervisor consegue esclarecer oportunidades para aumentar minhas vendas	23,5%	17,6%	11,8%	29,4%	17,6%
16	Me sinto confiante após os feedbacks que recebo, com a sensação que venderei mais	41,2%	5,9%	5,9%	11,8%	35,3%
18	As informações do meu desempenho (vendas, absenteísmo, TMA, etc) são repassadas com frequência no mês	17,6%	17,6%	11,8%	47,1%	5,9%
25	A Contax possui alto nível de controle sobre o meu desempenho, tendo elevado nível de detalhe do que eu faço	0,0%	11,8%	35,3%	17,6%	35,3%
26	Acho que é importante a existência do controle da Contax para aumento nas vendas	17,6%	11,8%	29,4%	23,5%	17,6%
27	A forma de monitoramento e controle de desempenho na Contax é eficaz e faz com que os vendedores produzam mais	11,8%	29,4%	17,6%	5,9%	35,3%
28	Sou cobrado de forma adequada para que eu atinja os resultados esperados pela empresa	17,6%	5,9%	11,8%	17,6%	47,1%
29	Sou punido (verbalmente ou outra forma) de forma inadequada se não obtiver os resultados esperados	41,2%	11,8%	5,9%	17,6%	23,5%
30	Sou recompensado adequadamente (reconhecimento, prêmios, folgas, elogios) quando atinjo meus resultados	11,8%	23,5%	17,6%	29,4%	17,6%
31	Sempre comparamos a meta e o resultado para sabermos o que temos que fazer no dia seguinte	35,3%	17,6%	5,9%	11,8%	29,4%
33	Os sistemas sempre estão atualizados com as informações que precisamos para vendemos mais e melhor	41,2%	17,6%	5,9%	17,6%	17,6%
35	A empresa disponibiliza bons equipamentos e material de qualidade para trabalhar (headsets, material treinamento...)	17,6%	11,8%	11,8%	35,3%	23,5%
39	A empresa está bem estruturada para o monitoramento e controle contínuo da produtividade e da qualidade dos seus funcionários	11,8%	17,6%	17,6%	29,4%	23,5%
40	Existe um sistema formal periódico e consistente de avaliação de desempenho, o qual direciona toda a organização e as recompensas dadas a cada colaborador	23,5%	23,5%	0,0%	47,1%	5,9%
42	Considerando o últimos 12 meses, meu desempenho aumentou	11,8%	23,5%	0,0%	35,3%	29,4%
<b>Frequência média</b>		<b>23,0%</b>	<b>16,5%</b>	<b>11,5%</b>	<b>22,9%</b>	<b>26,0%</b>



**Tabela 11 – Frequência relativa da dimensão “Forma de gestão dos líderes”**

Item	Atributos	% DT	% DP	% Neutro	% CP	% CT
8	Meu supervisor conhece bem os produtos ofertados e nos ajuda nas argumentações.	35,3%	11,8%	5,9%	11,8%	35,3%
9	Meu supervisor tem perfil de vendas	29,4%	0,0%	5,9%	23,5%	41,2%
10	Nossa equipe vibra e comemora com o atingimento de metas diárias	23,5%	11,8%	17,6%	11,8%	35,3%
12	A presença do supervisor faz a equipe produzir mais e melhor	11,8%	29,4%	5,9%	17,6%	35,3%
19	Campanhas com folgas adicionais me influenciam a vender mais	11,8%	5,9%	11,8%	29,4%	41,2%
<b>Frequência média</b>		<b>22,3%</b>	<b>11,8%</b>	<b>9,5%</b>	<b>18,9%</b>	<b>37,6%</b>

**Tabela 12 – Frequência relativa da dimensão “Satisfação do liderado”**

Item	Atributos	% DT	% DP	% Neutro	% CP	% CT
36	As oportunidades de crescimento na Contax me estimulam a tentar ser o melhor no que faço	11,8%	11,8%	11,8%	29,4%	35,3%
37	As promoções são dadas às pessoas que realmente mais se destacaram nas equipes	17,6%	11,8%	17,6%	17,6%	35,3%
38	Quando se entra na Contax, fazem você se sentir bem-vindo	23,5%	0,0%	0,0%	29,4%	47,1%
<b>Frequência média</b>		<b>17,7%</b>	<b>7,9%</b>	<b>9,9%</b>	<b>25,4%</b>	<b>39,1%</b>

## APÊNDICE G – Tabela da dimensão Liderança e Desempenho

**Tabela 13 – Frequência relativa dos itens que compõem a relação entre liderança e desempenho**

Item	Atributos de Liderança e Desempenho	% DT	% DP	% Neutro	% CP	% CT
1	Os supervisores são consistentes na sua prática com o seu discurso e dão exemplos diários desta coerência	13,7%	33,3%	11,1%	30,7%	11,1%
2	Os supervisores são respeitados por sua liderança, capacidade e habilidade no relacionamento com as pessoas	8,1%	14,1%	5,6%	55,6%	16,7%
3	Os supervisores são respeitados por causa de sua autoridade e posição formal	16,3%	33,3%	5,6%	36,3%	8,5%
4	O estilo gerencial do meu supervisor favorece um ambiente favorável para o engajamento das pessoas e atingimento das metas	16,3%	8,5%	11,1%	33,3%	30,7%
5	A Contax possui sistemas efetivos de informações que permitem monitorar a aplicação das técnicas de liderança e analisar os seus efeitos na produtividade das equipes?	16,3%	14,1%	27,8%	25,2%	16,7%
6	Em geral, descreveria a relação dos vendedores com supervisores como "muito boa"	13,7%	22,2%	14,1%	44,4%	5,6%
7	Meu supervisor é capaz de influenciar sua equipe por meio de idéias e seu carisma	20,0%	20,0%	3,0%	25,6%	31,5%
8	Meu supervisor merece minha lealdade	16,3%	11,1%	5,6%	25,2%	41,9%
9	Meu supervisor tem influência direta no meu desempenho	10,7%	5,6%	0,0%	36,3%	47,4%
10	Eu vendo mais e atendo melhor quando penso no quanto meu resultado reflete nos resultados do meu supervisor e da equipe.	16,3%	16,7%	5,6%	41,9%	19,6%
11	O desempenho de minha equipe de trabalho depende muito da influência e da atuação do meu supervisor	2,2%	5,6%	8,5%	30,7%	53,0%
12	Meu supervisor tem um papel importante para a sua motivação	5,2%	16,7%	8,5%	27,8%	41,9%
13	Colocaria a atuação do meu supervisor como um dos 3 principais fatores que influenciam o meu desempenho	5,6%	18,1%	3,0%	36,3%	37,0%
<b>Frequência média</b>		<b>12,4%</b>	<b>16,9%</b>	<b>8,4%</b>	<b>34,6%</b>	<b>27,8%</b>

## ANEXO 1 – Autorização de Publicação pela Contax e autor.

# contax

À Coordenação do Mestrado Profissional em Administração do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia.

## AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO ACADÊMICA

Autorizamos a Universidade Federal da Bahia (UFBA) a reproduzir e publicar dentro das suas bibliotecas (físicas e digitais), desde que com objetivos estritamente acadêmicos, através de documento impresso e em meio digital, a dissertação de mestrado intitulada “**A influência da liderança no desempenho de atendentes em *contact centers*: O caso Contax S/A**”, realizada pelo colaborador e aluno **ADRIAN GUIDO SILVA PIEDADE**, matrícula UFBA nº 200816049 e aprovada em 11 de março de 2011, obtendo o grau de mestre em administração.

A Contax e o autor reservam outros direitos de publicação para objetivos não acadêmicos. Desta forma, a partir dos direitos autorais e institucionais da Contax, nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a prévia autorização por escrito do autor e de um representante da organização.

São Paulo, 28 de março de 2011.

  
Mady Monteiro  
Gerente Executiva de Marketing  
Diretoria Executiva Comercial, Marketing e  
Produtos  
Matrícula: 217183

  
Adrian Guido  
Gerente de Relacionamento  
CONTAX S/A  
Adrian Guido Silva Piedade  
Gerente de Relacionamento  
Dir. Tele vendas e Retenção  
Matrícula: 18303