Universidade Católica de Brasília

Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
Lato Sensu em Desenvolvimento Gerencial
Trabalho de Conclusão de Curso

O PERFIL DO SUPERVISOR DE CALL CENTER E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DA EQUIPE

Autor: Isabela Parente Quadrelli

Orientador: Prof. Dr. José Maria de Oliveira, Ph. D.

Brasília - DF
2010

ISABELA PARENTE QUADRELLI

O PERFIL DO SUPERVISOR DE CALL CENTER E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DA EQUIPE

Monografia apresentada ao Programa de Pós Graduação Lato Sensu em Desenvolvimento Gerencial da Universidade Católica de Brasília, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Maria de Oliveira, Ph.D.

Brasília-DF
2010

Monografia de autoria de Isabela Parente Quadrelli, intitulada “O perfil do supervisor de *call center* e sua influência do desempenho da equipe”, apresentada como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Desenvolvimento Gerencial da Universidade Católica de Brasília em (data de aprovação) defendida e/ou aprovada pela banca examinadora abaixo assinada:

_____

Prof. Dr. José Maria de Oliveira, Ph. D.
Orientador
Curso de Pós Graduação em Desenvolvimento Gerencial – UCB

_____

Prof. (titulação). (Nome do membro da banca)
Examinador
Curso de Pós Graduação em Desenvolvimento Gerencial – UCB

Brasília-DF
2010

Dedico ao meu esposo, José Quadrelli, que me acompanhou e apoiou sempre durante todo o percurso dos estudos e ao meu filho Felipe, que antes e depois de nascer me deu forças para continuar os estudos.

Resumo

O presente trabalho aborda o tema liderança e desempenho, considerando o perfil dos supervisores de equipes de *Call Centers*. A pesquisa constituiu-se na avaliação dos resultados das avaliações de desempenho dos últimos cinco meses de cinco equipes de teleoperadores atuantes em um mesmo serviço. Foram avaliados os perfis de personalidade dos supervisores destas equipes por meio da aplicação do Inventário Fatorial de Personalidade (IFP). Verificou-se que os supervisores com perfis mais carismáticos e mais próximos de suas equipes, obtiveram melhor desempenho de suas equipes quando comparados a supervisores mais fechados e com jeito de ser mais distante de seus teleoperadores.

Palavras-chave: Liderança. Desempenho. Personalidade.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda o tema liderança e desempenho, considerando equipes de trabalho com atuação em *Call Centers*. As empresas e/ou departamentos de *Call Centers*, as famosas Centrais de Relacionamento com o Cliente (SACs), tem crescido cada vez mais mediante a necessidade das empresas de manterem um canal aberto e de fácil comunicação com seus clientes. O processo facilita o acesso do consumidor aos produtos, informações e aos seus direitos em relação à empresa que lhe prestou ou pode vir a lhe prestar um serviço.

Nestes locais, os colaboradores são chamados de teleoperadores ou atendentes de telemarketing, tendo como instrumento de trabalho o telefone. Trabalham em turnos de seis horas por dia, geralmente, com escalas de trabalho aos finais de semana. Tem direito a intervalos de dez e vinte minutos, durante a jornada diária, para descansar. De um modo geral, as equipes de trabalho são divididas por tipo de atendimento que realizam e possuem um supervisor que intercepta as ligações ou orienta o teleoperador quando necessário.

Além disso, o trabalho dos supervisores como monitorias, entrega de relatórios, rotina de feedbacks também são padronizados em virtude de demanda da própria empresa contratante do serviço.

Desse modo, as atividades tanto para os teleoperadores entre si, como para os supervisores são as mesmas. O diferencial no alcance de melhores resultados será o jeito de ser ou o estilo do próprio colaborador, seja ele líder ou não.

Sendo assim, o presente trabalho, tem como objetivo geral investigar como o perfil do líder influencia no desempenho dos colaboradores de equipes de *Call Center*.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

a) Realizar um levantamento bibliográfico sobre o tema liderança e desempenho;

b) Analisar o perfil de supervisores de equipe de *Call Center*;

c) Analisar o desempenho de colaboradores de equipes de *Call Center*;

d) Analisar o desempenho dos colaboradores em relação ao perfil de seus supervisores.

O presente trabalho está dividido em capítulos. No segundo capítulo, faz-se uma breve revisão da literatura acerca do tema. O capítulo três apresenta a metodologia utilizada para realização do estudo, seguida dos resultados, que são contemplados no capítulo quatro. Por fim, no capítulo cinco, realiza-se uma avaliação dos resultados à luz da literatura já existente sobre o tema. E um último capítulo apresenta as conclusões do estudo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O líder, dentro das organizações, atua como um facilitador das atividades de sua equipe, organizando e distribuindo as diferentes tarefas entre os seus liderados de acordo com sua complexidade, urgência e criticidade. Desse modo, consegue maior agilidade na entrega dos resultados, menor retrabalho e um alcance mais efetivo das metas que precisam ser atingidas pela área em que atua.

2.1. LIDERANÇA

2.1.1. Conceito

A liderança pode ser compreendida, como comenta Fiedler (1981), como uma relação entre pessoas na qual a influência e o poder estão legítima e diferentemente distribuídos. Este poder pode ser conferido ao líder por aspectos legais, por contrato de trabalho ou por consentimento dos membros do grupo; de qualquer modo, será exercido para atingir os mais variados objetivos.

Embora antiga, a conceituação acima vai ao encontro de definições mais recentes como a trazida por Vergara (2007) que descreve liderança como a *"capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos"*. Bergamini (1994) considera a liderança como um *"processo de influenciação intencional do líder em relação aos seus seguidores"*. A autora destaca, ainda, que embora existam várias definições para os termos líder ou liderança, todas elas trazem consigo a idéia de que a liderança está relacionada a um fenômeno grupal.

Nesse sentido, compreende-se que a instituição do poder, sozinha, não é suficiente para a legitimação de um líder. Aqueles que deverão segui-lo precisam aceitar este poder e estar sensíveis a ele, considerando-o em suas ações dentro de um grupo de trabalho. A liderança, segundo esta percepção, requer esforços não somente do líder, mas a cooperação de seus liderados para segui-lo visando o alcance de objetivos comuns (HOLLANDER, 1978).

2.1.2. Teorias sobre liderança

As teorias que estudam o fenômeno liderança estão fortemente relacionadas ao momento histórico em que suas investigações foram realizadas. Sendo assim, a seguir estão listadas as principais teorias, segundo uma ordem cronológica de surgimento.

A Teoria dos Traços surgiu por meio de pesquisas realizadas entre o período de 1904 a 1948 que isolaram 34 traços de personalidade considerados comuns aos bons líderes (BERGAMINI, 1994). Estudos mais recentes em torno da percepção de que existem traços de personalidade que diferenciam líderes de liderados, demonstraram que ambição, energia, desejo de liderar, honestidade, integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimentos relevantes para o trabalho podem ser considerados como estes diferenciais. No entanto, a apresentação destes traços não garante a nenhuma pessoa que ela se tornará um líder (ROBBINS, 2002). Outro aspecto destacado pelo autor é que a teoria não consegue explicar a diferença entre um líder eficaz e outro ineficaz. Ela serviria apenas para identificar os fatores que levaram um líder a chegar a tal posição.

As limitações da teoria dos traços acabaram por incentivar maiores pesquisas relacionadas ao comportamento do líder. Ou seja, a liderança estaria ligada ao que o líder faz e não ao que ele é.

As teorias comportamentais caminham na direção contrária à teoria dos traços. A última presume uma predisposição do indivíduo à liderança pela presença nata de algumas características. Já as teorias comportamentais, enveredaram suas pesquisas na tentativa de identificar atitudes comuns aos líderes, trazendo a idéia de que essas atitudes poderiam ser passíveis de treino (ROBBINS, 2002).

A limitação das teorias comportamentais foi desconsiderar o contexto em que o líder está envolvido no desenvolvimento de sua liderança, deste modo, surgiram as teorias contingenciais.

Este grupo de teorias beneficiou-se do estudo das teorias comportamentais, mas foi além quando abordou os comportamentos dos líderes de maneira relacionada às diferentes situações que se lhe apresentam e não mais de maneira isolada. Ou seja, um comportamento será eficaz ou não dependendo da situação em que for aplicado. De acordo com Vergara (2007), a liderança sob o enfoque contingencial irá englobar três aspectos: o líder, o liderado e a situação. Para cada um destes aspectos, inúmeras variáveis poderão ser apresentadas como características do líder; maneira como sua liderança foi institucionalizada, características dos liderados; clima da equipe de trabalho; cultura organizacional; aspectos históricos, econômicos e sociais vividos pela organização ou, em uma escala menor, pelo departamento de atuação do líder e liderados, etc. (LAINO & RODRIGUEZ, 2003).

Segundo as contribuições deste grupo teórico, havendo treinamento e ambiente favorável, há possibilidade de se desenvolverem bons líderes. Bergamini (1994) comenta que essa perspectiva ensejou o desenvolvimento de um grande número de programas de treinamento. Estes teriam como foco o desenvolvimento de habilidades para a identificação da maneira mais eficaz de agir, mediante uma dada situação com um determinado tipo de pessoas.

Destaca-se, neste grupo, a teoria dos estilos de liderança. Em suma, o modelo considera que os “grupos eficazes dependem da adequação entre o estilo do líder em interagir com os subordinados e quanto de controle e influência a situação proporciona a ele” (ROBBINS, 2002). Para tanto, é preciso identificar a orientação dada pelo líder na execução de suas atividades, ou seja, se ele é voltado para a tarefa ou aos relacionamentos. O líder voltado para a tarefa é aquele que prioriza a produtividade e os resultados. Já aquele voltado para o relacionamento, tem como foco a manutenção de um bom relacionamento com os demais, dessa maneira conseguiria alcançar suas metas.

A identificação do estilo, no entanto, não é suficiente para a eficácia da liderança. É preciso relacioná-lo a três aspectos (ROBBINS, 2002): relação entre o líder e seus liderados, estrutura da tarefa e o poder da posição.

A relação entre o líder e seus liderados considera o grau de confiança que foi estabelecido na relação e com ele o respeito e a credibilidade da equipe em relação a este líder e vice-versa; já que o líder também precisa confiar, respeitar e ter noção das potencialidades dos membros de sua equipe.

A estrutura da tarefa que uma determinada equipe realiza influencia o tipo de liderança a ser executada pelo líder. Desse modo, as características da tarefa (se estruturadas ou não) serão muito importantes no delineamento dos comportamentos do líder frente à sua equipe de trabalho.

O poder da posição considera os verdadeiros poderes que podem ser executados pelo líder como demitir, admitir, conceder aumentos salariais, promoções, etc.

Com estas informações, torna-se possível determinar para qual situação o líder é mais indicado. Robbins (2002) destaca que na teoria dos estilos, o estilo de liderança é fixo. Desse modo, restam duas alternativas: mudar o líder para atender à situação ou mudar a situação para adequá-la ao estilo de atuação do líder.

Diante do explicitado, pode-se perceber que a preocupação com a percepção adequada do fenômeno liderança e todos os esforços investidos na busca de um estilo eficaz de liderar estão relacionados com o melhor desempenho que este líder pode obter de sua equipe.

2.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.2.1. Conceito

A avaliação de desempenho é uma sistemática utilizada pelas empresas que visa medir o desempenho dos indivíduos nas organizações (LOTTA, 2002). É importante que as empresas tenham conhecimento do potencial humano que possuem de modo a melhor aproveitá-lo no alcance de seus objetivos. Além disso, é preciso conhecer as necessidades de melhoria de seus colaboradores para que seja possível desenvolvê-las adequadamente.

A avaliação irá identificar o desempenho do indivíduo no cargo em que ocupa, sendo algo contingencial, ou seja, irá variar de pessoa para pessoa segundo diversas variáveis como as habilidades individuais, o esforço pessoal investido na execução da tarefa, a percepção do papel desempenhado, o valor das recompensas disponíveis, dentre outros aspectos (CHIAVENATO, 2001).

2.2.3. Objetivos

A avaliação de desempenho serve a diferentes objetivos dentro da organização, como levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento, sendo possível identificar competências e habilidades que não estão adequadas e desenvolvê-las. Além disso, a avaliação de desempenho pode fornecer um *feedback* sobre os treinamentos realizados pelos colaboradores avaliados, verificando se atingiram os propósitos esperados (CHIAVENATO, 2001).

Pode atuar como mecanismo de validação dos processos de recrutamento e seleção; instrumento de *feedback*, ou seja, o processo de avaliação proporciona ao funcionário um retorno (positivo ou negativo) sobre seu trabalho, podendo gerir melhor sua carreira e seus objetivos dentro da própria organização. Outro aspecto importante é a possibilidade de estreitamento da relação do líder com seu liderado, por meio de um processo constante de avaliação, *feedback* e desenvolvimento da relação profissional.

E, por fim, pode servir como base para questões de remuneração e promoção: em muitas empresas, o resultado da avaliação de desempenho enseja recompensas focais, aumentos salariais fixos ou promoções.

2.2.4. Avaliadores

A avaliação de desempenho pode ter como avaliador o líder, o liderado, a equipe de trabalho ou todos (360º) (CHIAVENATO, 2001).

O modo mais comum é a avaliação realizada pelo líder, a partir de critérios previamente definidos pela área de Recursos Humanos da companhia. A participação do liderado como seu próprio avaliador, proporciona um processo mais democrático de avaliação, em que o colaborador tem a possibilidade de se auto-avaliar.

Quando a equipe de trabalho participa da avaliação, seus membros avaliam-se reciprocamente, permitindo uma visão dos colegas a respeito do trabalho realizado, que pode ser muito diferente da percepção do líder.

Há empresas que inserem o cliente ou fornecedor como avaliador, caracterizando a avaliação 360º, que inclui todas as partes envolvidas no processo de trabalho daquele colaborador. Desse modo, o indivíduo é avaliado por todos que mantém contato consigo (líder, colegas de trabalho, clientes, fornecedores e por si mesmo).

2.2.5. Métodos de Avaliação de Desempenho

Os métodos tradicionais e mais utilizados para avaliação de desempenho são, de acordo com Chiavenato (2001), as escalas gráficas, a escolha forçada, a pesquisa de campo e os incidentes críticos.

Nas escalas gráficas, os critérios de avaliação são previamente graduados. O avaliador avalia em colunas o grau de variação do critério avaliado e nas linhas encontram-se estes critérios. A escala pode avaliar o desempenho entre fraco e excelente. Este método visa ser o mais objetivo e simples possível e quanto mais claro for o critério avaliado, melhor a precisão da avaliação. As desvantagens são ausência de flexibilidade por parte do avaliador ou sua tendência em estereotipar sua análise, avaliando o colaborador de maneira super ou subestimada.

A escolha forçada surgiu na tentativa de diminuir a estereotipação das escalas gráficas. Neste método, o avaliador deve avaliar o desempenho de seu colaborador de acordo com frases que descrevem possibilidades de desempenho individual. Deve escolher, portanto, aquela frase que melhor caracteriza o avaliado. Sua simples utilização e minimização do viés do avaliador caracterizam suas vantagens. No entanto, é de complexa elaboração e deixa a desejar na qualidade de informações que pode fornecer a respeito do avaliado.

Na pesquisa de campo, o avaliador avalia o desempenho dos seus colaboradores por meio da de uma entrevista com cada avaliado. Nesta entrevista, analisa diferentes situações, suas causas, conseqüências e possibilidades de melhoria. Proporciona ao avaliador e avaliado o planejamento daquilo que precisa ser desenvolvido, sendo mais atuante em relação ao *feedback* entre as duas partes envolvidas no processo avaliativo. Este método requer, no entanto, um período longo para sua realização, em virtude da necessidade de entrevistar cada membro da equipe.

No método dos incidentes críticos não são avaliadas situações rotineiras vividas pelos avaliados, mas situações (tanto positivas quanto negativas) excepcionais. As situações negativas devem ser eliminadas ou corrigidas, já as situações positivas devem ser cada vez mais buscadas e colocadas em prática.

Independente do método a ser utilizado, a grande dificuldade encontrada é diminuir o efeito do julgamento pessoal no processo de avaliação. A avaliação deve ter como foco o real desempenho do avaliado e não estar baseada somente nas últimas situações vividas próximas à avaliação realizada, mas devem estar baseadas em um padrão de atuação do colaborador ao longo de um determinado período de tempo que compreenderá aquela avaliação.

2.2.6. Avaliação de Desempenho na empresa estudada

O processo de avaliação de desempenho na empresa estudada é praticado somente no departamento de *Contact Center* e está adaptado às características desta área de

atuação. São realizadas mensalmente pelos supervisores das equipes de teleoperadores e consideram três diferentes critérios para avaliação.

O critério Monitoria avalia aspectos relativos ao seguimento correto das etapas do atendimento e a atitude do teleoperador diante dele. São avaliados itens como: identificação correta do cliente, sondagem da real necessidade, linguagem adequada ao contato, dicção e tom de voz, respostas de acordo com o procedimento pré-definido, finalização do contato, uso adequado dos pronomes ou nome de tratamento, utilização dos procedimentos de espera, agilidade na navegação do sistema, capacidade de ouvir com atenção, didática ao explicar, equilíbrio emocional, atitude pró-ativa.

O critério Comportamental avalia a postura do teleoperador em relação à sua equipe de trabalho e às rotinas de trabalho impostas pela companhia. O supervisor avalia se o teleoperador faz somente consultas necessárias à supervisão, demonstra motivação e dedicação ao trabalho, possui postura proativa, busca e dá sugestões; participa de trabalho em equipe e possui espírito de colaboração; mantém limpos equipamentos e local de trabalho; não se alimenta e não utiliza objetos indevidos no posto de atendimento; não se levanta para conversar; utiliza adequadamente as ferramentas de trabalho; sabe ouvir, entender e aceitar os feedbacks sem adotar uma postura defensiva (justificativas, culpa, nervosismo); esforça-se para melhorar e adotar uma nova postura diante dos feedbacks recebidos; respeita a equipe, os acordos firmados e os compromissos assumidos; busca se adaptar e integrar a novos procedimentos; mantém-se atualizado em sua área (vai além dos treinamentos que a empresa fornece).

E o critério Qualidade, que avalia se o colaborador possui uma boa ortografia, utiliza adequadamente concordância verbal, realiza classificações adequadamente, tem clareza na descrição do problema e se preenche adequadamente todos os campos necessários para cadastro do atendimento.

A pontuação dos critérios varia de 0 a 10, sendo que a pontuação máxima do critério monitoria é 40, do critério comportamental é 35 e do critério qualidade 25. Totalizando 100 pontos. Os dados são inseridos automaticamente em um sistema informatizado.

2.3. TESTES PSICOLÓGICOS

Os testes psicológicos são instrumentos utilizados na prática do psicólogo visando a obtenção de informações importantes para a elaboração de um diagnóstico, seja qual for o seu objetivo (NORONHA; VENDRAMINI, 2003). Os testes são instrumentos de uso exclusivo do psicólogo, de acordo com a resolução número 25/2001 do Conselho Federal de Psicologia.

A testagem psicológica, de acordo com Pasquali (2001), consiste em solicitar ao sujeito a execução de algumas tarefas previamente definidas e estabelecidas, sendo que suas respostas serão descritas por meio de números. Este procedimento é utilizado pela Psicometria que se fundamenta nos números para descrever os fenômenos psicológicos. Tem como objetivo demonstrar em comportamentos (itens) os atributos latentes da personalidade. Sendo que os traços latentes correspondem ao mundo psicológico do sujeito avaliado, que são manifestos por meio de seus comportamentos (PASQUALI, 2001).

Em geral, a técnica utilizada é o da escolha forçada, em que o sujeito tem uma possibilidade limitada de resposta aos itens do teste. Os testes psicométricos são, desse modo, objetivos e com foco na padronização, diminuindo o viés do avaliador na correção do mesmo.

Além dos testes psicométricos, existem os testes que se fundamentam na descrição lingüística para avaliação do sujeito. São chamados de testes impressionistas ou

projetivos. Este tipo de teste não faz uso da estatística para avaliação e obtenção de seus resultados. Fundamenta-se na teoria de que por meio da realização de uma determinada tarefa, o sujeito projeta nela o seu jeito de ser e as características mais profundas de sua personalidade, de uma maneira não consciente.

Os testes projetivos primam pelo conteúdo das respostas do sujeito, já que esta é livre e sem qualquer direcionamento do teste para tal. O psicólogo, ao avaliar o resultado de um teste projetivo, irá interpretá-lo com base na teoria que o fundamenta. Deste modo, a avaliação dependerá muito das percepções do avaliador, seu bom-senso e está sujeita aos vieses que essa prática possibilita (da SILVA, 2008).

Dentre as diversas possibilidades de uso dos testes psicológicos, está a investigação da personalidade do indivíduo. Para este fim, podem ser utilizados ambos os tipos de teste. Para fins de pesquisa com grande quantidade de sujeitos, a funcionalidade dos testes psicométricos é bem maior quando comparada aos testes projetivos. O primeiro tipo de teste permite um investimento menor de tempo tanto para sua aplicação como para correção. De maneira geral, os testes projetivos são aplicados individualmente o que, para uma quantidade grande de sujeitos a serem avaliados, elevaria em muito o tempo para realização da pesquisa.

2.4. COMPANHIA ESTUDADA

2.4.1. Descrição da Companhia objeto do estudo

Para realização do presente trabalho, foi utilizada uma empresa de grande porte, prestadora de serviços na área de Tecnologia da Informação (TI), com sede em Brasília e atuação prioritária nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Goiás. A empresa é 100% nacional e possui mais de 6000 colaboradores alocados em todo o país. Atua na prestação de serviços e produtos de TI para grandes corporações, bem como comercialização de equipamentos, softwares, suprimentos e acessórios na modalidade varejo para todo o público consumidor.

2.5.2. Principais áreas de atuação da companhia

A companhia estudada atua em diferentes segmentos na área de TI. No segmento Gerenciamento de Infraestrutura, os serviços contemplam a integração de pessoas, processos e ferramentas para garantir a completa operação, monitoramento e gestão da infraestrutura de TI, incluindo redes, servidores, sistemas operacionais, bancos de dados, *desktops* e aplicativos.

Na Solução de Impressão e Conteúdo Digital, é disponibilizado um conjunto integrado de serviços, equipamentos e sistemas orientados à gestão efetiva das atividades de impressão, cópias, fax e digitalização de documentos. Esta solução permite às organizações racionalizar custos, aumentar a disponibilidade de recursos, automatizar processos e viabilizar uma efetiva gestão do conhecimento, além de proporcionar alinhamento aos requisitos ambientais.

O *Outsourcing* de Ponto Informatizado é um serviço que fornece equipamentos como *desktops*, *notebooks*, servidores e *softwares* em regime de *outsourcing* (terceirização). A solução inclui também a implantação, gerenciamento e manutenção dos ativos, bem como o suporte aos usuários.

O segmento Desenvolvimento de Sistemas engloba a construção de aplicações sob medida para atender aos requisitos de performance, disponibilidade, usabilidade, confiabilidade e segurança. Associado a este segmento, há o Escritório de Projetos, que consiste na implantação do escritório de projetos, normatização e implantação de processos corporativos, além do acompanhamento e auditoria de projetos de tecnologia da informação.

O *Printing Center* engloba atividades de impressão gráfica (off-set, laser, impressão digital colorida com dados variáveis de alta qualidade) e o segmento Digital consiste na atuação no mercado de varejo de produtos de informática.

Na área de atendimento, há o segmento de *Service Desk*, que disponibiliza *hardware* e instalações físicas, equipes capacitadas, procedimentos de gestão e operação, e *software* de teleatendimento e *help desk*; *Contact Center*, que atua no modelo de terceirização completa das centrais de atendimento (custos de operação, de gestão de pessoas, gestão de processos, investimentos em tecnologia e infraestrutura de atendimento); e Ouvidoria, contemplando a estruturação e integração de canais de comunicação, processos para tratamento adequado das demandas e ferramentas.

2.4.3. Regime de Trabalho e tamanho da força de trabalho

As equipes do departamento de *Contact Center* trabalham sob uma jornada de trabalho de seis horas diárias, totalizando 36 horas semanais. O horário de trabalho compreende as 24 horas do dia, já que alguns serviços são ininterruptos. São contratados sob o regime da CLT. Durante a jornada diária de trabalho, os teleoperadores têm direito a duas pausas (de dez minutos cada) e um intervalo (de vinte minutos) para descanso.

À disposição dos colaboradores, há uma sala de descanso onde podem ser realizadas refeições, utilizado o telefone celular e permitido o acesso à internet. Durante a jornada de trabalho, o uso do celular e acesso à internet são proibidos e o colaborador não pode ausentar-se do posto de trabalho sem autorização da supervisão.

O atendimento realizado pelo teleoperador é padronizado, devendo seguir adequadamente o chamado *script* de atendimento e responder às solicitações do cliente mediante informações constantes na base de conhecimento, que contém todo o conteúdo necessário para realização do atendimento.

Os supervisores possuem uma rotina de atividades que engloba a escuta das ligações, fornecimento de *feedbacks* e preenchimento de relatórios. Além disso, realizam reuniões periódicas com suas equipes e com a equipe de supervisores.

Todos os supervisores possuem a mesma rotina de atividades e as metas daqueles que atuam no mesmo serviço são iguais. O mesmo atuando para os teleoperadores.

3. METODOLOGIA

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Para realização do estudo, foi utilizado o segmento de *Contact Center* da companhia. Fazem parte desta área mais de 3000 colaboradores que trabalham realizando atendimento telefônico.

As equipes de trabalho neste departamento são divididas de acordo com o cliente que atendem e o horário de trabalho. Cada cliente possui um procedimento exclusivo para atendimento e por esse motivo as equipes são assim dividas. O procedimento de atendimento é definido em edital no momento da contratação dos serviços da companhia estudada. Os procedimentos incluem desde o modo de atender a ligação, à maneira como será conduzido o restante do atendimento.

As equipes objeto deste estudo atuam para um cliente local (Distrito Federal) prestador de serviços de utilidade pública. O serviço conta com grande demanda de atendimento e opera 24 horas por dia. Para esta pesquisa, foram selecionados os seis supervisores do serviço e suas respectivas equipes, totalizando 69 teleoperadores. Foram incluídos na amostra apenas os colaboradores com mais de cinco meses de empresa e ativos.

Os supervisores foram denominados supervisores A, B, C, D, E e F. A equipe do Supervisor A atua no horário da madrugada e conta com seis teleoperadores. O Supervisor B possui 11 colaboradores em sua equipe, que atua nos horários da manhã e tarde. Os supervisores C, D, E e F possuem, respectivamente 14; 14; 12 e 13 colaboradores sob sua responsabilidade, atuando no período diurno.

3.2. INSTRUMENTO DE PESQUISA

Os supervisores foram solicitados a responder o Inventário Fatorial da Personalidade (IFP), de modo a identificar características de sua personalidade. O inventário de personalidade é objetivo, de natureza verbal, baseado na teoria das necessidades básicas de Henry Murray e caracteriza-se como um teste psicométrico (PASQUALI; AZEVEDO; GHESTI, 1997). Pode ser aplicado individual ou coletivamente, em virtude de ser objetivo e auto-administrável e não há tempo determinado para resposta.

Visa avaliar o indivíduo normal em 15 necessidades ou motivos psicológicos, a saber: assistência, intracepção, afago, deferência, afiliação, dominância, denegação, desempenho, exibição, agressão, ordem, persistência, mudança, autonomia e heterossexualidade (para fins deste estudo, este fator não foi considerado). Como forma de preservação dos dados do teste, não serão descritas as características avaliadas em cada um dos fatores citados acima.

Cada uma das 15 escalas é composta por nove frases. O sujeito tem, dentre algumas alternativas, a possibilidade de marcar somente uma. Tais enunciados são escritos no estilo de escala Likert, composta por 7 pontos de avaliação. Os pontos correspondem progressivamente aos níveis: 1 (nada característico) até 7 (totalmente característico).

Ao todo são 155 itens. Destes, 135 referentes às variáveis de personalidade e 20 às escalas de desejabilidade e de validade. Se os pontos relativos a desejabilidade social forem muito altos, o resultado indica que o sujeito tentou demais se apresentar de uma maneira que os outros gostariam que ele fosse visto. Neste caso, os dados do testes tornam-se enviesados e podem não corresponder à realidade.

Para avaliação dos resultados, são considerados os fatores com pontuação mais alta ou mais baixa, indicando que as características relacionadas ao fator são muito fortes ou muito fracas. Estes pontos ou escores que estão dentro da curva normal correspondem ao padrão da sociedade.

3.3. PROCEDIMENTOS

Primeiramente, os supervisores foram informados dos procedimentos da pesquisa e foram dirimidas eventuais dúvidas. Os seis supervisores foram solicitados a responder o Inventário Fatorial de Personalidade (IFP). Para tanto, foram orientados a procurar um ambiente livre de interrupções e não tiveram restrição de tempo para fazê-lo.

As informações sobre as avaliações de desempenho dos teleoperadores foram coletadas por meio de sistema informatizado no qual são inseridas. Foram consideradas as notas dos últimos cinco meses.

4. RESULTADOS

Todos os supervisores da amostra estão cursando nível superior, conforme exigência mínima para o cargo. São todos do sexo feminino, com médias de idade e tempo de casa, respectivamente, de 30,33 anos e 4,7 anos (tabela 1).

Do total de teleoperadores, 78,26% é do sexo feminino e 52 teleoperadores possuem nível médio, escolaridade mínima exigida. Destes, 13 estão cursando nível superior e o restante possui nível superior completo. A média de idade é de 25,38 anos, sendo que o sujeito mais jovem possui 20 anos e o mais idoso, 45 anos. A média do tempo de casa dos teleoperadores da amostra é de 1,9 ano (tabela 1), sendo que o sujeito com mais tempo de casa está na companhia há 7,2 anos.

Tabela 1 – Dados da Amostra

Ocupação	***Total***	**Escolaridade (anos)**			**Sexo**		**Média e Desvio Padrão (anos)**			
		Superior Completo	Superior Cursando	Nível Médio	Fem.	Mas.	Idade	DP	Tempo de Casa	DP
Teleoperadores	69	52	13	4	54	15	25,38	5,33	1,9	1,71
Supervisores	6	6	0	0	6	0	30,33	8,55	4,7	2,73

Os resultados das avaliações de desempenho das equipes dos supervisores estão apresentados abaixo (na tabela 2), juntamente com algumas características da amostra de supervisores:

Tabela 2 – Resultados das avaliações por supervisor

Supervisor	**Características da Amostra**			**Resultado das Avaliações de Desempenho**			
	Tamanho da equipe	Idade	Tempo de Casa	Média das Avaliações	DP	Maior Nota	Menor Nota
A	6	23	1	84,54	4,94	91,49	77,35
B	11	37	6	82,33	4,31	89,71	76,29
C	14	24	4	80,87	2,12	84,54	77,82
D	14	30	5	78,83	4,08	88,55	71,25
E	12	44	9	82,41	2,67	85	75,59
F	13	24	3	85,05	4,82	92,35	78,91

A tabela 3 apresenta o resultado qualitativo do Inventário Fatorial de Personalidade respondido pelos supervisores. A tabela traz a síntese do parecer do supervisor, com base nos resultados obtidos com a aplicação do inventário e as combinações de fatores.

Quadro 1 – Resultado do Inventário Fatorial de Personalidade (IFP)

Supervisor	Síntese Parecer
A	Tende a ser um líder preocupado com o que vão pensar a seu respeito e apegado à sua equipe. Compromete-se com a qualidade do trabalho, mas pode não persistir em suas idéias ou atividades caso encontre algum obstáculo. Demonstra facilidade para estar à frente do grupo e liderar, conseguindo influenciar sua equipe com seu jeito de ser. Tende a ser metódico na execução e organização de suas atividades e tarefas.
B	Tende a ser um líder preocupado com a opinião de sua equipe a seu respeito. Apresenta baixa autoconfiança e pouco poder de influenciar seus subordinados. Apesar de persistente, tende a não empenhar-se na execução, com qualidade, de uma tarefa. Além disso, demonstra ser dependente e inseguro para realizá-las. Tende a ser passivo e obediente aos superiores.
C	Tende a ser um líder frio e distante da equipe, apresentando dificuldades para influenciar a equipe por meio de seu jeito de ser. Demonstra ser organizado e metódico, além de preocupado com o alto padrão de qualidade de suas tarefas. Procura se superar nas atividades que realiza o que pode influenciar no desempenho de sua equipe de trabalho, seja por modelo ou por cobrança, uma vez que apresenta vigor para enfrentar aqueles que se opuserem às suas ordens.
D	Tende a ser um líder com pouca influência sobre sua equipe e distante dela, mas que pode alcançar bons resultados em virtude do comprometimento com a qualidade do trabalho, podendo cobrar isto de sua equipe.
E	Tende a valorizar mais as relações de amizade no trabalho que as tarefas que precisa, de fato, cumprir. Pode apresentar dificuldades para liderar uma vez que demonstra pouca habilidade para estar à frente de pessoas e se sobressair dentre elas, fazendo com que sigam suas orientações e coordenadas.
F	Tende a ser um líder amigo dos colaboradores e preocupado com eles. No entanto, demonstra objetividade em seus julgamentos e respeito às regras que precisa seguir no dia-a-dia do trabalho. Apresenta facilidade de adaptação à rotina. Comprometido com a execução de uma determinada tarefa com qualidade.

Fonte: Questionários

O supervisor A apresentou a maior média das avaliações de desempenho de sua equipe e é o supervisor com menos tempo de casa, apenas um ano. O fato de ser jovem na empresa pode ter influenciado na preocupação com a realização de um bom trabalho, mas não deixa de ser um aspecto característico do seu jeito de ser.

O resultado do teste revelou ser um líder carismático e com foco na qualidade, mas o fator que revela a preocupação em ser bem quisto e apoiado por sua equipe apresentou-se mais forte que aquele relativo ao seu desempenho. Deste modo, a média alta obtida por este supervisor nas avaliações de desempenho de seus liderados pode ser devida à sua preocupação com o modo que sua equipe o julgaria. Com boas notas, torna-se mais fácil conquistar uma equipe quando ainda se é novo na empresa e, especialmente, na função de líder.

A segunda maior média das avaliações foi do supervisor F, o qual demonstra também o mesmo perfil carismático demonstrado pelo supervisor A. Porém é mais objetivo e

prático em suas ações. Foi, também, o supervisor que concedeu a maior nota individual a um avaliado, além da constatação de ter sempre concedido notas elevadas aos seus avaliados. Assim como o supervisor A, o supervisor F demonstra necessidade de apoio e manutenção das amizades, podendo ter sido este um fator influenciador na concessão das notas mais altas.

Os supervisores B e E apresentaram várias semelhanças em seus resultados além do valor das médias nas avaliações. São os supervisores com maior idade e maior tempo de casa e apresentam perfis semelhantes. Demonstram pouca autoridade, dificuldade para influenciar outras pessoas e dependência na realização de suas tarefas. Algo que os diferencia um do outro é o fato do supervisor E ser mais amistoso e preocupado em apoiar e ajudar as pessoas.

Os supervisores C e D apresentaram as médias mais baixas. Sendo que o supervisor D atribuiu a menor nota individual. O resultado dos testes de ambos os supervisores, demonstrou que apresentam autoridade mas se mostram distantes da equipe.

5. DISCUSSÃO

Verificou-se na literatura que não há somente uma variável determinante do bom desempenho do líder frente à sua equipe de trabalho, sendo necessária a avaliação de fatores como a estrutura da tarefa, o perfil dos liderados, as condições de trabalho, dentre outras (VERGARA, 2007). No ambiente investigado por este estudo, as condições de trabalho para todos os supervisores é a mesma, assim como as tarefas a serem executadas. Em virtude do atendimento aos clientes ser padronizados, inclusive no que se refere à metragem do posto de trabalho, a estrutura da tarefa e as condições de trabalho configuram ampla semelhança para os sujeitos avaliados. A diferença existente consiste nas diferenças das duas funções: supervisor e teleoperador.

Os fatores que suscitaram interesse de investigação para a pesquisa concentraram-se, deste modo, no perfil do líder diante dessas equipes e em algumas variáveis destas últimas como o tempo de casa, idade, escolaridade e, o objetivo do estudo, o desempenho das equipes em suas avaliações mensais de desempenho.

Pode-se observar, de acordo com os resultados obtidos, que os supervisores com perfil mais carismático e/ou preocupados com a opinião da equipe apresentaram as maiores médias nas avaliações de desempenho de suas equipes. Os líderes que se apresentaram mais distantes e com perfil mais autoritário, obtiveram as médias menores.

O líder mais carismático tende a conseguir bons resultados de sua equipe uma vez que a conquista, estabelecendo uma relação de confiança. Nesse sentido, influencia seus liderados com suas percepções e os conduz aos objetivos que possui em relação ao trabalho (CHIAVENATO, 1994). Para ser eficaz à frente do grupo que lidera, precisa ser capaz de conceder feedbacks tanto positivos quanto negativos. Ser carismático não significa ser condescendente com resultados aquém do esperado.

Ao analisar os dados das equipes, percebe-se que são compostas por jovens, de nível superior completo ou cursando (a exigência é de nível médio somente) e que estão atuando em uma área não diretamente relacionada à formação acadêmica que possuem ou que estão estudando. O perfil carismático, menos autoritário e mais amistoso pode ser importante na obtenção de bons resultados em equipes com este perfil.

As equipes demonstram, ainda, rotatividade alta, o que pode ser observado na média de tempo de casa dos teleoperadores (1,9 anos). Os supervisores demonstraram maior média de tempo de casa (4,7 anos), o que significa que suas equipes se renovam com freqüência. Tal situação pode ser um influenciador da necessidade constante destes líderes em conquistar suas equipes. Sendo assim, mesmo com três anos de casa (como é o caso do supervisor F) demonstram preocupação com a percepção que os teleoperadores terão sobre eles ou sua gestão.

O comprometimento com a qualidade do trabalho a ser entregue foi um aspecto observado tanto nos líderes com as maiores notas como naqueles com as menores avaliações. Este resultado pode demonstrar que a combinação deste aspecto com autoridade (apresentada pelos supervisores com as menores notas) não implica em melhores resultados. Esta combinação pode refletir-se, na prática, em altos níveis de exigência de resultados do trabalho da equipe, negligenciando o nível de desempenho do colaborador que não é excelente ou ruim, mas que satisfaz as necessidades do cliente.

6. CONCLUSÃO

O presente estudo demonstrou que a liderança mais carismática tende a atribuir uma avaliação mais vantajosa para o avaliado, obtendo melhores resultados de suas equipes nas avaliações de desempenho. Os líderes mais conservadores e menos amistosos em relação aos seus liderados, uma vez que apresentam menor dependência do apoio destes, tendem a ser mais severos em suas avaliações, obtendo resultados mais baixos nas avaliações de desempenho de suas equipes.

O perfil carismático também demonstrou ser mais eficaz com equipes jovens, com constante renovação de seus membros e que possuem formação acadêmica não coerente com as atividades desempenhadas no trabalho. Além disso, este perfil de liderança tende a superestimar o desempenho de seus colaboradores. Ou seja, um resultado bom pode ser tão bem avaliado, em termos de nota, como um resultado que, na prática, foi excelente. Desse modo, o líder carismático estudado nesta pesquisa, demonstrou conceder a nota considerando o histórico desempenho individual do colaborador, não se baseando no resultado geral da equipe para avaliá-lo.

O jeito autoritário de ser, por outro lado, demonstrou não ser suficiente para que os liderados obtenham bom desempenho. Apesar da preocupação com a qualidade, o autoritarismo, de acordo com os dados do estudo, não se mostrou eficiente na conquista de bons resultados dos colaboradores.

A realização da pesquisa trouxe a necessidade de investigação da percepção da equipe a respeito de seus líderes, como lidam com este aspecto e seu impacto no dia-a-dia de trabalho. Outra investigação também possível é do perfil de cada membro das equipes, uma vez que se caracterizam como variáveis influenciadoras no resultado da avaliação de desempenho. Desse modo, pode-se comparar o perfil do liderado com de seu líder e investigar a melhor cominação de perfis para um bom resultado no desempenho da equipe.

THE CALL CENTER SUPERVISOR'S PERSONALITITY AND ITS INFLUENCE ON TEAM'S PERFORMANCE

Abstract

The present study broaches the leadership subjetc and performance, considering the personality os Call Centers supervisores and their work teams. The research consisted in to avaliate the results of the performance evaluation of the employees of the same service for the last five months. Were also evaluated the supervisor's personality by using the Fatorial Persnality Inventory. The research verified that the more charismatic was the supervisor, the Best were the results of his team. Also, the supervisors that act closely to their employees have better results on the performance evaluation. Otherwise, the supervisors that act in an authoritarian and distance way of their team, obtained worse results.

Keywords: Leadership. Performance. Personality.

6. REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n.3, p. 102-114, mai-jun 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas. 2 edição. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. Gestão de Pessoas. São Paulo: Makron Books, 2001.

Da SILVA, Valdeci Gonçalves. Os testes psicológicos e suas práticas. Disponível em: www.psicologia.com.pt. Acesso em:

FIEDLER, Fred Edward. Liderança e administração eficaz. São Paulo: Pioneira, 1981.

HOLLANDER, E.P. Leadership dynamics – a pratical guide to effective relationships. New York: The Free Press, 1978.

JUNIOR, I. J. N; GARCIA, S.; MORGAN, B.F. Definição de metas para avaliação de desempenho de agências bancárias. Revista de Administração Mackenzie, volume 8, número 4, p.60-80, 2007.

LAINO, A. S.; RODRIGUEZ, M.V.R. A influência dos estilos de liderança na cultura organizacional: um estudo de caso. Artigo apresentado no X SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção, Novembro de 2003.

LOTTA, Gabriela Spanhghero. A avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. ERA – eletrônica, volume 1, número 2, jul-dez/2002.

NORONHA, Ana Paula Torto; VENDRAMINI, Claudete Maria Medeiros. Parâmetros psicométricos: estudo comparativo entre testes de inteligência e de personalidade. Psicologia: Reflexão e Crítica, 16 (1), 2003.

PASQUALI, Luiz. Técnica do Exame Psicológico - TEP: Manual. Vol. I: Fundamentos das técnicas psicológicas. São Paulo, Casa do Psicólogo/Conselho Federal de Psicologia, 2001.

PASQUALI, LUIZ; AZEVEDO, MARIA MAZARELLO; GHESTI, IVÂNIA. Inventário Fatorial de Personalidade: manual técnico e de avaliação. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2007.