

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LUANA GONÇALVES PEREIRA

**GESTÃO DE VENDAS E O IMPACTO DA LIDERANÇA EM UM CALL CENTER DE
SÃO LUIS – MA**

São Luís
2018

LUANA GONÇALVES PEREIRA

**GESTÃO DE VENDAS E O IMPACTO DA LIDERANÇA EM UM CALL CENTER DE
SÃO LUIS – MA**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^o Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto

São Luis
2018

Pereira, Luana Gonçalves.

Gestão de vendas e o impacto da liderança em um call center de São Luís – MA / Luana Gonçalves Pereira. – São Luís, 2018. 57f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2018.

Orientador: Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto.

1. Liderança. 2. São Luís. 3. Call center.
I. Título.

CDU 658.842(812.1)

LUANA GONÇALVES

**GESTÃO DE VENDAS E O IMPACTO DA LIDERANÇA EM UM CALL CENTER DE
SÃO LUIS – MA**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Profº Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto

Aprovado em: ____/____/____

Profº Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto
Orientador

1º Examinador

2º Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitária.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

Agradeço a todos os *professores* por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de *formação profissional*.

Agradeço a minha mãe Marlene Gonçalves Pereira, heroína que me deu apoio, me deu força e me cobrou e me educou para seguir o caminho dos estudos e projetos de vida voltado para o crescimento. E ao meu pai Edmilson Viana Ribeiro que apesar de todas as dificuldades me fortaleceu e que para mim foi muito importante, me incentivou em todas as minhas decisões, escolhas e sempre foi o meu pilar.

Meus *agradecimentos* aos amigos Camila Azevedo, Ana Lélia, Yasmim Silva, Rebecca Bacelar, companheiros de trabalhos e irmãos na amizade que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes em minha vida com certeza. Obrigada a minha namorada Dayana Sousa Sena, que nos momentos de minha ausência dedicados ao estudo superior, sempre fez entender que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente.

A Deus, que nos criou e foi criativo nesta tarefa. Seu fôlego de vida em mim, me foi sustento e me deu coragem para questionar realidades e propor sempre um novo mundo de possibilidades

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar, através da pesquisa bibliográfica e de uma pesquisa de campo em uma empresa de *call center*, o impacto da liderança em um *call Center* na cidade de São Luis – MA. A pesquisa deste estudo é de natureza mista, ou seja, possui característica qualitativa e quantitativa. Diante do objeto deste estudo foi feita também uma pesquisa descritiva. Este trabalho, metodologicamente, foi compreendido em duas fases. No primeiro momento ocorreu o levantamento teórico-bibliográfico sobre a temática. A segunda fase compreendeu a pesquisa de campo. Para incluir evidências empíricas tomamos como campo de pesquisa: um empresa de *call center* localizada na cidade de São Luís no período do segundo semestre de 2018. este estudo tem sua relevância no sentido de contribuir para novas pesquisas no campo do marketing, da gestão de vendas e principalmente por se tratar de um debate ainda recente na academia que é o tema sobre os *call centers* no Brasil e de modo particular no Maranhão. Segundo a pesquisa, as equipes precisam ser bem lideradas, devendo então o líder capacitar e atualizar-se ao longo do tempo além de promover integração constante entre seus liderados fomentando clima favorável para a execução das tarefas que envolvem o *call center*.

Palavras-chave: *Call center*. São Luís. Liderança.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze, through bibliographic research and field research in a call center company, the impact of the leadership in a call center in the city of São Luís. The research of this study is of a mixed nature, that is, it has qualitative and quantitative characteristics. Before the object of this study a descriptive research was also done. This work, methodologically, was understood in two phases. In the first moment the theoretical-bibliographical survey on the subject occurred. The second phase comprised field research. To include empirical evidence we have as a research field: a call center company located in the city of São Luís during the second half of 2018. This study has its relevance in contributing to new research in the field of marketing, sales management and especially since this is a recent debate in the academy that is the topic of call centers in Brazil and particularly in Maranhão. According to the research, the teams need to be well led, and the leader should train and update himself over time, as well as promote constant integration among his people, fostering a favorable climate for the tasks that involve the call center.

Keywords: Call Center. São Luís. Leadership.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de Liderança.....	26
Quadro 2 - Tipos de Liderança.....	27
Quadro 3 - Demonstração das diferenças entre a Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas.....	28
Quadro 4 - Atividades do operador de Call Center.....	35
Quadro 5 - Os três níveis de planejamento.....	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Crescimento das posições de atendimento dos Call Centers no Brasil, 1999-2004.	18
Gráfico 2 - Perfil dos participantes da pesquisa segundo o sexo	41
Gráfico 3 - Perfil dos entrevistados quanto à idade	42
Gráfico 4 - Escolaridade dos Sujeitos da Pesquisa.....	43
Gráfico 5 - Tempo de trabalho na empresa.....	44
Gráfico 6 - Experiência prévia em Call Center	45
Gráfico 7 - Pretensão de mudança de cargo ou função na empresa	46
Gráfico 8 - Percepção sobre a importância da função	47
Gráfico 9 - Percepção sobre a relação com o líder	48
Gráfico 10 - Percepção sobre o funcionamento do Call Center	49

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
2 ASPECTOS METODOLÓGICOS	13
2.1 Objetivos	13
2.1.1 Objetivo Geral	13
2.1.2 Objetivos Específicos.....	13
2.2 O Percurso metodológico	13
3 CARACTERÍSTICAS DO SERVIÇO DE CALL CENTER	16
3.1 Os serviços de <i>call center</i> no Brasil.....	17
3.2 <i>Call center</i> : principais atividades.....	21
3.2.1 Telemarketing ativo	21
3.2.2 Telemarketing receptivo	22
3.2.3 Gestão de relacionamento com o cliente (CRM).....	23
4 A LIDERANÇA COMO DIFERENCIAL EM EMPRESAS DE SERVIÇOS	26
4.1 O líder e seu papel na gestão de vendas de serviços.....	30
5 A GESTÃO DE VENDAS E LIDERANÇA EM UM CALL CENTER	34
6 OS ACHADOS DA PESQUISA	41
6.1 Discussão e análise dos dados	41
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	
APÊNDICES	
ANEXOS	

INTRODUÇÃO

A economia mundial, em especial a brasileira, tem sofrido modificações profundas nos últimos anos. Estas mudanças são reflexos da globalização que conseguiu, entre outras coisas permitiu o avanço das empresas de *call center* nas cidades brasileiras.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é analisar, através da pesquisa bibliográfica e de uma pesquisa de campo em uma empresa de *call center*, o impacto da liderança em um *call Center* na cidade de São Luis – MA.

Os serviços de *call center* e o seu crescimento está relacionado à procura de locais com custos mais baixos por parte de empresas multinacionais, bem como pela busca de empresas terceirizadas que sejam as mediadoras entre a empresa e os seus clientes no processo de vendas e marketing.

As operações de *call center* são realizadas por empresas terceirizadas ou não, e acompanham uma tendência que está se intensificado cada vez mais, onde as empresas transferem parte de suas atividades como vendas e marketing, por exemplo, para empresas especializadas em telemarketing com custos menores.

O que motivou a escolha deste tema foi primeiramente a posição pessoal, pois o trabalho no *call center* chamou a atenção para problemas que mesmo aparentes para quem atua na empresa precisam ser explicitados, e analisados á luz da teoria de forma que se expliquem como estes problemas podem ser solucionados.

Outro motivo é o fato de ser esse um fenômeno recente na literatura e nas pesquisas acadêmicas, outro sim se busca também verificar como se dá o cruzamento entre a gestão de vendas e liderança no *call center*. Pretende-se conhecer o papel do gestor (líder) de equipe na empresa e como esta liderança impacta nas vendas.

No setor de serviços, bem como no segmento de *call center* a liderança no processo de relacionamento com os clientes é fundamental, mas pouco se sabe na literatura e nas pesquisas empíricas como esta função se desenvolve em serviços de telemarketing.

A partir disso surgiram a perguntas norteadoras desta pesquisa: qual é o impacto do telemarketing ativo no pós-venda? Qual é o papel o líder no processo de

trabalho em um call Center? Como é a dinâmica de funcionamento de um call Center?

Tais questionamentos permitirão compreender como é a gestão de vendas e o impacto da liderança em um *call center* na cidade São Luís – MA, tema central desta pesquisa, bem como implicam na descoberta de um referencial que contribua para a análise, fundamentação e esclarecimentos sobre o objeto a ser pesquisado.

Além dessas questões, várias outras podem surgir na pesquisa, principalmente porque o caminho teórico-metodológico de um trabalho científico é sempre permeado por muitas dúvidas e inquietações.

Portanto este estudo tem sua relevância no sentido de contribuir para novas pesquisas no campo do marketing, da gestão de vendas e principalmente por se tratar de um debate ainda recente na academia que é o tema sobre os call Centers no Brasil e de modo particular no Maranhão.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiramente apresenta-se a introdução onde se faz um panorama sobre o tema da pesquisa. Em seguida aborda-se os aspectos metodológicos e os objetivos da pesquisa.

Na terceira parte do trabalho aborda-se as características do serviço de *call center*, bem como aspectos históricos de seu surgimento e evolução no contexto brasileiro.

Na quarta parte pretende-se mostrar a liderança como diferencial nas empresas de serviços, assim como o papel do líder em gestão de empresas de serviços. E na quinta seção aborda-se sobre a gestão e liderança em serviços de *call center*.

Na sexta parte da pesquisa apresentam-se os achados da pesquisa o que significa demonstrar os resultados e discussões dos dados coletados na pesquisa de campo. E por fim as considerações finais onde se reflete sobre os aspectos gerais da pesquisa, seus objetivos e sua relação com a coleta de dados, além de sugestões para futuros estudos.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é analisar o impacto da liderança em um *call Center* na cidade de São Luis – MA.

2.1.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar o papel da liderança na gestão de vendas no call Center;
- b) Identificar como é o impacto do telemarketing ativo no pós-venda;
- c) Explicitar a importância de um call Center no processo de vendas de uma determinada empresa;

2.2 O Percorso metodológico

A metodologia é um fator importante na construção do estudo, entendendo-a como o conjunto de procedimentos técnicos na realização da pesquisa, a sistematização dos dados e a forma de análise dos resultados.

A pesquisa deste estudo é de natureza mista, ou seja, possui característica qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa “verifica uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (MINAYO, 2009, p.22).

Neste caso optamos pela pesquisa qualitativa, a fim de analisar como os funcionários de uma *call center* percebem a relação entre a liderança e gestão de vendas. Esta abordagem qualitativa fará emergir elementos que nos ajudaram a captar a essência deste fenômeno e a dinâmica do seu acontecimento.

Para Godoy (1995) a pesquisa qualitativa parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o desenvolve. Esta envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

A partir da emergência de variáveis (dados gerais) que caracterizam o campo de pesquisa e os participantes da pesquisa foi fundamental um tratamento de dados a partir da abordagem quantitativa.

Segundo os ensinamentos de Richardson (1989), este método caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

Diante do objeto desse estudo, 'gestão de vendas e o impacto da liderança em um *call center* de São Luís –MA", foi feita também uma pesquisa descritiva. Segundo Duarte & Furtado (2002, p. 29) a pesquisa descritiva caracteriza-se por ser um método de investigação que “descreve um fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado contexto espacial e temporal”. Além disso, porque visa a compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado, considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. O ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhadas holisticamente: não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo.

Este trabalho, metodologicamente, foi compreendido em duas fases. No primeiro momento ocorreu o levantamento teórico-bibliográfico sobre a temática, da qual delineamos o objeto a ser analisado. A pesquisa bibliográfica foi realizada através de consulta a livros, revistas, artigos, materiais digitalizados, dito em outros termos, uma técnica de documentação indireta que abrange material existente já publicado que versa sobre o assunto.

A leitura da bibliografia deve ser um exercício de crítica, na qual são destacadas as categorias usadas pelos diferentes autores. Este é, segundo Goldenberg (2007, p. 79), “um exercício de compreensão fundamental para a definição da posição que o pesquisador irá adotar”.

A segunda fase compreendeu a pesquisa de campo como forma de documentação direta com a finalidade de conseguir mais informações sobre o assunto investigado, que por sua vez, foi dividida em duas etapas: na primeira realizamos a coleta de dados na qual utilizamos como instrumento o questionário semiestruturado com perguntas abertas e fechadas. Segundo Rear e Parker (2007, p.44) em sua maioria, as perguntas de um questionário tem opções ou categorias de respostas fechadas. Essas perguntas fornecem uma lista fixa de alternativas de

respostas e pedem que o entrevistado selecione uma ou mais como indicativa da melhor resposta possível.

Para incluir evidências empíricas tomamos como campo de pesquisa: um empresa de *call center* localizada na cidade de São Luís. Esta fase empírica da pesquisa de forma alguma está em última posição na metodologia, não se caracteriza como último momento, pois a pesquisa não ocorre numa sequência linear. Pelo contrário sempre haverá um diálogo entre o real e o pensado. Segundo Húngaro (2014, p. 71) [...] “o pesquisador, então reconstrói o caminho de volta à empiria de onde partiu. Nesse processo, o movimento do pensamento não altera a empiria”.

Assim, todas estas fases apresentadas neste percurso metodológico provisório estão imbricas, se relacionam na construção do todo.

3 CARACTERÍSTICAS DO SERVIÇO DE CALL CENTER

Normalmente, a definição de *call center* tem sido associada um setor cuja função é prestar serviços por telefone aos consumidores por meio do uso da TI (Tecnologia da Informação).

Uma distinção básica pode ser feita entre chamadas ativas e receptivas. Enquanto as chamadas receptivas são originadas pelos consumidores, as chamadas ativas são iniciadas pelos atendentes do *call center*. Porém, a maioria dos call centers opera simultaneamente chamadas ativas e receptivas (Graumann et al., 2003: 111).

Nas palavras de Gilmore (2001: 153), um *call center* reúne um conjunto de operações em que pessoas prestam serviços, sobretudo, por meio de telefone num ambiente automatizado. Contudo, é interessante destacar que o conceito de serviços de *call center* tem mudado ao longo da trajetória de desenvolvimento da atividade. Para E-Consulting (2004: 01), a história da prestação de serviços por telefone se confunde com a própria história do telefone. Todavia, os serviços de *call center* são relativamente recentes e surgiram num contexto de reestruturação econômica e de mudança de paradigma tecnológico nos anos 1970. Posteriormente, na década de 1990, os *call centers* tiveram acesso a inovações tecnológicas que viabilizaram a expansão dos serviços prestados pelas centrais telefônicas e, além disso, a racionalização do trabalho, com expressivos ganhos de eficiência com a possibilidade de padronização e concentração dos serviços prestados.

De acordo com a Secretaria de Inspeção do Trabalho, através da portaria Nº 153 de 14 de março de 2006, na qual divulgou para consulta pública o texto técnico básico do Anexo II da Norma Regulamentadora (NR-17) - Trabalho em Teleatendimento/Telemarketing (vide Anexo III), pode-se entender o termo *call center* como “o ambiente de trabalho no qual a principal atividade é conduzida via telefone, com utilização simultânea de terminais de computador¹.” Ou ainda que:

Trabalho de teleatendimento/telemarketing, aquele cuja comunicação com interlocutores clientes e usuários é realizada à distância por intermédio da voz e/ou mensagens eletrônicas, com a utilização simultânea de

¹ BRASIL. Ministério do Trabalho. Secretaria de Inspeção do Trabalho. Portaria Nº 153 de 14.março. 2006. Anexo II da Norma Regulamentadora (NR-17) - Trabalho em Teleatendimento/Telemarketing. Brasília, DF, 2006.

equipamentos de escuta e fala telefônica e sistemas informáticos de processamento de dados².

Diante de tais definições, podemos claramente afirmar que, *call center* é um valioso e dinâmico instrumento de comunicação e marketing utilizado atualmente por empresas de diferentes segmentos do mercado como meio de contato com o público seja ele cliente, *prospect* (potencial cliente), usuário, fornecedor ou parceiro.

No Brasil este serviço de atendimento e contato com o cliente tem expandido e é cada vez mais utilizado pelas empresas, principalmente em tempo de compras pela internet, por exemplo, onde o único canal de comunicação entre o vendedor e seu cliente é através de suas centrais de relacionamento.

No tópico a seguir apresenta-se um breve panorama sobre a expansão e desenvolvimento das atividades do serviço de *call center* no país, desde sua chegada até os dias atuais.

3.1 Os serviços de *call center* no Brasil

A trajetória de expansão de serviços de *call center*, no Brasil, foi impulsionada por uma conjunção de fatores encontrada somente nos anos 1990. Segundo, é possível identificar nesse percurso que os serviços de *call center* se restringiam apenas aos chamados serviços ativos (outbound), conhecidos como serviços de telemarketing.

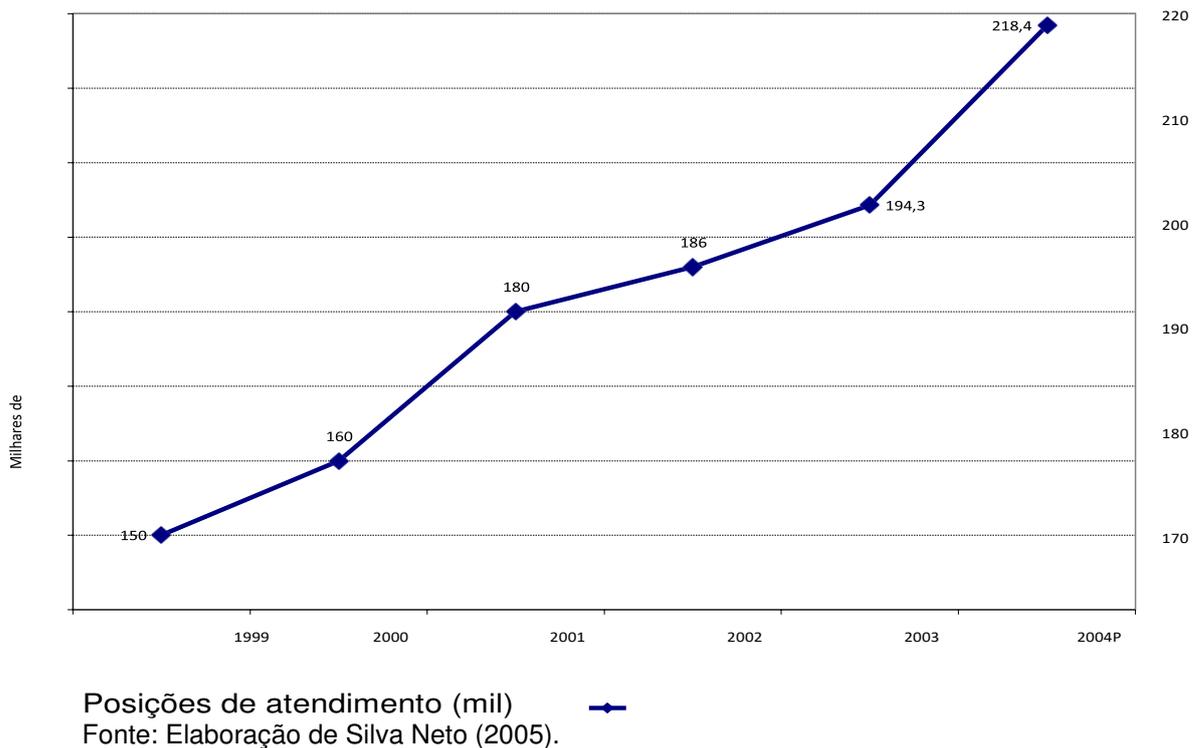
Os serviços de *call center* no Brasil surgiram nos anos 1980, porém, o acentuado crescimento da capacidade de prestação de serviços é um fenômeno dos anos 1990. Como atestam Padilha e Matussi (2002: 09), apesar de importantes iniciativas nas décadas de 1970 e 1980, sobretudo o aparecimento dos primeiros sites, as estruturas de atendimento ao consumidor eram pouco desenvolvidas. Além disso, o índice de terceirização dos serviços era muito baixo, expondo a preferência das empresas por manter seus próprios call centers. Mas, nos anos 1990, o acelerado crescimento do segmento ocorreu principalmente após a expansão da telefonia no país, associada às novas estratégias de relacionamento das empresas com seus consumidores, por meio de maior atenção ao atendimento e abertura de novos canais de comunicação (Cologna, 2004).

Em números, o Gráfico 01 ilustra a intensidade do crescimento das atividades de *call center* no Brasil, no período entre os anos 1999 e 2004. No

² Ibidem.

primeiro ano de análise, os *call centers* brasileiros possuíam cerca de 150 mil posições de atendimento. Para 2003, a capacidade de prestação de serviços, medida pelas posições de atendimento instaladas, aumentara 29,5% para 194,3 mil unidades, e as previsões para 2004 eram de atingir 218,4 mil posições de atendimento.

Gráfico 1 - Crescimento das posições de atendimento dos Call Centers no Brasil, 1999-2004.



Como acentuam os estudos sobre este tema os principais fatores encontrados que impulsionaram o crescimento e aumentaram a relevância econômica dos call centers brasileiros foram: a criação do Código de Defesa do Consumidor; a mudança no ambiente competitivo: a expansão da telefonia pósprivatização.

Mais do que um divisor de águas, os fatores acima exigiram que as empresas se adequassem à nova legislação em relação ao consumidor e, também, assumissem uma postura competitiva mais ativa por meio de estratégias de diferenciação focalizadas no relacionamento com o consumidor (Gonçalves, 2002). Entretanto, a utilização dos serviços de *call center* para lograr tais objetivos somente se difundiu com a expansão da base telefônica do país, após a desregulamentação das telecomunicações e a privatização do Sistema Telebrás.

O primeiro fator, a implementação do Código do Consumidor, abriu um canal de interação entre consumidores e produtores que não existia antes. Promulgado em setembro de 1990, o referido Código estipulou uma série de compromissos das empresas para com os consumidores que estimulou, por exemplo, a criação dos SAC para atendimento de dúvidas, reclamações, sugestões e para o fornecimento de informações dos produtos oferecidos. Pelo menos no Brasil, o meio de comunicação mais efetivo foi o telefônico, que substituiu a caixa postal (Padilha e Matussi, 2002, p.10; Lieb, 2001).

Uma segunda conjunção de fatores está relacionada indiretamente à abertura comercial e às privatizações. Esses acontecimentos proporcionaram uma modificação do ambiente competitivo brasileiro que estimulou os investimentos em call centers como meio de diferenciar empresas e produtos. Araújo (2003, p. 09) ressalta que a abertura comercial no início dos anos 1990 acirrou o ambiente concorrencial e, dessa forma, as empresas nacionais perceberam a necessidade de fidelizar consumidores, alavancar vendas, baixar custos, oferecer serviços e produtos de qualidade, tendo encontrado nos serviços de *call center* um meio pró-ativo de se diferenciar. Assim, a preocupação com a satisfação e retenção de consumidores é potencializada em um ambiente mais competitivo e o *call center* assume um importante papel neste propósito. Além disso, a abertura comercial permitiu que a crescente demanda por serviços de *call center* fosse satisfeita com a importação de equipamentos estrangeiros, mais sofisticados que os similares nacionais, para as suas operações (Padilha e Matussi, 2002, p.10).

Na mesma direção, a competição empresarial foi estimulada pela desregulamentação de mercado de serviços de utilidade pública, que se tornaram grandes consumidores de serviços de *call center*. A implementação de um novo marco regulatório implicou obrigação das empresas a manterem um canal de comunicação com os consumidores. No caso do segmento de telefonia, houve uma grande difusão do uso de ligações 0800 que induziu os consumidores a resolverem seus problemas por telefone. Ora, a utilização dos serviços via telefone neste momento representou a maneira mais viável de atendimento de todos os consumidores. A abertura de sites de *call center* reduziria os custos relacionados ao atendimento aos mesmos. Essa tendência popularizou-se de tal forma que, recentemente, a Agência Nacional de Telecomunicações estabeleceu um acordo com as operadoras de telefonia para reabrir centros de atendimento aos

consumidores em todos os municípios com mais de 200 mil linhas, em uma tentativa de melhorar o atendimento aos consumidores (Valor, 2005).

De fato, a expansão telefônica mudou a visão que se tinha do telefone, de bem escasso tornou-se mais popular. Além disso, a maior oferta de linhas no mercado permitiu que o consumidor resolvesse seus problemas pelo telefone (Callcenter.inf, 2003). Na mesma direção, a popularização do telefone celular teve um papel imprescindível nesse contexto. Como destaca a Anatel (2001), “o celular deixou de ser um símbolo de *status* social para se transformar numa ferramenta de comunicação indispensável, totalmente incorporada ao dia-a-dia do brasileiro”.

Assim, reforçando o argumento, a universalização da telefonia representou um importante estímulo para os *call centers*, na medida em que houve uma intensa difusão do telefone no país, viabilização de prestação de serviços e o acesso de solução de problemas por meio da telefonia.

Todavia, o impacto hoje se tornou maior, pois as metas de universalização também abrangeram outros meios de comunicação como a Internet. Apesar de o telefone representar o principal meio de contato, um *call center* moderno pode oferecer outros serviços por meio da Internet como a resposta por e-mail ou chat.

Segundo Lieb (2001), a Internet amplia a base de prestação de serviços, principalmente devido ao custo mais baixo dos serviços efetuados via e-mail, formulários eletrônicos e chats, por exemplo.

Segundo Torres (2009) com a grande participação dos consumidores, que com frequência acessam a internet é necessário incluí-la no planejamento de marketing da empresa, criando ações integradas para que os recursos disponíveis sejam melhores utilizados.

Atualmente, a internet tem sido muito utilizada como meio de comunicação para fins pessoais e profissionais. Devido a estes fatos grandes e pequenas empresas vem optando pela divulgação da sua marca e produtos através das redes sociais. As redes virtuais de relacionamento entre organizações e consumidores aparecem como uma forma de representar a organização.

Pinho (2003, p.7) afirma que a Internet permite “uma comunicação aberta e dialógica, e o estabelecimento de relacionamentos mais próximos, permanentes e duradouros entre organização e os diversos públicos que a constituem e com ela interação”.

De acordo com Lévy (2003), nos novos meios de comunicação, como a Internet, os indivíduos se revelam cidadãos bem informados, politicamente mais ativos e socialmente mais conscientes do que os cidadãos *offline*.

Devido à postura do novo consumidor, as empresas não podem se fechar para o que está sendo falado sobre ela na rede. Segundo Kunsch (1997), “elas têm de assumir posturas cada vez mais claras, definidas e precisas”. Pomeranz (2007) acrescenta que esse novo consumidor, apresentado por Lévy, está em todos os lugares ao mesmo tempo, o que aumenta os desafios comunicacionais das empresas.

Desse modo cabe às empresas também estar presente em todos os lugares utilizando ferramentas que lhe garantam esta presença, é preciso pois investimentos em recursos materiais e humanos para que a interação entre cliente e serviços seja satisfatória para ambos os lados. Por isso, com a preocupação de atender melhor o seu público consumidor muitas empresas estão agindo de forma ativa e também receptiva no trato com os clientes, ou seja, tanto entra em contato com o seu consumidor como também cria modos e situações para que o próprio cliente entre em contato com a organização.

3.2 Call center: principais atividades

São diversas as aplicações dos call centers e a fim de propiciar o entendimento, classificam-se em: telemarketing ativo, telemarketing receptivo e gestão de relacionamento com o cliente.

3.2.1 Telemarketing ativo

Na atividade denominada telemarketing ativo, a empresa, através do teleoperador, toma a iniciativa de contato com o público-alvo. É o formato mais antigo, utilizado predominantemente nas atividades de vendas, embora envolva outras prestações de serviços.

As principais aplicações do telemarketing ativo são: vendas, cobrança, pesquisa de mercado e opinião. Descreveremos a seguir as principais características de cada aplicação:

Vendas – Esta é o tipo de atividade que basicamente originou a prática do telemarketing e, portanto muitas são as pessoas que afirmam que telemarketing é apenas venda de produtos e serviços por telefone. Atualmente este tipo de prática ainda é exercido, mas o conceito de venda evoluiu incluindo qualidade no relacionamento com o cliente.

Há a chamada Pré-venda cujo objetivo é preparar o cliente em potencial para a venda propriamente dita. Para isso a aplicação principal é o agendamento de visitas.

Também há a Pós-venda, conhecida no ramo empresarial como fidelização do cliente e que consiste nas ligações efetuadas após o fechamento da venda oferecendo promoções e pesquisa de satisfação do cliente.

Cobrança – Mais do que controlar e efetuar a cobrança de títulos e boletos por telefone, o telemarketing possibilita aos clientes a recuperação do crédito. Neste contexto, o telemarketing passa a ser um canal para renegociação e atualização de cadastro dos clientes. Ainda há a possibilidade de a empresa mostrar-se mais flexível e atenciosa quanto a situação de inadimplência do cliente.

Pesquisa de mercado e de opinião – Para poder planejar e desenvolver ações de marketing toda empresa necessita conhecer muito bem o mercado em que atua e assim tomar decisões acertadas. Nesta perspectiva o telemarketing é um instrumento importante na busca de informações junto ao público, bem como propicia estudos quantitativos e qualitativos de forma rápida, sistematizada e capaz de alcançar os públicos de difícil acesso geográfico em curto espaço de tempo.

3.2.2 Telemarketing receptivo

No telemarketing receptivo é o público que entra em contato com a empresa e a aplicação receptiva mais conhecida é o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), no entanto também há várias possibilidades adicionais no mercado atualmente.

Num primeiro momento destaca-se o viés da facilidade dado que o conceito de receptivo denota aguardar o chamado do cliente, no entanto trata-se de uma aplicação do telemarketing que exige um preparo especial a fim de atender adequadamente a quantidade de ligações esperada. Para isso é necessária uma estruturação não somente relacionada à quantidade de operadores e posições de

atendimento (PAs), mas suporte técnico e equipamentos e tecnologia adequados em busca do pronto atendimento.

As principais aplicações do telemarketing receptivo são: Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), vendas, suporte e assistência técnica (*help desk*). Descreveremos abaixo o que caracteriza cada aplicação:

Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC) – Não só é uma prática do telemarketing receptivo como é uma ferramenta que muito amplia o contato do consumidor com a empresa. Fruto da criação do Código de Defesa do Consumidor em 1991, os Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC) são hoje o porta-voz do cliente e o ouvido da empresa.

Os consumidores podem fazer reclamações, sugestões e obter esclarecimentos de dúvidas. Vale lembrar que atualmente somente ouvir o cliente já na basta para fidelizá-lo, o importante é o cliente sentir-se compreendido e plenamente atendido.

Suporte e assistência técnica (help desk) - Trata-se de um serviço pertencente ao pós-venda e que sua real importância pode ser resumida em: satisfazer plenamente a necessidade do cliente. O atendimento é amplo e abrange informações detalhadas, funcionamento de produtos, esclarecimentos de dúvidas, dentre outros.

A pronta resposta e a busca por satisfação do cliente conferem compromisso, seriedade e principalmente respeito ao consumidor e conseqüentemente estreita o relacionamento da empresa com o cliente.

Vendas – No telemarketing receptivo o processo de venda é passivo gerado por anúncios publicados no mais variados meios de comunicação de massa (televisão, rádio, jornais, revistas, outdoors, folhetos, etc).

Na venda receptiva, o diferencial está na integração intensa do telemarketing com outras ferramentas de marketing da empresa, pois o sucesso nas vendas está diretamente relacionado ao número de chamadas e este por sua vez depende da divulgação eficaz que será conferida pelo cliente no atendimento do telemarketing.

3.2.3 Gestão de relacionamento com o cliente (CRM)

O Customer Relationship Management (CRM), considerando os avanços tecnológicos, é um conceito multidisciplinar que vai além do uso de um software,

pois envolve profissionais das áreas de negócios, equipe de tecnologia da informação, bem como um planejamento de toda a organização para que seja uma ferramenta eficaz de relacionamento com o cliente.

Em se tratando de gerenciamento do relacionamento com o cliente, Abernaz & Ratto & Peltier (2006), afirmam que:

Há três pontos que proporcionam relações saudáveis da empresa com o cliente: fidelidade, qualidade da informação e capacidade de resolução de problemas. Procurar meios para desenvolver estes aspectos é parte das atribuições do marketing de relacionamento.

Assim sendo, todas as aplicações do telemarketing ativo e receptivo que relatamos anteriormente são formas da empresa de manter o contato direto com o cliente e, através da ampliação do seu relacionamento com os clientes, buscar uma fidelização dos mesmos. A coordenação de todas estas aplicações conta com a Gestão de Relacionamento de Clientes, uma tradução da expressão Customer Relationship Management (CRM).

Desta forma, podemos afirmar que o CRM é mais uma evolução no marketing, pois muitas empresas passaram a se orientar em relação aos seus produtos e serviços pelas necessidades e desejos do mercado através do conhecimento aprofundado de cada cliente.

Em se tratando de relacionamento e fidelização de clientes Nogueira (2007), em seus estudos, relata que as empresas que reconhecem a importância de reter e satisfazer os clientes criam um relacionamento, buscando fidelizá-los, no entanto as empresas deveriam centrar-se nas atividades de pós-venda e não apenas na ênfase de pré-venda e venda.

O autor ainda afirma que neste processo de relacionamento com o cliente e fidelização é de suma importância considerar que “os clientes já conquistados representam maior probabilidade de trazer lucros para o negócio que os clientes em potencial” e ainda “o custo de satisfação dos clientes já existentes é menor que o da atração de novos clientes; os clientes podem perceber um valor maior em função do relacionamento; clientes satisfeitos são mais propensos a indicar novos clientes” (NOGUEIRA, 2007).

Segundo o autor, a conduta acima só vem a beneficiar a empresa, pois reduz o custo de captação de novos clientes.

Na realidade a Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) trata-se de uma ferramenta bastante significativa no mundo dos negócios uma vez que

proporciona de forma ágil a organização dos dados dos clientes em categorias acrescentando características específicas para cada um deles, além do aproveitamento máximo das informações obtidas. Isso desde que seja aplicado com rigor e cuidado, tanto para as funções passivas - de recebimento de solicitações do cliente – como para as funções ativas – que implicam em adicionar valores através da venda e serviços a fim de evitar aborrecimentos e ruídos de comunicação com o cliente.

Nesse sentido é preciso que haja uma equipe de trabalho coesa, comprometida com os objetivos da empresa e que saiba antes de tudo relacionar-se com o cliente, nesse contexto surge a figura do líder enquanto pessoa que vai direcionar a equipe para uma boa interação organização/cliente e principal ajudar a equipe a alcançar objetivos e metas. Atualmente as organizações necessitam de verdadeiros líderes aptos a liderarem de maneira correta, para que as mesmas venham contar com colaboradores altamente capacitados, que se empenham em realizar suas tarefas da melhor maneira possível fazendo assim com que as organizações se destaquem no mercado, oferecendo produtos e serviços com qualidade, segurança e alcançando altos níveis de satisfação de seus clientes.

4 A LIDERANÇA COMO DIFERENCIAL EM EMPRESAS DE SERVIÇOS

A liderança nas organizações contemporâneas compreende um “processo psicossocial, baseado no relacionamento entre líder e seguidores, que envolve e articula cognição, emoção, poder, consentimento e ordenamento” (Davel & Machado, 2001, p. 108). A partir dessa afirmação compreende-se que a liderança é usada como diferencial nas organizações, que aliam ética, crescimento de mercado e responsabilidade social.

Considerando a liderança de modo mais específico, menos abrangente Kanaane (1999) buscou definir a liderança como a condução de um grupo de pessoas transformando-as em uma equipe que gera resultados positivos para uma organização. O quadro 01 demonstra outros conceitos de liderança desde 1950.

Quadro 1 - Conceitos de Liderança

Conceitos	Fontes
“Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo que segue rumo a um objetivo comum.”	Hemphill e Coons (1957, p. 7 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é o tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo.”	Janda (1960, p. 358 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos que seus resultados ... serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida.”	Jacobs (1970, p. 232 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.”	Roach e Behling (1984, p. 46 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é um processo de influência que também reconhece que os líderes podem influenciar os membros do grupo por meio de seu próprio exemplo.”	Stogdill (1990, p. 15 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é uma relação entre aqueles que aspiram a ela e aqueles que escolheram segui-la.”	Kouzes e Posner (1997, p. 98).
Liderança é a “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.”	Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 359).

Fonte: Elaborada com base em Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1997). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus. Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson.

Desse modo pode-se distinguir dentro desses conceitos de liderança que pode haver vários tipos de liderança como mostra o quadro 02 e além disso, percebe-se que conceitos apresentados apontam para a mudança de enfoque ao

longo do tempo. Em meados do século passado, no centro estava o líder, o qual exercia uma postura diretiva sobre o comportamento dos liderados. De individual e centrada no líder, a liderança passou também a considerar o conjunto de pessoas envolvidas no processo de influência. Palavras como objetivos, metas e resultados, utilizadas nos conceitos, remetem à importância do alinhamento da relação com as diretrizes organizacionais.

Podem ser encontrados vários tipos de liderança. Chiavenato (2005, p. 187) aborda três formas de liderança, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 2 - Tipos de Liderança

Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Livre
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Interesses próprios à custa dos liderados</i> • Impõe-se apoiada na obediência • Disciplina é resultado de regulamento rígido • Utiliza mais a coerção e raramente a persuasão • Desconfiança íntima dos liderados • Comanda, controla e dirige de perto • Que obediência imposta 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesses do próprio grupo e da empresa • Autoridade baseada na cooperação voluntária • Disciplina é produto da solidariedade de propósitos • Utiliza mais a persuasão e raramente a coerção • Transfere confiança aos liderados • Orienta, educa e motiva • Deseja obediência consentida 	<ul style="list-style-type: none"> • O próprio grupo fixa seus interesses • O grupo age longe de controle e de autoridade • Pouca ou nenhuma cooperação no acatamento da autoridade • Jamais utiliza a coerção e raramente a persuasão • Confunde confiança com excesso de liberdade • Ausência de comando e controle • O grupo é que determina seu grau de obediência

Fonte: Chiavenato (2005).

Na liderança autocrática administrador é quem dá as ordens. Ele impõe sua vontade aos subordinados, centralizando todas as decisões. Este estilo não é apropriado quando a força de vendas é experiente e de alto nível profissional. Poderá ser utilizado quando for necessária alguma ação disciplinar em que o grupo esteja indiferente, ou mesmo quando a força de vendas seja inexperiente.

No tipo de liderança democrática administrador procura orientar o grupo a encontrar, por si mesmo, a solução para seus diversos problemas, fazendo-o participar e decidir na direção da melhor solução. Porém, a palavra final é quase sempre dele, com base nos fatos apresentados. É mais adequado quando a força de vendas é de nível elevado e quando o tempo permite que os elementos se reúnam para opinar ou tomar certas decisões. Em caso de força de vendas muito numerosa, o gerente pode encontrar dificuldade para coordenar todo o pessoal.

Caracteriza-se pela liberdade total de uma equipe de vendas. O gerente pouco interfere no andamento dos negócios de seus representantes, os quais tomam as decisões que querem e direcionam suas ações como acham melhor. Pode ter melhor aplicação quando a força de vendas for de nível superior, em que os vendedores conhecem o ramo de negócios e o mercado.

Quanto melhor o nível da equipe, maior a tendência para a abertura, ao passo que quanto menor o nível desses indivíduos, maior a tendência para o estilo autocrático. É recomendável que o administrador utilize preferivelmente uma administração flexível, adaptada às exigências das diversas situações encontradas. Ele deve ser autocrático em certos momentos, democrático em outros e, ainda, liberal em outros.

Na Era Clássica da Administração, o papel do líder era estabelecer e fazer critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais. A atenção principal do líder focava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (STONER e FREEMAN, 1995).

Na Teoria das Relações Humanas ao contrário da Clássica, abordava as necessidades dos indivíduos, ou seja, dava ênfase nos aspectos emocionais. As Relações Humanas são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos. Segundo estudos de Mayo (2010) cada indivíduo é uma personalidade diferenciada que influi no comportamento e atitudes uns dos outros com quem mantém contatos.

Quadro 3 - Demonstração das diferenças entre a Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas

Teoria Clássica	Teoria das Relações
Trata a organização como uma Máquina	Trata a organização como um grupo de pessoa
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade Centralizada	Delegação plena de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência Técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações humanas entre as pessoas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e staff	Dinâmica grupal e interpessoal

Fonte: Ballou, 2010.

É exatamente a compreensão da natureza dessas relações humanas que permite ao líderes melhores resultados de seus liderados. A principal contribuição da

Teoria das Relações Humanas foi a agregação de novos conceitos, como: motivação, liderança e comunicação (KANAAANE, 1999).

A respeito da motivação, percebe-se que o líder procura internamente sua forma de manter-se motivado e, assim, influenciar sua equipe. Isso se comprova quando se destacam os inúmeros elogios dos líderes a suas equipes. A característica de motivar pelo comportamento, de fazer sempre o que é considerado certo, com base em princípios e valores, faz com que eles consigam bons resultados e se fortaleçam a relação com o liderado (DORNELES, SALVAGNI & NODARI, 2017).

Schermerhorn, Hunt & Osborn (1999) definem motivação para o trabalho como as forças dentro de uma pessoa, responsáveis pelo nível, direção e persistência de esforço despendido no trabalho. Sendo assim, a motivação deveria ser mais vinculada com a condição de cumprir uma quantidade de tarefas possíveis com qualidade, do que com o recorrente discurso que reivindica a persistência pelo acúmulo abusivo de produção.

No entanto, nota-se que a motivação não se relaciona apenas à para execução de tarefas, mas a um sistema que oriente as pessoas afetivamente, pois a maioria dos indivíduos são suscetíveis a distrações e conflitos no trabalho, levando-os a um esgotamento físico e mental que é fonte causadora de sofrimento psicossocial no trabalho (Dejours, 1994; 1999).

Por esse motivo, as empresas vêm desenvolvendo cada vez mais ferramentas utilizadas pelo setor de Recursos Humanos com o objetivo de promover uma postura de desenvolvimento. Por exemplo: uma boa política de promoção na escala de cargos e salários faz com que as pessoas trabalhem motivadas e engajadas na busca contínua de crescimento profissional.

Vergara (1999) afirma que a liderança está associada a estímulos e incentivos que podem provocar a motivação nas pessoas para realizarem a Missão, a Visão e os objetivos empresariais. Nessa afirmação, a autora associa o envolvimento entre o líder e o liderado, onde um aplica sua influência diretamente ao outro. Com as métricas bem definidas da Missão e da Visão do negócio, o líder exerce sua função de membro inspirador, desenvolvendo motivação em seus liderados para atingirem as metas e os objetivos previamente delimitados pela alta gestão da organização.

Dorneles *et al* (2017) apontam que nas questões práticas da liderança e da comunicação são definidas certas posturas como boas práticas no relacionamento entre o líder e o liderado. Tais aspectos, embora sejam técnicos influenciam diretamente na motivação das equipes. Pode-se citar: saber conversar, saber resolver problemas, enfrentar as dificuldades diárias, evitar os erros, realizar bem o trabalho e saber dividir problemas.

Diante dessas afirmações feitas sobre o papel do líder nos aspectos da motivação, da liderança e comunicação pode-se dizer que o líder é um sujeito central nas organizações. Esse diferencial naturalmente depende de planejamento, de estudos que despertem a confiança dos liderados e os faça cumprir as tarefas de forma motivada e comprometida com a empresa.

4.1 O líder e seu papel na gestão de vendas de serviços

Em um empreendimento do setor de serviços cuja equipe tem uma força de vendas, faz-se necessário a presença de um gestor, ou seja, um supervisor que auxilie sua equipe, dando apoio em todos os aspectos que envolvem a relação de vendas, pois os gerentes de vendas de sucesso são vistos como líderes de equipes, e não como chefes (STANTON, 1999).

Os gestores são indivíduos que supervisionam as atividades de outros; eles não são uma categoria de pessoas que estão nas organizações somente para encher o quadro de funcionários, mas sim devem trabalhar como uma mola propulsora, capacitar, estimular e elevar sua equipe ao mais alto grau de produtividade. Mas, é claro que, dependerá de como esse gestor vai entender e compreender a sua missão na organização e como deverá guiar sua equipe rumo aos objetivos propostos pela diretoria (ROBBINS, 2003).

Para Las Casas (1991), a profissão de um gerente de vendas é um desafio para muitos, pois seu trabalho exige muito da participação de outros, e isso na maioria das vezes é uma tarefa difícil de conseguir.

Megido e Szulcsewski (2002) definem dez habilidades e características fundamentais de um líder de vendas:

- Capacidade para lidar com adversidade;
- Capacidade comunicacional, carisma;
- Competência para articular redes de relacionamento formais e informais;

- Articulação para gerar *empowerment* (poder delegado);
- Competência para dar visão de destino aos liderados;
- Ter “voz”, ser ouvido pela sociedade, respeitado;
- Estudar e conhecer profundamente os segredos do ramo onde atua;
- Habilidade para harmonizar sentimentos do tipo “ganha/ganha”, nas conflituosas relações da própria equipe e entre fornecedores e consumidores;
- Autoconhecimento (conhecer a si próprio), saber o que carrega de seu teatro mental para o mundo da organização e gerar, acima de tudo, profundo engajamento próprio e de sua equipe com a missão e visão da obra a ser realizada.

No setor de vendas o gestor deve exercer uma função fundamental que é ligar os setores de vendas e Marketing; será necessário vasta experiência com relacionamento interpessoal, e sua rede de contatos deverá ser a mais atualizada possível para que se consiga estabelecer o relacionamento da melhor forma para todas as partes envolvidas (SILVA,1990).

Além das características relevantes apontadas acima, na gestão de vendas deve-se ter acesso a informações que demonstrem o desempenho da equipe, para que possa desempenhar o papel de gestor. Por isso, o gestor de vendas deve avaliar se sua equipe produz o esperado, se é o suficiente para a organização, se existem problemas e os impactos causados por eles, as expectativas para o futuro e o que pode esperar de sua equipe. Além do mais, deve estar aberto a críticas construtivas e também saber pontuar seus subordinados no momento exato. O *feedback* deverá ser utilizado como ferramenta principal do diálogo supervisor – vendedor, ainda como aponta Thorn:

Administrar uma equipe de vendas requer habilidades diferentes das de um simples vendedor. É claro. Como gerente de vendas, você tem de estar apto a vender também. Por exemplo, é quase certo que você gostará de reservar para si a responsabilidade de fechar os grandes negócios; de ser o responsável pelas vendas de grande valor. E por que não? Mesmo os mais habilidosos vendedores “enferrujam-se” sem uma prática regular. Você não pode querer liderar e motivar os outros se não consegue mostrar a equipe como fazer melhor. (JEREMY THORN, 1992 p.3)

Esta citação reforça a simples idéia de que para ser um bom gestor, primeiramente é necessário que se conheça bem o negócio, que se interesse pelas características da arte de vender, que se mantenha atualizado e que se conserve a essência de um bom supervisor. Mas, além disso, deve sua função requer

habilidades administrativas e de liderança que muitas vezes não são qualidades de um vendedor ou mesmo de um supervisor de vendas.

Segundo Heifetz (2000 *apud* ALONSO, 2005, p. 1) a tarefa do líder consiste em “ajudar as pessoas a encarar a realidade, e mobilizá-las para que façam mudanças”. De acordo com este mesmo autor todo líder possui cinco atividades básicas, e a liderança deve ser definida como um conjunto de atividades e não como um conjunto de características pessoais.

A primeira atividade está relacionada a diagnosticar problemas, em que se diferenciam os problemas técnicos dos problemas de adaptação, já que ambos demandam tratamentos diferentes. Os técnicos e rotineiros são resolvidos pela intervenção de um perito, normalmente tratam de trabalhos relacionados a máquinas e equipamentos. Entretanto, os problemas de adaptação não têm respostas adequadas desenvolvidas; para eles, não há procedimentos nem experiências que possam resolvê-los diretamente. Estes problemas levam as pessoas a inovar e a aprender, e exigem liderança.

Em tais situações de necessidade de diferenciação, os líderes terão de identificar e definir três questões: quais as competências, normas e valores culturais da organização valem a pena preservar, quais terão de ser descartados, e que inovações são necessárias para que a empresa possa utilizar o melhor de sua história e avançar rumo ao futuro.

A segunda atividade, segundo Heifetz (2000 *apud* ALONSO, 2005, p. 1), relaciona-se a expor desafios. Neste caso, o líder não deve encontrar respostas, nem fornecê-las gratuitamente, mas sim procurar formular as perguntas apropriadas. O líder precisa desenvolver no grupo um espírito criativo, inovador, que encoraje as pessoas a estar sempre buscando novos desafios, como forma de obter maior conhecimento e experiência em novas e adversas situações.

Em seguida, o autor refere-se à necessidade do líder em entusiasmar as pessoas, mobilizando-as com o intuito de que sejam capazes de assumir suas responsabilidades, de enfrentar as mudanças que forem necessárias e de orientar a atenção para os temas difíceis, ao invés de evitá-los. Para o autor, o líder sempre precisa encorajar seus subordinados, a fim de que trabalhem comprometidos com os objetivos da empresa. Um líder que não transmite entusiasmo em qualquer que seja a situação provavelmente não obterá o respeito e a admiração de seus liderados. A quarta atividade refere-se a regular o nível de conflito e de desordem.

O conflito, conforme afirmado pelo autor, é uma das causas da inovação, deve ser administrado por um líder que tenha autoridade sobre seus liderados, de forma que se torne produtivo e gere inovações. Os conflitos internos podem resultar em competições internas e podem acabar por prejudicar o rendimento dos funcionários da empresa. Porém, se o conflito for bem administrado, de forma que não prejudique as relações de trabalho, ele poderá se tornar produtivo. Para que essa produtividade seja alcançada, é extremamente importante que o líder saiba trabalhar com cada um dos seus liderados, impondo regras e limites para as competições.

A quinta, e última atividade, mencionada por Heifetz (2000 *apud* ALONSO, 2005, p.1) está relacionada à visão de longo prazo do líder. É necessário lembrar frequentemente às pessoas qual é a visão de longo prazo e explicar por que o trabalho delas é importante para a organização. A comunicação da visão é uma forma de motivar os liderados e de dar sentido aos seus esforços. Com a visão, os liderados podem definir com clareza o que o líder e a própria organização buscam, podendo também definir metas próprias.

Rossi (2013, p. 40) sugere que, no mundo atual, “o papel do líder mudou. As empresas não procuram mais um chefe supremo, mas um articulador de talentos, que saiba encontrar as pessoas certas para executar as tarefas e obter resultados”. E com a necessidade de respostas rápidas e obtenção de resultados em prazos menores, por isso o líder precisa ser dinâmico e proativo.

5 A GESTÃO DE VENDAS E LIDERANÇA EM UM CALL CENTER

Os supervisores de *call center* devem assumir o papel de verdadeiros gestores de pessoas, visto que um dos motivos que tem contribuído para o alto índice de *turnover* nesse setor está relacionado à gestão de equipes de operadores.

De acordo com a Associação Brasileira de Telesserviços – ABT (2018), mais de 1,2 milhão de pessoas trabalham em empresas de *call center*, setor que tem registrado crescimento de 10% ao ano. Em um setor que tem previsão de gerar cerca de 120 mil novos empregos, em que boa parte da mão de obra é constituída por pessoas de 18 a 24 anos – muitas em sua primeira experiência profissional – e sendo considerada a principal porta de entrada de jovens para o mercado de trabalho, cabe aos supervisores e líderes a difícil tarefa de manter e desenvolver esses novos colaboradores para que possam contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Ao perguntar para supervisores e líderes de *call center* de quem é a responsabilidade por agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar operadores – ou seja, quem é o responsável pela gestão de pessoas –, a mais comum resposta é: “o Departamento de Recursos Humanos”. Essa resposta, tão comum não somente nesse setor, pode ser um subterfúgio para a isenção de responsabilidades, pois se o operador não conseguir alcançar as metas e os objetivos da equipe, ou mesmo desenvolver as competências necessárias para a operação, logo o RH é o responsável pelo fracasso na contratação.

Os supervisores de equipes que atuam em um *call center* precisam entender que a responsabilidade pela gestão de pessoas não é mais de um departamento apenas, mas sim é responsabilidade do líder, e o RH passa a assumir a posição de *Staff* – apoiador, assessor ou consultor.

Para Mascarenhas (2008), seria função do RH desenvolver a capacidade da empresa em aceitar a mudança contínua e desenvolver-se por meio delas. Nesse processo, cabe a essa área desenvolver a capacidade de a organização melhorar continuamente a concepção e a implantação de iniciativas variadas que garantam o seu melhor desempenho. Além disso, a área de RH assume o desafio de alavancar o crescimento das organizações através do desenvolvimento do potencial dos empregados (SERTEK; REIS, 2018).

Seguindo o modelo de classificação das atividades de gestão de pessoas desenvolvido por Chiavenato, podemos caracterizar as atividades dos supervisores que contribuem para a gestão de operadores:

Quadro 4 - Atividades do operador de Call Center

Subsistema da Gestão de Operadores	Atividades do Supervisor de Call Center (Assumindo o papel de “gestor de pessoas”)
Agregação de operadores	Este item refere-se a todas as atividades relacionadas com a finalidade de inserir novos operadores para o call center, envolvendo, entre outras, o recrutamento e a seleção. Note que cabe ao supervisor participar do processo de R&S, ou pelo menos da entrevista final para selecionar o melhor perfil para o cargo. O RH encontra os candidatos, utiliza métodos científicos para melhor seleção, filtrando os que melhor se adequam ao perfil da vaga, mas o supervisor contribui com informações e muitas vezes decide a contratação ou não.
Aplicação de operadores	Refere-se ao desenho das atividades que os operadores irão realizar no call center, bem como ao acompanhamento e à orientação de seu desempenho. O supervisor é quem detém o conhecimento de seus operadores e seus respectivos desempenhos, ajudando a mapear competências e aproximando o desempenho real do esperado pela organização.
Recompensa aos operadores	Abrange as atividades relacionadas à criação de condições ambientais e psicológicas que contribuem para a atuação dos operadores, das quais podemos citar: salários, benefícios, carreira, higiene e segurança no trabalho, entre outros. Sabendo que o call center é um ambiente de constantes pressões por metas, objetivos, indicadores de qualidade e produtividade e redução de custos, cabe aos supervisores minimizar esse clima, tornando-o mais agradável através da implementação de programas de qualidade de vida, campanhas “motivacionais”, jogos, premiações psicológicas, reconhecimento, valorização, entre outros.
Desenvolvimento de operadores	Está relacionado às atividades ligadas à capacitação e ao desenvolvimento dos operadores para atuarem nas operações de forma competente. Não desconsiderando outros métodos de capacitação, o treinamento in job (no local de trabalho, na atividade) parece ser o mais eficiente, pois é executado todos os dias pelo supervisor, que monitora, dá feedbacks, aconselha e acompanha o desenvolvimento das competências essenciais para a operação, considerando o nível de maturidade de cada operador.
Monitoração de operadores	Por fim, este se refere ao processo de monitoração e acompanhamento dos operadores e à verificação dos resultados de seu trabalho na operação. O desenvolvimento de operadores competentes é alcançado com monitoração, constantes feedbacks, desenvolvimento de planos de ação – para os operadores que apresentam discrepâncias entre o desempenho real e o esperado na operação – e acompanhamento pelo supervisor, que orienta e aconselha. Porém, o supervisor deve lembrar que não monitoramos pessoas, mas sim processos e atividades, pois quando um operador se sente monitorado, perde o brilho do atendimento.

Fonte: Silva, 2018. : <http://www.corporativabrasil.com.br>

Em um setor importante para a economia brasileira, responsável pela geração de mais de um milhão de empregos, com grande escassez de mão de obra qualificada para as operações, e que é a principal porta de entrada para os jovens

em seu primeiro emprego, o papel do supervisor de *call center* torna-se fundamental para o sucesso das operações, especialmente para a manutenção e o desenvolvimento de operadores. Porém, é necessária uma verdadeira quebra de paradigmas para que possamos nos responsabilizar pela implementação da gestão de pessoas dentro dos call centers e assim contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Com relação ao que foi apresentado no quadro 04 observa-se que:

O gerente o supervisor (líder) exigente, controlador, interessado no volume de vendas está desaparecendo. Atualmente, os supervisores (líderes) de sucesso são vistos como líderes de equipes, e não como chefes. Eles ainda dirigem e orientam pessoas, mas fazem isso por meio da colaboração e da delegação dos poderes em lugar do controle e do comando. Para ter sucesso no século XXI, os supervisores de vendas precisarão adaptar suas estratégias, seus estilos e atitudes. (STANTON E SPIRRO, 2000, p.13).

Lucena e Morgado (2007) descrevem o que o perfil do líder de hoje, seja na qualidade de supervisor ou gerente deve ser de um profissional voltado para as pessoas, com habilidade no relacionamento interpessoal e comprometido com o aprimoramento de cada um da equipe.

O gestor precisa compreender cada indivíduo e sua função dentro da equipe – estilo de trabalho, estímulos, pontos fortes e limitações, e gerenciar cada um, de modo a transformá-los no vendedor que o mercado precisa. Para melhor desempenhar estes papéis os gerentes de vendas assumem responsabilidades e enfrentam grandes desafios no uso de ferramentas que objetivam um melhor funcionamento e maior rendimento para sua empresa. As ferramentas mais utilizadas pelos gerentes são treinamento, estatísticas de vendas, metas de vendas, gerenciamento da equipe de vendas.

a) Treinamento:

Atualmente, com o aumento da concorrência, manter uma equipe de vendas forte e preparada é prioridade nas lojas de varejo. Em tempos em que os produtos e preços estão cada vez mais parecidos, o diferencial para atrair e manter clientes ativos é um bom atendimento. O treinamento de vendas tornou-se fundamental para as lojas que procuram esta diferenciação no atendimento ao cliente. O treinamento de vendas deve ser responsabilidade do gerente de vendas, e não de outras partes da empresa. É ele quem deve usar esta importante ferramenta e treinar a sua equipe. A empresa deve oferecer estrutura e recursos para viabilizar o treinamento. O gerente não precisa ser a pessoa que irá ministrar o treinamento. Mas deve ser

ele a identificar a necessidade de treinar seu pessoal de vendas. Este compromisso de desenvolvimento que o gerente necessita assumir com sua equipe de vendas foi assim definido por Ortega:

É papel do gerente educar, formar e treinar a equipe. O líder educador é aquele que enxerga o treinamento como primordial para o sucesso. Treinamento é algo que deve servir de estímulo antes de tudo, pois quem é treinado passa a ver que a empresa valoriza seus profissionais e lhes dá conhecimento para que rendam mais como profissionais. No entanto, muitos gerentes resistem ao treinamento por que encaram isso como desperdício: “Se eu treinar e meus vendedores forem embora?”. A pergunta certa a fazer é: “Se eu não treinar e meus vendedores ficarem?”. Imagine quão pior será. É preciso implementar um plano de desenvolvimento contínuo e que tenha contenha conteúdo, não apenas motivação, como se vê nas convenções de vendas em geral. (ORTEGA, 2008, p.61).

b) Estatísticas de vendas

Estatística de vendas é uma das ferramentas mais utilizadas pelos gestores de vendas atualmente. Ela é de vital importância para um gerente avaliar como está o desempenho dos seus colaboradores. Quando um gerente baseia suas orientações nas estatísticas e não em opiniões, fornece um *feedback* real e objetivo aos vendedores. Como um dos objetivos do gerente é desenvolver as habilidades e o desempenho em vendas de sua equipe, estas estatísticas devem estar sempre precisas e à sua disposição. Sem dados objetivos, informar vendedores sobre suas habilidades de vendas pode não surtir o efeito desejado. A segurança e clareza ao orientar vendedores baseado em estatísticas são extremamente valiosas.

Segundo Friedman (2007), as estatísticas mais usadas são: resumo de desempenho por vendedor, que pode ser diário, semanal ou mensal; taxa de conversão, que lhe dá um registro de quantos clientes atendidos realmente adquiriram mercadorias; sistema de vez, que é um processo sistemático em que todos os vendedores colocam seu nome em uma lista de vez de atendimento ao cliente.

Estas ferramentas são importantes para efeitos de avaliação, mas não substituem o *feedback*³ pessoal e a orientação do gerente. Para Ortega (2008, p.171), “Não dá para gerenciar apenas por relatórios, é preciso acompanhar. O gerente deve usar controles aderentes e fáceis e direcionar cada estatística no desenvolvimento dos vendedores”.

³ Feedback : opinião, realimentação

c) Metas de vendas

Muitos gerentes ainda conduzem seus vendedores pela intuição, e não pelos números, pela razão. Raramente têm metas ou orientações. Dizer aos vendedores que eles precisam se superar não ajuda, porque este tipo de informação não estabelece nenhuma avaliação de desempenho. A partir do momento que se mensura padrões mínimos de desempenho com a implantação de metas, o gerente estabelece condições para que um vendedor continue a fazer parte da sua equipe de vendas, ou seja, o vendedor terá que atingir um nível mínimo de vendas para continuar. Sobre esta afirmação que possuir metas é importante, Costa (2009) disse que: “Se você não sabe para onde está indo, provavelmente acabará em algum outro lugar. Como você pode saber para onde está indo ou como fará para chegar lá se não tiver um destino bem claro em mente?”.

No estabelecimento de metas, geralmente as empresas acrescentam uma porcentagem determinada sobre as vendas do ano anterior. Esta meta é baseada em uma combinação de fatores, que incluem promoções previstas, índices de inflação, aumento dos preços, entre outros. A definição de meta é importante porque orienta a tomada de decisões da empresa, mantendo o foco no negócio e evitando desperdícios. Essa definição estabelece a estrutura do trabalho, foca a ação que deve acontecer e permite que se avalie e reveja os pontos necessários. Para o vendedor, meta é de fundamental importância, porque a partir dela todas as ações são programadas. Dependendo da cultura da empresa, o gerente de vendas, ao receber esta meta, a divide em metas mensais ou semanais.

Para Costa (2009), as metas devem ser: mensuráveis, a meta definida precisa ter como ser medida para que o resultado seja avaliado; específicas, a meta deve ser definida com precisão, afinal é preciso saber o alvo; temporais, elas precisam ter prazos e períodos definidos; alcançáveis, determinar os meios para alcançá-la e assegurá-los; e ter significado, devem ter sentido, ser desafiadoras e justificar o esforço.

d) Acompanhamento da equipe

Não adianta ter uma boa equipe, motivada, treinada, sem ser monitorada. Monitoramento significa acompanhar, medir avanços, corrigir desvios, ensinar o uso de ferramentas de controle, apoiar, re-treinar. Monitoramento é algo que se faz com objetividade. No *call center*, é função primordial da gerência acompanhar a evolução do processo de vendas, estimulando vendedores a avaliar os resultados obtidos e

buscar novos desafios. Ao gerenciar este quadro, o gerente deve se utilizar de alguns instrumentos de gestão e ferramentas eficazes.

Um destes instrumentos é a realização de reuniões. Nas reuniões, o gerente tem a oportunidade de comunicar, avaliar e debater com seus vendedores o desempenho no trabalho, por isso estas reuniões devem ter objetivos e processos bem claros.

Outros recursos utilizados pelos gerentes são a matriz 2 x 2 e o 5W2H. A matriz 2x2 é uma ferramenta bem comum, que serve para ajudar os gerentes em determinadas avaliações da equipe. O 5W2H é uma ferramenta simples, porém ideal para auxiliar a análise e a busca de conhecimentos sobre determinados processos de mudança a serem desenvolvidos.

A técnica consiste em realizar sete perguntas sobre determinado assunto: *What, Who, When, Why, Where, How, How Much*, que significam, na ordem: o quê, quem, quando, por quê, onde, como e quanto custa. A ordem das perguntas pode mudar de acordo com o tipo de análise que está sendo feita, e é possível acrescentar novos campos para melhorar a compreensão. A ferramenta pode ser usada, por exemplo, para melhorar a eficácia de resultados, aumentar os lucros, atualizar técnicas de vendas, crescer a posição da loja no mercado.

Para que todas essas atribuições do gestor sejam devidamente alcançadas este deve lançar mão de um instrumento muito conhecido no campo da Administração, o planejamento, que é definido como a primeira função administrativa por servir de base para as outras funções. Portanto, determina antecipadamente, quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Os objetivos são definidos como resultados futuros que se pretende atingir (CHIAVENTATO, 2003).

O quadro a seguir traz os três níveis de planejamento segundo Chiavenato (2003): conteúdo, extensão temporal e amplitude que são detalhados de maneira que se possa entender cada um desses níveis de forma separada, mas como de pode entender dialogam entre si, ou seja, no planejamento não pode haver separação entre as fases de sua execução, todas estão imbricadas de forma que se possam atingir os objetivos propostos.

Quadro 5 - Os três níveis de planejamento

Planejamento	Conteúdo	Extensão Temporal	Amplitude
Estratégico	Genérico, sistêmico e abrangente.	Longo prazo	Aborda a empresa como uma totalidade.
Tático	Menos genérico e mais detalhado.	Médio prazo	Médio Prazo Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico e analítico.	Curto prazo	Aborda cada tarefa ou operação apenas

Fonte: Introdução à teoria Geral da Administração. Chiavenato, 2003

Planejamento é o processo de desenvolvimento do que você e seu grupo de trabalho vão realizar no futuro. Para os funcionários, o supervisor está inseparavelmente identificado com a política da organização empregadora, porque é no nível de supervisão que as filosofias e princípios são convertidos em ações (BITTEL, 1982).

Todo e qualquer planejamento deve satisfazer os objetivos da empresa e do mercado em que a mesma está inserida. A partir dos objetivos da empresa, o gestor deve traçar suas atividades mercadológicas, Las Casas (2012), mostra alguns exemplos: qualificação do mercado de atuação, potencial de mercado, previsão de venda, orçamentos dentre outros.

Os planos de curto prazo são aqueles que recebem maior atenção dos supervisores, considera Bittel (1982), pois os mesmos podem levar um dia, uma semana, um mês ou um trimestre.

O planejamento permitirá a otimização do tempo nas vendas, nas compras e nos demais setores da empresa. A organização das vendas é um aspecto que as empresas devem levar em consideração, sempre estabelecendo a melhor maneira de direcionar a equipe de vendas. Mas, às vezes, não é empreendido no momento exato, ou seja, antes dos supervisores iniciarem alguma coisa nova ou diferente, deveria haver seu planejamento, como uma questão de rotina; exemplo: cada sexta-feira para a semana seguinte, cada última semana do mês para o mês seguinte e assim por diante.

6 OS ACHADOS DA PESQUISA

Visando levantar indicadores que permitam demonstrar o impacto da liderança na gestão de vendas em um *call center*, realizou-se uma pesquisa com a aplicação de questionário (Anexo A) para 17 (dezessete) colaboradores deste segmento em uma empresa na cidade São Luís.

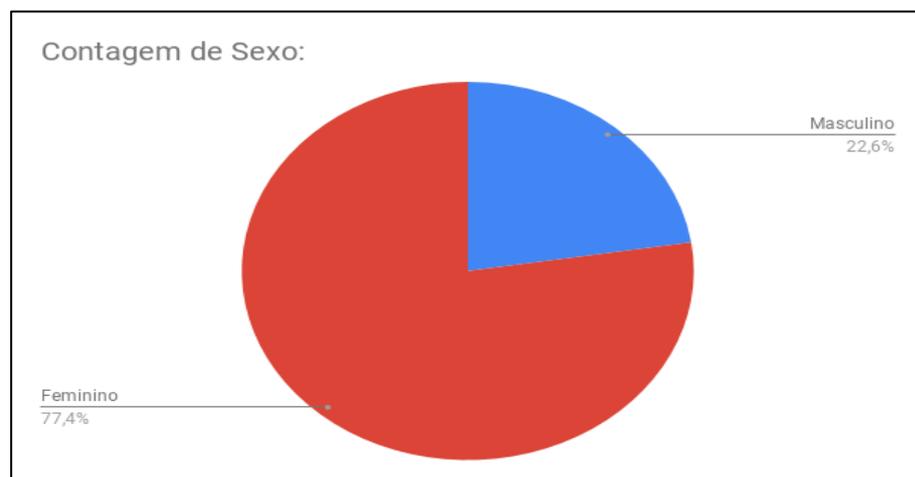
Nessa parte da pesquisa foi necessário que o se fizesse um trabalho minucioso e preciso para que se mantivessem todas as informações em sua originalidade. Para Gil (2002), “muitas vezes o trabalho interpretativo é elaborado com base apenas nos dados obtidos empiricamente. Há casos, entretanto, em que as contribuições teóricas tornam-se também relevantes”. Após coletar os dados no questionário, foi realizada a interpretação dos mesmos.

Nesse primeiro momento apresenta-se um perfil dos participantes da pesquisa, onde constam na tabela as seguintes variáveis: sexo, idade e escolaridade.

6.1 Discussão e análise dos dados

Nesse primeiro momento apresenta-se um perfil dos participantes da pesquisa, onde constam na tabela as seguintes variáveis: sexo, idade e escolaridade. Tabulados os dados, observou-se a partir da primeira tabela que dentre 17 (dezessete) entrevistados e fazem parte do grupo de trabalhadores no *call Center* a maioria é do sexo feminino.

Gráfico 2 - Perfil dos participantes da pesquisa segundo o sexo



Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

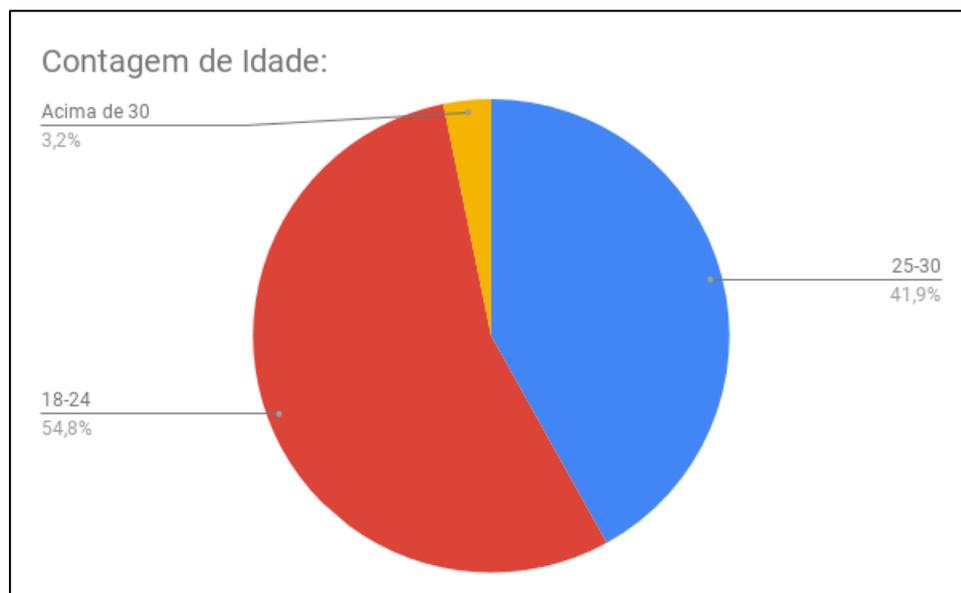
Desde os primeiros anos do século XXI observa-se o avanço das inovações tecnológicas, do capitalismo, e em si da globalização, a partir disso houve também a impulsão e especialização das mulheres para o mercado de trabalho. Hoje, se pode acompanhar cada dia mais nas lideranças de grandes empresas e em profissões técnicas mulheres ganhando espaços.

Segundo Baylão e Schettino (2014), nos últimos cinquenta anos o contínuo crescimento da participação feminina é explicado por uma combinação de fatores econômicos e culturais. Primeiro, o avanço da industrialização transformou a estrutura produtiva, a continuidade do processo de urbanização e a queda das taxas de fecundidade, proporcionando um aumento das possibilidades das mulheres encontrarem postos de trabalho na sociedade.

De acordo com as estatísticas há mais mulheres que homens no Brasil, por isso há mais empregos para elas, o que se deve também a maior dedicação destas para desempenhar suas funções.

Continuando sobre o perfil dos participantes da pesquisa percebe-se que a maioria das pessoas que trabalham no *call center* pesquisado estão na faixa etária entre 18 e 24 anos de idade como mostra a tabela.

Gráfico 3 - Perfil dos entrevistados quanto à idade



Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

A maior parte dos empregados do *call center* investigado são pessoas bastante jovens, não há trabalhadores com idade inferior a 18 anos pois essa é uma idade mínima para contratação. A preferência por pessoas jovens para trabalhar

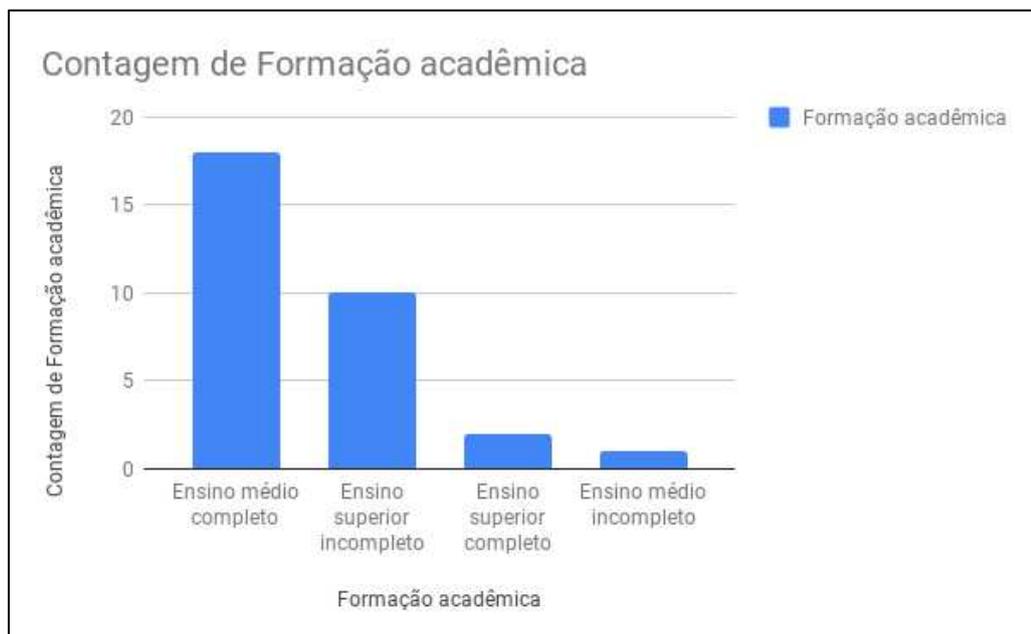
nesse setor segundo Mocelin e Silva (2008) é por que estas pessoas possuem facilidade para lidar com frequentes informações na base operacional e tecnológica, principalmente relacionadas à internet.

Segundo Mocelin e Silva (2008) a partir dos 25 anos de idade, ocorre uma redução da participação de empregados em serviços de telemarketing/*call Center* nas faixas de idade que vão dos 25 a 29 anos e de 30 a 39 anos. Isso indica que uma tendência de esses empregados saírem do emprego quando atinge uma determinada faixa de idade, o que parece coincidir com o crescimento da formação.

Quanto à escolaridade os entrevistados em sua maioria possui o Ensino médio completo e em segundo lugar estão aqueles com o Ensino Superior incompleto. Uma minoria possui Ensino Superior completo e Ensino Médio incompleto.

No Brasil, segundo Guimarães e Almeida (2014), os jovens enfrentam desafios no que se refere à inserção no mercado de trabalho. A situação dos jovens no país é agravada pela baixa escolaridade média e pela precária qualidade da educação, deficiências que se tornam mais sérias em face das exigências do mercado de trabalho.

Gráfico 4 - Escolaridade dos Sujeitos da Pesquisa



Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

O número reduzido de pessoas com formação superior completa evidencia a ideia de que os trabalhadores, ao ascenderem em termos de escolaridade não permanecem na atividade de telemarketing.

Dando seguimento às perguntas do questionário, foi indagado aos sujeitos da pesquisa a quanto tempo estão trabalhando na empresa e a maior parte deles está nessa mesma empresa entre 3 (três) e 4 (quatro) anos.

Gráfico 5 - Tempo de trabalho na empresa

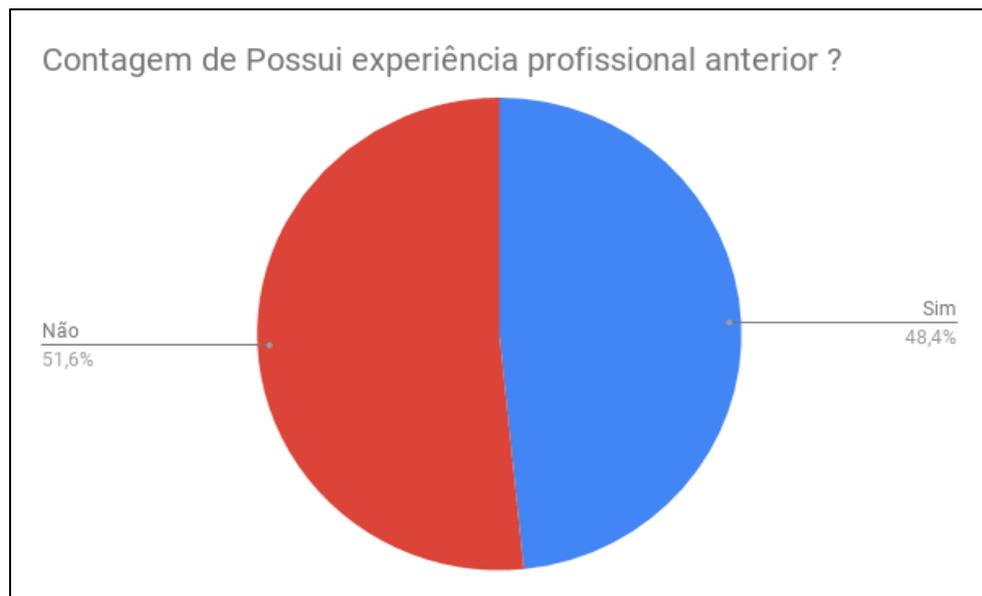


Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

O crescimento do *Call Center* no Brasil e no mundo é decorrente de diversos fatores econômicos, políticos, sociais e culturais. Verifica-se que esse ramo de serviços proporciona elevada oferta de emprego no mercado de trabalho, mas acompanhado de altos índices de rotatividade. O trabalho em *call center* é considerado como sendo um emprego temporário, uma oportunidade de garantir a renda e/ou buscar especializações a serem aproveitadas futuramente em outras empresas, ou, como designam Silva e Mocelin (2009), um emprego trampolim. Desse modo as pessoas que trabalham nessa atividade não permanecem muito tempo nas empresas, o que demonstra alta rotatividade e pouco tempo de trabalho em uma mesma organização.

Em seguida foi perguntado se antes de trabalhar no *call center* já tinha experiência na área, a maioria disse que nunca havia trabalhado nessa atividade como mostra o gráfico abaixo.

Gráfico 6 - Experiência prévia em Call Center



Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

A globalização, provocada pelo avanço tecnológico, trouxe uma série de consequências para o mercado de trabalho e, dentre elas, a competitividade entre as empresas, que buscam a permanência em seu seguimento de atuação, tiveram que se reorganizar através de novos programas. Na tentativa de diminuir os custos da produção e aperfeiçoar os lucros. Por outro lado, o capital passa a ser fortemente valorizado, exigindo do trabalhador um significativo investimento em si mesmo, seja no que diz respeito à educação. (OLIVEIRA, 2009).

Portanto, isso tem dificultado a entrada dos indivíduos no mercado de trabalho e sem alternativa para atuar a uma atividade onde tem mais afinidade busca no setor de serviços uma forma de garantir um lugar no mundo do trabalho, e assim estar entre os números de trabalhadores ativos. Muitas empresas de *call center* não exigem experiência prévia para trabalhar no setor e isto facilita a inserção dos jovens no mercado de trabalho, mesmo que de forma precária e alienada.

Um aspecto que corrobora com a questão da formação é o tempo de permanência neste setor. Por isso foi perguntado se aos entrevistados se eles pretendem mudar de cargo ou função. A maioria disse que sim.

Gráfico 7 - Pretensão de mudança de cargo ou função na empresa



Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Segundo Maslow (2000), o homem é um ser sempre desejante que raríssimas vezes se satisfará. Estará em uma busca contínua pela realização de seu desejo, que quando satisfeito, dará lugar a outro. Através desse conceito, fica nítido compreender que o profissional (colaborador) estará em busca de empresas que possam dar maiores condições para que ele possa progredir. Ou seja, que satisfaça suas necessidades e aspirações. Esse colaborador irá buscar o melhor de si e para si, na empresa em que trabalha ou no concorrente.

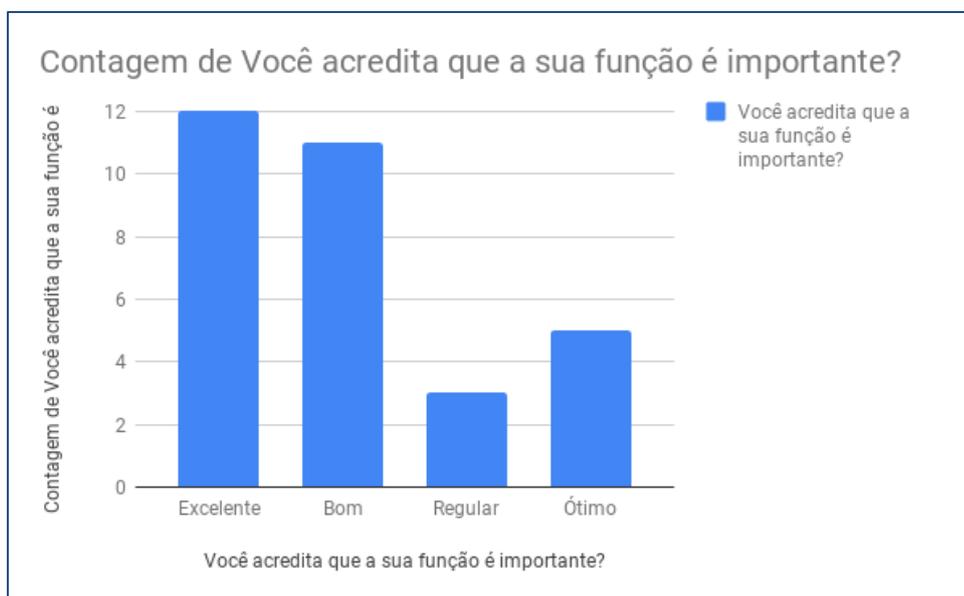
De acordo com Behnken (2006) o fator humano é imprescindível e essencial no desenvolvimento e sucesso das organizações. Sob a ótica da centralização dos investimentos em maquinários e recursos tecnológicos, de nada adiantará se o colaborador não acompanhá-lo e não estiver empenhado em crescer junto. Dessa forma, cabe ao gestor investir no capital intelectual da organização e repensá-lo como o maior ativo desta. As empresas passaram até mesmo a se preocuparem com as questões emocionais de seus trabalhadores, passando a enxergá-los não apenas como mão de obra, mas como um ser completo e peculiar que merece atenção. Essa nova metodologia adotada pelas empresas fez com que os funcionários passassem a se sentir mais importantes para a organização e até mesmo mais motivados com relação ao desempenho do seu trabalho. No caso das empresas, passou a funcionar como um marketing, uma forma de mostrar que a

organização se preocupa com os indivíduos e não apenas com a lucratividade proporcionada por estes.

Para Pontes (2007) o plano de carreira consiste em uma ferramenta para que a empresa determine as trajetórias existentes em seu ambiente interno. Deste modo, a responsabilidade de sua elaboração parte da própria organização. Cabendo a esta ainda a definição deste plano e das trajetórias que serão construídas a partir dele para fomentar o crescimento profissional do colaborador, o autor ainda aponta algumas das vantagens e benefícios que podem resultar do planejamento de carreiras, desde que tenha interesse mútuo, por parte da empresa e do colaborador e também seja desenvolvido de maneira adequada.

A próxima pergunta foi sobre a confiança na importância da função que cada um ocupa na empresa, a maior parte dos entrevistados acredita que sua função é importante para empresa. Para melhor visualizar as respostas foi feita uma escala de conceitos entre: regular, bom, ótimo e excelente.

Gráfico 8 - Percepção sobre a importância da função



Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Como se pode observar a partir do gráfico acima a maioria atribui conceito excelente para a sua função, nas entrelinhas significa também dizer que essas pessoas estão satisfeitas com a função por vários fatores e um deles é a questão da jornada de trabalho. Nos *call centers* a jornada de trabalho de um atendente é de seis horas, permitindo-lhe realizar outras atividades, por exemplo, conciliar os estudos. Dessa forma, os *call centers* envolveriam formas de emprego mais

flexíveis, como o trabalho parcial. Segundo Oliveira Carneiro (2003), “a atividade de *call center* ainda não é percebida como uma profissão, mas sim como um ‘bico’”. Nesse sentido, os serviços de *call center* abrem perspectivas de trabalho parcial.

Um aspecto importante é sobre a relação entre os colaboradores e o líder da equipe, por isso foi perguntado aos respondentes se eles se sentem valorizados pelo seu líder (supervisor). A maioria respondeu que a relação com o líder é boa, enquanto no conceito excelente apenas um pequeno grupo considera a relação nesse nível.

Gráfico 9 - Percepção sobre a relação com o líder



Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Quando a maioria dos respondentes da pesquisa atribuiu um conceito bom para sua relação com o líder talvez signifique dizer então que há carência de diálogo entre eles. Motivar uma equipe não é uma tarefa fácil para o líder, mesmo assim alguns “líderes” deixam de fazê-la, ocasionando baixa produtividade, insatisfação e até medo nos seus liderados.

Não existe uma receita de como melhor lidar com relacionamentos interpessoais. Elas dependem de uma determinada situação e de quem está envolvido. Todos os relacionamentos humanos são complexos, de fato, exigindo que seja estabelecido hábitos e padrões de trabalho diferentes. (BITTEL, 1982).

Las Casas (1991), afirma que o gerente tem que conhecer as necessidades de seus funcionários para mantê-los motivados. O autor considera

ainda um ponto-chave para tal discussão: a motivação é interna e compulsiva. É uma força que o indivíduo recebe como resultado de uma satisfação psicológica de seu trabalho. Apesar de ser íntimo e pessoal, o gerente pode criar condições para que isso aconteça.

Dentre outras questões foi perguntado aos sujeitos sobre como eles compreendem a dinâmica do *call center* pesquisado.

Gráfico 10 - Percepção sobre o funcionamento do Call Center



Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Compreende-se a partir deste gráfico 04 que a maior parte considera as condições de funcionamento do *call center* como boas. Significa que ainda falta preparar melhor a estrutura de trabalho para alcançar os objetivos propostos pela organização, e para isso é preciso planejar, treinar, motivar e ter certo controle do trabalho desenvolvido pela equipe e pelo líder.

Para que os objetivos sejam alcançados, os planos executados e as pessoas trabalhem eficientemente, as atividades precisam ser agrupadas de maneira lógica como define Chiavenato (2003): determinar as atividades específicas, agrupar as atividades em uma estrutura lógica, designar as atividades às devidas pessoas e posições. Seria impossível tratar de empresas sem destacar o processo de organização. Sem organização, haveria apenas uma confusão generalizada.

Por fim foi questionado aos trabalhadores do *call center* se eles estão satisfeitos com o seu líder de equipe.

Gráfico 11 – Satisfação com o líder.



Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

A maioria atribuiu um conceito regular para o seu líder o que se torna uma preocupação para o desempenho da equipe. Liderar uma equipe não é trabalho fácil e nos últimos anos, gerenciar um *call center* se tornou uma tarefa altamente especializada que requer gerenciar pessoas, serviços e qualidade em um ambiente altamente competitivo enquanto utiliza sistemas e tecnologia avançados. Um gerenciamento de forma integrada resultará em um *call center eficiente*. Boa parte dos custos de um *call center* é associada à mão de obra, que no caso dos receptivos, chega a representar 70%. (Brown et al 2002).

Gerenciar uma equipe de *call center* requer enfrentar e superar desafios. Estes estão relacionados à capacidade, qualidade do serviço, o dilema entre eficiência e qualidade para diferentes tipos de *call center*, o gerenciamento dos recursos humanos e a gestão da tecnologia. Cabe ao gerente (supervisor) atender a estas demandas e que nem sempre são compreendidas por todos e colocam o líder em uma posição onde vai receber críticas e elogios por parte da sua equipe.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das informações coletadas revelou que os gerentes possuem desafios grandes a serem superados, especialmente num momento em que a economia passa por transformações rápidas.

Percebe-se que atualmente duas grandes preocupações estão mais presentes no cotidiano destes gerentes. A primeira delas é a preocupação com a equipe de vendedores, desde a contratação até a motivação.

Segundo a pesquisa, as equipes precisam ser bem lideradas, devendo então o líder capacitar e atualizar-se ao longo do tempo além de promover integração constante entre seus liderados fomentando clima favorável para a execução das tarefas que envolvem o *call center*.

Os resultados da pesquisa apontam que é preciso melhorar a relação entre a equipe e o líder, pois a maioria percebe que este item é bom, bem como sobre a postura do líder que a maior parte considera regular. Desse modo, tem que ser trabalhado a motivação, o planejamento, os objetivos, o treinamento da equipe para melhorar esses dois pontos são fundamentais para o desenvolvimento eficaz do trabalho da equipe do *call center* pesquisado.

Outro ponto importante é a presença da mulher no mercado de *call center*, a pesquisa mostrou que a maioria dos trabalhadores deste setor são do sexo feminino, demonstra que as mulheres possuem características singulares que contribuem para as atividades de serviço de *call center*.

Talvez o que não é levado em consideração, como mostram os dados da pesquisa, é a questão da escolaridade, pois muitos dos que trabalham no setor tem apenas o ensino médio completo. O grau de instrução pode ser um diferencial em determinadas situações como facilidade de comunicar-se em uma linguagem mais clara e articulada com regras da língua materna, além disso, favorece um grau de cultura muito mais elevado para o atendente, por exemplo, aquele que tiver um nível superior completo tem este diferencial dentre as suas competências e habilidades.

Este trabalho serviu para ampliar o domínio sobre o assunto abordado, uma vez que a pesquisadora atua nesta atividade. Para a empresa estudada, a pesquisa tem valor pelas descobertas de algumas falhas antes não sinalizadas, o que servirá então como o pontapé inicial para grandes mudanças.

REFERÊNCIAS

- BAYLÃO, A. L. da Silva. ; SCHETTINO, Elisa M. O. **A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho Brasileiro**. In XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014.
- BEHNKEN, S. P. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. Rio de Janeiro, 2006.
- BITTEL, Lester R. **Supervisão Eficaz** (tradução de Auriphebo Berrance Simões) 1^o ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7^o ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COSTA, Claudinei. **Vendas**: como definir a meta? 2009. Administrando. Disponível em <<http://administrando.biz/2009/07/10/vendas-como-definir-a-meta.html>>. Acesso em: 15 out 2018.
- DAVEL, E., MACHADO, H. V. **A dinâmica entre liderança e identificação**: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. Revista de Administração Contemporânea, 5 (3), 107-126, 2001.
- DUARTE, S. V.; FURTADO, M. S. V. **Manual para elaboração de monografias e projetos de pesquisa**. 3. ed. Montes Claros: Ed. Unimontes, 2002.
- FRIEDMAN, Grupo. **Programa de treinamento de gerentes de vendas de lojas de varejo**. 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4^o ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar.\abr. 1995.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- GUIMARÃES, Alexandre Queiroz; ALMEIDA, Mariana. **Os jovens e o mercado de trabalho: evolução da política de emprego no Brasil**. Temas de Administração Pública (UNESP – Araraquara) v. 8, p. 00, 2014.
- HUNGARO, Edson Marcelo. A questão do método na constituição da teoria social de Marx. In: CUNHA, Célio da *et al.* **O Método Dialético na Pesquisa em Educação**. Autores Associados: Campinas – SP, 2014.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1997.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 6ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva**. Por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola, 2003.

LUCENA, Fernando; MORGADO, Mauricio. **Gerente do varejo, uma discussão que vale a pena**; 2007. Disponível em <<http://www.treinamentosparafarmacia.com/2007/11>>. Acesso em 5 out. 2009.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000, 392 p.

MASACARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MOCELIN, Daniel G.; SILVA, Luis Fernando C. da. **O telemarketing e o perfil sócio ocupacional dos empregados em call centers**. Caderno CRH, Salvador, v. 21, n. 53, Maio/ Ago., 2008.

OLIVEIRA, Bruno E. M. **Administração de Vendas**. IESP – Instituto Superior de Educação, 2018. Oliveira Carneiro, V. (2003). Sistemas de remuneração em call center. Artigos. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br>>. Acesso em: 09.02.2018.

OLIVEIRA, Márcio André Araújo de. **Trabalho informal e redes sociais: um aspecto dos camelôs da Praça da Matriz no centro da cidade de Manaus**. 2009. Dissertação de mestrado em Sociologia. Manaus: Universidade Federal do Amazonas. Disponível em: . Acesso em: 17 fev. 2018.

PINHO, J. B. **Relações públicas na Internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse**. São Paulo: Summus, 2003.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários: Carreira e Remuneração**. 12.ed. São Paulo: LTr, 2007

POMERANZ, R. **Difícil de decolar**. 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SERTEK, P.; REIS, D. R. **Gestão de mudanças e comportamento ético nas organizações**. Revista inteligência empresarial, 12. Disponível em: www.ief.org.br/artigos/desafio.pdf Acessado em 01 de agosto de 2018.

SILVA, L. F. S. C.; MOCELIN, D. G. **Satisfação com o emprego em Call Centers: novas evidências sobre o emprego trampolim**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 9(2), 60-71, 2009.

STANTON, W. J. ; SPIRO, R. **Administração de vendas**; 10 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. TERRIBILI, Armando. É possível motivar alguém? Artigonal. Disponível em <<http://www.artigonal.com/gerencia-artigos/e-possivel-motivar-alguem-334131.html>> Acessado em: 03 nov. 2009.

STONER, James A.F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TORRES, Claudio, 2009. **A Bíblia do marketing digital**: tudo o que você queira saber sobre marketing e publicidade na internet e não tenha a quem perguntar / Claudio Torres. – São Paulo: Novatec Editora, 2009.

APÊNDICE A – Roteiro de Questionário

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Convido você a participar da pesquisa do Trabalho de Conclusão Do Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão cujo título é **“Gestão de Vendas e o impacto da liderança em um call Center de São Luís – MA”**. Esclareço que a sua identidade será preservada e caso concorde em participar solicito que responda às perguntas abaixo.

DADOS GERAIS DO RESPONDENTE

- 1) **Sexo:***
 - Feminino
 - Masculino

- 2) **Idade:***
 - 18 – 24
 - 25 – 30
 - Acima 30

- 3) **Escolaridade***
 - Ensino médio incompleto
 - Ensino médio completo
 - Ensino superior incompleto
 - Ensino superior completo

QUESTÕES ESPECÍFICAS DA PESQUISA

- 1) Possui experiência profissional anterior em call center? *
 - Sim
 - Não

Se a resposta for sim, qual função/cargo?

- 2) Quanto tempo você trabalha na empresa atual?
 - Menos de 1 ano
 - 1 a 2 anos
 - 3 a 4 anos
 - Acima de 5 anos

3) Você está satisfeito com seu líder?

- Excelente
- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

4) Você acredita que a sua função é importante?

- Excelente
- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

5) Percebe seu trabalho valorizado pelo seu líder ?

- Excelente
- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

6) Você compreende a dinâmica de funcionamento do call center?

- Excelente
- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

7) Tem pretensão de mudar de cargo /função?

- Sim
- Não

Se a resposta anterior for sim, qual função ou cargo pretendido?