

FACULDADE CALAFIORI

ANA CAROLINE FELICIANO

**MECANISMOS E ESTRATÉGIAS DE
LIDERANÇA EM AMBIENTES LABORAIS
EXAUSTIVOS:**

Um estudo sobre equipes de operadores de
telemarketing

SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO-MG

2022

ANA CAROLINE FELICIANO

**MECANISMOS E ESTRATÉGIAS DE
LIDERANÇA EM AMBIENTES LABORAIS
EXAUSTIVOS:**

Um estudo sobre equipes de operadores de
telemarketing

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Faculdade Calafiori, como parte dos
requisitos para a obtenção do título de
bacharel(a) em Administração.

Orientador(a): Ma. Ana Celia Querino.

**SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO-MG
2022**

ANA CAROLINE FELICIANO

**MECANISMOS E ESTRATÉGIAS DE
LIDERANÇA EM AMBIENTES LABORAIS
EXAUSTIVOS:**

Um estudo sobre equipes de operadores de
telemarketing

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Faculdade Calafiori, como parte dos
requisitos para a obtenção do título de
bacharel(a) em Administração.

São Sebastião do Paraíso, 23 de Novembro, de 2022

Orientador(a): _____
Nome: Ma. Ana Celia Querino
Instituição: Calafiori

Examinador(a): _____
Nome: Me. Davi Lemos Reis
Instituição: Calafiori

Examinador(a): _____
Nome: Esp. Willian José Batagini
Instituição: Calafiori

Às pessoas que me apoiaram nesta jornada, principalmente à minha mãe Sonia, ao meu pai Vanilson, aos meus irmãos, Rafael e Julia, e ao meu namorado e colega da faculdade, Petterson.

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, pela vida e pela oportunidade em estar concluindo o curso de Administração que abriu várias portas para minha carreira profissional.

Aos meus pais e irmãos pelo apoio e por sempre me incentivarem a ser uma profissional melhor através dos estudos.

À Julia, Daniela, João e Petterson, pelo companheirismo no decorrer do curso de Administração.

Ao meu coordenador de curso e orientadora de TCC, Marciel e Ana Célia, pela paciência e companheirismo ao me auxiliar no decorrer do processo de elaboração de minha monografia.

Aos professores Pedro e Davi, que me proporcionaram grande conhecimento nas matérias que mais tinha dificuldade e, ao mesmo tempo interesse em cursar na graduação de Administração.

Aos demais professores que se dedicaram a ensinar nossa turma mesmo no período pandêmico que vivemos.

“Ter conhecimento, habilidade para utilizá-lo, julgamento para aplicá-lo adequadamente e coragem para fazê-lo acontecer e produzir resultados na organização. Isso é quase tudo o que o administrador precisa.”

(Idalberto Chiavenato)

RESUMO

O foco principal da pesquisa foi analisar os principais métodos praticados pelos líderes de grandes equipes de colaboradores no dia a dia organizacional, bem como descrever os mais relevantes desafios enfrentados pelos mesmos em ambientes laborais exaustivos, na visão de renomados autores da área de Administração, Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional. No decorrer da pesquisa, percebeu-se que estes métodos, além de proporcionar um melhor desempenho dos cargos de liderança, foram utilizados para desenvolver um sentimento de influência e motivação dos líderes para com seus liderados, além de promover à alta administração da empresa, a possibilidade de se antecipar aos comportamentos insatisfatórios dos membros de suas equipes. O nicho empresarial estudado como exemplo de organizações que presenciam situações de conflito entre os colaboradores, foi o de telecomunicações, no qual os operadores de telemarketing passam toda a jornada de trabalho sentados em seus pontos de atendimento, realizando ou recebendo ligações de clientes, oferecendo seus produtos e/ou serviços ou solucionando problemas e reclamações dos mesmos; trabalho exaustivo e com insuficiência de pausas, no qual se torna indispensável um bom gestor de equipe que ofereça todo o suporte que o colaborador precise. Como a prática de liderar está diretamente ligada à motivação humana, o fator que delimitou este trabalho foi a busca incansável destes profissionais em obter meios de motivar seus liderados mesmo diante da dificuldade de compreensão da mente humana. Observou-se uma avaliação do comportamento dos colaboradores, a fim de promover mudanças e ações corretivas quando necessário, sem deixar de lado sua capacidade de influenciá-los. Para auxílio à pesquisa, foram analisados mecanismos, indicadores e teorias que auxiliaram o bom desempenho dos cargos de gestão, gerência e coordenação de pessoas de acordo com uma extensa pesquisa bibliográfica da área.

Palavras-chave: liderança – motivação – psicologia organizacional – gestão de pessoas – administração

ABSTRACT

The main focus of the research was to analyze the main methods practiced by the leaders of large teams of employees in the day-to-day organizational, as well as to describe the most relevant challenges faced by them in exhaustive work environments, in the view of renowned authors in the area of Administration, People Management and Organizational Psychology. In the course of the research, it was noticed that these methods, in addition to providing a better performance of leadership positions, were used to develop a feeling of influence and motivation of leaders towards their leaders, in addition to promoting the ability to anticipate the unsatisfactory behaviors of the members of their teams. The business niche that has been studied as an example of organizations that witness situations of conflict between employees, was telecommunications, in which telemarketers spend the entire working day sitting in their service points, making or receiving calls from customers, offering their products and / or services or solving problems and complaints thereof; exhaustive work and with insufficient breaks, in which it becomes indispensable a good team manager that offers all the support that the employee needs. As the practice of leadership is directly linked to human motivation, the factor that delimited this work was the tireless search of these professionals to obtain ways to motivate their leaders even in the face of the difficulty of understanding the human mind. An evaluation of the behavior of employees was observed in order to promote changes and corrective actions when necessary, without leaving aside their ability to influence them. To aid the research, mechanisms, indicators and theories were analyzed that helped the good performance of the positions of management, management and coordination of people according to an extensive bibliographic research of the area.

Keywords: leadership – motivation - organizational psychology - people management – management

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Pessoas como recursos e pessoas como colaboradoras ou parceiras.....	19
Figura 2: Teoria as necessidades de Maslow	20
Figura 3: Os novos paradigmas do século XXI	21
Figura 4: Linha histórica do desenvolvimento das principais teorias da liderança	26

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1: Marcos da evolução dos <i>call centers</i>	32
Quadro 2: Estrutura Hierárquica dos <i>Call Centers</i>	35
Quadro 3: Fatores organizacionais geradores de estresse	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IC: Índice de *turnover*

NFD: Número de colaboradores desligados

NFA: Número de colaboradores efetivos e ativos

OMS: Organização Mundial da Saúde

OIT: Organização Internacional do Trabalho

PA: Posição de Atendimento

SAC: Serviço de Atendimento ao Consumidor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 NOVO MODELO ORGANIZACIONAL	15
2.1 O IMPACTO DOS IDEAIS CAPITALISTAS NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS	15
2.1.1 A era da industrialização Clássica e Neoclássica	16
2.1.2 A era da Informação	17
2.1.3 As relações corporativas atuais	19
3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	22
3.1 A NOVA GERAÇÃO DE COLABORADORES	22
3.2 INSATISFAÇÃO DOS COLABORADORES VERSUS CAPACIDADE PRODUTIVA	23
4 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO	26
5 AMBIENTES LABORAIS EXAUSTIVOS	30
5.1 <i>CALL CENTERS</i> DE TELEFONIA	30
5.2 PRECARIZAÇÃO DO SETOR DE TELEFONIA	33
5.3 A GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DOS <i>CALL CENTERS</i>	34
5.4 ROTATIVIDADE DE COLABORADORES	37
5.5 CAPACITAÇÃO DE COLABORADORES	38
6 O PAPEL DA LIDERANÇA EM AMBIENTES LABORAIS EXAUSTIVOS	40
6.1 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL	40
6.2 REESTRUTURAÇÃO DO PADRÃO CORPORATIVO	44
6.3 RECONHECIMENTO DE UM PROFISSIONAL	45
7 METODOLOGIA	47
8 RESULTADOS E DISCUSSÕES	48
CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

1 INTRODUÇÃO

Mathis e Jackson (2003) *apud* Demo *et al* (2016) definem a Gestão de Pessoas como a habilidade de gerenciar os recursos humanos das organizações, por meio de políticas e práticas que conquistem vantagem competitiva no mundo dos negócios. Os autores afirmam que as pessoas constituem a competência essencial das organizações.

Dutra (2002) traz ainda um conceito de Gestão de Pessoas, onde o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade em desenvolver pessoas.

Diante da necessidade de gerir o capital humano com excelência, e a dificuldade de compreender a mente humana em situações de conflito, os estudos sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, são embasados pelos conceitos da Psicologia Organizacional, que segundo Zanelli (2004) *apud* Leão (2012) pode ser designada como um campo de compreensão e intervenção sobre o trabalho e as organizações, a fim de analisar a interação das múltiplas dimensões que caracterizam as pessoas, grupos e organizações, para construir estratégias e procedimentos que promovam, preservem e reestabeleçam o bem-estar no trabalho.

As concepções de Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional auxiliam os gestores a promoverem a motivação contínua de seus colaboradores, porém os mesmos ainda enfrentam inúmeros desafios ao lidar com o comportamento de seus subordinados. Diante disso, o presente estudo pretende identificar as estratégias de liderança que surtem mais efeito quanto à motivação de colaboradores que se sentem desmotivados em seu ambiente de trabalho.

Têm-se ainda como objetivos específicos da pesquisa: explicar as manifestações de insatisfação dos colaboradores em ambientes laborais exaustivos e o impacto destes comportamentos na produtividade das equipes de trabalho, além de identificar os desafios enfrentados pelos líderes na relação líder-liderado, e, as estratégias utilizadas por estes líderes para motivarem seus colaboradores para obterem resultados positivos para as organizações, mesmo em situações de conflito.

A questão problema desta pesquisa se deu às organizações que possuem um alto índice de conflitos dentro do ambiente de trabalho, as empresas de

telecomunicações, que contam com equipes de operadores de telemarketing que enfrentam situações inusitadas em sua jornada de trabalho, desafiando seus gestores e coordenadores a mostrarem a eficiência de seu trabalho como líder, mesmo diante do esgotamento emocional e exaustão física destes colaboradores.

Visando abordar esta problemática sobre como o comportamento destes líderes pode incentivar o nível de produtividade de seus colaboradores, mesmo diante de ambientes de trabalho exaustivos, minha pesquisa é importante, pois estuda a relação líder-liderado e identifica todos os pontos positivos e negativos que auxiliam estes líderes a desempenharem melhor suas funções.

O presente estudo está organizado em cinco capítulos, além desta introdução. No 2º capítulo, explica-se o novo modelo organizacional, que abandona a previsibilidade, produção, hierarquia e lucro, e busca melhorias contínuas, flexibilidade, alianças e visão de futuro. Neste capítulo, o avanço das máquinas e a era da Informação evidencia a necessidade das organizações se adaptarem à nova forma de gerir o capital humano dentro das organizações.

Já no 3º capítulo, realiza-se um estudo sobre as peculiaridades comportamentais das pessoas dentro das organizações e qual a relação destes comportamentos com o grau de satisfação dos colaboradores diante de suas funções.

E no 4º capítulo, aponta-se uma análise abrangente sobre liderança e motivação de forma geral, que serão exemplificadas no próximo capítulo de número 5, quando aplicadas a um ambiente laboral exaustivo, permitindo aperfeiçoamento das habilidades de se liderar. As características destes líderes serão vistas no capítulo 6, e em seguida, serão apresentados a metodologia, os resultados e a conclusão da pesquisa.

2 O NOVO MODELO ORGANIZACIONAL

Cury (2005) observou que as organizações no século XX, em busca por maior desempenho e efetividade produtiva, têm evoluído, desde uma modelagem tradicional, legado de Taylor e Fayol, de caráter hierárquico, autoritário, vertical, burocrático e mecanicista; passando por um modelo moderno caracterizado por um quadro predominantemente sistêmico, orgânico e bastante influenciado pelas ciências comportamentais, até chegar a uma modelagem mais contemporânea que é construída sob a turbulência dos tempos de globalização, a significativa taxa de crescimento da tecnologia, e o acirramento da concorrência no esforço de melhor agradar aos clientes.

Dentre estas ciências comportamentais, destacam-se os estudos sobre Gestão de Pessoas. O impacto do comportamento das pessoas dentro do ambiente corporativo, repercute de maneira positiva e negativamente no desempenho das organizações, a depender da circunstância.

Vergara (2003) *apud* Bruxel e Junqueira (2011) explica a importância da gestão de pessoas dentro destas organizações, já que é dentro do ambiente de trabalho que as pessoas passam maior parte de seu tempo.

2.1 O IMPACTO DOS IDEAIS CAPITALISTAS NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

Para Chesnais (1997) e Motta (1998), os efeitos da globalização suscitam um novo modo de funcionamento sistêmico do capitalismo mundial ou de uma nova modalidade do regime de acumulação. Nesse panorama, o crescimento da sociedade do consumo e as transformações sociais, dominam a sociedade atual e mudam a vida das pessoas e a produção de bens. É uma revolução impulsionada pelo conhecimento que atinge a todos os setores, exigindo mudanças estratégicas e estruturais envolvendo diretamente a gestão das organizações e suas formas de relacionamento, para se adaptarem a tais transformações.

O avanço da capacidade produtiva das organizações, evidenciou a exploração dos trabalhadores da antiga sociedade capitalista, porém, dentro de um sistema globalizado com alto nível de competitividade empresarial e evolução constante do modelo produtivo, os gestores se viram obrigados a mudar as formas de

alcançarem o lucro esperado para o final do período, passando a se preocupar com a qualidade de vida e desenvolvimento de competências das pessoas inseridas no ambiente de trabalho.

O estudo sobre a evolução das organizações, elucida as primeiras manifestações de insatisfação dos colaboradores para com o seu ambiente de trabalho, quando estes ambientes evidenciavam apenas os interesses capitalistas da alta administração da organização.

2.1.1 A era da industrialização Clássica e Neoclássica

Para Chiavenato (1997), a era da industrialização clássica:

Cobriu o período entre 1900 e 1950. Representa um período de meio século de intensificação do fenômeno da industrialização, que se iniciou com a Revolução Industrial. Nesse período, a estrutura organizacional típica caracterizou-se pelo formato piramidal e centralizador, departamentalização funcional, modelo burocrático, centralização das decisões no topo, estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento dos participantes.

Nesta primeira fase, a cultura organizacional era voltada para a conservação das tradições e as pessoas eram consideradas recursos de produção. As mudanças tecnológicas começavam a surgir, mas ainda não eram consideradas uma vantagem competitiva.

Castro *et al.* (2002) afirma que a partir de 1910 iniciou o Taylorismo, forma prescritiva de gestão em que o controle burocrático assumiu o mundo dos negócios. Nessa época, a maior preocupação dos gestores era com a produção da organização, e não com o homem em si.

Já sobre a industrialização neoclássica, Chiavenato (1997) afirma que:

Durou de 1950 a 1990. Teve seu início com o final da Segunda Guerra Mundial. Foi quando o mundo começou a mudar mais intensamente. As mudanças passaram a ser mais rápidas, mais intensas e pouco previsíveis. A velocidade da mudança começou a aumentar. As transações comerciais passaram da amplitude local para a regional,

de regional para internacional e tornaram-se gradativamente mais intensas. A competição entre as empresas ficou mais acentuada. O velho modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal, utilizado para formatar as estruturas organizacionais, tornou-se inflexível e vagaroso demais para acompanhar as mudanças que ocorriam no ambiente.

A segunda fase evidenciava organizações com estruturas que proporcionavam maior inovação e melhor ajustamento às novas condições de trabalho. A cultura organizacional, que antes privilegiava as tradições passadas, agora focava no presente e nas pessoas como recursos vivos.

Após a Revolução Industrial de 1969, com o avanço da tecnologia, comunicação e informação, a alta administração das organizações se deparou com a necessidade de mudar o foco para o indivíduo antes do resultado, buscando melhorias que beneficiassem os colaboradores e a organização na mesma proporção. Os gestores perceberam que a melhoria do ambiente laboral e a integração social dos colaboradores impactariam positivamente a qualidade da produção e o crescimento da organização.

Para mobilizar, engajar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando conceitos e alterando as práticas gerenciais (CHIAVENATO, Idalberto, 2014, p. 6).

Carneiro (2001) ilustra bem o novo panorama ao afirmar que o indivíduo passa a ser visto como um ser holístico, com participação responsável, lutando por objetivos comuns dentro da organização.

A sociedade empresarial recriou os processos organizacionais, erradicou as velhas concepções e cedeu lugar às novas ideologias depois que a Era da Informação adquiriu uma posição notória no ambiente organizacional. Um modelo de gestão inovador, equipes automatizadas, ambientes dinâmicos e alta tecnologia em todo o processo produtivo, são alguns dos pontos cruciais que definem o mercado atual e o novo modelo produtivo, que conta com colaboradores que precisam acompanhar as mudanças impostas pelas organizações.

2.1.2 A era da Informação

Chiavenato (2014), diz que: “na era da informação, o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços”, e ainda complementa em sua obra de 1997 que: “o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o conhecimento”.

A chamada Era da Informação, que teve início ao redor de 1990, enfatiza uma área da Administração de Empresas chamada “Gestão de Pessoas”, que aperfeiçoou a área de Recursos Humanos já existente, passando a tratar as pessoas como parceiros e auxiliando os gestores a encararem os colaboradores como uma solução empresarial e uma vantagem competitiva diante do mercado dos negócios.

Em vez de investir diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendem destes e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investir diretamente nos clientes, estão investindo nas pessoas que os atendem e os sirvam, e que saibam como satisfazê-los e encantá-los. E ganham mais com isso. As pessoas passam a construir o elemento básico do sucesso empresarial (CHIAVENATO, Idalberto, 2014, p. 6).

Os novos valores organizacionais visam agora o conhecimento, o talento e as competências de um colaborador. Abandonam a busca por previsibilidade, produção, hierarquia, lucro, e, competição empresarial, e almejam mudanças contínuas em sua busca por melhoria, flexibilidade, alianças e visão de futuro.

Lévy (1999) afirma que a gigantesca mutação da civilização contemporânea, acarreta uma redefinição da natureza militar, econômica, política e cultural das organizações. Ainda alerta os centros que dominam o poder militar e financeiro, e que hoje encontram-se bem colocados, aumentando sua influência, já que é necessário atenção à indeterminação do processo de mudanças tecno-social em andamento.

Os recursos organizacionais de antigamente, voltavam-se aos setores financeiros da organização. Hoje, sobrepõem-se aos recursos humanos, que ganharam uma posição significativa na visão das empresas que almejam o lucro a qualquer custo. O novo cenário organizacional, exhibe um colaborador com alta participação no processo decisório, que se mantém constantemente motivado a trazer resultados positivos e ser recompensado por isso, e, principalmente, que se conecta à cultura da organização, a fim de entender o motivo de cada regra e conduta exigida pelo ambiente em que está inserido.

No quadro abaixo, podemos observar como o colaborador passou a ser visto como um investimento a longo prazo, e não somente como mais um custo para a organização, segundo o autor Chiavenato (2014):

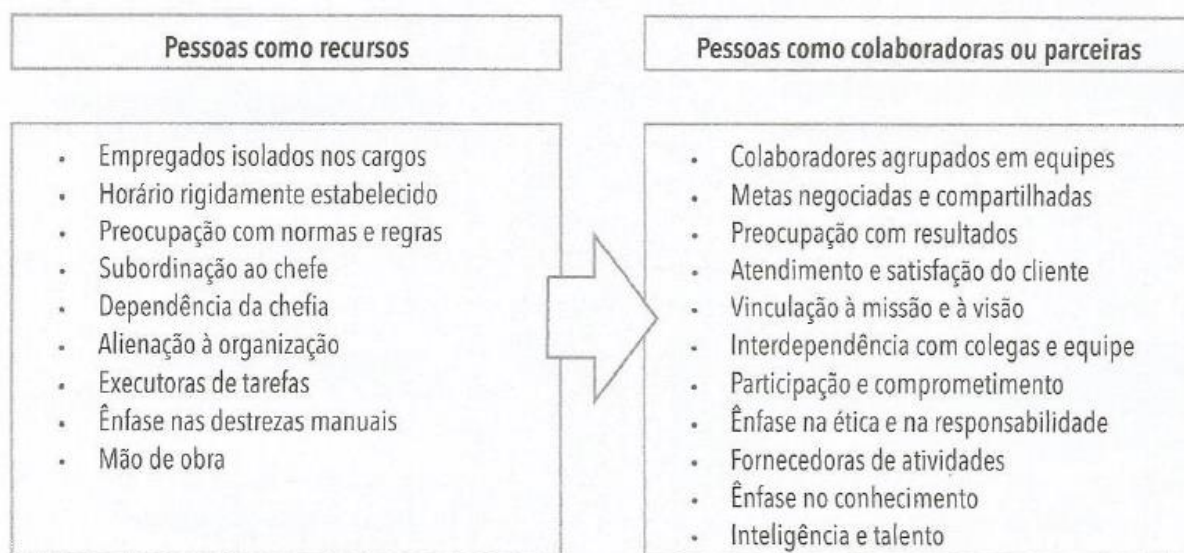


Figura 1: Pessoas como recursos e pessoas como colaboradoras ou parceiras

Fonte: CHIAVENATO, 2014.

2.1.3 As relações corporativas atuais

Para Oliveira (2011, p. 51) *apud* Freitas (2019), “um profissional talentoso é aquele que consegue estabelecer uma trajetória bem-sucedida para as perspectivas pessoais, procurando se desenvolver e constantemente buscando desafios, expondo suas habilidades e interesses”.

Quanto aos líderes, é essencial que o profissional seja, além de um bom líder, um bom gestor, que saiba e permita o desenvolvimento de competências, características e qualidades únicas de uma liderança eficaz, segundo Castañeda (2012) *apud* Veríssimo (2021).

E para Chiavenato (2014), as mudanças no ambiente das organizações estão surgindo frequentemente e com um nível de imprevisibilidade e incerteza crescentes, fazendo com que os altos cargos sejam obrigados a se adequarem a estas alterações. O autor também salienta que as pessoas dentro de uma organização são ferramentas que promovem sucesso e o diferencial competitivo no mundo globalizado em que vivemos. Quando o líder está preparado e capacitado para desempenhar sua função,

se torna um espelho para seus liderados, que sob responsabilidade dele, inclina-se a aceitar melhor as mudanças.

A complexidade dessa nova relação entre o gestor e seu colaborador, fez com que a alta administração das grandes empresas reestruturasse o papel deste profissional, criando então um cargo de liderança que precisava ter como principal função motivar e influenciar seus liderados a atingirem os objetivos da organização. Estes líderes passaram a se atentar às necessidades humanas, desde as fisiológicas até as de autorrealização, além de criar técnicas para a gestão destas pessoas:

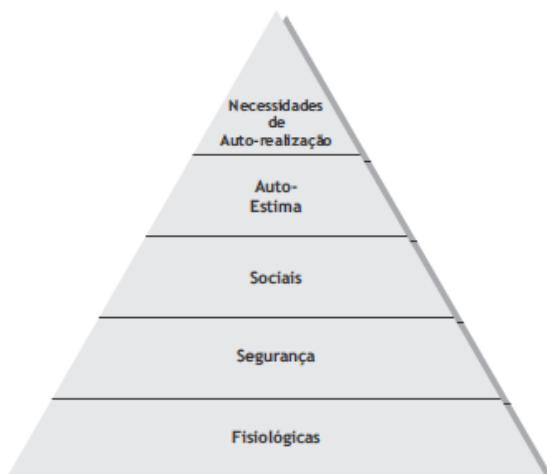


Figura 2: Teoria das Necessidades de Maslow

Fonte: CHIAVENATO, 2004.

Os líderes das novas organizações, encontraram inúmeras dificuldades no decorrer deste processo de reestruturação laboral, naturalmente, como a quebra de antigos paradigmas e ideologias que até então dominavam as políticas empresariais que deu lugar às novas ideologias corporativas que auxiliaram o processo de liderança, conforme exemplifica Chiavenato (2014) nas comparações listadas abaixo:

Século XX	Século XXI
• Estabilidade, previsibilidade • Porte e escala de produção • Comando e controle de cima para baixo • Rigidez organizacional • Controle por meio de regras e hierarquia • Informações em segredo • Racionalidade e análise quantitativa • Necessidade de certeza • Reativo e avesso ao risco • Orientado para o processo • Autonomia e independência corporativa • Foco na organização inteira • Busca de consenso • Orientação para o mercado nacional • Vantagem competitiva sustentável • Competição por mercados atuais	• Melhoria contínua, descontinuidade da mudança • <i>Empowerment</i> e liderança de todos • Organizações virtuais e flexibilidade permanente • Controle por meio da visão e dos valores • Informações compartilhadas • Criatividade e intuição • Tolerância à ambiguidade • Proativo e empreendedor • Orientado para os resultados • Interdependência e alianças estratégicas • Integração virtual • Foco no ambiente competitivo • Contenção competitiva • Foco internacional • Vantagem colaborativa e reinvenção da vantagem • Hiperconcorrência por mercados futuros

Figura 3: Os novos paradigmas do século XXI

Fonte: CHIAVENATO, 2014.

Conforme verificado acima, a reestruturação das organizações conta com novos paradigmas que visam a melhoria contínua de seus processos e ambientes laborais. A adaptação destes líderes ao novo modelo organizacional destacou a importância de uma cultura e clima organizacionais que influenciassem positivamente a identidade da equipe, exigiu mecanismos de controle do desempenho destes trabalhadores mediante sua motivação, valores e crenças oferecidos pela organização, e, traçou um perfil de líder ideal que será estudado no decorrer desta pesquisa.

3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

As primeiras delimitações do campo do Comportamento Organizacional surgiram na década de 60, quando Pugh (1966) *apud* Siqueira (2002) definiu-o como o estudo da estrutura e do funcionamento das organizações e do comportamento de grupos e indivíduos dentro delas.

Para Robbins (1999) *apud* Siqueira (2002), o Comportamento Organizacional se trata de uma área de investigação sobre a influência que indivíduos, grupos e estrutura organizacional exercem sobre o comportamento dentro das organizações. Já para Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 5), o Comportamento Organizacional enfoca comportamentos observáveis, tais como conversar com colegas de trabalho, utilizar equipamentos ou preparar um relatório. Porém, também lida com ações internas, como pensar, perceber e decidir, as quais acompanham as ações externas.

A cada mudança de geração, identificam-se peculiaridades comportamentais nos seres humanos de forma geral, e dentro das organizações não é diferente. Chiavenato explica que o Comportamento Organizacional “estuda indivíduos e grupos atuando em organizações que, por sua vez, se encontram em um ambiente dinâmico, mutável e competitivo”. Esse novo ambiente visa melhorias contínuas das relações trabalhistas e foco em influenciar os colaboradores por meio da visão e valores das organizações, percebe-se que o novo século exige atenção minuciosa da relação líder-liderado.

3.1 A NOVA GERAÇÃO DE COLABORADORES

A nova geração de colaboradores é marcada por personalidades ansiosas, que buscam resultados rápidos (SAMPAIO, 2019). Alguns destes profissionais, possuem habilidades inatas, e mesmo recebendo os mesmos treinamentos dos demais, obtêm resultados superiores e se destacam no mercado em que estão inseridos. Por outro lado, muitos profissionais quando expostos a um ambiente de ritmo acelerado, cobranças excessivas por produtividade, elevado grau de exigência e responsabilidade, e, necessidade de conduta padronizada e controlada na maior parte da jornada de trabalho, enfrentam dificuldade para desenvolver suas competências e passam a encarar suas atividades como fonte de sofrimento e tensão.

Segundo Robbins (2004) *apud* Bruxel e Junqueira (2011), o comportamento organizacional se refere ao estudo das ações e atitudes dos colaboradores dentro das organizações, tendo três tipos de comportamento determinantes sobre o desempenho dos colaboradores: produtividade, absenteísmo e rotatividade.

Silva e De Marchi (1997) destacam que o novo modelo organizacional do século XXI está baseado em indivíduos saudáveis, dentro de organizações saudáveis, que respeitam e contribuem para uma comunidade e meio ambiente saudáveis. Os autores ainda ressaltam que o grande capital da empresa é representado por pessoas capazes, aptas, sadias, equilibradas, criativas, íntegras e motivadas.

3.2 INSATISFAÇÃO DOS COLABORADORES VERSUS CAPACIDADE PRODUTIVA

Robbins (2005) *apud* Bruxel e Junqueira (2011) observa que a satisfação com o trabalho se refere a atitude de uma pessoa em relação ao trabalho realizado, sendo aquele satisfatório quando este apresenta atitudes positivas e insatisfatório quando apresenta atitudes negativas. Acrescenta ainda que entre os fatores que influenciam a satisfação no trabalho, estão os aspectos relacionados a tarefas mentalmente desafiadoras, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e as relações sólidas com os outros colaboradores.

O trabalho pode ser satisfatório para o colaborador quando este tem a oportunidade de testar suas capacidades, estimulando suas necessidades de crescimento pessoal e seu senso de responsabilidade (WOODS, 2005 *apud* BRUXEL e JUNQUEIRA, 2011). Para o autor, alguns aspectos que geram o sentimento de satisfação no ambiente de trabalho, podem ser: presença de desafios, autonomia da administração de suas atividades e mecanismos de *feedback* sobre o seu desempenho.

Quando um profissional desenvolve um alto nível de insatisfação em relação às condições de trabalho oferecidas pela organização na qual está inserido, ele passa a ter problemas de relacionamento com toda sua equipe de trabalho, mesmo que inconscientemente.

Este desgaste psíquico pode estar relacionado a diversos fatores de influência do ambiente laboral, segundo Scopel e Oliveira (2010): remuneração, políticas e diretrizes exigidas pela empresa, responsabilidades excessivas, longas jornadas de

trabalho com insuficiência de pausas, intensa pressão delegada pelos superiores, rigidez postural, saúde e segurança do trabalho, repetição de tarefas complexas, difícil relação com a supervisão, com outros colaboradores e/ou com os clientes, entre outros.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), saúde é:

Um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não simplesmente a ausência de doença e enfermidade – é um direito humano fundamental (OMS, 2011).

Rezende (2007) *apud* Cordeiro (2011) revela um desgaste evidente nos trabalhadores de hoje em dia, demonstrado pelas altas taxas de adoecimento, absenteísmo e rotatividade das organizações. As características da atual forma de organização do trabalho, evidenciam um alto grau de exigência e responsabilidade que necessitam de grande esforço físico e mental. A interferência na saúde dos colaboradores é evidenciada devido à influência de fatores diários e acumulativos do cotidiano laboral. O desprazer e desconforto do colaborador em relação ao seu ambiente de trabalho, influencia diretamente sua produtividade, já que o mesmo geralmente cria mecanismos de defesa contra este sofrimento, como comportamentos hostis, dificuldade em aceitar regras ou compartilhar informações com a chefia, e, isolamento físico e falta de interação com o restante da equipe. O adoecimento físico e mental, que afeta o comprometimento e a forma do profissional lidar com o trabalho e a empresa, exige medidas preventivas por parte dos gestores da organização, a fim de evitar o agravamento dessas doenças e o surgimento de novas patologias ocupacionais entre seus colaboradores.

Chiavenato (2014) afirma que a saúde e a segurança dos colaboradores são uma das principais bases para a preservação da força de trabalho. Explica que a saúde é o bem-estar físico, mental e social, isto é, não consiste somente na ausência de doença ou enfermidade, mas à aplicação de um conjunto de medidas desenvolvidas para a prevenção de acidentes ou doenças ocupacionais.

Agravantes como incapacidades ergonômicas, problemas auditivos e de visão, dores na coluna, alto nível de estresse e depressão, estão entre os principais motivos de afastamento dos profissionais dos ambientes laborais atuais, segundo pesquisas da OMS (Organização Mundial de Saúde). E além do afastamento de profissionais, o gestor precisa se atentar à rotatividade de colaboradores insatisfeitos,

atestados, queixas constantes, e, ainda mais complexo, possibilidade de greves entre os colaboradores.

De acordo com uma matéria da Organização Internacional do Trabalho (OIT), publicada em 17 de setembro de 2021, quase 2 milhões de pessoas morrem a cada ano de causas relacionadas ao trabalho:

Nosso relatório é um alerta aos países e às empresas para melhorar e proteger a saúde e segurança dos trabalhadores, honrando seus compromissos de fornecer cobertura universal de serviços de saúde e segurança ocupacional (OIT, 2021).

O impacto da insatisfação do colaborador quanto ao ambiente laboral que está inserido, gera um impacto negativo em sua produtividade. Diante disso, observa-se a importância de um líder se antecipar aos sinais dados pelo colaborador, oferecendo condições de trabalho e qualidade de vida ao mesmo, a fim de reduzir o nível de estresse ocupacional e aumentar a capacidade produtiva das equipes.

4 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Os conceitos de liderança nunca foram tratados de forma isolada. A princípio, estudavam-se os traços de personalidade de um líder que já nasce com um perfil ideal para liderar, e depois, como essa liderança depende do seu comportamento no dia a dia. Já nas últimas décadas, incorporaram as variáveis situacionais e/ou contingenciais onde o contexto do ambiente pode influenciar a liderança. Atualmente, a visão de novas perspectivas de liderança traz um conceito sobre um líder que influencia o ambiente a depender de sua visão:

<i>Período</i>	<i>Teoria</i>
Clássico	Teoria do Grande Homem
1930 a 1940	Teoria dos Traços
1940 a 1960	Teorias Comportamentais
Década de 1960	Teorias Contingenciais
Final de 1980 até atualidade	Teorias Neocarismáticas ou Nova Liderança

Figura 4: Linha histórica do desenvolvimento das principais teorias da liderança

Fonte: BERGAMINI (1994) e STRAPASSON (2009) *apud* MAIA *et al* (2021).

Para Spector (2002), “motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento”, e o autor traz uma perspectiva que se enquadra nos objetivos desta monografia:

A motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades (SPECTOR, 2002).

Para Rego e Cunha (2010) *apud* Veríssimo (2021), a liderança ocorre quando um indivíduo consegue influenciar, motivar e preparar os outros, para que estes atuem de forma eficaz e bem-sucedida nas organizações onde trabalham. Os autores comparam um bom líder à necessidade do mesmo saber criar, apoiar, ser confiável, otimista e se sacrificar pelo grupo que lidera.

As tarefas, estratégias e missões, só serão devidamente executadas, se o líder tiver capacidade de persuadir os outros, para a sua concretização e obtenção dos resultados esperados (VERGARA, 2014 *apud* VERÍSSIMO, 2021).

Todo esse planejamento para desenvolver a capacidade de motivação de um líder, visa transformar um ambiente comum em um ambiente capaz de influenciar o maior patrimônio da organização: as pessoas.

A cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho (WAGNER e HOLLENBECK, 1999).

Este perfil que a alta administração almeja para liderar suas equipes, precisa ser democrático e participativo, saber atrair, desenvolver, recompensar, reter e monitorar estas pessoas. Precisa fazer um uso adequado dos incentivos que motivam os colaboradores e se atentar ao tipo de comportamento que poderia ter para os motivar ainda mais.

Segundo uma pesquisa realizada por O'Donnell (2006) e publicada pela Revista Exame, existem cinco valores fundamentais para a saúde das organizações e de seus colaboradores: credibilidade, equidade, respeito, orgulho e companheirismo. E para o autor, estes valores se transformam em princípios com o tempo, compondo a base das políticas que orientam as ações dos colaboradores da organização.

Para Tejon (2006), a maneira como um líder se relaciona com seus liderados define sua qualidade como profissional e como ser humano. O relacionamento com as pessoas é muito importante, ainda que o ritmo de trabalho seja intenso, pois segundo o autor, ao conversar com sua equipe, o líder mostra que os valoriza e fica sabendo como os projetos da organização estão andando.

Além da preocupação com a utilização de técnicas para motivar as pessoas e o clima organizacional, o líder deve considerar questões básicas como os sistemas de metas, remunerações e disponibilização de ferramentas adequadas ao trabalho. É preciso garantir que estas questões trabalhem em perfeita harmonia, dentro das necessidades e possibilidades de cada indivíduo da organização.

Quando as empresas queriam apenas obediência de seus funcionários, eles a compravam com dinheiro e outros benefícios tangíveis. Na linguagem da teoria da motivação, essas são recompensas extrínsecas. As recompensas extrínsecas não vêm do trabalho em si; são distribuídas pelos supervisores para garantir que o

trabalho seja feito corretamente e que as regras sejam seguidas. Incluem compensações como salários, bônus, comissões, privilégios, benefícios e prêmios em dinheiro (THOMAS, Kenneth Wayne, 2010).

Deparar-se com um baixo índice de motivação dos colaboradores, mesmo diante de um bom gerenciamento das questões salariais e compensatórias exemplificadas acima, obriga os líderes a identificarem outros fatores de interferência da satisfação dos operadores, como, por exemplo, em relação à perspectiva do colaborador quanto à sua carreira profissional. Estes colaboradores não possuem nenhum problema com a equipe e nem com a escala hierárquica da organização, mas não se sentem valorizados o suficiente para permanecer gerando resultados para a organização, mesmo que não possuam nenhum problema direto com o seu ambiente de trabalho.

De acordo com Pontes (2011) *apud* Leite (2019): “plano de carreira é o instrumento que define as trajetórias de possibilidades de crescimento na empresa”, sendo assim, a organização define um plano para o caminho que o seu colaborador irá percorrer durante o período que fará parte desta equipe. “O plano de cargos e salários estabelecido pela organização visa alinhar o plano de carreira pessoal com o plano de desenvolvimento que a organização propõe” (PERSONA, 2005 *apud* LEITE, 2019).

Os colaboradores que não conseguem identificar o seu plano de carreira dentro da organização, precisam da reabilitação de suas habilidades e de programas de inclusão para que o mesmo tenha a sensação de que a organização está fazendo algo para o incluir em seus planejamentos de médio e longo prazo.

Um plano de carreira só poderá ser realizado, após os gestores conhecerem as necessidades de cada um de seus subordinados, já que o Plano de Carreira é o instrumento que define a trajetória de carreiras já existentes dentro da empresa (PONTES, 2002).

Mesmo com estes impasses, o líder encontra possibilidades de descoberta e adquire conhecimento o suficiente para o tornar um profissional ainda mais qualificado:

Os líderes agora precisam começar a pensar como agentes de mudança, pois o problema não é somente como adquirir novos

conceitos e habilidades, mas também como desaprender o que não é mais útil à organização (HESSELBEIN e GOLDSMITH, 1996).

A aceleração da tecnologia exige decisões rápidas e os novos paradigmas trazem para o ambiente laboral a necessidade de adaptação a tudo que é inovador e eficiente. A cultura organizacional é um indicador de direção que mantém a estratégia em curso, sendo vista como um fator crítico da organização (Martins e Terblanche, 2003), na qual possui talentos integrados e conectados que se transformam em profissionais conscientes quanto aos objetivos da empresa quando esta cultura é bem aplicada pelos líderes.

Objetivos organizacionais e pessoais caminhando em perfeita harmonia, criam um espírito de equipe e resolve grande parte dos problemas de liderança, e a postura do gestor de equipes perante os colaboradores, tem papel crucial para disponibilizar um contexto que possibilite ao indivíduo reconhecer estes objetivos. Este contexto precisa englobar um ambiente, uma cultura e um estilo de gestão que se comuniquem entre si, estimulando a participação dos colaboradores nas decisões, identificando os interesses dos membros da equipe diante de campanhas motivacionais, e, realizando *feedbacks* constantes, expondo a satisfação da organização quando o indivíduo entrega bons resultados.

5 AMBIENTES LABORAIS EXAUSTIVOS

Além de garantir a produtividade de sua equipe de trabalho, um gestor precisa se atentar ao ambiente de trabalho no qual seus colaboradores estão inseridos. O ambiente adequado engloba questões ligadas ao ambiente físico em si, como a higiene do local, controle de ruídos e ergonomia, questões salariais e todas as recompensas monetárias que o colaborador pode receber, questões de alerta à tecnologia, pela necessidade dos colaboradores em se adequarem ao novo modelo produtivo atual, e, por fim, questões que envolvam o planejamento dos cargos e desenvolvimento profissional dos colaboradores que precisam de uma perspectiva de futuro para se manterem motivados.

A seguir, estuda-se um ambiente laboral que nem sempre tem como maior objetivo integrar estas questões ao planejamento estratégico da organização, e diante disso, depara-se com inúmeros desafios quanto à liderança de suas equipes de colaboradores.

5.1 CALL CENTERS DE TELEFONIA

A evolução do setor de *call center* tem passado por constantes transformações. A prática do uso do telefone teve início em 1880 em Berlim, quando um pasteleiro oferecia seus pastéis por telefone, baseando-se em um cadastro de clientes. Nos Estados Unidos, em 1950, algumas empresas anunciavam seus números de telefones nos jornais e revistas para atendimento de clientes que precisassem de alguns de seus produtos e/ou serviços (MADRUGA, 2009).

O uso do telefone ganhou impulso no Brasil na década de 90 com a promulgação do Código de Defesa do Consumidor (Madruga, 2009), possibilitando o início das vendas à distância, onde os vendedores de algum produto e/ou serviço entravam em contato com seus clientes em potencial, utilizando uma lista de nomes e números de telefones discados um a um nos aparelhos. As novas diretrizes promoveram a criação do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), onde os clientes eram considerados “ativos” e procuravam as centrais quando precisava de atendimento de determinada organização, e Barbosa, Ferraz e Ávila (2004) *apud* Souza (2010), acrescentaram a privatização do setor de teleatendimento, o

surgimento de empresas voltadas à telefonia móvel, e, a criação da Lei Geral de Telecomunicações, dos órgãos reguladores e dos aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional n.º 8, de 1995.

Azevedo e Caldas (2002) *apud* Souza (2010), define os *call centers* como centros integrados de contato entre empresas e consumidores, onde os contatos são estabelecidos de forma remota e/ou virtual, por meio do uso de tecnologias como telefone, fax e internet. Segundo os autores, essas organizações nasceram com a função básica de responder às perguntas dos clientes, evoluindo, diversificando suas funções e se popularizando como um dos principais meios de interação, a partir do contato do operador de atendimento.

Zarifian (2001) *apud* Cordeiro (2011) conceitua as centrais de teleatendimento como uma organização do espaço, dos instrumentos de informática, da gestão dos fluxos telefônicos e da distribuição dos postos de trabalho. E ainda compara o setor com a linha de montagem automobilística, devido a características como racionalização e coerção. Segundo o autor, os centros de chamadas telefônicas, são um símbolo contemporâneo da extensão do taylorismo.

Vilela e Assunção (2004) *apud* Souza (2010) definem um *call center* como sendo uma estrutura organizacional que compreende postos de trabalho para atendimento ao cliente por meio da utilização de um terminal de computador e de um aparelho telefônico, sendo os pontos chamados de Posição de Atendimento (PA).

Um complemento de Madruga (2009), nos auxilia a entender melhor como funciona os *call centers*, na prática:

Uma central de relacionamento interativa (ativa e receptiva) dotada de tecnologia, pessoas, processos, indicadores, facilidades operacionais, telecomunicações e serviços que atendem às demandas da sociedade, tais como pedidos de informações, reparos, assistência técnica, compras de produtos e serviços, indicações ou mesmo reclamações. Um call center traz diferenciais competitivos para as empresas e, ao mesmo tempo cumpre o papel social de atender (MADRUGA, 2009).

Quanto às questões jurídicas, o setor de *call center* possui apenas duas regulamentações: o anexo II da NR 17, que contem questões ergonômicas inerentes ao trabalho de teleatendimento e a condição de trabalho dos colaboradores, e o

decreto n.º 6.523 que regulamenta a Lei n.º 8.078 de 11 de setembro de 1990, que fixa normas gerais do Serviço de Atendimento ao Consumidor (PLANALTO, 2008).

A fim de um maior esclarecimento sobre a evolução das centrais de teleatendimento na visão de Roberto Madruga:

Quadro 1: Marcos da evolução dos *call centers*

Fases da evolução dos <i>Call Centers</i>	Resumo dos acontecimentos
1ª Fase: Anos 70 e 80	A crise do petróleo provocou o encarecimento das visitas de vendedores porta a porta. Dessa maneira, nesta etapa destaca-se o <i>telemarketing</i> ativo voltado para fazer vendas pelo telefone e oferecer produtos (MADRUGA, 2009).
2ª Fase: Início dos anos 90	A segunda fase de evolução dos <i>call centers</i> , é mais conhecida como a fase receptiva. Surgidos no Brasil a partir de 1992, após a criação da Lei de Defesa do Consumidor, os primeiros <i>call centers</i> viveram o início da implantação dos primeiros SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) devido à necessidade de cumprimento das exigências legais (MADRUGA, 2009).
3ª Fase Anos 95 a 2000	A estabilização da moeda com o plano real, o avanço da tecnologia da informação, os grandes conglomerados financeiros, as privatizações no setor de telecomunicações e energia, contribuíram para o crescimento dos grandes <i>Call Centers</i> (MADRUGA, 2009).
4ª Fase Ano 2000	O governo federal começou a abrir os olhos para essa forma interativa de atender ao cidadão, que elimina filas indigestas nas agências oficiais. O <i>contactcenter</i> se integrou à Internet, convergindo voz e imagens em múltiplas formas de contato entre empresas e clientes (MADRUGA, 2009).
5ª Fase Fase atual	No Brasil o grande crescimento das implantações de CRM aliado ao vertiginoso desenvolvimento da internet dotou os <i>call centers</i> de novas possibilidades para conquistar e fidelizar clientes, criando um novo paradigma no marketing de relacionamento. Atendimento por chat, redes sociais, formulários web e atendimentos <i>blended</i> se integraram ao atendimento telefônico tornando o binômio voz-dados essencial para conquistar e fidelizar clientes (MADRUGA, 2009).

Fonte: MADRUGA, 2009.

Podemos observar que, conforme o avanço da tecnologia chegou aos ambientes organizacionais e a forma do cliente se relacionar com a empresa passou a ficar cada vez mais automatizada, as centrais de atendimento começaram a crescer, principalmente após a privatização do setor de telecomunicações em 1998. As

ligações em grande escala e a distribuição automática de chamadas, passaram a focar em quantidade, e não em qualidade, e se fez necessário a padronização do atendimento ao cliente por parte dos atendentes de telemarketing.

Dantas (2005) *apud* Souza (2017) apresenta com mais detalhes o perfil do colaborador que faz parte das equipes de *call centers* e deixa claro o quanto a gerência destes profissionais deve ser complexa:

Deve ser um profissional preparado para dar boas-vindas ao cliente; ser conscientemente cortês; mostrar boa vontade no trato com o cliente; dispensar toda atenção ao cliente; ser rápido e atender de imediato, prestar orientação segura; evitar termos técnicos; evitar dar ordens ao cliente; sempre chamar o gerente em situações especiais; evitar atitudes negativas, falar sempre a verdade ao cliente; dedicar toda atenção e empenho às reclamações; agir como um bom cartão de visitas da empresa; ter cuidados especiais no ambiente de trabalho; saber tirar proveito de uma experiência ocasional; demonstrar preocupação e interesse; ser espontâneo; saber reconhecer e lidar com ansiedade; prever problemas e exercitar soluções (DANTAS, 2005 *apud* SOUZA, 2017).

Castelliano e Ferreira (1998) *apud* Souza (2017) apresentam os *call centers* como um novo mercado de trabalho que exige voz clara e agradável aos ouvidos de quem está do outro lado da linha, afirmando a necessidade de um profissional que adeque-se às especificações do cargo.

E Chiavenato (2005) ainda afirma que, o bom desempenho depende do quanto motivado está o empregado, sendo a motivação conceituada como o esforço e a tenacidade exercidos pela pessoa para fazer ou alcançar algo.

5.2 PRECARIZAÇÃO DO SETOR DE TELEFONIA

Para Castel (1998) *apud* Cordeiro (2011), na precarização do setor de teleatendimento, pode-se incluir, por exemplo, o assalariamento sem carteira assinada, a rotatividade ocupacional num cenário marcado por oscilações frequentes da taxa de desemprego, e a flexibilização do salário.

Estas características, com o controle rígido da fala e dos procedimentos realizados durante a ligação, ferramentas automatizadas como softwares e

hardwares, realocações constantes das posições de atendimento e de supervisores a fim de evitar a criação de vínculos entre as pessoas, e, intensa cobrança de metas, regras e horários, fez com que a precarização do setor começasse a crescer e exigir a atenção do Estado diante da baixa taxa de sindicalização destas empresas.

Os operadores de telemarketing lidam com exigências cognitivas como raciocínio rápido, concentração e memória, exigências afetivas como alterações de humor do cliente, e exigências físicas em função de permanecer sentados durante grande parte do tempo, segundo Torres (2001) *apud* Cordeiro (2011).

[...] de modo a criar oportunidades de ascensão baseadas não no tempo de serviço, mas no estímulo ao desenvolvimento de habilidades, à produtividade, ao desempenho e à intensificação do ritmo de trabalho [...] em relação aos salários, deixam de ser coletiva e uniformemente negociados, para tornarem-se flexíveis e contingentes, baseados em desempenho e pagos através de bônus, prêmios e participação nos lucros (LARANGEIRA, 1998 *apud* CORDEIRO, 2011).

O debate que vem sendo discutido até então, diz respeito as empresas de telecomunicações e a precarização das relações de trabalho conciliadas à necessidade de uma reestruturação das condições de trabalho deste tipo de organização. O colaborador que sofre com a baixa remuneração deste setor e que está inserido em um ambiente de trabalho crítico, geralmente permanece nos cargos aguardando somente novas oportunidades de trabalho em outras áreas, por isso a alta taxa de absenteísmo e *turnover* dessas organizações.

Estamos diante de uma nova taylorização do setor terciário, onde se prega o forte controle médio do atendimento, impondo aos trabalhadores grandes exigências mentais e psíquicas (SANTOS, 2004 *apud* CORDEIRO, 2011).

5.3 A GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DOS CALL CENTERS

Segundo Gil (2001), a gestão de pessoas abrange atividades como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamentos e desenvolvimentos, avaliação de desempenho, planos de cargos e salários, dentre outras, interligadas umas, as outras e influenciando-se continuamente.

A gestão do capital humano das organizações reconheceu a importância do investimento em qualificação de seus profissionais, visto que os operadores, com seus objetivos alinhados aos objetivos da organização, mediante intermédio de um gestor eficiente, preza pelo respeito às regras, postura e modelos comportamentais pré-estabelecidos.

O paradigma contemporâneo gera um grande efeito dos líderes no comportamento de seus liderados. Os gerentes, coordenadores e supervisores, que antes focavam somente em manter o processo funcionando, agora preocupam-se em manter seu liderado motivado, mesmo diante de um ambiente laboral extremamente exaustivo como os *call centers* de telemarketing.

De acordo com Silva (2004) *apud* Amorim (2010), a estrutura hierárquica de uma empresa de *call center* é bem simplificada: o gerente de unidade encontra-se na divisão operacional e é o responsável pelo seu funcionamento; os coordenadores orientaram e controlam a supervisão; e os tele operadores são os responsáveis diretos pelo contato com o cliente, sendo a função mais presente no *call center*.

Quadro 2: Estrutura Hierárquica dos *Call Centers*

Cargo	Atribuições
Gerente da Unidade	Administrar e organizar o funcionamento geral da unidade, bem como garantir a qualidade das operações.
Coordenador de Serviço	Gerenciar a operação de um determinado cliente da empresa. Deve garantir a produtividade e a qualidade das operações.
Supervisor de Serviço	Supervisionar as atividades dos teleoperadores, bem como auxiliar estes nas suas tarefas em caso de dúvida.
Teleoperador	Atender e contatar cliente via telefone, identificando suas necessidades e/ou oferecendo produtos e serviços.

Fonte: MADRUGA, 2009.

A busca por melhorias e mapeamento dos resultados alcançados pelos *call centers*, vem crescendo conforme a área de Gestão de Pessoas evolui. Atualmente, estas empresas realizam programas de incentivo aos colaboradores, como premiações para funcionários destaques do mês, bonificações mediante metas atingidas, recompensas após bom atendimento dos clientes e ausências de faltas e atestados médicos, porém, uma organização visionária precisa verificar se os investimentos, principalmente monetários, estão trazendo retorno real para os

resultados, além de influenciar as pessoas que trabalham ali. Muitas vezes as iniciativas não monetárias, deixadas de lado pelos gestores, elevam ainda mais a qualidade do ambiente de trabalho, influenciando positivamente o estado emocional dos colaboradores.

Os sistemas de recompensa de uma empresa, além de incentivar os colaboradores a cooperarem com o crescimento da organização, proporcionam mais comprometimento com ela. Um dos aspectos mais importantes de uma organização está relacionado à política de retribuição e recompensas dos seus parceiros. As recompensas representam um custo para a organização, logo, é preciso analisar a relação entre custos e benefícios de seus sistemas de recompensas, pois devem trazer retorno à organização, além de incentivar as pessoas a fazerem contribuições a ela (CHIAVENATO, 2014).

A política de remuneração de uma organização é um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais (WOOD e FILHO, 2010 *apud* Silva, 2014).

Os autores Wood e Filho (2010) *apud* Silva (2014) ainda complementam que se o indivíduo obteve um desempenho de qualidade, mas não atendeu às condições prevista no sistema de remuneração, resulta-se uma perda ou redução da recompensa.

Outra característica das centrais de telecomunicações são os intensos níveis de cobrança quanto às metas impostas pela organização. A fim de auxiliar os líderes a motivarem seus liderados a permanecerem comprometidos com seus objetivos, Chiavenato (2005) diz que é preciso seguir alguns passos para estimular essa motivação:

- Reconhecer as diferenças individuais e entender que cada colaborador possui uma necessidade diferente;
- Definir objetivos específicos desafiantes, que possam ser monitoráveis, além de dar *feedbacks* constantes para que os colaboradores saibam como estão de saindo;
- Estimular a participação dos colaboradores nas decisões;

- Vincular as recompensas ao desempenho e deixar claro aos colaboradores que as recompensas, sejam elas financeiras ou não, estão diretamente relacionadas ao desempenho no trabalho;
- Fazer com que as recompensas sejam percebidas como justas e vinculadas às experiências, habilidades, responsabilidades e esforços apresentados pelos colaboradores.

5.4 ROTATIVIDADE DE COLABORADORES

Turnover é um termo, do idioma inglês, utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período. Quanto aos desligamentos, podem ser espontâneos ou provocados pela empresa (POMI, 2005 *apud* SILVA *et al*, 2014).

O alto índice de rotatividade de colaboradores de uma organização é visivelmente prejudicial para a saúde da organização. A migração contínua de talentos, acarreta prejuízo para as organizações, que além de perderem os recursos humanos, precisam dispor de gastos financeiros e tempo para recrutar, selecionar e treinar um novo colaborador (Robbins, 2005 *apud* SILVA *et al*, 2014).

É indispensável controlar os índices de *turnover* da organização, e a fórmula mais utilizada é:

$$IC = NFD / NFA,$$

onde NFD é o número de colaboradores desligados e NFA é a média de colaboradores efetivos ou ativos (CHIAVENATO, 2014).

Para Madruga (2009), existem alguns fatores que influenciam a rotatividade dos colaboradores: a falta de motivação, o descontentamento com alguma política da organização, e a busca por uma melhor colocação no mercado. E existem casos onde a empresa opta pelo desligamento desse indivíduo visando buscar profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional.

A perda de colaboradores de uma organização, independente do motivo, revela desafios e problemas que a organização não deve enfrentar. O índice de rotatividade observado na fórmula acima, auxilia os gestores a identificar possíveis

gargalos em determinado setor da organização a fim de verificar se os afastamentos estão sendo causados pela organização ou por motivos pessoais do próprio colaborador.

Segundo Madruga (2009), existem dez motivos que fazem com que as pessoas não desejem mais permanecerem na empresa de *call center*: expectativa incorreta do trabalho, falta de poder para resolver situações com clientes, baixo investimento em treinamento, falta de estratégia de retenção e incentivo de talentos, baixo envolvimento da alta gestão, monitoração de resultados injustamente, superiores mal preparados, salários e benefícios incompatíveis, oportunidades melhores em outros lugares, e, escalas pouco flexíveis.

Sendo assim, a dedicação das organizações às técnicas de retenção de talentos, são imprescindíveis quando procura-se reduzir o índice de *turnover*. A rotatividade de pessoal, ou *turnover*, se tornou um ponto de constante atenção nas organizações de *call center*. Organizações essas, que assumem um papel cada vez mais importante na economia brasileira (MADRUGA, 2009).

Mobley (1992) *apud* Souza (2010) salienta que, para gerenciar a rotatividade de pessoal é importante reconhecer as consequências positivas e negativas, que influenciam a saída de um colaborador. O autor recomenda que as organizações tenham postura proativa, num processo contínuo, levantando dados das percepções, comportamento e atitudes dos colaboradores, avaliação do indivíduo e da organização, e, análises econômicas e de custos de rotatividade de pessoal para a organização.

5.5 CAPACITAÇÃO DE COLABORADORES

No ambiente laboral dos *call centers*, devido ao alto índice de queixas sobre as condições de trabalho oferecidas pelas organizações, os treinamentos e capacitações estão à frente do sistema de recompensas monetárias dos colaboradores, pois o desenvolvimento das habilidades e aprimoramento das competências de cada indivíduo e da equipe, além de elevar o nível de conhecimento que será utilizado no desenvolvimento das atividades de telefonia, proporcionará o crescimento profissional, considerado um dos principais motivos de retenção de talentos de uma organização.

Chiavenato (2014) afirma que o treinamento é um processo no qual o profissional é preparado para desempenhar de maneira excelente as tarefas no cargo que ocupa ou ocupará, mas acrescenta que existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento, sendo o treinamento orientado para o presente, focando no cargo atual, e o desenvolvimento feito para gerar novas habilidades e capacidades.

Madruga (2009) ressalta que a retenção de colaboradores se inicia no estabelecimento de um acordo claro sobre as funções que serão executadas, assim como suas obrigações, limites e o que a empresa espera do mesmo durante o contrato de trabalho. O autor observa que uma das maneiras de motivar os colaboradores é por meio do que a organização oferece, mas nem sempre isso é aplicado nos *call centers*, na prática.

O profissional que acredita em um planejamento para sua carreira dentro de uma organização, principalmente em um ambiente caótico como o do ramo de *call centers*, já tem um grande motivo para se manter motivado e buscar engajamento para com o seu líder e seus colegas de trabalho.

Spector (2002) traz uma visão sobre a necessidade de treinamento organizacional mediante as tendências futuras. O autor envolve o projeto do programa de treinamentos em cinco etapas, desde determinar as necessidades do treinamento e os objetivos para o mesmo, até o projeto em si, a aplicação e a avaliação do treinamento realizado. Ele complementa que:

Os funcionários mais velhos terão de ser treinados novamente para realizar trabalhos que talvez não existissem quando foram contratados pela primeira vez. Os funcionários com baixa qualificação precisarão aprender no trabalho as habilidades que não tiverem aprendido na escola (SPECTOR, Paul E., 2002).

6 O PAPEL DA LIDERANÇA EM AMBIENTES LABORAIS EXAUSTIVOS

Para Chiavenato (2005), o gerenciamento das pessoas requer sete aspectos fundamentais: a escolha da equipe de trabalho, com o recrutamento e seleção adequados dos participantes da equipe; desenho da equipe de trabalho, estruturando as tarefas e atribuições de cada membro; treinamento contínuo e desenvolvimento dos participantes, a fim de enriquecer o conhecimento, as habilidades e as competências; liderança, relacionada à condução, orientação e impulsionamento dos membros da equipe; motivação, relacionada ao incentivo contínuo dos membros da equipe e administração de conflitos; avaliação de desempenho da equipe; e, remuneração da equipe, estabelecendo um sistema de recompensas com base no desempenho e nos resultados alcançados.

Questões como o clima organizacional, a reestruturação do padrão corporativo e como as organizações reconhecem os profissionais que fazem parte de suas equipes serão vistas a seguir, com a finalidade de identificar o papel da liderança das organizações, principalmente em ambiente de trabalho exaustivo.

6.1 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Luz (2003) *apud* Pacheco (2011) revela que a satisfação dos colaboradores, com seus gestores ou líderes formais, pode aumentar quando sua função é exercida com qualidade, capacidade técnica apurada, observando questões humanas e administrativas específicas, desenvolve *feedback* constante e trata a equipe de forma justa. O autor acredita que o gestor assume um papel fundamental no clima de sua equipe, representando a organização e executando tarefas que influenciam positiva ou negativamente o clima organizacional:

[...] é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários (LUZ, 2003, p. 13 *apud* PACHECO, 2011).

Além das definições sobre clima organizacional, Luz (2003) *apud* Pacheco (2011) também apresenta alguns indicadores que sinalizam a qualidade deste clima:

- *Turnover*, que quando está elevado indica que está faltando algo na empresa para satisfazer os colaboradores;

- Absenteísmo, onde o número de faltas e atrasos indica o mesmo significado do *turnover*;
- Pichações nos banheiros, na qual o banheiro da organização funciona como um lugar anônimo, onde os colaboradores se sentem seguros para expressar seus sentimentos;
- Programas de sugestões, que quando mal sucedidos, revelam a falta de comprometimento dos colaboradores;
- Avaliação de desempenho, que ao encontrar o baixo desempenho de muitos colaboradores decorre de seu estado de ânimo e da apatia em relação à empresa;
- Greves, que revelam o descontentamento dos colaboradores em relação à organização;
- Conflitos interpessoais e interdepartamentais, que determina se o clima está tenso ou agradável;
- Desperdício de material, sendo uma forma de reagir contra a organização, consumindo mais do que o necessário e danificando equipamentos;
- Queixas no serviço médico, onde os colaboradores descarregam suas angústias, como, por exemplo, sobre a sobrecarga de trabalho, humilhações, exposição a situações vexatórias, constrangimentos, discriminações, que causam distúrbios emocionais, doenças e influenciam negativamente na qualidade de vida dos empregados.

Chiavenato (2005), traz algumas iniciativas que podem ser feitas para melhorar o ambiente de trabalho, por parte das organizações:

- Recompensas monetárias, para suprir as necessidades de primeiro e segundo nível dos colaboradores;
- Recompensas não monetárias, relacionadas às necessidades sociais estimadas por Maslow (2000), que envolvem reconhecimento, prestígio e *status*. Assim, podem ser feitos os planos organizacionais e grupais, pois se as pessoas acreditam haver outras recompensas ligadas ao desempenho, procuram incentivar esse desempenho entre colegas;

- Enriquecimento de tarefas, conforme o desenvolvimento da pessoa que a executa, podendo ser vertical (atribuição de atividades mais complexas ou importantes e a retirada de uma mais simples ou menos importante), ou horizontal (migração de tarefas diferentes, porém com a mesma complexidade, dificuldade ou importância);
- Flexibilização do horário de trabalho.

O clima de uma organização sofre influência de fatores externos como política, economia, questões sociais e culturais ou até mesmo desgaste psicológico oriundos de problemas pessoais do próprio colaborador. O papel de quem conduz a organização e deseja gerir de forma eficiente o desempenho das pessoas que integram este ambiente, é identificar quais os principais fatores que estão influenciando a motivação daquele indivíduo, e desenvolver estratégias motivacionais a fim de amenizar os fatores que estão sob o poder da organização.

Para Chiavenato (2000), o clima organizacional pode estar relacionado também ao ambiente interno da organização e ao grau de motivação dos colaboradores. O clima se eleva quando os colaboradores estão motivados, traduzindo satisfação, interesse e colaboração, e tende a baixar, quando há desmotivação por parte destes colaboradores, ou seja, por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, causando insatisfação, desinteresse e baixa produtividade.

Um dos fatores internos de influência, é o estresse observado no ambiente laboral dos *call centers*. O que deixa os colaboradores mais estressados e que está sob responsabilidade da organização, pode ser: altos níveis de ruídos, pressão para atingir metas, conflitos entre os colegas de trabalho, insatisfação salarial, relacionamento com o cliente, etc.

A necessidade de redução do estresse existente entre os colaboradores de uma organização, é uma questão em destaque, já que os níveis de estresse entre as equipes têm forte influência sobre o clima organizacional de um ambiente laboral.

Delboni (1997) *apud* Amorim (2010) ressalta o papel dos dirigentes das empresas, cabendo a eles desenvolverem atitudes e programas específicos que possam minimizar o efeito dos fatores sociais e organizacionais causadores de

estresse em seus empregados. A autora apresenta alguns fatores organizacionais geradores de estresse:

Quadro 3: Fatores organizacionais geradores de estresse

FATORES ORGANIZACIONAIS
➤ Metas impossíveis ➤ Chefias mal-preparadas ➤ Comunicação deficiente ➤ Administração inadequada ➤ Falta de treinamento adequado ➤ Deficiência de material de trabalho ➤ Indefinição quanto ao futuro da empresa ➤ Objetivos não claros por parte da empresa ➤ Condições ambientais de trabalho inadequadas ➤ Órgão de Recursos Humanos ausente ou controlador

Fonte: DELBONI, 1997 *apud* AMORIM, 2010.

Já a cultura organizacional, por Chiavenato (2014), corresponde a um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas de uma organização, distinguindo estes hábitos e crenças das demais.

A maneira como a empresa move seu negócio, sua imagem perante os clientes e sua influência aos seus colaboradores, expressa a cultura de uma organização.

A área de Gestão de Pessoas busca técnicas de administração do clima organizacional, para aumentar a satisfação dos colaboradores, manusear as tendências comportamentais, melhorar a comunicação interna e relação entre o líder e sua equipe, e, minimizar os impactos causados pela influência dos fatores internos da organização à motivação dos colaboradores.

Considera-se um clima organizacional razoável, aquele que deixa nítido a existência de uma boa comunicação entre os gestores e seus colaboradores, os *feedbacks* constantes que expõem a satisfação da organização com o desempenho das atividades de seu colaborador, a negociação de metas e desafios alcançáveis, suporte do gestor a todos os seus liderados com equidade e imparcialidade, e, a integração profissional de qualidade.

6.2 REESTRUTURAÇÃO DO PADRÃO CORPORATIVO

O somatório da entrega dos resultados dos colaboradores, diante de um clima organizacional tranquilo, geralmente acontece de forma positiva, independentemente do contexto que a organização se encontra. O bom desempenho da equipe, mesmo em ambiente de crise, traz pressupostos positivos em relação à atuação do líder.

Milton Fridman (1977) *apud* Iglesias (2008) afirma que investir no capital humano é uma forma de investimento análoga ao investimento em maquinaria, instalações ou outra forma qualquer de capital não humano. Sua função é aumentar a produtividade econômica do ser humano.

Em suma, o investimento em capital humano é o maior diferencial do novo padrão corporativo. Este investimento se inicia no processo de comunicação, que reúne informações pertinentes quanto aos objetivos da organização, a fazendo circular entre os colaboradores, de modo a ativar a *performance* daqueles que já estão motivados o suficiente a cumprirem as atividades solicitadas pelos seus gestores sem nenhuma oposição.

Aos colaboradores menos proativos, que precisam de uma motivação inicial para desempenharem suas funções com excelência, o investimento é aplicado diretamente pelo líder em suas equipes, desenvolvendo ações de gestão já citadas anteriormente. Campanhas motivacionais, como comemorações de datas significativas, eventos, dinâmicas e sorteios promovem desempenho a curto prazo. Promoções de cargos utilizando o princípio da meritocracia e campanhas de premiações conforme as metas atingidas, promovem o bom desempenho do colaborador a médio e longo prazo, já que o mesmo desenvolve o pensamento de que é preciso se esforçar para continuar se destacando perante seus líderes.

Por fim, visando o futuro e a continuidade do bom desempenho de seus colaboradores além do longo prazo, o investimento no capital humano engloba a utilização da tecnologia que otimiza os processos produtivos da organização, o alto nível de gerenciamento dos recursos humanos considerando questões como a avaliação de causas de absenteísmo, *turnover* e pedidos de demissões, a saúde ocupacional e uma investigação de como as atividades corporativas impactam no adoecimento do trabalhador, a educação corporativa a fim de evitar comportamentos coletivos indesejáveis, e, controle participativo da organização que sabe ouvir os colaboradores e ter noção dos conteúdos mais discutidos pelo grupo.

O investimento voltado para a ascensão funcional dos colaboradores por meio de processos de motivação a curto, médio e longo prazo garantem a sobrevivência da empresa que utiliza as pessoas como um diferencial competitivo. Estas pessoas deixam de ser somente um recurso organizacional e passam a ser o capital intelectual da organização.

Todo o processo inovador da Gestão de Pessoas, ao modernizar o processo de gestão, melhora o relacionamento com a equipe e mantém as pessoas na organização. As mudanças nos padrões culturais amenizam os resultados indesejáveis, e a motivação que antes era desenvolvida e aplicada para obter somente vantagens sobre as equipes a curto prazo, passa a ser utilizada para realinhar as variáveis de comportamento dos colaboradores para promover resultados a longo prazo, e desenvolver um senso de afiliação do trabalhador à cultura da organização que o faz crescer profissionalmente no futuro.

6.3 RECONHECIMENTO DE UM PROFISSIONAL

Robbins (2005) *apud* Bruxel e Junqueira (2011) explica que o reconhecimento de um colaborador está desde um “muito obrigado” espontâneo e em particular até programas formais, com procedimentos de reconhecimento identificados.

Boterf (2003) *apud* Bruxel e Junqueira (2011) acrescenta que os profissionais com maior conhecimento e habilidades tendem a ser reconhecidos e valorizados no mercado de trabalho e com isso dispõem de uma vantagem quanto à estabilidade interna ou mobilidade externa.

Aos profissionais que ainda precisam desenvolver novas competências ou treinar habilidades já existentes, cabe aos líderes aplicarem as estratégias de treinamento e desenvolvimento vistas nas sessões anteriores, para promover a ascensão e o reconhecimento destes colaboradores.

7 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa teve como finalidade explicar os mecanismos e estratégias de liderança que surtem mais efeito na relação líder-liderado, e a abordagem da pesquisa se deu como qualitativa, que de acordo com Creswell (2010, p.26) “é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social, ou humano”.

Realizou-se um levantamento de dados a fim de interpretar determinados comportamentos de gestores e colaboradores, que estão inseridos em um ambiente laboral exaustivo, o que proporcionou uma maior compreensão sobre qual o caminho para a melhor decisão de um líder de equipe diante de situações de conflito.

Por fim, a técnica de levantamento destes dados partiu de uma revisão bibliográfica de renomados autores das áreas de Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional, na qual se estudou sua temática e quais as suas considerações acerca da motivação humana dentro do ambiente organizacional, bem como o papel dos líderes diante dos desafios enfrentados pelos mesmos no dia a dia organizacional.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 57) “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

O presente estudo se propôs a analisar e identificar: a influência dos ideais capitalistas nas organizações atuais, o comportamento humano dentro do ambiente organizacional, o significado de liderança e motivação de equipes de colaboradores, as características dos ambientes laborais exaustivos, e, os *call centers* de telefonia como um exemplo de ambiente desafiador para os cargos de liderança, já que este nicho empresarial está entre os mais exaustivos atualmente.

Os principais autores que contribuíram para que a pesquisa alcançasse seu objetivo geral e objetivos específicos previamente traçados foram: Chiavenato (2014), Dutra (2002), Gil (2001), Madruga (2009) e Spector (2002).

No próximo capítulo, os resultados e discussões apresentam uma análise das respostas obtidas no decorrer desta pesquisa.

8 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo será feita uma análise dos dados levantados através da metodologia de pesquisa apresentada no capítulo anterior. Para Rodrigues (2006, p. 108): “a interpretação visa a reflexão e a explicação; apresentar os resultados em um contexto mais abrangente; interligar, comparar e avaliar os resultados, procurando também a solução do problema”.

Diante de todas as observações acerca da motivação humana e analisando um exemplo claro de ambiente laboral exaustivo (as empresas de telecomunicações), verificou-se a necessidade de mecanismos de controle destes colaboradores, para motivar as equipes e utilizar desta motivação para influenciar as pessoas que fazem parte da organização.

Apurou-se o processo produtivo de uma equipe de colaboradores em meio a um ambiente laboral exaustivo, e, o papel dos coordenadores de equipe na produtividade deste pessoal, e após o levantamento dos principais desafios enfrentados pelos líderes no dia a dia organizacional, iniciou-se um projeto de estudo visando traçar o comportamento ideal de um líder que deseja influenciar o seu ambiente de trabalho.

O objetivo geral da pesquisa, identificar as estratégias de liderança que mais surtem efeito nos ambientes laborais exaustivos, foi solucionado por meio de alguns conceitos que respondem cada objetivo específico traçado no início da pesquisa:

1. MANIFESTAÇÕES DE INSATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM AMBIENTES LABORAIS EXAUSTIVOS E O IMPACTO DESTA INSATISFAÇÃO NA PRODUTIVIDADE DA EQUIPE:

Visando nos aproximar ao máximo do primeiro e segundo objetivo proposto pela pesquisa, a respeito da manifestação de insatisfação dos colaboradores quanto às atividades que exercem dentro de organizações que possuem um ambiente de trabalho exaustivo e um clima organizacional desagradável, e como essa insatisfação impacta diretamente sua produtividade, observamos através das sessões 2 – NOVO MODELO ORGANIZACIONAL e 3 – COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL, os seguintes relatos sobre este objetivo:

- Diante de um novo modelo de gestão organizacional e aumento do índice de tecnologia e automação do processo produtivo, a Era da Informação trouxe uma nova definição das relações corporativas, na qual as pessoas agora são vistas como o principal recurso da organização;
- As pessoas agora são vistas como uma solução para as organizações, que abandonaram a previsibilidade, hierarquia, produção e lucro, por mudanças contínuas em busca de melhoria;
- A nova estrutura organizacional exige que os gestores passem a considerar o impacto do clima organizacional no desempenho dos colaboradores, bem como se atentem às necessidades individuais de sua equipe, que por muitas vezes se veem insatisfeitos ao perceberem que a organização só se preocupa com suas próprias necessidades;
- Ainda sobre o novo modelo organizacional, a pesquisa identificou que os novos paradigmas organizacionais fizeram com que os líderes do século XXI reconhecessem a importância da motivação constante de seus colaboradores, que quando insatisfeitos com a organização, trazem impactos negativos para a mesma;
- Quanto à insatisfação dos colaboradores, a pesquisa trouxe as principais causas de um colaborador se sentir desmotivado dentro de uma organização, sejam elas individuais ou coletivas: ritmo de trabalho acelerado, cobranças excessivas por produtividade, necessidade de conduta padronizada na maior parte da jornada de trabalho, falta de oportunidades de crescimento profissional, condições ergonômicas precárias, remunerações, responsabilidades excessivas, longas jornadas de trabalho com insuficiência de pausas, esgotamento físico e mental ligados às doenças ocupacionais, entre outras;
- A insatisfação de um colaborador gera problemas de relacionamento, desgaste psíquico, e, conseqüentemente, queda na produtividade da equipe de trabalho;
- O colaborador insatisfeito cria mecanismos de defesa quando se sentem desvalorizados pela organização: comportamento hostil diante de seus colegas de trabalho e superiores, dificuldade de aceitação das regras impostas pela empresa, isolamento físico, e, falta de interação com os trabalhos em equipe;

- Por fim, acerca dos estudos sobre o comportamento humano dentro das organizações, percebe-se que a insatisfação dos colaboradores com suas atividades, está diretamente relacionada à motivação dos mesmos, que muitas vezes não se sentem valorizados por seus superiores, que visam apenas a produtividade e lucratividade das equipes. A saída encontrada pelos líderes diante destas situações é, por exemplo, criar programas de incentivos que visem atingir os objetivos individuais de cada colaborador e não só os da organização.

2. DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS LÍDERES NA RELAÇÃO LÍDER-LIDERADO:

Quanto ao terceiro objetivo proposto no início da pesquisa, que visava identificar os desafios enfrentados pelos líderes em sua relação com seus subordinados, as sessões 4 – LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO e 5 – AMBIENTES LABORAIS EXAUSTIVOS, abordam uma compreensão das características desta relação, além de descrever os desafios enfrentados e verificar o quanto esta relação se tornar ainda mais difícil diante de situações de conflito e ambientes laborais exaustivos:

- A perspectiva do colaborador quanto à sua carreira profissional dentro da organização pode interferir o desempenho de suas funções, até mesmo mais intensamente do que a insatisfação com questões salariais e compensatórias;
- A comunicação entre o líder e seu liderado é de extrema importância para que o líder acompanhe o desempenho de sua equipe e para que a mesma receba os *feedbacks* apresentados pelos seus superiores;
- Tratando-se de ambientes laborais exaustivos, como os *call centers* de telefonia, os desafios da relação líder-liderado sofrem maior influência negativa, já que é dentro destes ambientes que os colaboradores se sentem menos motivados, conforme observado anteriormente sobre as causas de insatisfação dos colaboradores com seus ambientes de trabalho;
- Os *call centers* de telefonia geralmente apresentam algumas características desgastantes tanto para o operador e tanto para seu coordenador: cobrança excessiva de metas, regras e horários, foco em quantidade e não em qualidade do trabalho, padronização do atendimento e controle rígido da postura do

operador de telemarketing, e, automação do processo produtivo e necessidade de adequação aos avanços tecnológicos;

- A precarização do setor de telefonia também é um desafio enfrentado pelos líderes, já que o setor possui regulamentação jurídica mínima, baixa remuneração em todos os cargos deste tipo de empresa e probabilidade de crescimento profissional escassa;

- Doenças ocupacionais como desgaste emocional, estresse, depressão e outras doenças mentais fazem com que o colaborador tenha uma baixa produtividade e se afaste dos demais membros da equipe, deixando de realizar trabalhos em equipe;

- O trabalhador do ambiente laboral exaustivo geralmente permanece nos cargos apenas aguardando novas oportunidades de trabalho, e por isso, o nível de absenteísmo e *turnover* destas organizações é sempre alto;

- Absenteísmo e *turnover* está entre os principais desafios enfrentados pela alta administração das organizações quando se trata de melhorar a capacidade produtiva e são indicadores extremamente prejudiciais à saúde da organização. A título de exemplo, alguns fatores de influência destes indicadores são: falta de motivação, descontentamento com as políticas da empresa, busca por melhor colocação no mercado de trabalho, ou até mesmo decisão da própria empresa em desligar um colaborador.

3. ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS LÍDERES QUE MOTIVAM OS COLABORADORES PARA OBTER RESULTADOS POSITIVOS PARA AS ORGANIZAÇÕES, MESMO DIANTE DE SITUAÇÕES DE CONFLITO:

Por fim, para identificar as estratégias de liderança que motivam os colaboradores de suas equipes, para obter resultados positivos para as organizações, mesmo diante de situações de conflito, vimos que os líderes assumem um papel que os torna mais respeitáveis diante de seus colaboradores, que passam a se sentirem motivados pelas atitudes de seus superiores:

- A Gestão de Pessoas, segundo a pesquisa, abrange o recrutamento e seleção de pessoal, descrição dos cargos, os planos de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento de equipe, avaliação de desempenho da equipe, etc.;

- O líder ideal precisa ser democrático e participativo, saber atrair, desenvolver, recompensar, reter e monitorar sua equipe e precisa fazer uso adequado dos incentivos que a motiva;
- Alguns valores são fundamentais para que um líder desempenhe seu papel com excelência: credibilidade, equidade, respeito, orgulho e companheirismo;
- Programas de incentivo aos colaboradores, contendo premiações aos funcionários em destaque do mês, bonificações mediante metas atingidas, recompensas após um atendimento diferenciado ao cliente, recompensas aos funcionários que não faltam e/ou entregam atestados médicos, está entre os planos de busca por melhoria da relação do líder com seus liderados;
- Outro plano para buscar a melhoria contínua do ambiente organizacional, é realizar o mapeamento dos resultados, onde os programas de incentivo exemplificados no item anterior precisam ser analisados e verificados para diagnosticar se o mesmo está trazendo retorno para a organização, além de motivar os colaboradores;
- *Feedbacks* constantes, definição clara dos objetivos da organização, recompensas vinculadas ao desempenho, participação dos colaboradores nas decisões que impactam suas atividades diretamente, e, fazer com que o colaborador perceba que suas recompensas são justas, são algumas estratégias que possibilitam aproximação e confiança entre o líder e sua equipe;
- Capacitação e treinamento de colaboradores auxiliam na retenção de talentos da organização e geram maior resultado do que as recompensas monetárias quanto à motivação dos colaboradores
- O gestor assume um papel fundamental no clima e cultura da organização, e existem vários indicadores que sinalizam a qualidade do ambiente, como, por exemplo: *turnover*, absenteísmo, vandalismos e greves, programas de sugestões mal sucedidos, avaliação de desempenho, conflitos interpessoais, e, queixas constantes;
- Investimento em capital humano é visto como um diferencial do novo padrão corporativo. Ele se inicia com uma boa comunicação entre os colaboradores e seus líderes, para então, iniciarem as ações de gestão citadas anteriormente.

Após analisar as 5 sessões estudadas após a Introdução da pesquisa, chega-se, portanto, ao resultado final da pesquisa, onde foi traçado todas as estratégias de sucesso de uma liderança eficaz, que amenizam os impactos que os colaboradores insatisfeitos com suas atividades trazem para a organização, bem como, mantêm o bom relacionamento entre os líderes e suas equipes de colaboradores, com a finalidade de os manter motivados constantemente.

Dentre as obras com temas similares ao desta pesquisa, algumas se destacaram:

Amorim (2010) identifica fatores geradores de estresse na atividade dos operadores de *call center* e sugere maneiras de lidar e controlar suas causas e manifestações, após uma pesquisa realizada com 50 operadores da empresa Contax. As observações acerca do nível de estresse dos colaboradores deste tipo de organização se assemelham às encontradas nesta pesquisa, já que a autora também chega à conclusão que os níveis de estresse ocupacional impactam diretamente a produtividade dos colaboradores.

Bruxel e Junqueira (2011) em seu artigo sobre a satisfação dos profissionais do ramo de telecomunicações, também traz conceitos similares aos desta pesquisa, ao afirmar que as organizações devem investir constantemente em estratégias que melhorem o clima organizacional, já que os colaboradores passam maior parte de seu tempo em seu ambiente de trabalho.

Para complementar esta pesquisa, pode-se ainda considerar os apontamentos de Veríssimo (2021), que indica a liderança democrática como a mais direcionada aos colaboradores, onde existe uma maior participação destes no processo de tomada de decisão, facilitada pelo apoio e ajuda dada pelo líder.

A partir daí, abrangem-se inúmeras possibilidades de pesquisas futuras, a fim de propor novos modelos de gestão além dos já descritos nesta pesquisa e até mesmo uma pesquisa prática que fortaleça os conceitos teóricos aqui estudados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as estratégias de liderança que surtem mais efeito quanto à motivação de colaboradores que se sentem desmotivados em seu ambiente de trabalho.

Com tudo o que foi visto no decorrer desta pesquisa, conclui-se que a maneira mais eficaz de manter as pessoas motivadas dentro de uma organização é utilizando ferramentas de melhoria da relação líder-liderado.

O estilo de gestão dos líderes deve monitorar e controlar o trabalho destes colaboradores de maneira clara e objetiva, com autoridade e respeito, e, visando oferecer democracia e aplicação de valores sociais entre os membros da equipe.

Um profissional motivado, em qualquer ramo de atuação, está disposto a se esforçar constantemente para alcançar seus objetivos, sejam eles pessoais ou profissionais. E um clima organizacional agradável proporciona que este indivíduo se sinta à vontade para pontuar determinados problemas que possam comprometer seu desempenho aos seus superiores.

Este clima organizacional está baseado em uma cultura organizacional bem definida pela alta administração da organização, bem como em uma comunicação bem estruturada entre os membros da equipe e seus gestores, já que é através destes profissionais, que os colaboradores ficam sabendo dos objetivos que a organização espera dos mesmos.

Dessa forma, é possível evidenciar que os desafios enfrentados pelos líderes nesse processo de liderança, são inúmeros, mas um profissional qualificado se sobressai a eles para incentivar seus liderados a nunca desistirem de uma missão que lhe foi dada. É preciso ser um bom ouvinte e ter resiliência para solucionar os problemas enfrentados pelos colaboradores, além de estar sempre apto a auxiliá-los em suas tarefas quando os mesmos não estiverem desempenhando bem as suas funções.

Em suma, o perfil de líder ideal, conforme os resultados dessa pesquisa, traz um profissional que traça estratégias de desenvolvimento de suas funções mesmo diante dos desafios enfrentados diariamente, se preocupando com o grau de

satisfação de seus liderados em relação ao trabalho e com o grau de motivação que está sendo passado a eles.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMORIM, G. K. M. de. **Estresse no Call Center: Um estudo de caso na empresa Contax**. Fortaleza: UFC, 2010.
- BRUXEL, Adriana; JUNQUEIRA, Alvaro G. W. Gestão de Pessoas: Satisfação dos profissionais de uma organização do ramo de telecomunicações. **Revista Destaques Acadêmicos**. Lajeado, ano 3, n. 1, 2011.
- CARNEIRO, C. **T&D e a estratégia de Gestão de Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CASTRO, A.P. *et al.* **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.
- CHESNAIS, François. **Novo capitalismo intensifica velhas formas de exploração**. São Paulo: Folha de São Paulo, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 4ª ed., 1997.
- _____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. São Paulo: Manole, 4ª ed., 2014.
- _____. **Planejamento Estratégicos: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books, 3ª ed., 2000.
- _____. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CORDEIRO, Bruna Kozlowski. **O trabalho em Call Center: A saúde do trabalhador e sua relação com a atividade**. Niterói: UFF, 2011.
- CORDEIRO, Bruna Kozlowski. OMS/OIT: Quase 2 milhões de pessoas morrem a cada ano de causas relacionadas ao trabalho. **OIT – Organização Internacional do Trabalho**. Disponível em: <https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_820318/lang-pt/index.htm>. Acesso em: 05 nov. 2022.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: 3ª ed., Artmed, 2010.

- CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2005.
- DEMO, Gisela. *et al.* **Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: Cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa**. Brasília: UnB, 2016.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FREITAS, Suelem de. **Desafio empresarial: Como as empresas podem reter o talento da geração Z**. Americana: Fatec, 2019.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HESELBEIN, Frances *et al.* **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, Peter F. Drucker Foundation, 1996.
- IGLESIAS, L. I. de L. **Capital Intelectual – “Ouro moderno e outro de tolo”: Um estudo de formas de precarização no setor de call center**. Uberlândia: UFU, 2008.
- LEÃO, Luís H. da Costa. **Psicologia do Trabalho: Aspectos históricos, abordagens e desafios atuais**. Rio de Janeiro: ECOS/UFF, 2012.
- LEITE, V. H. Q. **Plano de carreira e retenção de talentos**. Curitiba: UFP, 2019.
- MADRUGA, Roberto. **Gestão moderna de Call Center e Telemarketing**. 2ª ed. Editora Atras, 2009.
- MAIA, S. B. P. *et al.* **A descoberta da essência da liderança**. XIV SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, ÉTICA E GESTÃO, 2021.
- MARCONI, M. LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: 7ª ed., 3. reimpr., Atlas, 2010.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- O'DONNELL, Ken. **Valores humanos no trabalho: da parede para a prática**. São Paulo: Gente, 2006.
- PACHECO, Luana Q. **Motivação nas empresas de call center**. VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2011.

PIRES, Laila Martins *et al.* Comportamento humano através de uma liderança eficaz. **Revista FEMA Gestão e Controladoria**. Santa Rosa, 2014.

PLANALTO. **planalto.gov.br**, 2008. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm>.
Acesso em: 05 nov. 2022.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo: LTr, 2002.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

SAMPAIO, T. S. **Gestão da geração Z para que alcancem cargos de liderança**. Curitiba: UTFPR, 2019.

SILVA, Bruna R. **A remuneração variável como motivação e recompensa pelo desempenho: Um estudo de caso, no setor de recuperação de crédito, em uma empresa de *contact center* de Fortaleza**. Fortaleza: UFC, 2014.

SILVA, C. T. DE MARCHI. **Qualidade de vida no trabalho - o desafio que vai além da qualidade de produtos, serviços e processos**. Monografia apresentada no curso de Especialização em Administração Pública/ISAPE/FESP. 1997.

SILVA, R. C. da *et al.* Gestão de Pessoas: Estudo sobre as possíveis causas da rotatividade de pessoal (*turnover*) em um *call center* de Pernambuco. **Revista de Trabalhos Acadêmicos Universo Recife**. Recife, v. 1, n. 2, 2014.

SIQUEIRA, M .M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo, 2002.

SOUZA, F. da S. e. **Rotatividade de funcionários no setor de *call center*: Um estudo de caso na empresa Atendebem**. Porto Alegre: UFRS, 2010.

SOUZA, L. M de. **A gestão de Recursos Humanos nos *Call Centers*: O desafio de gerir pessoas como recursos mais importantes que os tecnológicos**. São Paulo: FICS, 2017.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2ª ed., 2002.

TEJON, José Luiz. **Liderança para fazer acontecer**. São Paulo: Gente, 2006.

THOMAS, Kenneth Wayne. **A verdadeira motivação: Descubra 4 elementos capazes de fortalecer o envolvimento de seus funcionários para sempre**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

VERÍSSIMO, V. C. C. **A influência das lideranças na motivação dos colaboradores: Aplicação num *call center***. Évora: Universidade de Évora, 2021.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.