

Call Center

Descrição da situação

Marcio Diretor de empresa de plano de saúde. Michele Gerente de Serviço ao Consumidor aposentadoria marcada. Marcio preparava a substituição pensando em Gabriel, jovem 30 anos que fazia sucesso como analista de custos.

Michele mostrava preocupação com seus funcionários, mulheres sentadas em seus cubículos barulhentos, próprio de *call center*. Ela havia trabalhado nos cubículos e nos últimos dez anos era gerente. Ela se esforçou para compensar o baixo salário com programação flexível e oferecendo treinamento. O Departamento taxa de rotatividade de 10% comparada com os 25% da empresa.

Gabriel teria a missão de baixar os custos e aumentar a eficiência do departamento. Pessoa de muito bom senso, aumentou o número de chamadas por hora. Pela primeira vez, a empresa media o desempenho dos funcionários com padrões estatísticos que enfatizavam a velocidade.

Marcio tinha agora uma reunião com Gabriel após seu 1º ano na gerência. Os resultados: as chamadas por hora aumentaram, os custos caíram; por outro lado, o moral do departamento caíra, a taxa de rotatividade chegou a 25%.

Se coloque no papel de Marcio para esta conversa com Gabriel.

Análise do Professor

Diagnóstico

- Mudança na maneira de lidar com as pessoas entre a antiga gerente (preocupação com as pessoas) e o novo gerente (preocupação com a eficiência).

Formulação do Problema

- A mudança no modo como os gerentes se relacionam com os funcionários afeta a satisfação e o entusiasmo dos subordinados?

Solução – busca na literatura administrativa mostra:

- A mudança não se refere ao abuso da autoridade ou à falta de unidade nas atividades;
- A mudança se refere ao relacionamento gerente e funcionários e afeta a satisfação e o entusiasmo dos subordinados;
- Então, podemos falar em mudança na liderança.

Tema

**Processo de
Liderança**

Prof. Edmundo Escrivão Filho

Definição de Liderança

- A liderança ocorre quando um membro de um grupo altera a motivação ou a competência dos outros membros do grupo (GIBSON et al., 2006, p.313).
- Capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos (ROBBINS et al, 2010, p. 359).
- Processo de influenciar e apoiar outras pessoas para que elas trabalhem **entusiasticamente** para a obtenção de determinados objetivos (NEWSTROM, 2008, p. 157).

Elementos da Definição de Liderança

Liderança implica em:

- Que todas as relações interpessoais possam envolver liderança;
- O envolvimento do uso de influência;
- A importância de ter um agente de mudança – a capacidade de influenciar o comportamento e o desempenho dos liderados;
- O cumprimento das metas.

(GIBSON et al., 2006, p.313)

Teorias dos Traços

- Teorias que buscam identificar as qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes:
 - Características físicas: energia, capacidade de resistência;
 - Personalidade: autoconfiança, honestidade, entusiasmo;
 - Características sociais: sociabilidade, cooperação, tato;
 - Histórico social: educação, mobilidade.
- Dominaram os estudos de liderança até 1940; por volta de 1990, havia muita confusão;
- Os traços podem auxiliar na identificação da liderança, mas não garante líderes eficazes.

Teorias Comportamentais (ou dos Estilos) - Modelo de Kurt Lewin

- Em 1939 estudou crianças em idade escolar que foram designadas para um grupo com um dos estilos de liderança.
- **Líder autocrático** fornece expectativas claras sobre o que, quando e como deve ser feito; focado no comando do líder e no controle dos membros; tomam decisões sem contribuição dos membros.
- **Líder democrático** oferece orientação e permite a contribuição dos membros. As crianças eram menos produtivas que do grupo autoritário, mas suas contribuições eram de maior qualidade.
- **Líder liberal** oferece pouca orientação e deixa que os membros tomem as decisões. As crianças mostraram pouca cooperação e eram as menos produtivas dos três grupos. Estilo útil com especialistas.

Teorias Comportamentais (ou dos Estilos)

Estilos do modelo da Universidade de Michigan 1940-1960.

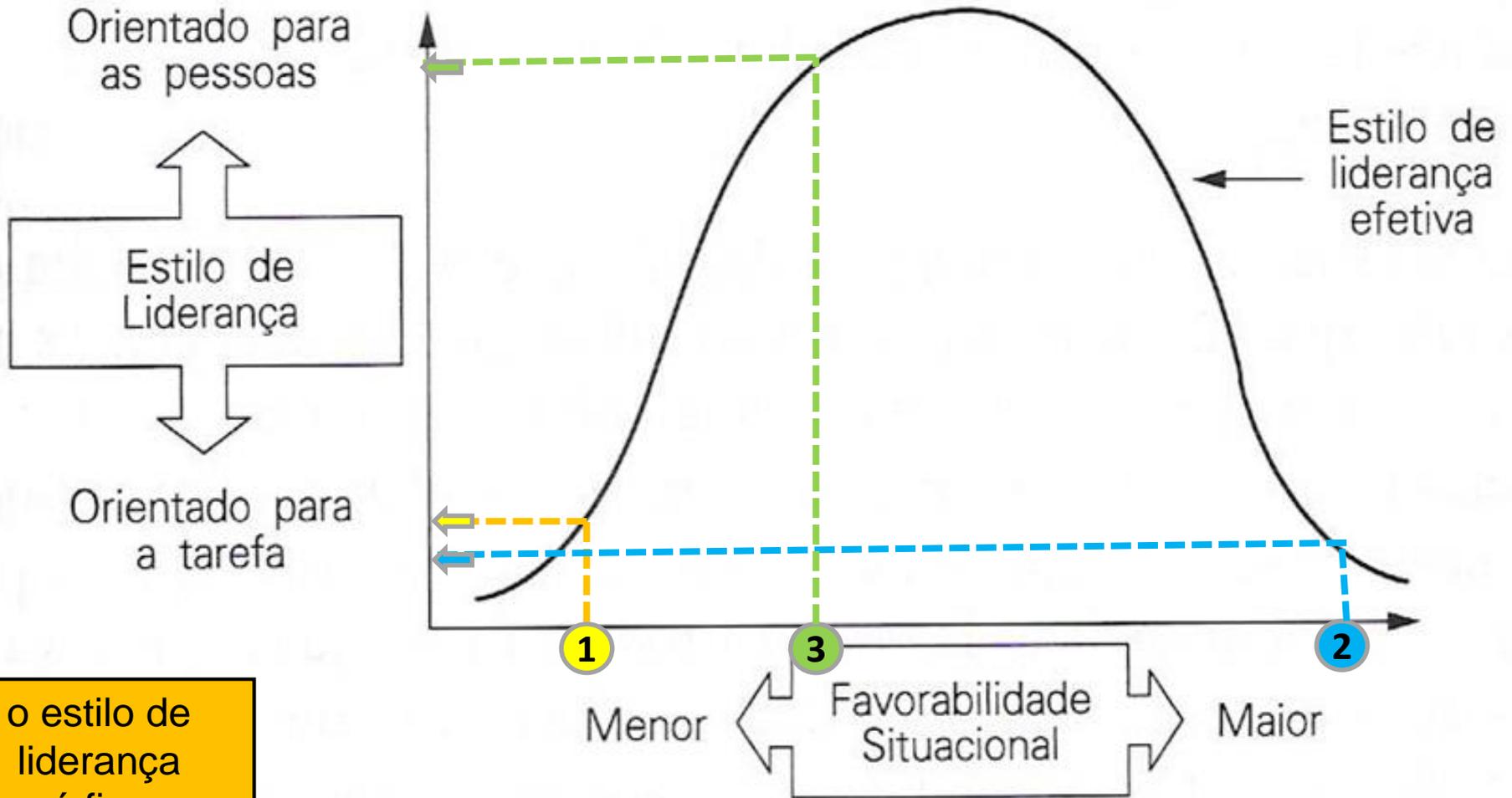
- **Orientação para as pessoas:** expressam interesse pessoal pelas necessidades do funcionário e aceitação dos membros do grupo;
- **Orientação para o trabalho:** expressam uma preocupação direcionada à execução das tarefas e ao cumprimento das metas do grupo.
- unidimensional, **um líder não podia possuir características de ambos os estilos.**

Estilos do modelo da Universidade de Ohio

- **comportamento de estruturação** (trabalho, Michigan) definir e estruturar o próprio papel e dos funcionários na busca do alcance dos objetivos;
- **comportamento de consideração** (pessoas, Michigan) manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua e respeito às ideias dos funcionários.
- **Os líderes podem exibir características de liderança de ambas as dimensões.**

Teorias Situacionais

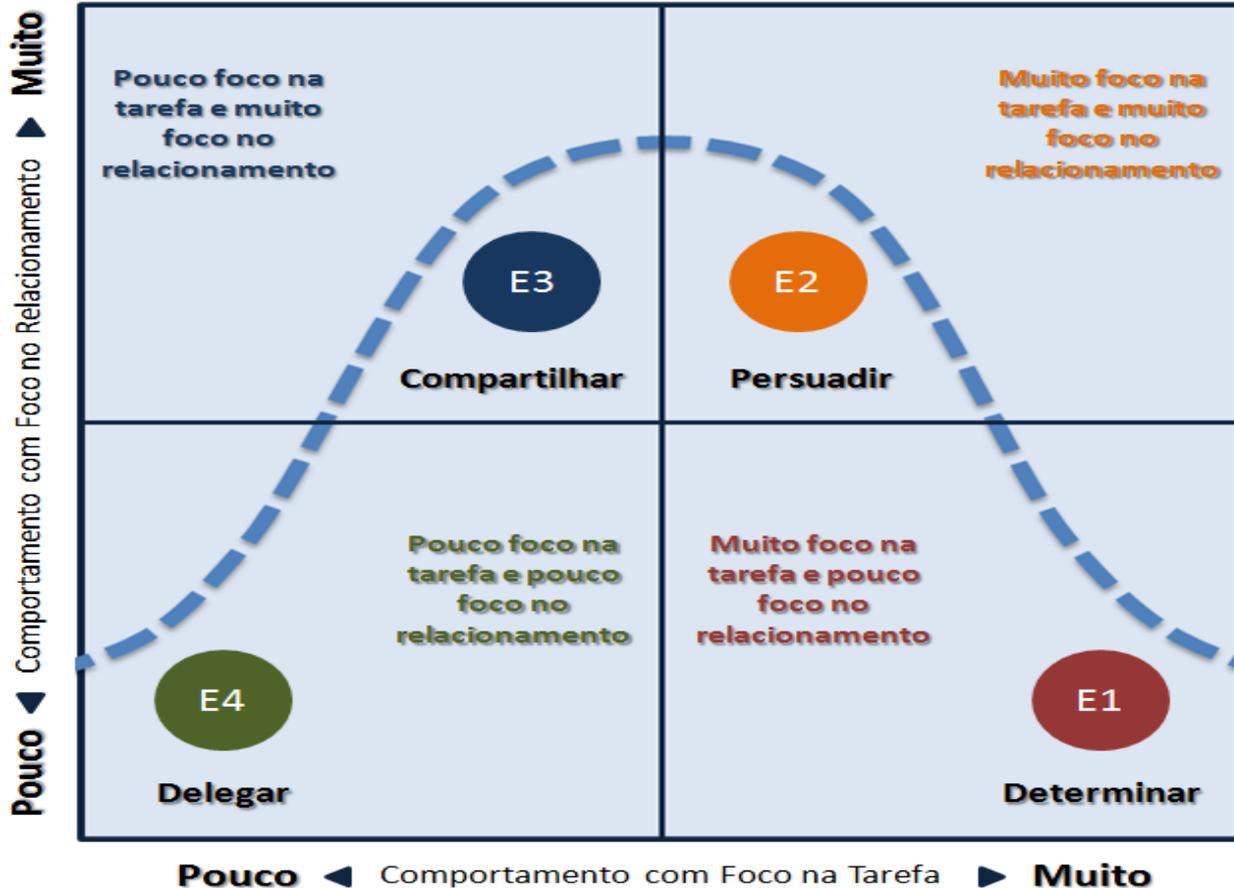
Modelo de Fiedler



Teorias Situacionais

Modelo de Hersey e Blanchard

Foca os seguidores = o estilo de liderança depende do nível de maturidade dos seguidores



Maturidade:
a capacidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento em relação a uma tarefa específica



Liderança Transformacional

- Ao expressar uma **visão**, o líder fornece motivação aos liderados para que eles trabalhem com afinco.
- Ele realiza **grandes mudanças** na missão, na prática empresarial e na gestão dos recursos humanos.
- O líder é capaz de
 - entusiasmar, incitar (encorajar), inspirar (iluminar) as pessoas
 - a ir além das exigências normais de suas tarefas e
 - a exercer níveis extraordinários de esforço
 - na busca dos objetivos do grupo.
- Líder que se distingue pela capacidade especial de realizar inovações e mudanças.

Liderança Transacional

- O líder ajuda o liderado a realizar as metas (melhor qualidade, mais vendas, menor custo) e concomitantemente leva em consideração as necessidades do liderado.
- É um processo de **troca** baseado nas metas e motivação, ou **no desempenho e na recompensa**.
- Os líderes que influenciam efetivamente seus liderados para que atinjam seus objetivos, embora não pareçam estar fazendo o tipo de mudanças radicais que fazem parte da liderança transformacional, estão praticando a liderança transacional (Jones e George).
- De certa forma, a maioria das teorias estudadas.

Liderança na pequena empresa

PEDRAJA-REJAS, Liliana et al. Transformational and transactional leadership: A study of their influence in small companies. **Ingeniare. Revista chilena de ingeniería**, v. 14, n. 2, p. 159-166, 2006.

Objetivo - Amostra

Propósito

- descobrir se existe ou não uma relação estatisticamente significativa entre o estilo de liderança e a eficácia de pequenas organizações na região de Tarapacá, no Chile.

Classificação no Chile

- as empresas com 10 a 50 empregados podem ser consideradas pequenas empresas no Chile.

Amostra

- O questionário foi respondido por 96 dos gestores.

Revisão da teoria: conclusões

O conjunto de estudos aqui examinados confirma que o **tamanho de uma empresa impactará** seus atributos econômicos, financeiros e estratégicos e, em particular, seu processo de tomada de decisão.

Além disso, do ponto de vista teórico, deve-se considerar que as **pequenas empresas possuem diversas características que as distinguem das grandes empresas**, que influenciam na força da relação entre estilo de liderança e eficácia.

Variáveis

Na mais recente decisão estratégica tomada e implementada:

Liderança transformacional

- O líder compartilhou a missão e a visão da instituição com seus liderados.
- Os seguidores entenderam e compartilharam os objetivos do líder.
- Os seguidores aceitaram com entusiasmo a visão de longo prazo do líder.
- Os liderados aceitaram com entusiasmo os desafios de desenvolvimento e realização profissional decorrentes da decisão estratégica.
- Os seguidores aceitaram seu papel na organização com entusiasmo.

Liderança transacional

- Os seguidores entenderam e concordaram com o sistema de recompensas que decorreu da decisão estratégica.
- Os seguidores entenderam os sistemas de poder dentro da organização.
- A negociação e a definição de relações de troca claras são cruciais para o desenvolvimento de trabalho de longo e curto prazo.

Variáveis

Na mais recente decisão estratégica tomada e implementada:

Liderança “Laissez faire”

- O líder delegou totalmente a formulação da decisão a seus subordinados.
- O líder delegou totalmente a implementação da decisão aos seus subordinados.

Eficácia:

- Satisfação dos usuários
- Rentabilidade da empresa
- Satisfação do pessoal
- Crescimento, imagem e posição relativa da organização
- Liquidez financeira e solvência da empresa

Resultados

Dimensões do estilo de liderança (teste t estatístico) = pode-se afirmar que:

- A liderança transformacional está presente **em grau moderado** nas pequenas empresas estudadas
- A liderança transacional **é mais do que moderadamente frequente** nas pequenas empresas estudadas
- A liderança laissez faire **é relativamente pouco frequente** nas pequenas empresas estudadas.

Eficácia e estilo de liderança (correlação de Pearson; modelo de regressão):

- Existe uma **correlação positiva e significativa** entre eficácia e liderança transformacional.
- Existe uma **correlação negativa e significativa** entre eficácia e transacional e estilos de liderança laissez faire.

Conclusões

- Há uma predominância do estilo de liderança transacional sobre os estilos transformacional e laissez faire.
- O estilo de liderança influencia a eficácia das pequenas empresas estudadas:
 - ✓ Essa influência é positiva no caso da liderança transformacional
 - ✓ e negativa nos casos da liderança transacional e laissez faire.

A partir dessas observações de PE, as seguintes sugestões podem ser feitas:

- O líder deve compartilhar a visão e a missão da instituição com seus liderados;
- Os seguidores devem entender e compartilhar os objetivos do líder;
- Os seguidores devem compartilhar e aceitar a visão de longo prazo do líder;
- Os liderados devem partilhar os desafios inerentes ao seu desenvolvimento e realização profissional que decorrem da decisão estratégica.
- Os seguidores devem compartilhar e aceitar seu papel na organização.