

**ESTILOS DE LIDERANÇA QUE CONECTAM AMBIENTES E PROFISSIONAIS
DA COMUNICAÇÃO: Uma análise dos atendentes de call center do varejo**

DÉRCIA ANTUNES DE SOUZA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
derciaantunes@uol.com.br

PATRICIA VALERIO FAIAD

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
patricia.faiad@yahoo.com.br

CLAUDIANE REIS DA PAIXÃO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
claudianereis@uol.com.br

FERNANDA DEOLINDA FAJAN

UNIFEI - Universidade Federal de Itajubá
fernandafajan@hotmail.com

Área Temática: Gestão de Pessoas (4. Gestão de Pessoas e de Equipes)

ESTILOS DE LIDERANÇA QUE CONECTAM AMBIENTES E PROFISSIONAIS DA COMUNICAÇÃO: Uma análise dos atendentes de *call center* do varejo

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar os estilos de lideranças que predominam na empresa Casas Bahia sob a ótica dos atendentes de *Call Center*. Trata-se de uma pesquisa descritiva realizada mediante trabalho de campo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário estruturado com 11 perguntas aplicado para 100 atendentes de *Call Center* da Casas Bahia. Os resultados apontam que a maioria dos respondentes é composta por mulheres jovens e solteiras com ensino médio completo. Dos 100 respondentes, 80 estão na empresa a menos de um ano. Pode-se concluir que, existe um ambiente saudável com bom relacionamento interpessoal, pois a maioria, composta por 99% estão satisfeitos com a comunicação entre líderes e liderados e 89% dos respondentes indicaram plena satisfação com a atuação da liderança. Conclui-se, portanto, que embora os estilos de liderança possuam características multifacetadas, as características do estilo de Liderança Democrática é o que predomina.

Palavras-chave: Líder; Estilos de liderança; *Call Center*.

Abstract

This article aims to analyze the leadership styles that predominate in Casas Bahia Company from the perspective of Call Center Attendants. This is a descriptive approach carried out through field research. The data collection instrument used was a structured questionnaire with 11 questions was applied to 100 attendants afternoon shift Call Center Casas Bahia. The results indicate that the majority of respondents consist of young people, female, unmarried and who completed high school. Of the 100 respondents 80 are de company less than a year. It can be conclude that there is a healthy environment with good interpersonal skills, as most, composed by 99% of respondents are satisfied with the form of communication between leaders and followers and 89% of respondents indicated satisfaction with the performance of the current leadership. We conclude, therefore, that although the leadership styles have multifaceted characteristics, the characteristics of the Democratic Leadership style is predominant.

Key words: Leader; Leadership Styles; Call Center.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças que estão acontecendo no mundo dos negócios têm impactado diretamente na economia mundial bem como no ambiente empresarial. Tais mudanças são cada vez mais rápidas e inesperadas, impondo às empresas, novas e crescentes necessidades, principalmente no que tange às formas de liderar e motivar as pessoas dentro do contexto organizacional. Os gestores tendem a trabalhar em equipes e atender com eficiência seus clientes que são cada vez mais exigentes.

Liderar não é tarefa simples; pelo contrário, liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um organismo vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos. Dessa forma, pode-se definir liderança como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. Para Rocha e Salles (2005), as mudanças aceleradas que estão ocorrendo no mundo têm exigido das organizações, adaptação e respostas rápidas aos novos desafios.

O novo cenário competitivo, resultante da globalização, desregulamentação, privatização, entre outras influências, tem levado as empresas a um contínuo repensar de suas estratégias, visando alcançar a excelência e melhores níveis de competitividade. Essa característica dos tempos atuais, de alta competitividade vem impondo também às organizações a busca de novas maneiras e de técnicas de realização e melhoria das suas atividades.

Diante de um ambiente competitivo, as organizações são constantemente alvo de intensas transformações, o que faz com que as mesmas adaptem suas ferramentas de gestão ao novo cenário empresarial e repensem novos modelos de gestão, pois os antigos modelos não mais se adequam eficientemente ao ambiente. Dessa forma, surgem adaptações rápidas e eficazes dos seus líderes.

De acordo com Robbins (2005), liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. O líder tem papel importante no contexto empresarial, pois ele tem a capacidade de influenciar as pessoas a trabalharem visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. Pode-se até mesmo afirmar que eles são responsáveis por muito do sucesso ou fracasso da organização.

Não há como definir um modelo de liderança ideal, pois, o perfil de um líder ideal é aquele que se adéqua a situação atual, ou seja, depende do atual contexto organizacional em que o líder está inserido. Considerando esse pressuposto, este trabalho tem como propósito obter a resposta para o seguinte problema: Qual a percepção dos atendentes de Call Center das Casas Bahia acerca do estilo de seu líder?

O objetivo geral deste artigo é analisar os estilos de lideranças que predominam no Call Center da empresa objeto de estudo e sua influência sobre os atendentes. Tem-se como objetivos específicos: 1) Descrever o perfil dos atendentes de *Call Center* da empresa; 2) Identificar todos os estilos de lideranças segundo a percepção dos atendentes de *Call Center*; e 3) identificar o relacionamento dos atendentes de *Call Center* com seus líderes e seus colegas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Importância do Líder nas Organizações

Em uma organização, a liderança é um tema de fundamental importância, pois está relacionado com o sucesso ou o fracasso, com conseguir ou não atingir os objetivos definidos. Independente do porte, as empresas buscam líderes para crescimento e posicionamento no mercado. O líder exerce papel fundamental na gestão de pessoas, posto que possui a função de guiar, motivar e influenciar pessoas. Moscovici (1995, p.169), indica que "os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações necessitam de líderes competentes (dirigentes / executivos / gerentes) para sua sobrevivência e desenvolvimento".

O líder precisa ter capacidade de incentivar e inspirar, pois a relação com seus liderados é de extrema importância para organização. Neste contexto, Megginson; Mosley; Pietri Jr. (1998) afirmam que liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais no estabelecimento e atingimento das metas. Os mesmos autores ainda indicam que a liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas.

O líder bem sucedido entende e executa cada detalhe do seu trabalho e, evidentemente, dispõe de conhecimento e habilidade para dominar as responsabilidades inerentes à sua posição (VOLPATO, 1998). Segundo Sombrio (2007), o perfil de líder deve ser composto por características básicas de integridade tais como respeito, responsabilidade e compromisso com a crença de que esse comportamento agirá na valorização do trabalhador e no reconhecimento da devida importância no tratamento humano.

Dessa forma, mesmo com a existência de várias definições para o significado de liderança, Candeia; Almeida; Silva (2010) e Bergamini (1994) indicam que uma das características mais importantes da liderança é o ciclo de influência, que usualmente parte de um indivíduo para com um grupo, que é guiado a atingir objetivos em comum.

Para Rech (2001), liderança é um processo interpessoal complexo, no qual uma pessoa influencia um grupo, organização ou sociedade e estabelece uma relação de poder em relação a estas pessoas a fim de que possam alcançar objetivos em comuns. Nesta relação de influência, "estão presentes os processos subjetivos (conscientes e inconscientes) do líder e de seus seguidores, bem como o contexto em que estão inseridos" (p. 25). Percebe-se então que, liderança é o poder ou a capacidade de uma pessoa, consciente ou inconscientemente influenciar outra para que realize aquilo que lhe foi solicitado.

Para Maximiano (2007, p. 25), liderança é "o processo de conduzir e influenciar as ações para a realização dos objetivos estipulados pelas organizações". Assim como este autor admite que liderança seja a capacidade como alguém conduz outro para a conquista dos objetivos, Bowditch e Buono (2002, p.118) adotam uma postura muito próxima quando afirmam que "a liderança pode ser considerada como um processo de influência, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para estabelecimento e atingimento de metas".

2.2 Tipos e estilos de Liderança

O termo liderança tem sido usado com intensidade desde a década de 1980 e tem um status ambíguo na prática organizacional da mesma forma como na teoria pois existem várias teorias

sobre os estilos de liderança. A finalidade dessas teorias é estudar a relação do líder com seus subordinados e observar de que maneira este orienta sua conduta e seu estilo de liderança. Tem a finalidade também de expor as características e personalidades dos estilos de liderança. No entanto, as definições de estilos mais comuns presentes nessas teorias são: autocrático, democrático e liberal (ou *laissez-faire*) (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR.,1998; CHIAVENATO, 2003; BERGAMINI, 1997, MAXIMIANO, 2007).

A liderança autocrática é um tipo de liderança autoritária, na qual o líder não ouve a opinião do grupo. Este tipo de líder organiza e controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização e normalmente usa ameaças e punições. Para Banov (2008), o líder autoritário tem uma postura altamente diretiva, só impulsionada pelas realizações de tarefas, onde as mesmas são planejadas por técnicas sem deixar espaço para a criatividade e a participação do grupo liderado, tornando-os assim, essencialmente frustrados e, conseqüentemente, favorecendo um lugar de trabalho propício à tensão, ao stress e à desmotivação do liderado.

Verifica-se, geralmente, este estilo de liderança em organizações de mão-de-obra intensiva, não especializada e com pouca tecnologia. Segundo Maximiano (2007), a liderança autocrática centraliza o poder de decisão no chefe, ou seja, quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. Ainda, de acordo com Chiavenato (2004), o líder impõe suas ideias e suas decisões sobre o grupo sem nenhuma participação deste, sendo que a ênfase está nele.

A liderança democrática tem um perfil diferenciado da liderança burocrática, pois todos participam democraticamente das decisões e existe boa comunicação entre liderados e líder. Percebe-se este estilo de liderança em empresas de elevada tecnologia e pessoal especializado, onde os profissionais desenvolvem atividades complexas. O líder estimula a participação do grupo e orienta as tarefas. É um tipo de liderança participativa, em que as decisões são tomadas após debate e em conjunto. Segundo Maximiano (2004), quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder.

Este estilo de liderança segundo Banov (2008) possibilita a integração entre os liderados, pois, promove um maior engajamento das pessoas, uma vez que elas se sentem motivadas e importantes para execução de tarefas e objetivos da empresa. Produz maiores resultados, atribuídos ao bom relacionamento interpessoal entre o líder e os subordinados. Outra característica deste estilo é que apoia seus liderados, desenvolvendo laços de amizade e cordialidade para com os mesmos. Para Chiavenato (2004), o líder se comunica espontaneamente e forma grupos de amizades e um bom relacionamento entre sua equipe.

Na liderança liberal (*laissez-faire*) a participação do líder é mínima e o grupo é enfatizado. Há liberdade e total confiança no grupo, sendo que as decisões são totalmente delegadas. A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica a cargo do grupo.

Neste estilo de liderança o líder delega as atividades ao grupo e não faz acompanhamento das tarefas, a equipe possui total liberdade para definir diretrizes e objetivos e como consequência, em geral o grupo fica perdido (CHIAVENATO 2004). Ainda segundo este autor, este estilo é indicado para grupos com alta maturidade e responsabilidade, gerando assim inspiração criativa e iniciativa, instigando o sentimento de importância dos mesmos na organização.

De acordo com BANOVA (2008), a atuação do líder fica muito reduzida, há liberdade para grupos e indivíduos tomarem decisões independentes, quer o líder queira ou não, e não há imposição de regras. Esse ambiente favorece o desrespeito, a confusão e a impunidade em virtude da falta de uma voz ativa que impulsione os processos, determine funções e resolva conflitos, culminando no fracasso de qualquer organização.

Devido ao grande interesse despertado pelo tema da liderança, nota-se que, na gestão contemporânea a terminologia vem mudando consideravelmente. São múltiplos os conceitos emitidos pelos pesquisadores de várias áreas. No entanto, os termos mais recentes para explicitar as várias modalidades de liderança são: carismática, transacional, transformacional, situacional, visionária e estratégica (BARNEY,1997; ROBBINS, 2005; BASS, 1985; MAXIMIANO, 2007; SOMBRIO, 2007).

Segundo Robbins (2005), líderes transacionais são aqueles que conduzem e motivam seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. Para Bass (1985), os comportamentos da liderança transacional são empregados para monitoramento e controle dos empregados por meios de métricas racionais ou econômicas. A recompensa contingente se refere ao comportamento de liderança centrado na troca dos recursos; isto é, os líderes fornecem suporte e recursos tangíveis ou intangíveis aos seguidores em troca de seus esforços e desempenho.

Os líderes transformacionais, para Robbins (2005), inspiram seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização. Eles se preocupam com as necessidades de seus liderados, modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma forma nova, e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas.

De acordo com Bass (1985), os líderes transformacionais fornecem *feedback* construtivo a seus seguidores, os convencem a realizar esforços extras e os incentiva a pensar criativamente sobre problemas complexos. Em consequência, os seguidores tendem a comportar-se de maneira que facilita atingir elevados níveis de desempenho nas tarefas. Além disso, os líderes transformacionais salientam as missões de suas organizações e persuadem seguidores a abandonar interesses pessoais para a coletividade. Conforme aponta Robbins (2005), a teoria da liderança situacional percebe a relação líder e liderado como a relação de pais e filhos. Assim, como todo pai deve reduzir o controle sobre os filhos, e à medida que estes ficam mais maduros e responsáveis, o líder deve agir com seu liderado. Quanto menos capaz e motivado for o liderado, mais o líder terá que atuar. Quanto mais capaz e motivado for o liderado, menos o líder precisará fazer.

A liderança carismática tem como essência a premiação por parte do líder à realização da própria tarefa; os liderados recebem recompensas de conteúdo moral, o líder empenha-se em fazer com que os seus liderados atinjam suas metas superando os seus interesses individuais com o máximo de comprometimento, tornando-se assim fiéis seguidores. Para tanto, os líderes carismáticos atentam para as necessidades e potencialidades dos liderados, trabalham com a emoção e coragem dos seguidores, trazendo inspiração para que ofereçam o máximo de si, ou seja, criam meios de motivar e guiar os liderados, a partir de valores e padrões estabelecidos, aos objetivos estabelecidos. Alguns exemplos de recompensas carismáticas são: satisfação e oportunidade de crescimento pessoal, possibilidade de participar de projetos desafiadores, agradecimentos pelo desempenho, promessa de desenvolvimento de competências, dentre outras (MAXIMIANO, 2004).

Robbins (2005) conceitua Liderança Visionária como a capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma organização ou unidade organizacional que cresce e melhora a partir do presente. Essa visão, se selecionada e implementada apropriadamente, é tão energética que dá partida para o futuro clamando por habilidades, talentos e recursos para fazê-lo acontecer.

A liderança estratégica é a capacidade de influenciar outras pessoas a tornar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização. A liderança estratégica pressupõe uma visão comum do que uma organização deve ser. Isso implica a existência de um acordo entre os gerentes corporativos e gerentes de divisões sobre as oportunidades e ameaças, dados os recursos e capacidade da organização (BARNEY, 1997). Hersey e Blanchard (1986), por sua vez, admitem que a eficácia dos líderes depende da maneira como seu estilo de liderança se relaciona com a situação em que operam.

Desse modo, se a eficácia do estilo de comportamento do líder depende da situação em que é usado, entende-se que qualquer um dos estilos básicos pode ser eficaz ou ineficaz, dependendo da situação. A diferença entre os estilos eficaz e ineficaz muitas vezes não está no comportamento efetivo do líder, mas na adequação desse comportamento ao ambiente em que é usado e, como propõe Bergamini (1994), às pessoas (seguidores). Com este raciocínio, pode-se analisar as diferentes situações com que nos defrontamos diariamente e conseqüentemente, os estilos mais adequados para lidar com cada uma delas.

2.3 Histórico da empresa Casas Bahia

A empresa Casas Bahia foi fundada em 1952, em São Caetano do Sul - SP, pelo imigrante polonês Samuel Klein, que iniciou como mascate, vendendo produtos de porta em porta, sendo que a maioria dos seus clientes eram retirantes nordestinos. Daí o nome da empresa, já que a Bahia é o maior estado do Nordeste. No dia 4 de dezembro de 2009 o Grupo Pão de Açúcar anunciou a compra das Casas Bahia, tornando-se esta parte integrante do atualmente maior grupo varejista brasileiro. A empresa é uma das grandes redes de varejo de eletroeletrônicos e móveis do país e possui diversos tipos de clientes, principalmente consumidores de baixa renda. É especialista em lidar com as classes C e D no Brasil. A habilidade para entender as necessidades emocionais e os hábitos de compra dos clientes de baixa renda resultou em um modelo de negócios único no que diz respeito ao varejo.

Enquanto os concorrentes perseguiam os clientes das classes A e B, Klein abria as portas para a periferia do mercado de consumo. Por trás da política de crédito e de todo o crescimento da rede, está à história de sucesso de seu criador, Samuel Klein, que elaborou toda a política de relacionamento de familiaridade e dedicação ao cliente. A contribuição para o desenvolvimento da população menos favorecida do Brasil é reconhecida não só pelos seus fregueses, mas serve de exemplo para o mundo todo. A empresa não segue tendências e modismos, ao contrário, segue até hoje a cartilha de seu fundador. A maior sabedoria de Samuel foi, além de enxergar as necessidades do mercado, passar adiante seus ensinamentos para os membros da família Klein e todos os envolvidos na gestão da empresa.

Na Casas Bahia, o slogan "Dedicação Total a Você" se aplica aos dois lados da moeda: clientes e colaboradores. Considerado como um "pai" pelos seus colaboradores, a quem chama de "filhos", Samuel é tido como um exemplo a ser seguido. Outro lema da rede é dar oportunidades de crescimento para quem realmente tem vontade de crescer profissionalmente.

A Casas Bahia Contact Center faz parte da Viavarejo, holding que abriga as marcas Casas Bahia e Ponto Frio. Atua como consultora no relacionamento empresa/cliente alinhando tecnologia com atendimento de qualidade. Possui dois *sites* desenvolvidos com estrutura física e tecnológica aptos a oferecer aos clientes e colaboradores, o ambiente perfeito para a realização de um trabalho eficaz.

Como marco inicial da CBCC – Casas Bahia Contact Center - do bairro Bom Retiro abriga em 4135m² construídos, 705 pontos de atendimento, com 916 colaboradores atendendo os clientes Nova PontoCom (detentora das bandeiras virtuais de Extra, Ponto Frio e Casas Bahia), E-hub, Citroën e Peugeot. Em Agosto de 2010 foi inaugurada a unidade de São Caetano do Sul com 8186m² de área construída, 1078 pontos de atendimento e 1678 colaboradores atendendo Casas Bahia e Ponto Frio (loja física) e Bradesco.

A Casas Bahia Contact Center, empresa da Casas Bahia, atua como consultora no relacionamento empresa/cliente, alinhando tecnologia com atendimento de qualidade. A qualidade do serviço é o reflexo da confiança e do respeito ao profissional demonstrados diariamente. O resultado desse processo é denotado por relacionamentos fortificados e objetivos alcançados. Essa preocupação se reflete no ambiente de trabalho com instalações modernas e funcionais. A Casas Bahia Contact Center tem como missão, fornecer serviços inovadores e flexíveis, que atendam com qualidade nossos clientes. Faz parte de seus valores organizacionais: Simpatia, Respeito, Dedicção, Dignidade, Responsabilidade, Inovação, Eficiência, Cidadania, Humanidade. Por fim, a visão da empresa consiste em ser uma empresa reconhecida pela qualidade de seu serviço e pelo respeito aos seus colaboradores.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa possui caráter descritivo, já que tem como objetivo analisar os estilos de lideranças que predominam no *Call Center* da empresa objeto de estudo e sua influencia sobre os atendentes. Possui uma abordagem quantitativa que, segundo Marconi e Lakatos (2003), caracterizam-se pela precisão e controle dos dados estatísticos de forma sistemática, utilizando técnicas estatísticas na coleta e manipulação das informações adquiridas, garantindo, assim, precisão dos resultados.

Caracteriza-se como pesquisa descritiva, pois, de acordo com Gil (2008), este tipo de pesquisa visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis e envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como o questionário e a observação sistemática.

Realizou-se uma pesquisa de campo composta por 100 colaboradores do turno da tarde do *Call Center* da Casas Bahia. A pesquisa de campo é a procura de resposta para uma hipótese que se queira comprovar, ou a descoberta de novos fenômenos, objetivando conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema (MARCONI; LAKATOS, 2003). O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário estruturado, que possibilita aos respondentes fazer escolhas e ponderações diante das alternativas propostas (VERGARA, 2007).

Na etapa de análise e interpretação, os dados obtidos foram cotejados com os resultados de pesquisas já realizadas e que foram identificadas na etapa de revisão bibliográfica. Procurou-

se também identificar nexos entre os resultados obtidos e formulações teóricas já consagradas pela literatura.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Norteados pelos objetivos propostos no trabalho, ou seja, analisar os estilos de lideranças que predominam no *Call Center* da empresa objeto de estudo e sua influência sobre os atendentes, apresenta-se a seguir a análise dos resultados. Em relação à descrição das características da população da pesquisa, estas estão especificadas no Quadro 1:

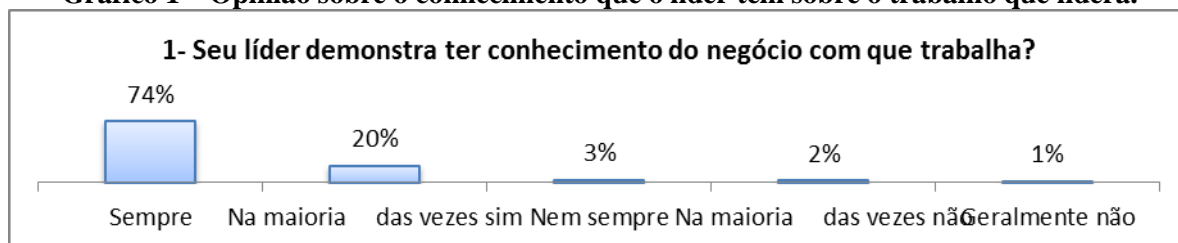
Quadro 1 - Perfil dos atendentes do *Call Center*

Gênero (%)	Estado Civil (%)	Escolaridade (%)	Idade (%)	Tempo de Serviço (%)
Feminino – 75%	Solteiro 75%	Ensino médio completo 75%	18 a 25 anos – 69%	Menos de 1 ano – 80%
Masculino – 25%	Casado 21%	Ensino médio incompleto 6%	26 a 35 anos – 21%	De 1 a 2 anos – 12%
	Outros 4%	Superior completo – 3%	36 a 45 anos – 9%	De 3 a 5 anos – 08%
		Superior Incompleto – 16%	Acima de 45 anos – 1%	Mais de 5 anos – 0%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Os resultados da pesquisa indicam que do total de 100 respondentes, 75 são mulheres e 25 são homens. Em relação a idade, 69 respondentes tem idade de 18 a 25 anos, sendo que, 50 são mulheres e 19 são homens. Na faixa de 26 a 35 anos, encontram-se 6 homens e 15 mulheres. Percebe-se que são poucos os atendentes com idade entre 36 a 45 anos, sendo que não há nenhum homem e 9 são mulheres. Quanto ao estado civil, verifica-se que 20 são mulheres casadas e 51 mulheres solteiras e os homens, 1 é casado e 24 são solteiros.

Gráfico 1 – Opinião sobre o conhecimento que o líder tem sobre o trabalho que lidera.

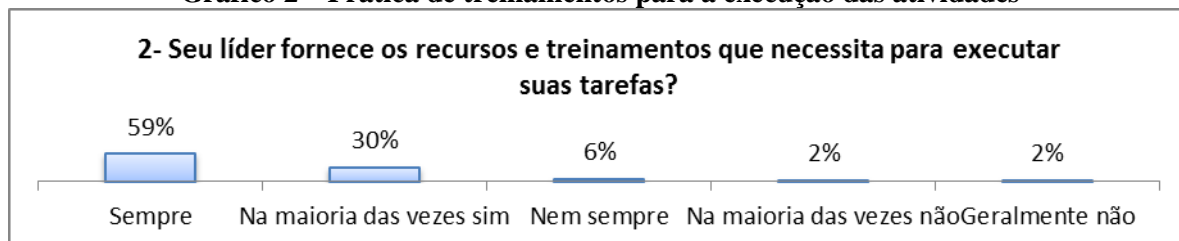


Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à opinião dos atendentes acerca do conhecimento do líder sobre o trabalho que lidera, verifica-se que a absoluta maioria dos respondentes, ou seja, 94% indicam que seu líder tem pleno conhecimento do negócio. Essa percepção gera cumplicidade e dá confiança aos liderados, já que, de acordo com Volpato (1998), o líder bem sucedido entende e executa

cada detalhe do seu trabalho e, é evidente, dispõe de conhecimento e habilidade para dominar as responsabilidades inerentes à sua posição.

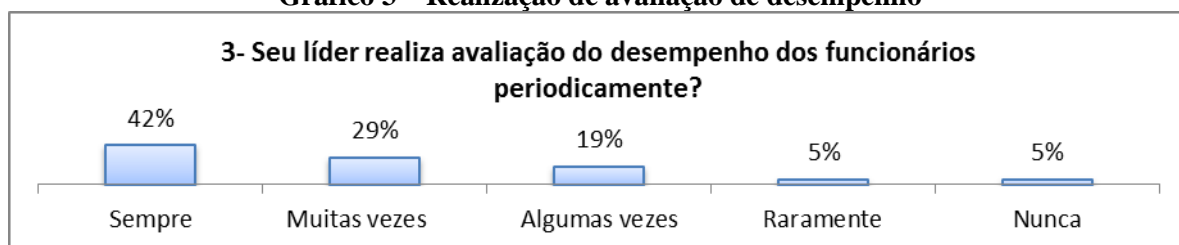
Gráfico 2 – Prática de treinamentos para a execução das atividades



Fonte: Dados da pesquisa

No que tange ao fornecimento de recursos e treinamento para a execução das atividades, dos 100 pesquisados, 89 pessoas afirmam que o líder possui conhecimento do negócio e proporciona a capacitação necessária para que o liderado possa executar suas tarefas com qualidade e segurança para atingir as metas e resultados. Isso se deve, provavelmente, ao fato do líder receber capacitação adequada na integração à empresa, para exercer sua tarefa e com isso transmitir segurança ao seu liderado. Essa informação vai ao encontro da liderança democrática, na qual o líder incentiva a participação do grupo na execução das atividades, que de acordo com Maximiano (2004), quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder.

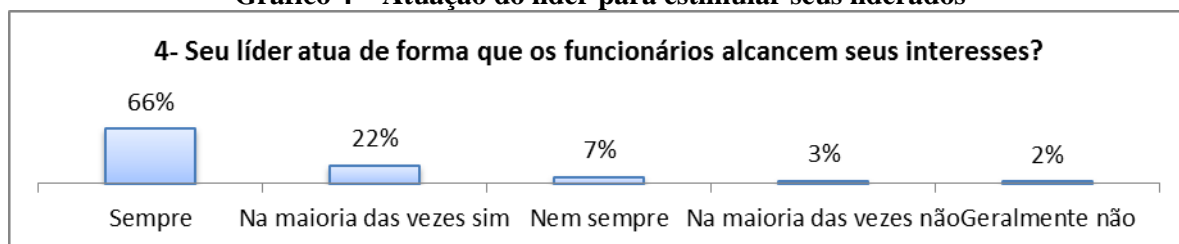
Gráfico 3 – Realização de avaliação de desempenho



Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 3 verifica-se que a maioria dos respondentes, que corresponde a 71%, informa que é realizada avaliação de desempenho, na qual o líder identifica e mensura as ações realizadas da organização, realizando diagnóstico do desempenho individual de cada colaborador, promovendo o crescimento profissional. Outra atribuição que compete ao líder é descobrir talentos a partir da identificação das qualidades de cada colaborador. Essa análise vai ao encontro com perfil de liderança democrática, que segundo Banov (2008, p. 31), possibilita a integração entre os liderados, pois, promove um maior engajamento das pessoas, uma vez que elas se sentem motivadas e importantes para execução de tarefas e objetivos da empresa.

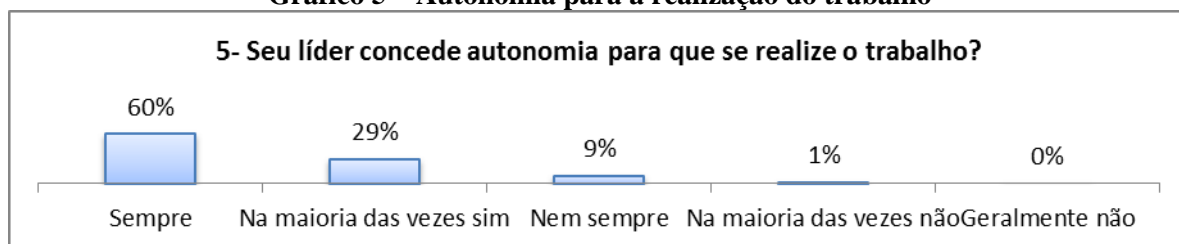
Gráfico 4 – Atuação do líder para estimular seus liderados



Fonte: Dados da pesquisa

A grande maioria dos respondentes, que corresponde a 88%, considera satisfatória a forma como o líder estimula-os e motiva-os. Esta constatação coincide com o estilo democrático, pois o líder estimula a participação do grupo e orienta as tarefas. Pode-se afirmar também que estas características se aproximam do estilo de liderança transacional, pois segundo Robbins (2005) os líderes transacionais são aqueles que conduzem e motivam seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. Apenas 12% dos respondentes consideram insatisfatória a atuação de seu líder.

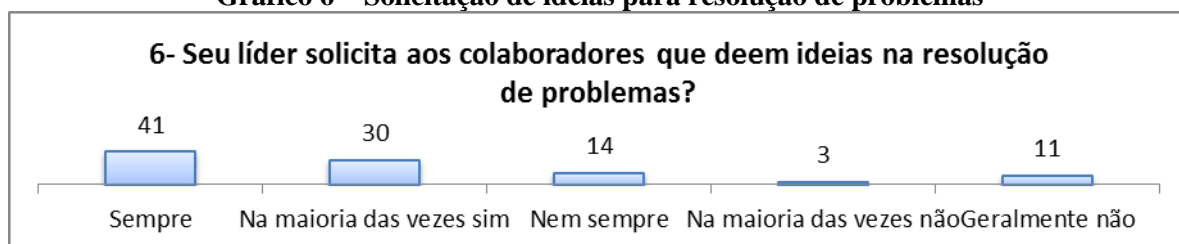
Gráfico 5 – Autonomia para a realização do trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se neste gráfico que a grande maioria dos respondentes, que representam 89%, afirma que seu líder concede autonomia para realização do trabalho, ou seja, quanto mais conhecimento o colaborador tiver para execução de suas tarefas, mais autonomia ele conquistará. Esta característica de dar autonomia ao liderado é inerente ao estilo democrático, pois segundo Banov (2008), o líder que dá autonomia para seus liderados executarem suas tarefas, possibilita a integração entre os mesmos, pois, promove um maior engajamento das pessoas, uma vez que elas se sentem motivadas e importantes para execução de tarefas e objetivos da empresa. Esta característica coincide também com a visão de Robbins (2005), que propõe que, na teoria da liderança situacional, quanto menos capaz e motivado for o liderado, mais o líder terá que atuar e quanto mais capaz e motivado for o liderado, menos o líder precisará atuar.

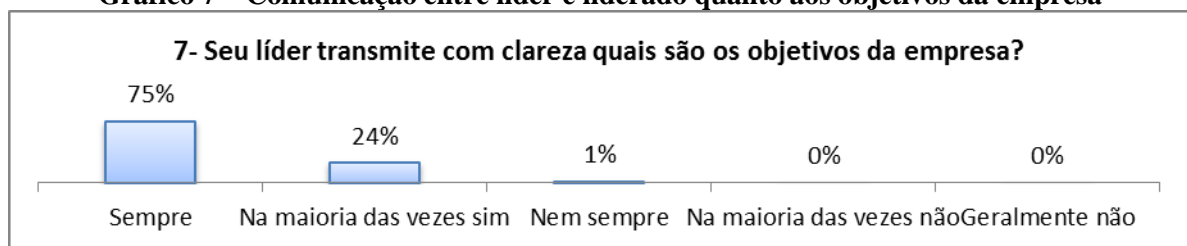
Gráfico 6 – Solicitação de ideias para resolução de problemas



Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que 71% dos atendentes afirmam que seu líder propõe a participação efetiva dos colaboradores na resolução de conflitos e problemas. Esta postura do líder é muito importante, pois, de acordo com Robbins (2005), eles modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma forma nova, e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas. Características essas que pertencem ao tipo de líder do estilo transformacional e do estilo democrático, pois segundo Maximiano (2004), todos participam democraticamente nas decisões e existe boa comunicação entre liderados e líder. Justifica-se o elevado número de colaboradores, ou seja, 28% que indicaram que seu líder não solicita ideias na resolução de problema, pelo fato de muitos destes, terem sido contratados recentemente na empresa. Diversos colaboradores que estão em fase inicial na empresa estão em seu primeiro emprego e em processo de desenvolvimento em suas funções.

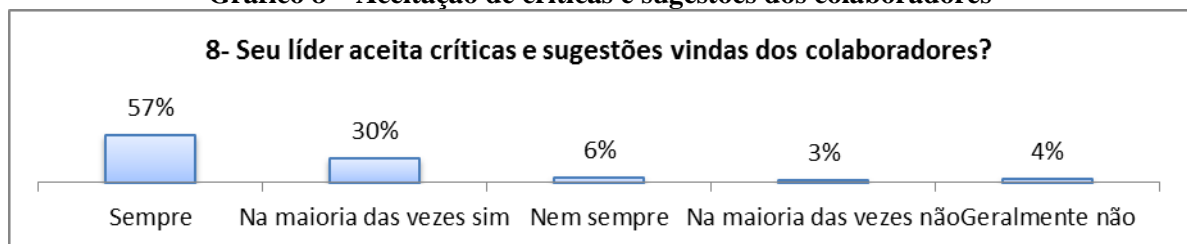
Gráfico 7 – Comunicação entre líder e liderado quanto aos objetivos da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Em se tratando do item comunicação, verifica-se que 99% dos respondentes estão satisfeitos com a forma de comunicação do líder para com os liderados. Sabe-se que, de fato, torna-se relevante uma boa comunicação e interação entre líder e liderados para que os resultados sejam atingidos. Este resultado corrobora com a afirmação de Chiavenato (2004, p.103) segundo o qual “o líder que se comunica espontaneamente possibilita bom relacionamento com sua equipe”. Esta característica é predominante no estilo do líder democrático, que segundo Chiavenato (2004) e Maximiano (2007), que possibilita a todos participarem democraticamente nas decisões e existe boa comunicação entre liderados e líder.

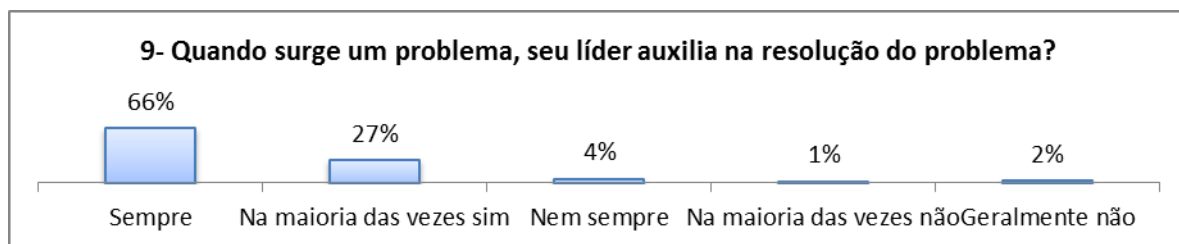
Gráfico 8 – Aceitação de críticas e sugestões dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa

Na visão dos respondentes, 87% afirmam que o líder considera críticas e sugestões. Essa visão é positiva, pois proporciona transparência nas relações, bem como aprimoramento das tarefas e estímulo à criatividade dos colaboradores. Críticas construtivas e sugestões são muito bem vindas e podem melhorar os processos. Outro fator importante é que as pessoas se sentem mais motivadas quando seu líder oferece esta oportunidade onde as mesmas podem utilizar seu potencial máximo de contribuição.

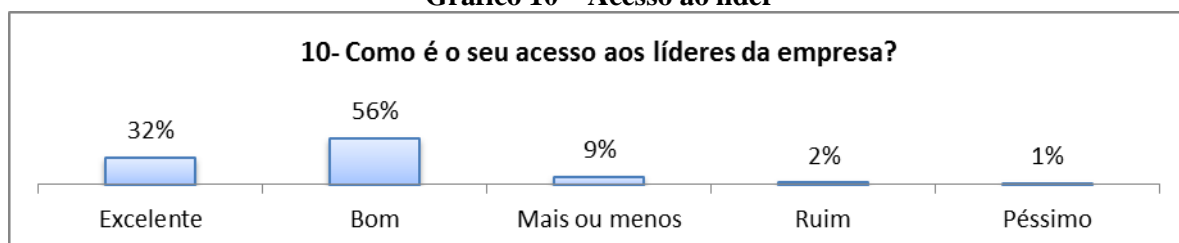
Gráfico 9 – Participação do líder na resolução de problemas



Fonte: Dados da pesquisa

A maior parte dos respondentes, que totalizam 93%, afirmam que o líder auxilia na resolução dos problemas. Essa informação corrobora os resultados indicados no Gráfico 1, que indicam que quando o líder possui segurança e conhecimento, ele conseqüentemente atua de forma presente junto aos liderados.

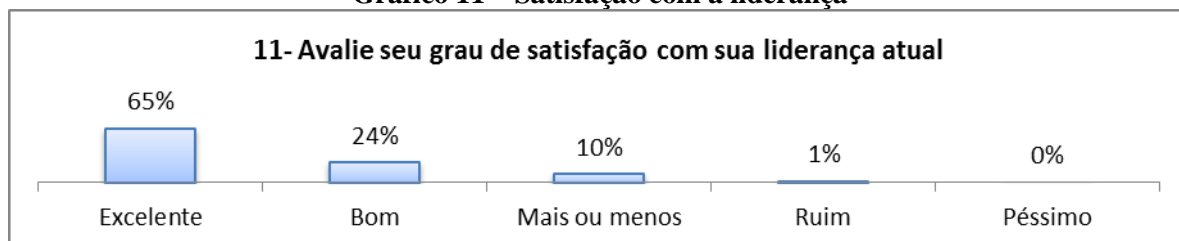
Gráfico 10 – Acesso ao líder



Fonte: Dados da pesquisa

O líder precisa criar um ambiente propício à integração e ao trabalho coletivo, fazendo com que o grupo sinta-se disposto e motivado em busca do objetivo e as metas a serem alcançados. Na questão relacionada ao acesso ao líder, percebe-se que 88% dos respondentes estão satisfeitos. Isso indica que o líder demonstra disposição e empenho em fazer com que seus liderados atinjam suas metas superando os seus interesses individuais. Essa afirmação comprova a percepção de Maximiano (2004), que afirma que os líderes carismáticos atentam-se as necessidades e potencialidades dos liderados, trabalham a emoção e coragem dos seguidores, trazendo inspiração para que ofereçam o máximo de si, ou seja, criam meios de motivar e guiar os liderados.

Gráfico 11 – Satisfação com a liderança



Fonte: Dados da pesquisa

A importância da liderança está presente em todos os níveis e áreas, uma vez que através do líder são projetadas e desenvolvidas ações que garantem a sobrevivência da organização. Quanto à satisfação com a liderança, nota-se que 89% dos respondentes, o que representa a grande maioria, apresenta grau elevado de satisfação com seu líder. Essa afirmação ratifica o parecer de Hersey e Blanchard (1986) de que a eficácia dos líderes depende da maneira como seu estilo de liderança se relaciona com a situação que operam.

5 CONCLUSÃO

Várias abordagens e conceitos sobre liderança têm sido considerados por diversos pesquisadores e estudiosos de várias áreas do conhecimento. O tema liderança possui muitas teorias e estilos, no entanto, neste trabalho, procurou-se destacar o estilo autocrático, democrático, liberal, carismática, transacional, transformacional, situacional, visionária e estratégica.

Este trabalho teve com objetivo analisar os estilos de lideranças que predominam no *Call Center* da Casas Bahia. Mais precisamente, verificar a opinião dos atendentes de *Call Center* acerca dos estilos de liderança que predominam no setor de *Call Center*. Como resultado desta pesquisa, verifica-se que a maioria dos respondentes é composta por pessoas jovens, do sexo feminino, solteiras e que possuem segundo grau completo. Dos 100 respondentes, 80 estão na empresa a menos de um ano. Vale ressaltar que esta pesquisa foi realizada com atendentes do *Call Center* do turno da tarde.

Verificou-se que 94% respondentes afirmaram que seu líder tem pleno conhecimento do negócio e dispõe de conhecimento e habilidade para dominar as responsabilidades inerentes à sua posição. 88% pessoas consideram satisfatória a forma como o líder estimula-os e motiva-os no exercício de suas funções, pois o líder democrático é aquele que estimula a participação do grupo e orienta as tarefas. Quanto a autonomia dada ao liderado, a grande maioria dos respondentes, ou seja, 89% das pessoas afirmaram que seu líder concede autonomia para realização do trabalho. Esta característica também se faz presente no estilo democrático e no estilo de liderança situacional, pois de acordo com diversos autores, o líder que dá autonomia para seus liderados executarem suas tarefas, possibilita a integração entre os mesmos e promove um maior engajamento, uma vez que elas se sentem motivadas e importantes para execução de tarefas e objetivos da empresa.

Quanto ao item participação efetiva dos colaboradores na resolução de conflitos e problemas, os resultados apontam que 71% dos respondentes afirmam que seu líder sugere a participação dos liderados na resolução de conflitos e problemas. Desta forma, percebe-se que há participação democrática nas decisões e boa comunicação entre liderados e líderes. Estas características compõem os estilos de liderança transformacional e do estilo democrático.

Pode-se concluir que, existe um ambiente saudável com bom relacionamento interpessoal, pois percebe-se que a questão que mais se destacou foi a comunicação. Verifica-se que foi quase unânime, sendo que 99% dos respondentes afirmam estar satisfeitos com a forma de comunicação entre líderes e liderados. Esta característica é predominante no estilo do líder democrático, pois todos participam democraticamente nas decisões e existe boa comunicação entre liderados e líder, o que facilita o relacionamento com a equipe.

Conclui-se também que, 89% dos respondentes indicaram plena satisfação com a liderança atual. Dados esses relevantes, pois, a liderança está presente em todos os níveis organizacionais e compreende ações conjuntas que visem a sobrevivência da empresa. Conclui-se, portanto, que embora os estilos de liderança possuam características multifacetadas, o estilo de liderança que predomina nesta pesquisa é o **Estilo Democrático**, pois as características desse estilo é o que mais aparece nas respostas dos atendentes do *Call Center* da Casas Bahia.

REFERÊNCIAS

- BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**: São Paulo, Atlas, 2008.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New York : Addison-Wesley Publishing Company, 1997.
- BASS, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press.
- BERGAMINI, C. W. et al. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997. 342p.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: A administração do Sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, p. 102-114, mai./jun. 1994.
- BERGAMINI, C. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.
- CASAS BAHIA. **A empresa**. Disponível: <www.casasbahia.com.br>. Acesso em: 08/05/2013.
- CANDEIA, B. G. S; ALMEIDA, M. L. SILVA, S. C. Líderes X Chefes: Os estilos de liderança e o perfil dos gestores no Moinho Patoense. In: **VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2010, Penedo – RJ.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: **uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. Revisa e Atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 492p.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI Jr., P. H. **Administração: Conceitos e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.
- RECH, C. R. N. **O papel do imaginário no desenvolvimento de lideranças femininas**. Dissertação de mestrado em administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- ROCHA, E. P.; SALLES, J. A. A. Competências e a gestão de pessoas. **RACRE – Revista de Administração CREUPI**, São Paulo, v. 05, n. 09, jan/dez. 2005.
- SOMBRI, C. D. G. **A importância da liderança na gestão de agências das instituições bancárias**. 2007. 46 p. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- VOLPATO, A. C. **Psicoterapias: abordagens atuais**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.