

**FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

**JOVENS GESTORES DO SEGMENTO DE *CONTACT CENTER* NO
EXERCÍCIO DA PRIMEIRA LIDERANÇA: UM ESTUDO DE MULTICASOS
EM EMPRESAS DE *CONTACT CENTER***

ALCIONE RUFINO GONÇALVES

ORIENTADORA: Prof.^a. DR^a. IVETE RODRIGUES

SÃO PAULO

2019

ALCIONE RUFINO GONÇALVES

**JOVENS GESTORES DO SEGMENTO DE *CONTACT CENTER* NO
EXERCÍCIO DA PRIMEIRA LIDERANÇA: UM ESTUDO DE MULTICASOS
EM EMPRESAS DE *CONTACT CENTER***

Projeto de Pesquisa apresentada a Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para qualificação sob a orientação da Prof.^a Dra. Ivete Rodrigues.

SÃO PAULO

2019

FICHA CATALOGRÁFICA

Gonçalves, Alcione Rufino.

Jovens gestores do segmento de *contact center* no exercício da primeira liderança: Um estudo de multicascos em empresas de contact center. / Alcione Rufino Gonçalves. São Paulo, 2019.

153 f.: il.tab.

Orientadora Prof.^a Dra. Ivete Rodrigues

Área de concentração: Administração

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em *Stricto Sensu*, 2019.

1. Liderança. 2. Gestão de Pessoas. 3. *Contact Center*. I. Rodrigues, Ivete. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde para realizar todos os meus sonhos e objetivos de vida. Sem Deus não há fé, e sem fé não há esperança.

Agradeço a minha mãe Estela Pereira Dias e meu padrasto Manfredo Antonio da Costa Neto por sempre me apoiarem e acreditarem em meus sonhos e por estarem sempre ao meu lado vibrando com minhas conquistas.

Agradeço ao meu amor Maurício Nisiyama, que foi o maior presente que tive ao longo do mestrado. Minha eterna gratidão pelo companheirismo, acolhida, ensinamentos, por ser meu melhor amigo e ser o abraço que me acalma e acalenta.

Um agradecimento especial a minha orientadora Professora Dra. Ivete Rodrigues que me acolheu no meio do caminho desta longa jornada, apoiando e me desafiando a pensar em como podemos ser melhores.

Obrigada a todos os mestres que tive neste caminho do Mestrado Profissional, e que a cada aula me trouxeram novas reflexões, novos conhecimentos e aprendizados, meu sincero agradecimento pela riqueza de saber que dedicaram a mim.

Agradeço aos entrevistados pelo tempo que se dedicaram e pela contribuição valiosa que deram a este trabalho.

Agradeço também a minha irmã, sobrinhas, familiares, amigos, colegas de trabalho e minha líder Natália Marques por entenderem, aceitarem e apoiarem minhas ausências e que sempre me incentivaram a continuar firme no propósito de me tornar mestre.

E por fim, agradeço aos novos amigos de sala do mestrado pelos maravilhosos momentos vividos e aprendizados compartilhados.

Muito obrigada!

*“Amo enquanto posso, esqueço quando é preciso e acredito que
só vale a pena lutar por aquilo que vale a pena possuir”.*

– Clarice Lispector

RESUMO

Atualmente, nas empresas de *contact center* concentra-se uma grande população de jovens gestores nas posições de supervisores de atendimento. Nestas empresas, geralmente, os operadores de telemarketing que se destacam ganham visibilidade e em curtos espaços de tempo na atividade de atendimento ao cliente já alcançam posições de gestão destas organizações. Este estudo tem como objetivo analisar como as empresas de *contact center* preparam os novos e jovens gestores para a primeira posição de liderança e consequentemente para o exercício da gestão de pessoas.

Como método de pesquisa este trabalho contou com o estudo de caso. Segundo Yin (2015) ao utilizar o estudo de caso como metodologia de pesquisa o pesquisador tem como base o desejo de entender fenômenos sociais complexos, e desta forma, captar uma perspectiva holística e do mundo real.

Participaram deste estudo três grandes empresas do segmento que são multinacionais e atualmente tem suas operações no Brasil. As três organizações tiveram suas identidades preservadas para manter a confidencialidade dos dados compartilhados com a pesquisadora.

Além das empresas, que foram representadas por seus gerentes de RH nas entrevistas realizadas, também participaram deste estudo seis supervisores de atendimento. Estes supervisores, também são objeto de estudo desta pesquisa e participaram compartilhando sua visão sobre o modelo de gestão de pessoas e liderança, sobre os principais desafios que eles enfrentam na gestão da equipe no dia a dia de trabalho e por fim como se prepararam para a função de supervisores de atendimento.

Por fim, e como resultado desta pesquisa, uma análise que buscou similaridades e discrepâncias foi realizada a fim de gerar uma comparação entre as empresas estudadas e as práticas de gestão de pessoas e de formação de supervisores.

Palavras-chave: liderança, gestão de pessoas, *contact center*, recursos humanos, supervisor de atendimento.

ABSTRACT

Contact center companies currently concentrate a large population of young managers in the positions of service supervisors. In these companies, the telemarketing operators that stand out gain visibility and in short period of time in the customer service activity they already reach management positions at these organizations. The study aims to identify how contact center companies prepare new and young managers for the first leadership position and consequently for people management.

Three large multinational companies participated in this study and currently have operations in Brazil. The three organizations had their identities preserved to maintain the confidentiality of the data shared with the researcher.

In addition to the companies, which were represented by their HR managers in the interviews, six service supervisors also participated in this study. These supervisors, also objects of study of this research, participated by sharing their vision about the people management and leadership model, about the main challenges they face in the daily management of their teams and finally how they got prepared for the role of service supervisors.

Finally, an analysis that sought similarities and discrepancies was carried out in order to generate a comparison between the companies studied and the practices of people management and training of supervisors.

Key words: *leadership, people management, contact center, human resources, team leader.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de aprendizagem 70:20:10 _____	59
Figura 2 - Tipologia das pesquisas científicas _____	64
Figura 3 - Trilha de desenvolvimento – Academia de Líderes _____	97
Figura 4 - Grade de treinamento vs Conceitos de gestão de pessoas _____	137

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Escolaridade dos trabalhadores de contact center _____	32
Gráfico 2 - Trabalhadores de contact center por faixa etária _____	33
Gráfico 3 - Média de trabalhadores contratados por mês _____	34
Gráfico 4 - Modelos de disseminação do conhecimento _____	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados das palavras-chave pesquisadas _____	23
Tabela 2 - Crescimento do mercado de contact center no Brasil _____	30
Tabela 3 - Média de horas de treinamento por ano / por trabalhador _____	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura dos capítulos do trabalho	24
Quadro 2 - Definições de Liderança	38
Quadro 3 - Estilos de Liderança	42
Quadro 4 - Abordagens da Teoria da Contingência	44
Quadro 5 - Componentes da liderança transformacional e transacional	45
Quadro 6 - Os cinco componentes da inteligência emocional	52
Quadro 7 - Comparação entre Gestão e Liderança	54
Quadro 8 - Modelo teórico da pesquisa – Gerentes de RH	66
Quadro 9 – Modelo teórico da pesquisa – Supervisores de Atendimento	68
Quadro 10 - Perfil dos funcionários da empresa Delta	70
Quadro 11 - Perfil dos funcionários da empresa Sigma	71
Quadro 12 - Perfil dos funcionários da empresa Ômega	72
Quadro 13 - Comparação das empresas estudadas	105
Quadro 14 - Comparação dos perfis dos respondentes representantes das empresas	107
Quadro 15 - Comparação dos perfis dos supervisores de atendimento	108
Quadro 16 - Categoria Liderança – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega	110
Quadro 17 - Categoria Gestão de Pessoas – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega	111
Quadro 18 - Categoria Competências – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega	113
Quadro 19 - Categoria Treinamento – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega	115
Quadro 20 - Categoria Desenvolvimento – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega	118
Quadro 21 - Categoria Processo Seletivo – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega	119
Quadro 22 - Categoria Informações das empresas – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega	120
Quadro 23 - Categoria Liderança – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega	121

Quadro 24 - Categoria Gestão de Pessoas – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega _____	123
Quadro 25 - Categoria Competências – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega _____	125
Quadro 26 - Categoria Treinamento – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega _____	127
Quadro 27 - Categoria Desenvolvimento – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega _____	131
Quadro 28 - Categoria Processo Seletivo – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega _____	132
Quadro 29 - Categoria Informações das empresas – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega _____	133
Quadro 30 - Palavras-chave sobre o conceito de liderança nas empresas _____	134

LISTA DE SIGLAS

ABRC – Anuário Brasileiro de Relacionamento com o Cliente

ABRAREC – Associação Brasileira das Relações Empresa–Cliente

ABT – Associação Brasileira de Telesserviços

ABTD - Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

CIP – Centro de Inteligência Padrão

EAD – Educação à Distância

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IE – Inteligência Emocional

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PROCON – Programa de Proteção e Defesa do Consumidor

PPS – Programa Potencial Supervisor

SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor

SINTELMARK – Sindicato Paulista das Empresas de Telemarketing, Marketing Direto e Conexos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
1.1. Contextualização	18
1.2 Problema de Pesquisa	21
1.3 Objetivo do trabalho	22
1.4 Delimitação do escopo do estudo	22
1.5 Justificativa do estudo	22
1.6 Organização do Trabalho	24
2. REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1. História do <i>contact center</i>	27
2.2. Histórico do <i>contact center</i> no Brasil	30
2.3. Liderança	38
2.4. Gestão de Pessoas e Competências	48
2.5. Treinamento e Desenvolvimento	57
3. MÉTODO DE PESQUISA	62
3.1 Método de Pesquisa	62
3.2 Tipo de Pesquisa	64
3.3 A Amostra	69
3.4 Coleta de Dados	73
3.5 Tratamento dos dados	73
4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	75
4.1 Estudo de Caso 1 – Empresa Delta	75
4.1.1 Respostas do respondente 1 – Gerente de Treinamento Maria	75
4.1.1.1 – Modelo de gestão	76
4.1.1.2 – Modelo de treinamento e desenvolvimento	78
4.1.1.3 - Modelo de disseminação de conteúdos e educação continuada	80
4.1.2 Respostas do respondente 2 – Supervisor de Atendimento José	81
4.1.2.1 – Modelo de liderança, gestão e competência – Supervisor José	81
4.1.2.2 - Desafios da gestão – Supervisor José	81

4.1.2.3 - Preparação e desenvolvimento do papel de supervisor – Supervisor José	82
4.1.3 Respostas do respondente 3 – Supervisor de Atendimento João	82
4.1.3.1 – Modelo de liderança, gestão e competência – Supervisor João	82
4.1.3.2 - Desafios da gestão – Supervisor João	83
4.1.3.3 - Preparação e desenvolvimento do papel de supervisor – Supervisor João	83
4.2 Estudo de Caso 2 – Empresa Sigma	84
4.2.1 Respostas do respondente 1 – Gerente Senior de RH Pedro	84
4.2.1.1 – Modelo de gestão	84
4.2.1.2 – Modelo de treinamento e desenvolvimento	87
4.2.1.3 - Modelo de disseminação de conteúdos e educação continuada	88
4.2.2 Respostas do respondente 2 – Supervisor de Atendimento Mateus	89
4.2.2.1 – Modelo de liderança, gestão e competência – Supervisor Mateus	89
4.2.2.2 - Desafios da gestão – Supervisor Mateus	90
4.2.2.3 - Preparação e desenvolvimento do papel de supervisor – Supervisor Mateus	90
4.2.3 - Respostas do respondente 3 – Supervisora de Atendimento Sara	91
4.2.3.1 – Modelo de liderança, gestão e competência – Supervisora Sara	91
4.2.3.2 - Desafios da gestão - Supervisora Sara	92
4.2.3.3 - Preparação e desenvolvimento do papel de supervisor - Supervisora Sara	92
4.3 Estudo de Caso 3 – Empresa Ômega	93
4.3.1 Respostas dos respondente 1 – Gerente Geral de Desenvolvimento Organizacional Marta	93
4.3.1.1 – Modelo de gestão	93
4.3.1.2 – Modelo de treinamento e desenvolvimento	96
4.3.1.3 - Modelo de disseminação de conteúdos e educação continuada	99
4.3.2 Respostas do respondente 2 – Supervisor de Atendimento Lucas	101
4.3.2.1 – Modelo de liderança, gestão e competências – Supervisor Lucas	101
4.3.2.2 - Desafios da gestão – Supervisor Lucas	102
4.3.2.3 - Preparação e desenvolvimento do papel de supervisor – Supervisor Lucas	102
4.3.3 Respostas do respondente 3 – Supervisora de Atendimento Gabriela	102
4.3.3.1 – Modelo de liderança, gestão e competências – Supervisora Gabriela	103
4.3.3.2 - Desafios da gestão – Supervisora Gabriela	103

4.3.3.3 - Preparação e desenvolvimento do papel de supervisor – Supervisora Gabriela	104
4.4 Análise Comparativa dos Casos	105
4.4.1 Comparação das empresas	105
4.4.2 Comparação dos perfis dos representantes das empresas	107
4.4.3 Comparação dos perfis dos supervisores de atendimento	108
4.4.4 Análise comparativa entre as respostas	109
4.4.4.1 – Similaridades entre as empresas	109
4.4.4.2 - Discrepâncias entre as empresas	121
4.4.4.3 - Relação das informações das empresas com o referencial teórico	134
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	139
5.1. Conclusões	139
5.2. Limitações da Pesquisa e Proposta para novos estudos	143
5.3. Considerações finais	144
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	145
6.1. Bibliografias	145
6.2. Meio Eletrônico	151
APÊNDICE A	152
APÊNDICE B	153

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o contexto em que este trabalho está inserido, o problema de pesquisa, o objetivo do trabalho, as suas delimitações, a justificativa do estudo e, por fim, a forma de organização desta pesquisa.

1.1. Contextualização

Nos últimos anos houve um crescimento das posições de trabalho no setor de serviços, em especial nas centrais de atendimento, segmento este que emprega quase meio milhão de trabalhadores. Na última década o crescimento foi superior a 35% segundo dados do website especializado em *contact center*, o Portal *Call Center*.

O termo *call center* é usado para denominar plataformas de serviços que as empresas utilizam para se diferenciar no atendimento a seus clientes. Sendo assim, o *call center* é composto por pessoas, sistemas, processos, tecnologia e serviços, de forma que garantir para os clientes e consumidores formas de serem atendidos, independentemente de suas solicitações, que podem variar entre informação, sugestão, aquisição, suporte técnico, cancelamento, cobrança, reclamação, entre outros (MADRUGA, 2006).

O setor de *call center* também é muito conhecido no Brasil como telemarketing ou teleatendimento, porém neste estudo o termo utilizado para referir-se ao segmento de atendimento no Brasil será *contact center*. O termo *call center*, que traduzido do inglês significa central de atendimento, tem como objetivo principal o atendimento por telefone a clientes. Já o termo *contact center* tem maior abrangência de canais para o atendimento a clientes, pois além do contato telefônico também engloba o atendimento por e-mail, chat, redes sociais, entre outros. Esta evolução no termo está intimamente ligada a expansão das tecnologias e possibilidades de contato com os clientes nas empresas do segmento (NEOASSIST, 2016).

De acordo com o Portal *Call Center*, este segmento emprega quase meio milhão de operadores de atendimento, portanto estima-se que a quantidade de trabalhadores na função de supervisores de atendimento (chefe do operador de atendimento), chegue a 25 mil, visto que as empresas do setor geralmente usam a proporção de 1 supervisor para

cada 20 operadores. Este dado é relevante visto que o foco da pesquisa será o trabalhador deste setor que exerce a função de gestor de pessoas, denominado nas empresas de *contact center* como supervisor de atendimento (Portal *Call Center*, 2017).

O presente estudo utilizou muitas informações do Anuário Brasileiro de Relacionamento com o Cliente, uma das principais fontes de informação do segmento de *Contact Center* no Brasil, que será mencionada em todo o estudo sob a sigla ABRC. O Anuário foi composto com base na metodologia, análises e conceitos recomendados pela ABRAREC – Associação Brasileira das Relações Empresa–Cliente, que é associação sem fins lucrativos, voltada para criar e divulgar a cultura do bom relacionamento entre empresas e clientes, e é a principal entidade de atuação no setor de *contact center*.

Outra importante associação do setor de *contact center* é a ABT – Associação Brasileira de Telesserviços, atualmente a principal entidade representativa do setor. Fundada em 1987 por profissionais de teleatendimento no Brasil, a associação agrupa empresas como as próprias centrais de atendimento, fornecedores de soluções e de tecnologia, e vem acompanhado o crescimento e a profissionalização da atividade.

A partir de informações do ABRC, a maioria dos trabalhadores que atua no segmento de *contact center* são jovens e mais de 70% desta população não passa dos 35 anos. Observa-se que essa juniorização¹ na gestão dos *contact centers* ocorre porque geralmente as empresas promovem internamente seus líderes (de operadores para supervisores de atendimento) e grande parte destas promoções acontecem sem treinamentos preparatórios suficientes para a execução da primeira liderança (LAB-SSJ, 2013; MC DERMOTT, 2001).

Há uma preocupação crescente das empresas de *contact center* com relação a capacitação dos trabalhadores, visto que estas organizações investem até 7% de seu faturamento em treinamento e capacitação. Ainda assim, há uma lacuna no desenvolvimento destes profissionais nos treinamentos preparatórios² para o exercício da função de supervisor de atendimento (ABRC, 2017).

¹ Juniorização: termo utilizado no mundo corporativo para se referir a contratação de profissionais mais jovens, uma referência ao termo *júnior* que significa pouca experiência. O oposto de *sênior*.

² Treinamentos prévios ao exercício da função: treinar o trabalhador antes que ele inicie na atividade como supervisor de atendimento.

Um fato que confirma esta informação é a pesquisa feita pela consultoria LAB-SSJ em parceria com a consultoria Clave firmada em 2013 revelou que 85% das pessoas que assumem a primeira posição como gestor de pessoas em *contact center*, não tiveram treinamento prévio para ocupar esta posição (LAB-SSJ, 2013).

Este tipo de treinamento ainda representa um baixo percentual dentro das organizações em comparação com os demais tipos de formação. A alta rotatividade³ explica o baixo investimento das empresas em treinar os trabalhadores antes de exercerem a função (ABRC, 2017).

A crise político-econômica que ocorre no Brasil tem ajudado a diminuir a taxa de rotatividade devido o índice de desemprego estar crescente nos últimos anos: em 2015 o Brasil tinha 6,9% de taxa de desemprego e em 2018 a taxa é de 12,5% até agosto (Ministério do Trabalho e Emprego, 2018). Mesmo diante deste cenário em que os trabalhadores têm valorizado suas posições de trabalho, os dados médios de rotatividade do setor chegam a 10% ao mês, o que significa uma troca no quadro geral de funcionários a cada 10 meses (Portal *Call Center*, 2018).

O alto índice de rotatividade, o baixo investimento das organizações em treinamentos preparatórios, aliado ao cenário de que 75% dos profissionais de atendimento tem apenas o ensino médio como formação escolar, evidenciam o despreparo destes jovens ao alcançar a posição de gestão de pessoas neste segmento. Ainda que a média de idade e o nível de escolaridade dos trabalhadores tenham aumentado ao longo do tempo, a preparação destes jovens ainda é um tema preocupante nas organizações do segmento (ABRC, 2017).

Fazendo um paralelo dos dados de escolaridade do segmento, com as informações da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) realizada em 2016, pode-se comparar que nos dois casos há uma evolução na alfabetização da população brasileira, porém o nível de instrução permanece baixo apesar dos avanços das últimas décadas, metade da população brasileira de 25 anos ou mais não completou o ensino médio, o que equivale a 66,3 milhões de brasileiros (IBGE, 2018).

³ Rotatividade: a rotatividade de pessoas no contexto de gestão de pessoas está relacionada com o pedido de demissão e desligamento dos funcionários e entrada de outros para substituí-los, isto é, a rotatividade é caracterizada pelo fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização.

Segundo o IBGE (2018) o nível de instrução para a faixa etária de 25 anos deveria ser um processo regular de escolarização já concluído, porém esta não é a realidade do Brasil que possui apenas 26,3% das pessoas dessa faixa etária com o ensino médio completo ou equivalente.

No entanto, há um crescimento no grau de escolaridade ao longo do tempo nos trabalhadores das empresas de *contact center*. Em 2015, a soma de ensino superior completo e incompleto totalizava mais de 25% da população e os casos de pós-graduação completa chegava a quase 3% dos trabalhadores das empresas deste setor (ABRC, 2017).

Dados do Ministério do Trabalho e Emprego e da ABT (Associação Brasileira de Telesserviços) confirmam que o setor de *contact center* é um dos que mais emprega trabalhadores com carteira assinada como primeiro empregador, por isso além da atuação deste segmento na formação profissional de seus trabalhadores, há também uma atuação social na vida destes jovens.

Considerando a representatividade dos *contact centers* no mercado de trabalho, devido ao número de trabalhadores que emprega, observando o crescimento constante das posições de atendimento, e diante do impacto social que os dados expostos acima representam, entende-se como importante um estudo que analise como as empresas de *contact center* preparam seus jovens profissionais no exercício da primeira liderança no gerenciamento de pessoas.

1.2 Problema de Pesquisa

O tema de liderança e gestão de pessoas são assuntos geralmente relacionados com a área de recursos humanos nas organizações, portanto, essa será a área pesquisada para a condução do estudo em questão diante do problema de pesquisa:

Como preparar jovens gestores para o gerenciamento de pessoas na função de supervisor de atendimento em *contact center*?

1.3 Objetivo do trabalho

O objetivo geral deste estudo é analisar como as empresas de *contact center* preparam os jovens gestores no exercício da primeira liderança (gestão de pessoas), na função de supervisor de atendimento. Já os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) Identificar e comparar quais as principais ferramentas de desenvolvimento e os processos que as empresas de *contact center* utilizam para a preparação da primeira liderança do supervisor de atendimento;
- b) Identificar os desafios e dificuldades apresentados pelos jovens líderes na função de supervisor de atendimento em relação as atividades de gerenciamento de pessoas.

1.4 Delimitação do escopo do estudo

Este estudo está limitado a entender como as empresas preparam os jovens profissionais de *contact center*. Para justificar a delimitação de faixa etária utilizou-se dados do ABRC (2017) que demonstrou que em 2016 havia mais de 40% dos trabalhadores de *contact center* na faixa etária de até 25 anos. Portanto, para esta pesquisa será considerado como público alvo os trabalhadores de *contact center*, com cargo de supervisor de atendimento que tenham 25 anos de idade ou menos.

1.5 Justificativa do estudo

A justificativa deste estudo está relacionada com a importância do segmento de *contact center* no Brasil, com a relevância do tema liderança e gestão de pessoas dentro das organizações e com o valor que as análises de dados sobre a preparação de jovens líderes em *contact center* pode gerar para o setor, visto a carência de trabalhos científicos no Brasil sobre o tema.

Para comprovar a baixa quantidade de trabalhos científicos sobre liderança no segmento de *contact center*, na tabela 1 é possível verificar o resultado de uma pesquisa

realizada em conhecidas bases de dados demonstrando os artigos publicados nos últimos dez anos.

Tabela 1 - Resultados das palavras-chave pesquisadas

Keywords	Science Direct	ProQuest	Biblioteca FIA	EBSCO	SCIELO	Teses e Dissertações USP
<i>Call Center</i>	1.679	4.240	11	9.669	114	0
<i>Contact Center</i>	139	2.994	0	8.851	226	2
<i>First Leadership</i>	148	61	0	1.699	315	0
<i>Contact Center first leadership</i>	0	0	0	2	0	0
<i>Call Center Leadership</i>	0	0	0	13	3	0
<i>Contact Center Leadership</i>	2	3	0	41	0	0
<i>Youth Leadership</i>	112	47	0	503	42	0
<i>Youth Contact Center Leadership</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Youth Call Center Leadership</i>	0	0	0	0	0	0

Fonte: elaborado pela autora

Apesar de muitos estudos realizados sobre liderança e *contact center*, há poucos estudos científicos que tratam especificamente da primeira liderança, principalmente no segmento de *contact center*.

Como última justificativa, há um desejo pessoal da pesquisadora, que atuou no segmento por mais de 15 anos, em oferecer uma contribuição científica para uso das organizações do setor que têm muitos jovens em posição de liderança e em muitos casos não têm um programa de desenvolvimento estruturado. O líder não é só aquele que está no topo da liderança, a primeira liderança é também uma grande oportunidade (MAXWELL, 1995).

1.6 Organização do Trabalho

Este trabalho está organizado em cinco capítulos para facilitar a exposição das informações e os dados que o estudo apresenta. O quadro 1 abaixo mostra uma explicação detalhada de todas as seções de cada capítulo.

Quadro 1 - Estrutura dos capítulos do trabalho

Capítulos do Estudo	Conteúdo do Estudo
1. Introdução	<p>O capítulo de introdução deste estudo abordará as seguintes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 - Contextualização 1.2 - Problema de pesquisa 1.3 - Objetivos do trabalho 1.4 - Delimitação do escopo do estudo 1.5 - Justificativa do estudo 1.6 - Organização do trabalho
2. Referencial Teórico	<p>O referencial teórico compõe o capítulo 2 desta pesquisa e irá abordar os aspectos abaixo relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 - História do <i>contact center</i> 2.2 - Histórico do <i>contact center</i> no Brasil 2.3 - Liderança 2.4 - Gestão de pessoas e Competências 2.5 – Treinamento e Desenvolvimento
3. Método de Pesquisa	<p>O capítulo de Método de Pesquisa deste estudo está subdividido em 5 etapas, sendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1 - Método de pesquisa 3.2 - Tipo de pesquisa 3.3 - A Amostra 3.4 - Coleta de dados 3.5 - Tratamento dos dados
4. Análise dos Dados e Discussão dos Resultados	<p>O capítulo de análise e discussão dos resultados apresentará os seguintes itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.1 - Estudo de Caso 1 – Empresa Delta

	<p>4.1.1 - Respostas do respondente 1 – Gerente de Treinamento Maria</p> <p>4.1.1.1 - Modelo de gestão</p> <p>4.1.1.2 - Modelo de treinamento e desenvolvimento</p> <p>4.1.1.3 - Modelo de disseminação de conteúdos e educação continuada</p> <p>4.1.2 - Respostas do respondente 2 – Supervisor de Atendimento José</p> <p>4.1.2.1 - Modelo de liderança, gestão e competências</p> <p>4.1.2.2 - Desafios da gestão</p> <p>4.1.2.3 - Preparação e desenvolvimento do papel de supervisor</p> <p>4.1.3 - Respostas do respondente 3 – Supervisor de Atendimento João</p> <p>4.1.3.1 - Modelo de liderança, gestão e competências</p> <p>4.1.3.2 - Desafios da gestão</p> <p>4.1.3.3 - Preparação e desenvolvimento do papel de supervisor</p> <p>4.2 - Estudo de Caso 2 – Empresa Sigma</p> <p>4.2.1 - Respostas do respondente 1 – Gerente Sênior de RH Pedro</p> <p>4.2.1.1 - Modelo de gestão</p> <p>4.2.1.2 - Modelo de treinamento e desenvolvimento</p> <p>4.2.1.3 - Modelo de disseminação de conteúdos e educação continuada</p> <p>4.2.2 - Respostas do respondente 2 – Supervisor de Atendimento Mateus</p> <p>4.2.2.1 - Modelo de liderança, gestão e competências</p> <p>4.2.2.2 - Desafios da gestão</p> <p>4.2.2.3 - Preparação e desenvolvimento do papel de supervisor</p> <p>4.2.3 - Respostas do respondente 3 – Supervisora de Atendimento Sara</p> <p>4.2.3.1 - Modelo de liderança, gestão e competências</p> <p>4.2.3.2 - Desafios da gestão</p> <p>4.2.3.3 - Preparação e desenvolvimento do papel de supervisor</p> <p>4.3 - Estudo de Caso 3 – Empresa Ômega</p> <p>4.3.1 - Respostas do respondente 1 – Gerente Geral de Desenvolvimento Organizacional Marta</p> <p>4.3.1.1 - Modelo de gestão</p> <p>4.3.1.2 - Modelo de treinamento e desenvolvimento</p> <p>4.3.1.3 - Modelo de disseminação de conteúdos e educação continuada</p> <p>4.3.2 - Respostas do respondente 2 – Supervisor de Atendimento Lucas</p> <p>4.3.2.1 - Modelo de liderança, gestão e competências</p> <p>4.3.2.2 - Desafios da gestão</p> <p>4.3.2.3 - Preparação e desenvolvimento do papel de supervisor</p> <p>4.3.3 - Respostas do respondente 3 – Supervisora de Atendimento Gabriela</p> <p>4.3.3.1 - Modelo de liderança, gestão e competências</p> <p>4.3.3.2 - Desafios da gestão</p> <p>4.3.3.3 - Preparação e desenvolvimento do papel de supervisor</p>
--	--

	<p>4.4 - Análise Comparativa dos Casos</p> <p>4.4.1 - Comparação das empresas</p> <p>4.4.2 - Comparação dos perfis dos representantes das empresas</p> <p>4.4.3 - Comparação dos perfis dos supervisores de atendimento</p> <p>4.4.4 - Análise comparativa entre as respostas</p> <p>4.4.3.1 - Similaridades entre as empresas</p> <p>4.4.3.2 - Discrepâncias entre as empresas</p> <p>4.4.3.3 - Relação das informações das empresas com o referencial teórico</p>
5. Considerações Finais	<p>Por fim, o capítulo 5 que compreende as considerações finais, será subdividido em 4 partes, sendo:</p> <p>5.1 - Conclusões</p> <p>5.2 - Limitações da Pesquisa e Proposta para novos estudos</p> <p>5.3 - Considerações finais</p>

Fonte: elaborado pela autora

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. História do *contact center*

O *call center* é uma central de atendimento onde as chamadas dos consumidores ou clientes são processadas ou recebidas, em alto volume, com objetivos de venda, marketing, serviço ao consumidor, suporte técnico e qualquer outra atividade administrativa especializada (MADRUGA, 2009).

Foi no início dos anos 60 na Inglaterra que o termo *call center* foi criado. Já nos anos 70 o serviço começava a se expandir com a oferta e venda de produtos por telefone, surgindo o conceito de *telemarketing*, até hoje muito utilizado no setor. Mas somente nos anos 90 é que as centrais de atendimento chegavam ao Brasil, algumas empresas que tinham forte orientação para o atendimento ao cliente já tinham suas centrais de atendimento internalizadas e o conceito de terceirização acontece mais adiante (MADRUGA, 2009).

No início dos anos 90 os primeiros *call centers* começavam a implantação do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), em decorrência da necessidade do cumprimento das exigências legais, visto que em março de 1991 entrava em vigor a Lei nº 8.078/90, conhecida como Código de Defesa do Consumidor. Esta lei foi criada para proteger as pessoas que fazem compras ou contratam algum serviço.

A partir de então, as empresas se viram obrigadas a ter um canal de relacionamento com o cliente. Neste período o principal objetivo do *call center* era o atendimento aos consumidores que ligavam para reclamar de produtos ou serviços. Para cumprirem a nova lei da época, as empresas atendiam os clientes nas suas centrais de atendimento a fim de evitar conflitos com o PROCON - Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (MADRUGA, 2009).

É neste período também que o atendimento ao cliente se caracterizava pela utilização da força de trabalho pouca qualificada, o que provocava um baixo nível de qualidade no atendimento ao cliente, e como consequência um alto nível de insatisfação dos consumidores (MADRUGA, 2009).

Em 1994, quando o Brasil começava a viver uma estabilização da economia advinda do plano Real, surgia um novo perfil de cliente, mais seletivo, exigente e consciente. Foi a partir das mudanças no comportamento do consumidor que as empresas começaram a melhorar a qualidade do atendimento. É nesta fase que também se iniciava a era da informatização e automação nos *call centers* e o uso de novas tecnologias foi a chave de sucesso para que a terceirização do atendimento fosse uma alavanca para o crescimento das empresas de *call centers* (MADRUGA, 2009).

No ano 2000 e com a forte presença da internet, o canal de atendimento ao cliente começava a se transformar em relacionamento, já que não era somente pelo telefone que era possível solucionar problemas, tirar dúvidas, comprar produtos e serviços. Desta forma, o nível de exigência dos clientes foi ficando cada vez maior, e isto fazia com que as empresas produzissem a mesma eficiência no atendimento, independente do canal de relacionamento, seja por telefone, e-mail, carta, fax ou chat (MADRUGA, 2015).

Para regulamentar o setor de telecomunicações, incluindo o *call center*, em 1997 foi criada a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), que tinha por objetivo flexibilizar o modelo brasileiro de telecomunicações e eliminar a exclusividade da concessão para a exploração dos serviços públicos de telecomunicações. Com a criação da ANATEL, o Estado deixava de ser o provedor dos serviços de telecomunicações para realizar a função de regularizar e fiscalizar tais serviços, promovendo o desenvolvimento das telecomunicações do País (ANATEL, 2018).

É a partir desta fase que o *call center* tem seu conceito evoluído para *contact center*. As novas formas de contato com o cliente evoluíram devido a integração do atendimento aos clientes com a internet. No *contact center* há um forte uso da tecnologia que permite convergir voz e imagens em múltiplas formas de contato entre empresas e clientes, e assim o *call center* definitivamente cede ao *contact center*, no qual toda a forma de contato a distância com o consumidor é gerenciada com alta tecnologia e metodologia de gestão moderna. (MADRUGA, 2015).

Futuras evoluções como o uso de inteligência artificial, *chatbots*⁴, robotização, *machine learning*⁵, ciência de dados, *workforce management*⁶ e automatização de processos, dão ao *contact center* uma perspectiva de redução na força de trabalho humano nos próximos anos. Este movimento de adesão das empresas ao uso de *bots* deverá substituir o primeiro nível de atendimento no *contact center*. Pois este tipo de tecnologia consegue resolver de 70% a 90% dos problemas dos clientes e usuários, restando uma pequena quantia de chamadas a serem direcionadas a um atendimento humano que seja especializado. A automação e inteligência artificial no *contact center* por meio do uso de *bots* proporciona não somente a possibilidade de melhoria no atendimento ao cliente, mas também uma redução de custos em função da substituição do atendimento humano nas empresas (Portal *e-commerce*, 2018).

Segundo dados da Gartner (2017) estima-se que até 2020 serão mais de 20 bilhões de dispositivos conectados à internet. Uma pesquisa da *We are Social* (2016) apontou que o Brasil lidera o *ranking* de tempo on-line (cerca de 4 horas por dia). Até o consumidor menos conectado, apesar de não saber, tem o contato com as empresas permeado pela inovação (*We are Social*, 2018).

O atendimento aos clientes segue os passos da modernidade e hoje já conta com o uso de robôs, inteligência artificial entre outras ferramentas. Após o início da transformação digital, o atendimento ao cliente tem passado por um período que pode ser chamado de transição digital, em que os consumidores se adaptam às inovações e, de maneira natural, se engajam e se identificam com os mais diferentes canais de atendimento.

Um dos maiores benefícios da automação é o aumento da produtividade, avanço também notado na forma das empresas se relacionarem com os clientes. Segundo dados de uma pesquisa recém realizada pelo Núcleo de Estudos da Atento, mais de 89% dos

⁴ *Chatbot* ou *bots* é um programa de computador que tenta simular um ser humano na conversação com as pessoas. O objetivo é responder as perguntas de tal forma que as pessoas tenham a impressão de estar conversando com outra pessoa e não com um programa de computador.

⁵ *Machine learning* é o aprendizado automático de uma máquina, é um subcampo da ciência da computação que evoluiu do estudo de reconhecimento de padrões e da teoria do aprendizado computacional em inteligência artificial.

⁶ *Workforce Management* (WFM) é um termo usado para designar sistemas de Gerenciamento de Força de Trabalho. Estes sistemas englobam todas as atividades necessárias para planejar eficientemente a força de trabalho de uma empresa.

consumidores confirmaram que já foram atendidos por *bots* e, desse total, 51% das pessoas avaliaram como positiva tal experiência (Atento, 2018).

Importante ressaltar que este estudo não irá tratar deste tipo de tendências e evoluções no *contact center*, mas como tais perspectivas são proeminentes, visto uma possível redução no número de trabalhadores no futuro, entende-se relevante uma pontuação no tema.

2.2. Histórico do *contact center* no Brasil

Segundo dados do SINTELMARK (Sindicato Paulista das Empresas de Telemarketing, Marketing Direto e Conexos), o setor de *contact center* emprega 1,4 milhão de trabalhadores no Brasil, sendo a maior parte composta por mulheres (67%), jovens de até 25 anos (40,8%), no seu primeiro emprego (45%), com ensino médio completo cursado em escola pública (75%). Cerca de 550 mil operadores atuam em empresas terceirizadas de *contact center* (objeto de estudo desta pesquisa), enquanto 850 mil atuam em centrais de atendimento próprios das empresas.

Em consonância com os dados do SINTELMARK, o Portal *Call Center* informa que o segmento de *contact center* das empresas terceirizadas empregou até 2017 quase meio milhão de operadores de atendimento e ao longo dos anos atinge números expressivos de trabalhadores demonstrados na tabela 2.

Tabela 2 - Crescimento do mercado de *contact center* no Brasil

Ano	Posições de Atendimento		Trabalhadores em <i>Contact Center</i>		
	Quantidade	Taxa de Crescimento	Quantidade Operadores	Total de Funcionários	Taxa de Crescimento
2017	267.276	-0,2%	439.212	523.352	-0,7%
2016	267.718	-0,1%	441.637	527.288	-0,2%
2015	267.937	5,0%	442.214	528.550	6,1%

2014	255.154	11,1%	415.971	498.326	10,9%
2013	229.740	4,8%	367.720	449.221	10,2%
2012	219.310	-3,2%	327.947	407.736	-4,6%
2011	226.620	15,1%	344.965	427.302	10,1%
2010	196.967	12,0%	316.018	388.262	11,8%
2009	175.932	4,5%	288.716	347.161	2,7%
2008	168.296	10,5%	285.485	337.987	6,0%
2007	152.329	21,8%	264.026	318.829	18,4%
2006	125.072	16,1%	221.248	269.380	13,3%
2005	107.715	16,8%	195.743	237.690	31,5%
2004	92.255	97,3%	156.554	180.695	220,4%
2003	46.754	33,3%	44.128	56.400	93,7%
2002	35.066	40,7%	23.712	29.120	147,4%
2001	24.925	72,5%	11.770	11.770	284,9%
2000	14.450	184,3%	3.058	3.058	121,9%
1999	5.083	-	1.374	1.378	-

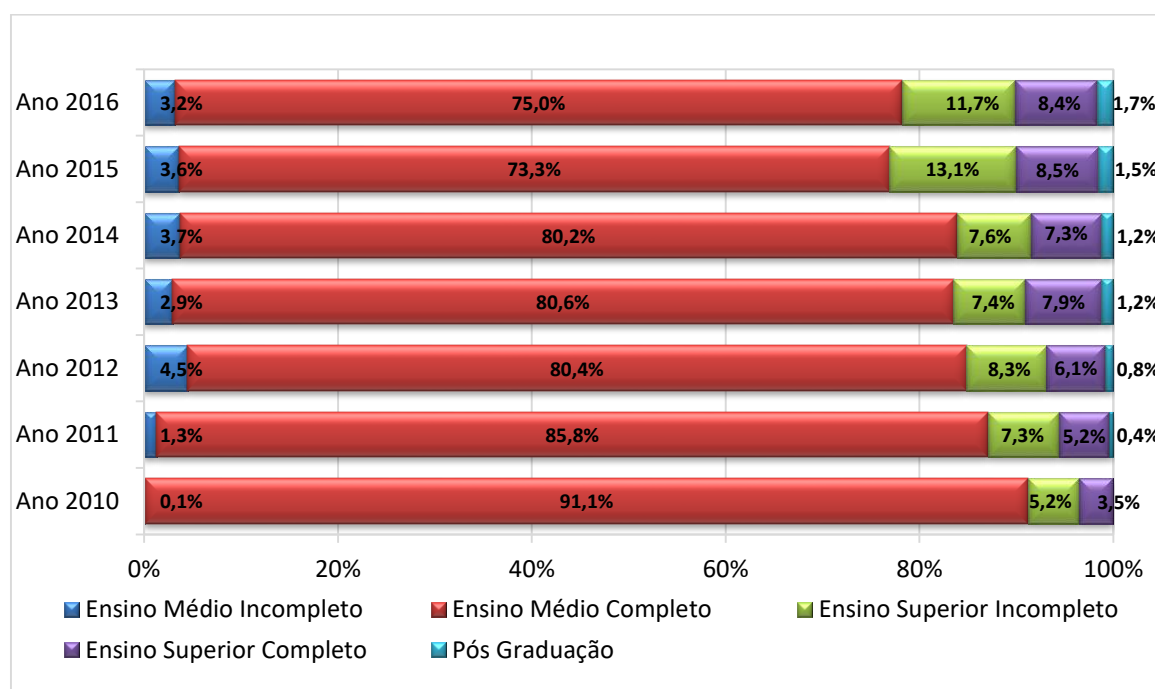
Fonte: Ranking de funcionários de *contact center*. Portal *Call Center*, 2018.

Apesar da taxa de crescimento de trabalhadores em *contact center* ter retraído nos anos de 2016 e 2017, segundo dados da tabela 2, pode-se observar que os números do setor nos últimos anos têm crescente expansão, chegando a marca de mais de 500 mil trabalhadores em 2017. O recorde neste segmento foi em 2015 quando o número de profissionais de *contact center* chegou a 528 mil colaboradores (Portal *Call Center*, 2018).

Como este estudo também aborda a questão educacional dentro do segmento, dados retirados do ABRC (2017) demonstram que entre os anos de 2010 e 2015 houve uma evolução no grau de escolaridade dos funcionários das empresas de *contact center*.

Conforme demonstrado no gráfico 1 em 2015 a soma de ensino superior completo e incompleto totalizava mais de 25% da população, o que difere do percentual da população brasileira, visto dados já discutidos no capítulo de introdução deste estudo. No entanto, a maior faixa de escolaridade ainda é no ensino médio, que em 2015 representou quase 70% dos funcionários das empresas deste setor (ABRC, 2017).

Gráfico 1 - Escolaridade dos trabalhadores de *contact center*



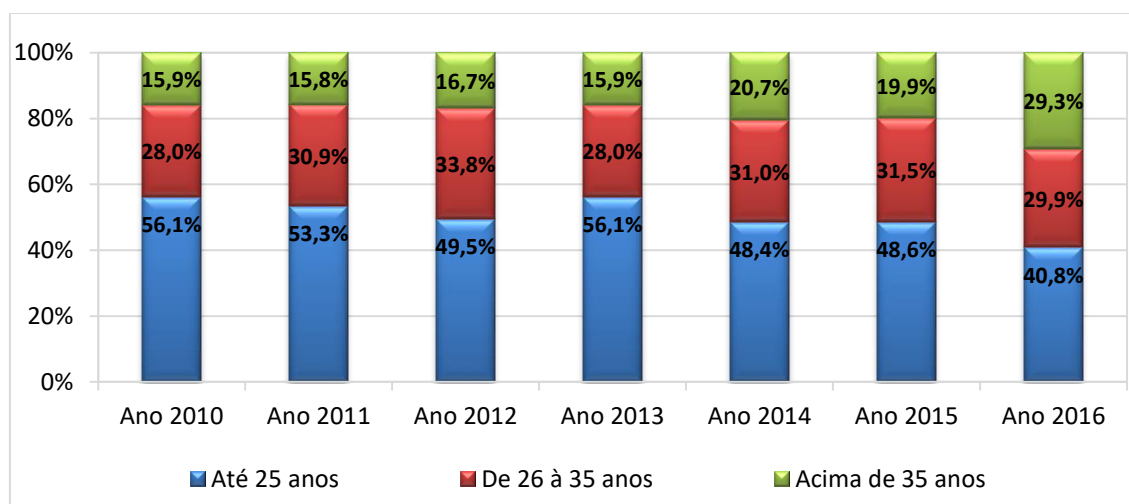
Fonte: ABRC, 2017.

Analisando o gráfico 1 pode-se observar que o nível de escolaridade dos trabalhadores de *contact centers* vem aumentando desde 2010. No caso de trabalhadores com ensino superior incompleto, a participação aumentou de 5,2% em 2010 para 11,7% em 2016. A proporção de funcionários com ensino superior completo aumentou também, de 3,5% para 8,4% no mesmo período. Automaticamente, o percentual de trabalhadores com ensino médio completo caiu de 91,1% em 2010 para 75% em 2016. Vale ressaltar que a representatividade é expressiva, afinal, em cada grupo de quatro funcionários, três possuem o ensino médio como formação.

Como o objetivo da pesquisa é analisar como as empresas de *contact center* preparam a mão de obra jovem para o exercício da primeira liderança, é importante considerar qual faixa etária está mais presente neste setor.

Segundo dados do ABRC (2017) percebe-se que de 2010 a 2015 não há expressivas mudanças nas faixas etárias dos trabalhadores de *contact centers*. Porém, analisando o gráfico 2 é possível observar que de 2015 para 2016 houve uma expressiva queda, de 7,8 pontos percentuais na faixa etária de até 25 anos, e um aumento de 9,4 pontos na faixa etária dos trabalhadores com mais de 35 anos.

Gráfico 2 - Trabalhadores de *contact center* por faixa etária



Fonte: ABRC, 2017.

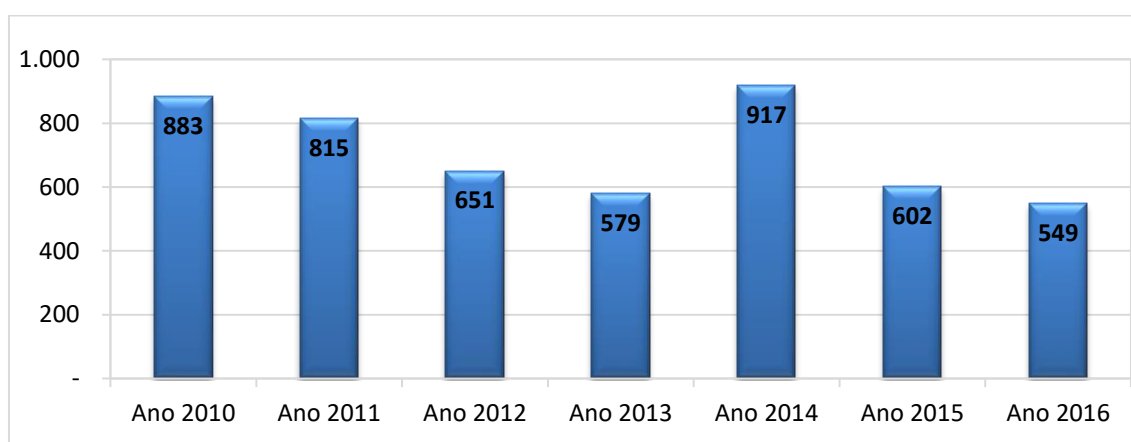
O fato da faixa etária com maior concentração de trabalhadores ser na porção até 25 anos (40,8% do total de trabalhadores), valida o estudo que pretende analisar como as empresas de *contact center* preparam os jovens gestores no exercício da primeira liderança (gestão de pessoas), na função de supervisor de atendimento.

Diante destas informações, percebe-se que o segmento de *contact center* tem importantes desafios já que mais de 80% do quadro de trabalhadores tem até 35 anos. Boa parte desta população encontrou no setor a oportunidade do 1º emprego, visto a grande oferta de trabalho nas empresas de *contact center*. Neste sentido, uma das consequências é a alta taxa de rotatividade, uma realidade do setor devido ao trabalhador mudar de

empresa em busca de carga horária otimizada, melhores salários e benefícios (SINTELMARK, 2018).

A rotatividade de pessoal, também denominada de *turnover*⁷ nas organizações, tornou-se ao longo dos anos um ponto de constante atenção nas empresas de *contact center* (MADRUGA, 2009). É possível observar por meio dos dados do gráfico 3 que a média de trabalhadores contratados por mês nas empresas de *contact center* é alta, apesar de 2016 ter sido o ano de menor índice quando comparado aos demais anos.

Gráfico 3 - Média de trabalhadores contratados por mês



Fonte: ABRC, 2017.

Após um aumento de 58% no número médio de trabalhadores contratados por mês em 2014, os *contact centers* têm contratado com menor frequência nos últimos anos. O cenário de crise no Brasil exigiu que os *contact centers* mantivessem equipes mais enxutas do que em períodos anteriores. Além disso a com a alta taxa de desemprego e 12,5% (Ministério do Trabalho e Emprego, 2018) fez com que aqueles que tinham emprego ficassem nele diminuindo assim a rotatividade de funcionários e, consequentemente, a necessidade de contratar novos colaboradores (ABRC, 2017).

⁷ *Turnover* é uma palavra que na área de recursos humanos se refere ao movimento de rotatividade de colaboradores em uma empresa.

Outro aspecto importante a ser pontuado e com estreita relação com o objetivo deste estudo é a atuação das empresas de *contact center* nos treinamentos e capacitações de seus trabalhadores.

De acordo com o SINTELMARK (2018), o tempo de treinamento dos trabalhadores de *contact center* depende do tipo de atendimento que o funcionário irá realizar e em algumas vezes de sua formação escolar. A média no tempo de treinamento destas empresas pode variar de 20 dias à 4 meses ao ano. Segundo ABRC (2017) as empresas de *contact center* tem investido até 7% de seu faturamento em tecnologia e capacitação de funcionários. Além dos treinamentos de produto (necessários para o atendimento ao cliente), muitas empresas do setor também investem em aulas de português, matemática, técnicas de vendas, relacionamento e negociação.

Por meio da tabela 3 é possível reconhecer os indicadores da média de horas de treinamento por colaborador das 20 empresas de *contact center* listadas no ABRC (2017).

Tabela 3 - Média de horas de treinamento por ano / por trabalhador

#	Empresa	Qtde de operadores	Qtde de funcionários	Média de hs treinamento
1	ATENTO BRASIL	70.000	78.833	62
2	ALMAVIVA	29.172	31.935	75
3	ALGAR TECH	7.493	12.000	80
4	AEC	21.941	25.367	13
5	NEOBPO	13.426	16.938	30
6	FLEX CONTACT CENTER	10.400	11.274	114
7	PASCHOALOTTO	6.000	6.961	50
8	URANET	3.307	4.625	82
9	TEL	9.638	12.048	160
10	DATAMÉTRICA	3.689	4.398	72
11	SITEL	3.053	3.658	140
12	ELO CONTACT CENTER	3.500	4.100	206
13	VOXLINE	1.238	1.641	13
14	VIRTUAL CONNECTION	1.218	1.496	40
15	PLURIS MÍDIA	820	1.087	72

16	SYSTEM INTERACT	900	1.050	85
17	CONEXÃO	Não divulgou	Não divulgou	125
18	EXPLORER CALL CENTER	748	886	170
19	CALLDESK	436	518	60
20	KAINOS	360	450	64

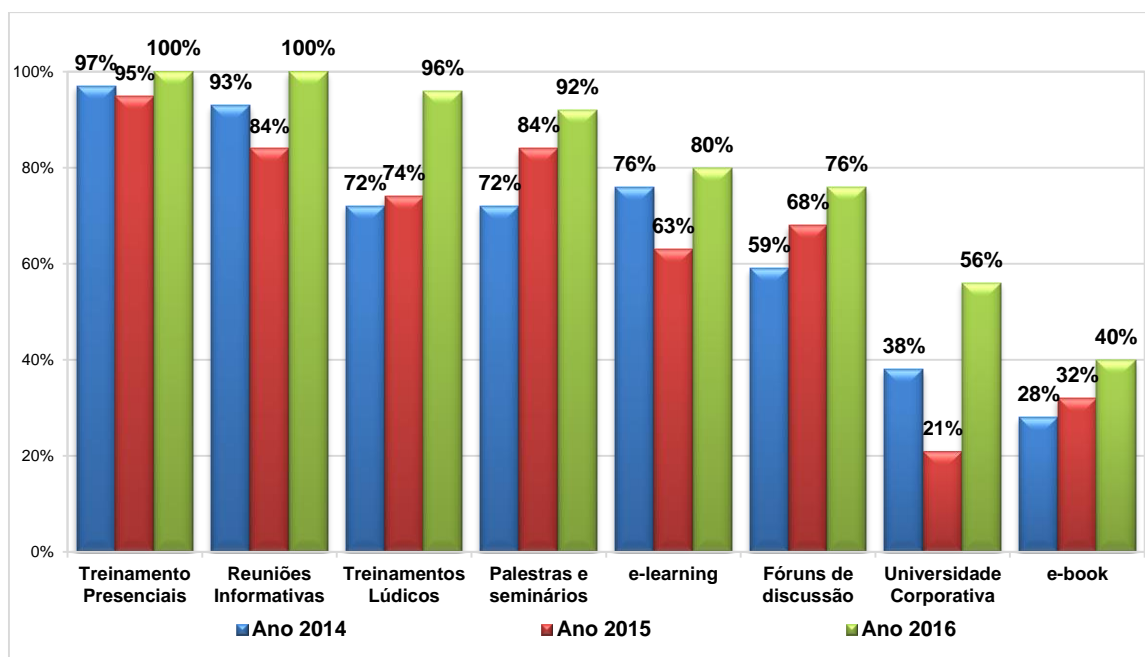
Fonte: ABRC, 2017.

Nos dados apresentados pode-se observar que há diferenças importantes no investimento entre as organizações de *contact center*, a empresa Elo Contact Center tem um média de 206 horas por colaborador, enquanto as empresas Voxline e AeC tem apenas 13 horas de capacitação por colaborador. A média geral entre as empresas é de 85 horas de capacitação, por trabalhador, por ano. Segundo a ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento) a média de horas de treinamento das no Brasil é de 45 horas.

Com as constantes mudanças da atualidade, as empresas não podem ignorar a importância do desenvolvimento contínuo dos seus trabalhadores frente aos desafios da inovação e da concorrência, ainda mais num segmento em que o serviço de atendimento é quase uma *commodity*⁸. Nesse contexto, a área de gestão de pessoas está cada dia mais atenta para o sistema de treinamento, desenvolvimento e educação (AGUINIS; KRAIGER, 2009; SILVA; MENESES, 2012).

É importante observar que muitas empresas têm investido em mais tecnologia para a capacitação de trabalhadores de forma remota para que o desenvolvimento contínuo não fique em segundo plano por falta de estrutura, tempo ou recursos financeiros. Outra tendência é a disseminação de práticas e conhecimento, tais como Universidades Corporativas, E-Learning, Portais Corporativos e Redes de Práticas. Por meio dos dados do gráfico 4 é possível identificar que as empresas têm diversificado nos modelos de disseminação do conhecimento, a fim de abarcar diversas metodologias para o treinamento e capacitação dos seus trabalhadores (ABRC, 2017).

⁸ *Commodity* corresponde a produtos de qualidade e características uniformes, que não são diferenciados de acordo com quem os produziu ou de sua origem, sendo seu preço uniformemente determinado pela oferta e procura internacional.

Gráfico 4 - Modelos de disseminação do conhecimento

Fonte: ABRC, 2017.

A variedade de modelos de disseminação de conhecimento utilizados pelos *contact centers* para que seus trabalhadores possam se desenvolver e, consequentemente, aumentar a qualidade do atendimento ao cliente final, é percebida diante do gráfico 4. Percebe-se que existe uma tendência de utilizar atividades coletivas e participativas como treinamentos presenciais, reuniões informativas, palestras, seminários e fóruns de discussão, com atividades digitais e individuais como e-learning e e-books (ABRC, 2017).

Um dado positivo a observar é o aumento da participação de todos os modelos de disseminação do conhecimento de 2015 para 2016, indicando que as empresas de *contact centers* podem estar investindo mais na capacitação profissional dos seus trabalhadores (ABRC, 2017).

2.3. Liderança

Com o objetivo de formatar uma base teórica necessária para a compreensão do trabalho e seus objetivos, o capítulo de referencial teórico foi estruturado a partir dos principais tópicos desta pesquisa e serão apresentados segundo sua relação conceitual com o tema. Como o conceito fundamental é a Liderança este tema será abordado inicialmente buscando construir uma base para o desdobramento seguinte que é a Gestão de Pessoas.

O conceito de liderança passou por transformações ao longo do tempo, e diversos autores que escrevem sobre este tema têm definições divergentes. Para certos autores o conceito de liderança se define através dos traços de personalidade, outros autores definem pelo estilo do líder ou pelas competências que são necessárias para o exercício da liderança, e há autores que entendem que o conceito de liderança depende do ambiente em que o indivíduo está inserido (ROBBINS, 2009).

Destaca-se no quadro 2 algumas definições sobre liderança segundo seus autores.

Quadro 2 - Definições de Liderança

Definições	Autores	Palavra-chave
A liderança também é vista como um fenômeno de construção social no qual o líder interage com seus liderados	SMIRCICH e MORGAN, 1982	Interação
Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo	RAUCH e BEHLING, 1984	Influência; Objetivo
Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade	BENNIS e NANUS, 1989	Visão
Liderança é o processo de encorajar os outros entusiasticamente na direção de objetivos	DAVIS e NEWSTROM, 1989	Entusiasmo; Objetivo
Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despendar este esforço para se atingir o objetivo	YUKL, 1998	Propósito; Objetivo

A liderança é quase só inteligência emocional, principalmente quando se trata de discernir o que fazem os gerentes e o que fazem os líderes, em coisas como assumir uma posição, e de saber o que é importante para si e perseguir suas metas em parceria com outras pessoas	GOLEMAN, 1999	Inteligência emocional; Metas
Liderar é comunicar às pessoas seu valor e seu potencial de forma tão clara que elas acabem por vê-los em si mesmas	COVEY, 2005	Comunicação
Liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas	ROBBINS, 2009	Influência; Metas

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que os autores citados têm definições diferentes sobre liderança, e apesar dos múltiplos significados, palavras como influência e objetivos aparecem mais comumente, de forma a considerar a premissa de que liderança é a existência de uma pessoa que tem como competência influenciar um grupo de indivíduos em busca de um objetivo. Para corroborar com esta premissa, Hersey e Blanchard (1986) definem a liderança como o processo de influenciar as atividades de uma pessoa ou de um grupo com o propósito de unir esforços que permita alcançar metas em uma determinada situação.

Trazendo o conceito para o mundo organizacional, a liderança é um dos fatores gerenciais importantes para o sucesso ou fracasso das empresas, e a arte de comandar pessoas exige conhecimentos sobre o ser humano, carisma e o poder de ter uma comunicação eficiente (KATZ; KAHN, 1975).

Para Bennis (1989) as empresas bem-sucedidas têm um impacto importante da liderança sobre os funcionários e nos resultados que são obtidos. Os líderes incorporam o propósito e valores da organização e mobilizam o capital humano com tais ideais em busca de melhores resultados, tendo assim um papel importante no comportamento das organizações.

Ainda segundo Bennis (1989), a liderança traz três lições importantes: 1) permanecer no “*status quo*” não funciona; 2) a chave para a vantagem competitiva é a

capacidade de um líder criar uma estrutura social que pode gerar capital intelectual; e 3) seguidores precisam de direção, confiança e esperança de seus líderes.

Vergara (2003) afirma que a liderança é primordial para cumprir a missão, a visão e as metas da organização, harmonizando os interesses individuais das pessoas com os objetivos estratégicos da empresa.

Neste sentido, é importante explorar as teorias da liderança e entender a trajetória dos estudos sobre liderança ao longo do tempo. A teoria dos traços predominou até o final dos anos 1940; a teoria dos comportamentos perpetuou até o final dos anos 1960; já a teoria contingencial ou situacional se fortificou entre os anos de 1960 a 1980; e uma abordagem mais recente que é a da nova liderança, que tem tido maior influência a partir dos anos 1980 com as teorias transacional e transformacional.

A teoria dos traços considera que a personalidade da pessoa e algumas características pessoais sejam imprescindíveis para o exercício da liderança. Segundo Bryman (1986), diferentes traços pessoais foram pesquisados por estudiosos que se dividiu em três grupos principais: traços físicos, habilidades cognitivas, e características de personalidade. Como resultado desta pesquisa foram identificados por volta de 34 traços de personalidade considerados como atributos essenciais aos líderes eficazes. Entre estes traços estão sociabilidade, habilidades interpessoais, autoconfiança, fluência verbal, relacionamento social, busca de responsabilidade, equilíbrio emocional e controle.

Na época em que a teoria dos traços era utilizada, pesquisas focaram em identificar os traços que diferenciavam um líder de um não-líder (ARMANDI *et al.*, 2003). O objetivo era identificar se um conjunto de traços poderiam apoiar no recrutamento da pessoa certa para cargos que requeriam uma liderança eficiente. De acordo com Kirkpatrick e Locke (1991) nenhuma das características identificadas como associadas aos líderes (condutores, desejosos por liderar, honestidade e integridade, confiança, inteligência e conhecimentos relevantes sobre o trabalho), distinguiram consistentemente um líder de um não-líder. Por isso, a razão principal para o fracasso da teoria dos traços é o fato de não considerar as interações entre os líderes e os subordinados e nem as condições situacionais (ARMANDI *et al.*, 2003).

A próxima abordagem na evolução das teorias de liderança é a comportamental que focou nas funções e estilos de liderança observados pelo comportamento dos líderes, afirmando que estes poderiam ser modificados, por meio de treinamento. A intenção da teoria comportamental era identificar os comportamentos da liderança para que se pudessem treinar as pessoas para serem líderes (ARMANDI *et al.*, 2003; WU, 2009).

Considerando as funções da liderança, estudos realizados nas Universidades de Ohio e Michigan identificaram características comportamentais dos líderes que poderiam se relacionar com um desempenho eficiente. Os pesquisadores da Universidade de Ohio consideraram duas dimensões de comportamento, sendo a estrutura de iniciação (voltado às tarefas) e a de consideração (voltado às pessoas); nos estudos realizados na Universidade de Michigan também foram consideradas duas dimensões, porém foram chamadas de orientação para o funcionário (voltado às pessoas) e orientação para a produção (voltado às tarefas).

Houve um avanço significativo da abordagem comportamental ao longo dos anos, visto que a teoria negava o fator “nato e inato” para explicação do fenômeno na liderança. Os autores Lewin (1951) e White e Lippitt (1960) progrediram com os estudos sobre a teoria dos comportamentos e a partir das pesquisas identificaram três estilos de liderança, sendo eles: democrático, autocrático e liberal.

O democrático é o estilo de liderança cujo destaque está na participação e no envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões, na delegação de autoridade, no trabalho coletivo e na preocupação com as relações humanas no trabalho. O poder do líder precisa ser legitimado pelo grupo (KRON; GRAY, 1998). No estilo autocrático o líder tem a figura de autoridade da organização, na centralização do poder e na execução da tarefa. O poder do líder é delegado e se fortalece pela posição assumida e pela capacidade de cumprimento destas tarefas, a produtividade costuma ser alta; no entanto a criatividade, automotivação, e a autonomia são mais baixas (MARQUIS; HUSTON, 2010). O estilo liberal (também conhecido como *laissez-faire*), é caracterizado pela ausência de direcionamento, o líder deixa o grupo à vontade para agir de acordo com sua conveniência (KRON; GRAY, 1998).

O quadro 3 demonstra com clareza as principais diferenças destes três estilos.

Quadro 3 - Estilos de Liderança

Liderança autocrática	Liderança democrática	Liderança liberal
O líder estabelece as diretrizes sem participação do grupo.	As linhas gerais são discutidas e definidas pelo grupo, estimulado e auxiliado pelo líder.	A intervenção do líder é mínima, existindo liberdade completa nas decisões grupais ou individuais.
O líder fixa as medidas e as técnicas para a implementação das tarefas, cada uma por sua vez.	O grupo delinea as medidas e as técnicas para atingir o alvo, pedindo aconselhamento técnico ao líder quando necessário. Este propõe alternativas ao grupo e as tarefas a realizar resultam de intenso debate.	A participação do líder no debate é restrita dado que apresenta apenas os materiais ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as solicitassem.
O líder destina qual a tarefa que cada membro deve realizar e qual o parceiro de trabalho.	A divisão de tarefas é atividade do próprio grupo e cada indivíduo é livre de escolher o seu parceiro de trabalho.	A divisão de tarefas e a escolha dos parceiros fica a cargo do grupo. O líder é não participante.
O líder dominador personaliza os elogios e críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser também um membro da equipe, sem encarregar-se substancialmente das tarefas. É objetivo e nas críticas e elogios limitam-se apenas aos fatos.	O líder não procura avaliar ou regular a execução de tarefas. Quando questionado, o líder comenta as atividades do grupo.

Fonte: adaptado White e Lippitt 1939 *apud* Chiavenato, 1993.

Os estudos sobre a abordagem do estilo de liderança que procuravam identificar o comportamento ideal do líder começaram a evidenciar fragilidades devido sua característica pouco realista. Tais pesquisas começavam demonstrar que fazer um diagnóstico sobre o sucesso da liderança baseando-se em determinado estilo era complexo tanto quanto identificar traços de personalidade ou comportamentos. Esta teoria se tornou frágil quando ficou evidente que os estilos adequados de liderança são balizados por restrições situacionais (ARMANDI *et al.*, 2003).

As teorias anteriores não foram desprezadas, mesmo com falhas identificadas, ao longo de novos estudos. Desta forma, pesquisadores começaram a analisar que além dos traços de personalidade e comportamento dos líderes, as situações poderiam interferir na

eficácia de um líder em comparação com outro diante das mesmas circunstâncias (ROBBINS, 2009). Foi por meio destes estudos, que surgiu a abordagem contingencial - também conhecida como situacional, que passou a ponderar os fatores situacionais como o foco de qualquer entendimento de liderança (BRYMAN, 2009).

As teorias contingenciais da liderança analisaram como fatores situacionais podem alterar a eficácia do comportamento e o estilo de liderança do líder. A premissa é que não são as características dos líderes, nem o comportamento ou os estilos que automaticamente desenvolvem líderes, o segredo é a adequação entre os estilos de liderança e as situações enfrentadas pelos líderes (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Diante das teorias das contingências que propõe que as variáveis situacionais definem o êxito no exercício da liderança, vale considerar as abordagens que tiveram maior reconhecimento ao longo dos anos, sendo elas: o modelo de Fiedler (1967), a teoria situacional de Hersey e Blanchard (1986), a teoria da troca entre líder e liderado e os modelos de meta e caminho e de participação e liderança (ROBBINS, 2009).

O modelo de Fiedler pressupõe que o desempenho do grupo vai depender da adaptação entre o estilo de liderança do líder e o grau de controle que a situação lhe fornece. A teoria situacional de Hersey e Blanchard (1986), considera que o foco deve ser nos liderados e é a única teoria que avalia o nível de prontidão dos liderados, visto que é este fator que mede a disposição do indivíduo para realizar determinada atividade. A teoria da troca entre líder e liderado considera que todo o relacionamento entre a liderança e o grupo parte de duas premissas, a primeira é o tratamento diferente entre os componentes do grupo e a segunda é a preferência do líder por alguns liderados (ROBBINS, 2009).

A teoria da meta e do caminho argumenta que é função do líder apoiar seus liderados no alcance de metas, e é através de quatro estilos que o líder emprega seus comportamentos com o grupo, são eles: 1) líder diretivo, 2) líder apoiador, 3) líder participativo, e 4) líder orientado para conquista; este é um dos modelos mais respeitados.

O modelo de participação e liderança relaciona o comportamento do líder com o processo decisório (ROBBINS, 2009). O quadro 4 resume as abordagens da teoria da contingência e relaciona os autores e ano de criação de cada abordagem.

Quadro 4 - Abordagens da Teoria da Contingência

Teoria	Premissa	Autores	Ano
Modelo de Fiedler	Considera que o desempenho do grupo depende da adaptação entre o estilo de liderança do líder e os liderados e o grau de controle que a situação lhe fornece.	Fred Fiedler	1967
Teoria situacional de Hersey e Blanchard	O foco deve ser nos liderados e é a única teoria que avalia o nível de prontidão dos liderados, visto que é este fator que mede a disposição do indivíduo para realizar determinada atividade.	Paul Hersey e Ken Blanchard	1986
Teoria da troca entre líder e liderado	Considera que todo o relacionamento entre a liderança e o grupo parte de duas premissas, a primeira é o tratamento diferente entre os componentes do grupo e a segunda é a preferência do líder por alguns liderados.	Fred Dansereau, James F. Cashman e George B. Graen	1973
Teoria da meta e caminho	Considera que é função do líder apoiar seus liderados no alcance de metas e é através de quatro estilos que o líder emprega seus comportamentos com o grupo, são eles: líder diretivo, líder apoiador, líder participativo e o líder orientado para conquista.	Robert House e Martins Evans	1971
Modelo de participação e liderança	Relaciona o comportamento do líder com o processo decisório.	Victor Vroom e Phillip Yetton	1973

Fonte: elaboradora pela autora.

Com a evolução das teorias da liderança, as novas abordagens da liderança ganham espaço desde os anos 1980, pois integram diversas teorias como: liderança transacional, liderança transformacional e liderança carismática, que por vezes está conjunta com a liderança transformacional. As novas teorias estão relacionadas com o nível de confiança que existe entre os líderes e liderados, e o que ocorre é um fluxo contínuo em que o comportamento do líder se adapta de acordo com o *feedback* dos liderados (ROBBINS, 2009).

A abordagem da nova liderança se baseia na representação de líderes como gestores de significado e não apenas influenciadores. Neste sentido, o conceito de

liderança se expande e é considerado como a “*capacidade de modificar o comportamento das pessoas pela interação que acontece entre o líder e seus seguidores*” (BASS, 1997).

A teoria da liderança transacional é caracterizada por um processo de troca entre líderes e liderados. A liderança ocorre através de recompensa, os líderes transacionais satisfazem o desejo dos liderados, e estes por sua vez gratificam o líder com o cumprimento da tarefa. Além da recompensa contingente, o líder transacional também administra por exceção de forma ativa, por meio de atitudes corretivas e passivas, quando a intervenção apenas ocorre quando os objetivos não são alcançados (ROBBINS, 2009).

De acordo com Kirkbride (2006), a liderança transacional não se reduz apenas em transações de troca de natureza econômica, mas também acontece por meio de troca de natureza político e psicológica.

A teoria da liderança transformacional é caracterizada pela forma que o líder inspira seus liderados a superar seus objetivos em prol da organização. Além da capacidade de inspirar, os líderes transformacionais também promovem o engajamento e entusiasmo da equipe extraindo o máximo em desempenho. O processo pode acontecer numa liderança carismática, de inspiração, de estímulo intelectual ou consideração individualizada (ROBBINS, 2009).

No quadro abaixo (quadro 5), adaptado de Robbins (2009), um resumo consolida as teorias da liderança transformacional e transacional, a fim de evidenciar a diferença entre elas.

Quadro 5 - Componentes da liderança transformacional e transacional

Teorias	Componentes	Explicação
TRANSFORMACIONAL	Influência idealizada	Através do comportamento adotado, o líder causa fortes emoções nos colaboradores, provoca nestes a confiança e a identificação influenciando, também, os seus ideais.
	Liderança inspiradora	O líder transmite uma visão inspiradora, utiliza símbolos para incrementar o esforço dos colaboradores, age enquanto modelo de comportamentos, inspira otimismo.

	Estimulação intelectual	O líder estimula os colaboradores à tomada de consciência dos problemas, da sua própria consciência e imaginação. Ajuda-os na identificação dos valores e crenças, estimula a inovação, a criatividade e o espírito crítico.
	Consideração individual	O líder mantém-se atento às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, apoia-os estimulando o seu potencial, delega responsabilidades e fornece <i>feedback</i> .
TRANSACIONAL	Recompensa contingente	O líder explicita os caminhos que possibilitam recompensar os colaboradores pelo esforço.
	Gestão por exceção ativa	O líder monitora o desempenho dos colaboradores e aplica ações corretivas se os objetivos não forem alcançados.
	Gestão por exceção passiva	O líder age apenas perante os problemas e age corretivamente.
	Liderança <i>laissez-faire</i>	O líder evita em influenciar os colaboradores, sentimento de abandono.

Fonte: adaptado de Robbins, 2009

Realizando um paralelo entre as teorias da liderança e a primeira experiência do indivíduo como líder, é importante entender as diferenças entre os papéis do trabalhador individual (liderado) e de gestor (líder), e quais desafios enfrentados nesta transição, que é considerada uma das transições mais complexa na vida de um profissional, a passagem para gestor, em especial pela mudança nas características da função do trabalho e pela exigência de novos comportamentos e atitudes (CHARAN *et al.*, 2009; GENTRY, 2004; PLAKHOTNIK *et al.*, 2011).

Nesta transição de trabalhador individual para gestor, a maior mudança está relacionada ao desempenho, visto que, o trabalhador individual depende exclusivamente da sua própria capacidade em realizar bem o trabalho e o desempenho do gestor depende da capacidade de liderar e direcionar os outros a realizar o trabalho (GENTRY, 2004).

Apesar do tema em questão ser relevante, a escassez de trabalhos acadêmicos nesta área é evidente (BENJAMIN; O'REILLY, 2011). A maioria dos estudos sobre o assunto é conduzida nos Estados Unidos, e as evidências mostram que os indivíduos estão

sendo promovidos a funções de liderança cada vez mais jovens, passando a ocupar a função com pouca experiência na atividade de gestor e com pouca maturidade emocional (MCDERMOTT, 2011).

No Brasil, também é observada a tendência à esta juniorização da gestão de pessoas, e parece derivar de alguns fatores como um considerável número de pessoas experientes que se aposenta, pelo contexto organizacional demandar cada vez mais um ambiente dinâmico e complexo que atrai profissionais mais novos. Além do fato das empresas economizarem ao contratar funcionários mais novos em comparação com aqueles que possuem mais experiência, que em geral são mais caros (Lab-SSJ, 2013).

Ainda assim, mesmo com todos estes desafios enfrentados pelos líderes recém promovidos, ainda há uma parte das empresas que privilegiam investimentos em líderes mais seniores, descuidando do desenvolvimento dos gestores em posições iniciais (MC CALL, 2004). No Brasil, uma pesquisa realizada em 2013, aponta que somente 14,5% dos jovens líderes passaram por um treinamento formal antes de assumir a primeira posição como gestor (Lab-SSJ, 2013).

Um dos possíveis motivos para esta realidade, onde o investimento em líderes seniores é maior em comparação a jovens líderes, é a relação entre a quantidade de gestores novos e experientes. Normalmente a quantidade de pessoas na primeira liderança é superior, o que exigiria das organizações mais investimentos. Além disso, a alta rotatividade destes jovens líderes e a falta de certeza quanto ao potencial de crescimento deles dentro das empresas, também aumentam o risco do investimento ser desperdiçado por parte das companhias (KERR, 2004).

Um dos papéis contemporâneos da liderança, seja para líderes jovens ou maduros, é o de ser facilitador. Mais complexo do que supervisionar um grupo de indivíduos, nesta nova função o líder tem o papel de compartilhar seu conhecimento com o time e deixar que as pessoas tomem as decisões (ROBBINS, 2009).

De acordo com Robbins (2009), os desafios dos líderes se convergem no desenvolvimento de novas competências, tais quais, o de ter paciência para compartilhar informações, a capacidade de confiar nas pessoas, atuar com menos autoritarismo, saber

equilibrar a autonomia e dependência entre o líder e os liderados, e a inteligência emocional.

Como parte da construção teórica, é necessário abordar as competências da nova liderança. Portanto, o próximo tópico abordará as competências do líder, na visão de outros autores, além destas já citadas baseadas nos pressupostos de Robbins (2009).

2.4. Gestão de Pessoas e Competências

Segundo Dutra (2006) a gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Mesmo com a evolução da gestão de pessoas nas organizações, ainda há um longo passado em que as pessoas eram vistas como mais um dos insumos, e por isso o controle sobre elas ainda era o fio que conduzia as práticas de gestão. No entanto, as empresas tem tentado se adaptar a uma nova realidade na forma de gerir pessoas, com a adaptação das estruturas e formas de organização do trabalho, apoiando decisões mais rápidas e focadas nas necessidades do mercado, e assim demandando dos funcionários uma postura mais autônoma e com mais compromisso, mais atualizada com tendências e inovação, e com alto grau de competição e bom relacionamento (DUTRA, 2006).

Para Mascarenhas (2008), a essência da função de um gestor de pessoas é mobilizar, orientar, direcionar e administrá-los no ambiente empresarial. Já para o autor Chiavenato (2008), a gestão de pessoas é um processo que engloba seis etapas, sendo elas: 1) agregar pessoas; 2) aplicar pessoas: desenhar, orientar e acompanhar as atividades; 3) recompensar pessoas; 4) desenvolver pessoas; 5) manter pessoas; e por fim 6) monitorar pessoas.

Segundo Drucker (2002), o principal objetivo do gestor é fazer a gestão de pessoas, e para isso descreve cinco funções chave: 1) estabelecer objetivos claros; 2) organizar tarefas; 3) motivar e comunicar; 4) estabelecer metas; e 5) criar padrões que

meçam e clarifiquem os resultados para garantir que a empresa esteja se movendo na direção certa.

O processo evolutivo da gestão de pessoas na abordagem funcionalista teve três fases, a primeira tida como operacional permeou até a década de 60; entre os anos 60 e 80 a fase foi a gerencial e só se tornou estratégica a partir dos anos 80, com os novos conceitos de gestão de pessoas, como capital humano capaz de gerar valor e fornecer vantagem competitiva as empresas (DUTRA, 2006).

A evolução da gestão de pessoas é o modelo por competências, este é um modelo que amplia o tripé conhecimento, habilidade e atitude e inclui um quarto elemento que é o de gerar valor à empresa e ao colaborador (DUTRA, 2006).

De acordo com Le Boterf (1995) *apud* Dutra (2006), a competência não é apenas um estado, um conhecimento do indivíduo ou um resultado de treinamento; para ele, competência é a ação de colocar em prática o que se sabe em determinada situação dentro de uma organização, portanto, é preciso saber ser e saber utilizar o conhecimento em diferentes contextos para obter a competência em ação propriamente dita.

Compreendendo a evolução de gestão de pessoas na visão de Dutra (2006), com geração de valor para a empresa e o conceito de competência para Le Boterf (1995 *apud* DUTRA, 2006), com a ação em si pode-se traçar um paralelo nestas duas abordagens no sentido de evoluir a tema gestão de pessoas para gestão de pessoas por competências; e então abordar neste estudo quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), diferenciam um líder de pessoas para um gestor de pessoas.

Para apoiar a comparação das competências na gestão de pessoas entre líder e gestor, é importante partir do conceito do que é competência. A palavra competência tem origem no latim e seu significado está baseado na ideia de concordância, conformidade e harmonia. Desta forma, o adjetivo competente pressupõe a capacidade em agir corretamente frente a uma situação. No dia-a-dia, a palavra tem sido empregada para diferenciar uma pessoa capaz de resolver um determinado assunto ou realizar determinada coisa (BRANDÃO, 2012).

O conceito de competência surgiu nos Estados Unidos a partir dos anos 1960 quando empresas formavam a avaliação de desempenho com o intuito de mensurar a

performance dos trabalhadores. Porém durante este processo concluiu-se que as variáveis humanas e relacionadas ao perfil individual precisavam ser medidas não somente pelo desempenho, mas sim pelas particularidades de cada indivíduo denominada competência (BERGAMINI, 2012).

De acordo com Dutra (2006) o conceito de competências foi estruturado por David McClelland em 1973, e tinha por objetivo substituir testes de inteligência no processo seletivo de candidatos, tornando-se essencial na avaliação e desenvolvimento de pessoas.

O teórico organizacional Richard Boyatzis realizou uma releitura do conceito de competências nos anos 1980 e reconheceu um conjunto de características e traços capazes de produzir um desempenho superior. Distintos autores também contribuíram com a evolução do tema competência (SPENCER; SPENCER, 1993; MCLAGAN, 1996; MIRABILE, 1997). Neste sentido, o conceito de competência é compreendido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e está associado à inteligência e personalidade das pessoas em busca de um alto desempenho (FLEURY; FLEURY, 2001).

Em 1991 o sociólogo Phillipe Zarifian e filósofo Guy Le Boterf criaram o Inventário de Competências, uma ferramenta de avaliação de desempenho associada às leis trabalhistas francesas (ZACARELLI; TEIXEIRA, 2007).

De acordo com Zarifian (2010), o conceito de competência nasce do sentido de qualificar, isto é, do conhecimento, habilidade e comportamento adquiridos e na utilização desses recursos na prática. Para Zarifian não existe diferenças expressivas no conceito entre qualificação e competência.

O conceito de competência para Le Boterf é composto por três fatores: pessoas (biografia e socialização), formação educacional e experiência profissional; e está em conexão com a capacidade de saber engajar, compartilhar conhecimentos, recursos e habilidades em um determinado contexto profissional (ZACARELLI; TEIXEIRA, 2007).

Para os autores Prahalad e Hamel (1990) o conceito de competências é uma combinação harmoniosa de múltiplos recursos e habilidades que distinguem uma pessoa ou empresa. As *core competences* que em português são as competências essenciais precisam cumprir três critérios: 1) acesso potencial a uma ampla variedade de mercados;

2) contribuir significativamente para os benefícios percebidos pelo cliente do produto final; e 3) ser difícil em ser imitada pelos concorrentes.

Diversos autores definem o conceito de competência de forma similar como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentais para que o indivíduo desenvolva suas capacidades e responsabilidades (DUTRA, 2009). Apesar do conceito de competência ter chegado tarde no Brasil, diante da globalização e do fácil acesso a informações, o país já pode se considerar atualizado diante das práticas sobre competências (GRAMIGNA, 2007).

Antes das competências do líder serem abordadas é importante ressaltar uma dualidade no conceito de competência individual. A linha do americano McClelland (1973), conceitua a competência ligada ao conhecimento, habilidade e atitudes do indivíduo. Já Le Boterf (1995), da linha francesa, associa o desenvolvimento das competências baseado nos conhecimentos e capacidades do indivíduo em situações específicas, observando a ação de fato no uso das competências. A Escola Francesa leva o fator atitude como o foco principal, que diferentemente da escola Americana direciona o interesse para o fator conhecimento (ALMEIDA, 2007).

Segundo a linha francesa, a competência deve considerar os resultados para a organização, pois ainda que o indivíduo possua um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, nada garante que a organização se beneficie disso. Essa escola é representada por Le Boterf, Zarifian e Perrenoud, além de ter os brasileiros Dutra e Fleury e Fleury que compartilham da mesma visão (GODOY *et al.*, 2009).

Neste sentido, o conceito de competência é expandido do escopo de conhecimento, habilidade e atitude para considerar também os resultados e a entrega que agregam valor à organização (HIPÓLITO, 2000). Além disso, contempla-se os seguintes comportamentos: tomar iniciativas, ir além das atividades rotineiras, ser flexível e adaptável, ser responsável e alcançar o reconhecimento por isso.

Para Goleman, Boyatzis e McKee (2018), habilidades técnicas e autodomínio permitem que um colaborador individual se destaque, mas para liderar é preciso um conjunto de habilidades interpessoais como ouvir, comunicar, persuadir e colaborar.

Ainda assim o líder pode ser o mais brilhante, mas se não inspirar e motivar, construir relacionamentos ou comunicar-se poderosamente, esses talentos não o levarão a parte alguma (GOLEMAN, 2011).

Para Goleman (1999) a referência central para a formação de líderes é o uso das habilidades sociais, se falta a inteligência social, nenhuma outra combinação de competências é possível para sucesso, e a inteligência emocional, é o pilar central das habilidades sociais. No quadro 6 é possível observar a composição da inteligência emocional em seus cinco eixos conforme desdobrado por Daniel Goleman em seu livro A Inteligência Emocional.

Quadro 6 - Os cinco componentes da inteligência emocional

Eixos	Definição	Característica
Autoconhecimento	Capacidade de reconhecer e compreender estados de espírito, emoções, impulsos, bem como o efeito desses aspectos sobre outras pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconfiança • Autoavaliação realista • Capacidade de rir de si mesmo
Autocontrole	Capacidade de controlar ou redirecionar impulsos e estados de espírito perturbadores. Propensão a não julgar e a pensar antes de agir.	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança e integridade • Bem-estar na ambiguidade • Abertura a mudanças
Automotivação	Paixão pelo trabalho por motivos que não dinheiro ou status. Propensão a perseguir objetivos com energia e persistência.	<ul style="list-style-type: none"> • Forte impulso para alcançar o objetivo • Otimismo mesmo diante do fracasso • Comprometimento com a empresa
Empatia	Capacidade de compreender a constituição emocional dos outros. Habilidade para tratar as pessoas de acordo com suas reações emocionais.	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para desenvolver e reter talentos • Sensibilidade intercultural • Atendimento a clientes
Sociabilidade	Competência para administrar relacionamentos e criar redes. Capacidade de encontrar pontos em comum e cultivar afinidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Eficácia para liderar mudanças • Persuasão • Experiência em construir equipes e liderá-las

Fonte: Adaptado Goleman (1999).

Goleman (1999) define a Inteligência Emocional como sendo a “capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos”. Segundo o autor a Inteligência Emocional é um dos principais fatores pelo sucesso ou insucesso dos indivíduos. Ele ainda aponta que devido a maioria das situações, de vida e trabalho, serem conduzidas por relacionamentos entre as pessoas, ter qualidade neste relacionamento significa mais chances de alcançar o sucesso, por isso, dentre os cinco comportamentos apontados no quadro 6, dois deles - empatia e sociabilidade - estão conectados ao relacionamento humano.

Outras competências importantes para o exercício da liderança são a capacidade de gerar confiança e de se relacionar. Para Bennis (1989), a confiança é fundamental para os líderes atuais e futuros. O sucesso depende de ideias, relacionamentos e aventuras. As ideias fornecem a base para a mudança e o capital intelectual. Relacionamentos permitem que as pessoas trabalhem em um ambiente harmonioso e fortalecedor. E a aventura dá às pessoas uma tendência para ação, curiosidade e coragem.

Tornar-se um líder é um processo muito parecido com o de se tornar um ser humano integrado, pois líderes são feitos (mais por si mesmos do que pelo mundo ao seu redor) e não nascidos. Líderes estão em constante crescimento e desenvolvimento, isto é, eles tomam conta de sua própria aprendizagem (BENNIS, 1989).

Para Groysberg e Slind (2012), os líderes inteligentes de hoje, envolvem-se com os funcionários de uma maneira que se parece mais com uma conversa pessoa-a-pessoa do que com uma série de comandos. O principal benefício dessa abordagem é que ela permite que uma empresa grande ou em crescimento funcione como uma empresa pequena. Os autores também identificaram que há quatro elementos no que eles chamam de conversação organizacional e que refletem atributos essenciais da conversação interpessoal do líder com sua equipe, são eles: intimidade, interatividade, inclusão e intencionalidade. Líderes que atuam nas organizações de acordo com estas práticas geram maior possibilidades de resultados com a equipe, visto que cada um destes quatro elementos reforça mutuamente a integração do gestor com as pessoas.

Para Daft (2011) os elementos chave para ser um líder envolve a capacidade de influenciar pessoas, ter uma intenção/significado para atingir seus objetivos, ser

responsável e íntegro, estar sempre buscando por mudança não se contentando em manter o *status quo*, ter um propósito compartilhado com seus liderados, e por fim atrair seguidores. Em seu livro *The Leadership Experience* (2011) o autor aborda a diferença entre líderes e gerentes, muito discutida quando o assunto é liderança.

Neste sentido, a comparação entre liderar e gerenciar se faz muito importante para este estudo, visto que competências de líderes se diferenciam das competências de gestores. Para Kotter (2009) a liderança e a gestão são dois sistemas de ação distintos, mas complementares para as organizações. Segundo Bennis (2007), para sobreviver no século XXI, é preciso líderes e não gerentes: os líderes conquistam o contexto enquanto os gestores se rendem a ele. O autor resume a citação anterior com a frase "*Os gerentes fazem as coisas direito, enquanto os líderes fazem as coisas certas*" (BENNIS, 2007, p. 12).

A capacidade de executar uma visão, direcionar, gerenciar processos e pessoas são competências do gestor, enquanto o líder cria uma visão de futuro, inspira seus seguidores por suas atitudes e integridade, tem habilidades de comunicação, e desafia o *status quo* pois não tem medo de mudanças. Há três diferenças importantes entre líderes e gestores, sendo elas: 1) o líder inventa ou inova enquanto um gerente organiza; 2) um gerente confia no controle, enquanto um líder inspira confiança; e 3) um líder faz as perguntas "o que" e "porque", enquanto o gerente se inclina mais para as perguntas "como" e "quando" (MONNAPPA, 2018).

Perante as comparações entre liderança e gestão do ponto de vista de diversos autores, acima citados, no quadro 7 observa-se a diferença de forma prática e resumida.

Quadro 7 - Comparação entre Gestão e Liderança

	Gestão	Liderança
Direção	Planeja e realiza orçamento	Cria visão e estratégia
	Minimiza o risco com certeza	Maximiza a oportunidade
	Foco no presente	Foco no futuro
Alinhamento	Organização e Equipes	Cria cultura e valores compartilhados
	Direto e controlado	Fornece oportunidades de aprendizagem

	Cria estrutura e ordem	Encoraja redes e flexibilidade
Relacionamento	Investe em coisas	Investe em pessoas
	Usa o poder da posição	Usa influência pessoal
	Concentra-se nas pessoas em metas específicas	Inspira com propósito e confiança
Qualidades Pessoais	Distância emocional	Conexões emocionais
	Mente especialista	Mente aberta
	Fala	Ouve
	Conformado	Não conformado
	Visão da organização	Visão de <i>insights</i>
Resultados	Mantém a estabilidade e cria uma cultura de eficiência	Cria mudança e cultura de agilidade e integridade

Fonte: adaptado Daft (2011).

Diante de tais diferenças, fica evidente o direcionamento operacional que o gestor atua frente a visão estratégica do líder. Portanto, novos gestores que iniciam na posição de gestão pela primeira vez se veem diante de competências exigidas pela organização e seus superiores. Além disso, o novo gestor, com o objetivo de ganhar a confiança de seus superiores, acaba tomando decisões precipitadas e erradas pelo medo de pedir ajuda e parecerem despreparados para a nova função de liderança (MC DERMOTT, 2001).

Segundo Watkins (2016) um dos pontos importantes sobre um possível fracasso dos novos líderes está na capacidade aprender. Para o autor quando o indivíduo chega a uma recém liderança tem foco demasiado no aprendizado técnico, porém a diferença é o aprendizado sobre as políticas e cultura da empresa. Watkins (2016), complementa que é escasso o número de gestores que planejam seu aprendizado, ele acredita que planejar aprender significa analisar com a devida antecipação quais são as questões realmente importantes e a maneira de reagir sobre elas.

Para estes jovens líderes, outro desafio está em lidar com a diversidade, principalmente aquelas que estão relacionadas com valores e motivações. Isso acontece visto que os jovens gestores acumulam pouca vivência corporativa e, portanto, acabam por ter pouca exposição à diversidade (MC DERMOTT, 2001).

Para Hill (2004) a expectativa deste novo gestor ao assumir essa primeira posição de gestão é a de ter mais liberdade e autonomia em sua nova função, porém na prática a tendência é depender muito de sua equipe, superiores, pares, entre outros, exigindo desta nova função uma alta capacidade de influenciar e persuadir as pessoas.

Pearce (1982) realizou uma comparação entre os problemas que os líderes experientes enfrentam com gestores que assumiram a atividade há dois anos ou menos. As questões mais destacadas por gestores recém promovidos foram a frustração por suas expectativas não terem sido atendidas, além de problemas de relacionamento com seus subordinados.

Watkins (2016), também identifica certos problemas nos novos gestores. O autor comenta que alguns destes líderes sofrem da compulsão pela ação, isto é, o indivíduo tem a necessidade de estar sempre fazendo alguma coisa não proporcionando a ele mesmo momentos de aprendizado. Como consequência a falta de tempo para aprender, faz com que o líder tome decisões inadequadas e precipitadas, visto a falta de informação, o que acabará minando sua credibilidade com as pessoas na organização.

Neste sentido o líder no papel de gestor de pessoas tem como função importante estar aberto a aprendizagem e se permitir ter momentos para treinar e se desenvolver. Portanto, um tópico sobre treinamento e desenvolvimento se faz necessário para completar e fechar o capítulo de referencial teórico.

2.5. Treinamento e Desenvolvimento

O presente estudo também precisa abordar os principais pressupostos teóricos sobre o tema de treinamento e desenvolvimento relevante tanto para a área de Recursos Humanos quanto na evolução da Gestão de Pessoas.

A visão das empresas sobre a área de treinamento e desenvolvimento deve ser cada vez mais estratégica, visto que é através dos treinamentos que as organizações podem disseminar sua cultura, missão, valores, estratégias, comportamentos desejados, além do desenvolvimento de habilidades específicas para atingir os resultados (BAUMGARTNER, 2001).

Entende-se por treinamento o aprimoramento do desempenho do colaborador com o objetivo de aumentar a produtividade afim de gerar melhores resultados. É a preparação de um indivíduo a ser capaz de realizar algo nunca feito, porém sem a assistência de quem o ensinou (MARCONDES, 2007). Segundo Marcondes (2007) o treinamento busca a aquisição e o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades para um desempenho a curto prazo.

Para Chiavenato (1994), treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. A definição de treinamento no contexto organizacional para Toledo (1986) é a ação de formação e capacitação de funcionários com objetivo de suprir as necessidades da empresa. Um conceito mais aprofundado do tema nas organizações é que o treinamento é um processo sistematizado com o objetivo de promover a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes resultando uma melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências da empresa diante de sua função (MILKOVICH e BOURDREAU, 2010).

Embora os conceitos estejam quase sempre juntos, treinamento e desenvolvimento não são a mesma coisa, apesar de ambos utilizarem técnicas em comum cada um tem um objetivo. O treinamento prepara os funcionários para a realização de tarefas específicas, enquanto que o desenvolvimento oferece ao colaborador uma macro visão do negócio que o prepara para voos mais altos, a médio e longo prazos (MARRAS, 2000).

Para corroborar com a definição citada outro pressuposto compara o treinamento e desenvolvimento. Para Marcondes (2007), o desenvolvimento de colaboradores tem escopo maior que o treinamento, enquanto o conceito de treinamento é a preparação do indivíduo para atuação nas funções de curto prazo; o desenvolvimento prepara o funcionário para o próximo passo dentro da organização, isto é, há uma relação com o desempenho superior no futuro e com resultados mais abrangentes.

As organizações já entendem a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento dos colaboradores a fim de manter suas vantagens competitivas (DUTRA, 2006). Além disso, Dutra (2009), afirma que o desenvolvimento de pessoas é mais complexo e mais profundo do que ações de treinamento, para o autor o desenvolvimento é parte importante da preparação dos colaboradores para cenários mais exigentes e que requerem nível superior em comprometimento devido apresentarem maiores níveis de dificuldade.

É necessário agregar os conceitos de competência (já abordado neste referencial teórico), e carreira para dar foco e direção ao desenvolvimento dos colaboradores, visando assim a possibilidade ao funcionário assumir cargos de maior necessidade intelectual (DUTRA, 2009).

Há uma mudança de paradigma do treinamento para a aprendizagem, para Meister (1999) a aprendizagem precisa estar disponível sempre que solicitada, em qualquer lugar e a qualquer hora, e não necessariamente um único evento para que o aprendizado aconteça, deve haver um processo contínuo de aprendizagem. Meister (1999), também afirma que a metodologia efetiva para o aprendizado é agindo e não apenas ouvindo.

Este conceito abordado por Meister (1999), se relaciona com o método 70:20:10, conhecido também como *learning model*, que nos dias atuais é bastante explorado no mundo corporativo. Esta metodologia foi criada pelo professor canadense Allen Tough, da Universidade de Ontário em 1971, no livro de nome “*The Adult’s Learning Project*”. Tough (1971) estimou que 70% da aprendizagem ocorria fora das estruturas institucionais, 20% apoiados por educadores não profissionais, como chefes, colegas de trabalho, e somente os 10% são promovidos através de educação formal, como professores ou facilitadores. No entanto, o termo se popularizou em 1988 quando Michael

Lombardo e Robert W. Eichinger do *Center for Creative Leadership* (CCL) publicaram o livro “*The Lessons of Experience*”.

O método está muito relacionado com a andragogia (educação de adultos), e a principal relação entre os dois está na aprendizagem pela experiência. Isto porque o modelo prevê que 70% da aprendizagem de um indivíduo deve ocorrer pela prática e experiência; 20% da aprendizagem tem relação com a interação do indivíduo com outras pessoas, através da interação, compartilhamento ou reflexão conjunta; e os 10% restantes se relacionam com a aprendizagem formal, isto é, treinamentos em sala de aula, *workshops*, *e-learning*s, entre outros (BECK, 2016)

O referencial 70:20:10 propõe uma mudança na forma como as empresas abordam a aprendizagem de cada indivíduo e propõe formas concretas de como ir além das soluções de formação tradicionais. A figura 1 resume os possíveis meios de aprendizagem do modelo 70:20:10.

Figura 1 - Modelo de aprendizagem 70:20:10

70% - Experiência	20% - Exposição	10% - Educação
Experimentação por tentativa/erro; Feedback estruturado em contexto real; Simulação em contexto real; <i>Coaching</i> ; Resolução de problemas; Assumir novos papéis e responsabilidades; Intervenção em projetos reais; Melhoria de sistemas e processos.	Networking e Comunidades de Prática; Blogs e Redes Sociais; Grupos de discussão e partilha de boas práticas; Tutoria e <i>Mentoring</i> ; <i>Peer Learning</i> ; Feedback estruturado; Reflexão em equipe antes e após uma ação.	Treinamento de competências em ambiente controlado; Foco em conhecimentos críticos para o desempenho; Workshops; Palestras; Cursos; Contato com especialistas.

Fonte: elaborado pela autora

Este é um novo paradigma que obriga as organizações a repensarem os seus processos de formação e desenvolvimento das pessoas, de uma forma integrada, permitindo que as organizações e as pessoas passem do foco na aprendizagem para o foco no desempenho e performance.

Confirmando este novo cenário, dentro das organizações é cada vez mais frequente a exigência de uma postura voltada para o autodesenvolvimento e aprendizagem contínua, e para isso, não é somente o treinamento técnico e instrumental que garantirá a perenidade das organizações, é através do desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades (EBOLI, 2002).

Segundo Eboli (2002), trabalhar, aprender e educar estão cada vez mais associados e integrados na vida corporativa, e a base para a construção de uma organização ideal é a prática exemplar da liderança educadora dentro das empresas.

Como já abordado neste referencial teórico, o papel dos líderes não é fundamental somente na disseminação, consolidação e transformação da cultura da empresa, mas principalmente pela atuação como exemplo de conduta e comportamento, e assim se tornam líderes educadores, formadores e orientadores das pessoas e das equipes no contexto organizacional (EBOLI, 2002).

Outros dois fatores importantes no processo de aprendizagem, principalmente em se tratando de novos líderes, são as definições de investimento (tempo e recursos) no processo do aprendizado e como definir uma agenda para que o aprendizado aconteça.

Para Watkins (2016), toda vez que o líder encarar a aceleração de seu aprendizado como um investimento irá obter resultados que o autor define como “*insight* acionável”, isto é, a capacidade do indivíduo obter um conhecimento que o qualifica a tomar as melhores decisões em menor tempo. Desta forma, o líder em transição consegue atingir o ponto de equilíbrio em termos de criação de valor pessoal para a organização antes do previsto.

A agenda do aprendizado deveria idealmente ser formatada antes que o líder assuma suas funções. O importante neste planejamento é definir as prioridades de aprendizado. Em consonância com o que Eboli (2002), traz sobre a importância do líder ser disseminador da cultura da empresa, esta é uma das prioridades do aprendizado, afinal como o líder irá disseminar a cultura se não souber exatamente como ela é?

Portanto, para Watkins (2016), as prioridades no aprendizado do novo líder deveriam ser: conhecer a cultura, como as coisas são feitas e porque são feitas da maneira que são; qual a visão e a estratégia da empresa, e se elas são colocadas em prática no dia

a dia; quais os principais processo da companhia, quais deles funcionam e não funcionam e os porquês; como as metas da empresa são estabelecidas, elas são cumpridas ou se não são cumpridas o que acontece na organização. Com algumas destas prioridades em mente o líder consegue minimamente se preparar para o que vem pela frente em seu novo papel.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do presente estudo, como o método de pesquisa, tipo da pesquisa, amostra, como será realizada a coleta e o tratamento dos dados.

3.1 Método de Pesquisa

A metodologia é muito importante em qualquer pesquisa pois implica em especificar as informações solicitadas, assim, o pesquisador precisa elaborar um projeto de pesquisa com o objetivo de definir as condições apropriadas para coleta e análise de dados (MIGUEL, 2012).

Portanto, o método de pesquisa é importante na avaliação de um trabalho científico e por isso deve ser considerado um domínio das técnicas de coleta e interpretação de dados por parte do pesquisador, além de destreza no manuseio das fontes de informações, referencial teórico e na apresentação do trabalho, tudo isso precisa estar de acordo com as formalidades que são exigidas pela academia (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Como método de pesquisa este trabalho contou com o estudo de caso. Segundo Yin (2015) ao utilizar o estudo de caso como metodologia de pesquisa o pesquisador tem como base o desejo de entender fenômenos sociais complexos, e desta forma, captar uma perspectiva holística e do mundo real. Além disso, há três condições básicas que precisam ser observadas e respondidas para a escolha do estudo de caso como método da pesquisa, são eles: o tipo de questão de pesquisa; a extensão do controle do pesquisador sobre os eventos; e o grau de enfoque sobre um evento contemporâneo *versus* histórico (YIN, 2015).

Analisando essa pesquisa e levando em consideração as três condições, pode-se afirmar que o estudo de caso é método mais indicado para este estudo. A primeira condição é a classificação do tipo de questão que a pesquisa propõe; neste estudo a pergunta de pesquisa se inicia em “como” sendo assim, tanto o estudo de caso, quanto um

experimento ou uma pesquisa histórica podem ser métodos adequados. Porém, a segunda condição já elimina o experimento, visto que pressupõe a extensão do controle do pesquisador sobre os eventos comportamentais; neste estudo não há nenhum controle dos eventos comportamentais, visto que a evidência sobre os fatos estudados é extraída por meio de entrevistas e não por experimentos. A terceira e última condição, que elimina a pesquisa histórica como método, é o grau de enfoque sobre os eventos contemporâneos em oposição a eventos históricos; neste estudo a pesquisadora deu enfoque ao evento contemporâneo pois utiliza-se de base para a composição do estudo entrevistas com funcionários de empresas de *contact center* e o uso de dados históricos são baseados nos últimos 10 anos (YIN, 2015).

Para Yin (2015) as opções de estudo de caso são: único ou múltiplos, para esta pesquisa foi adotada o estudo de caso múltiplos visto que o objetivo é analisar como as empresas preparam os jovens no exercício da primeira liderança e também comparar as práticas de empresas com casos similares. Ainda na definição do porque o estudo de caso é o melhor procedimento a ser adotado é devido seu objetivo visto que o trabalho desenvolveu a questão “como as empresas de *contact center* preparam os novos e jovens gestores para a primeira posição de liderança” e para saber “como” o estudo de caso é muito recomendado (YIN, 2015).

Outras definições para estudo de caso também são colocadas por Schramm (1971 *apud* YIN 2015), que observa:

A essência de um estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado. (Schramm, 1971).

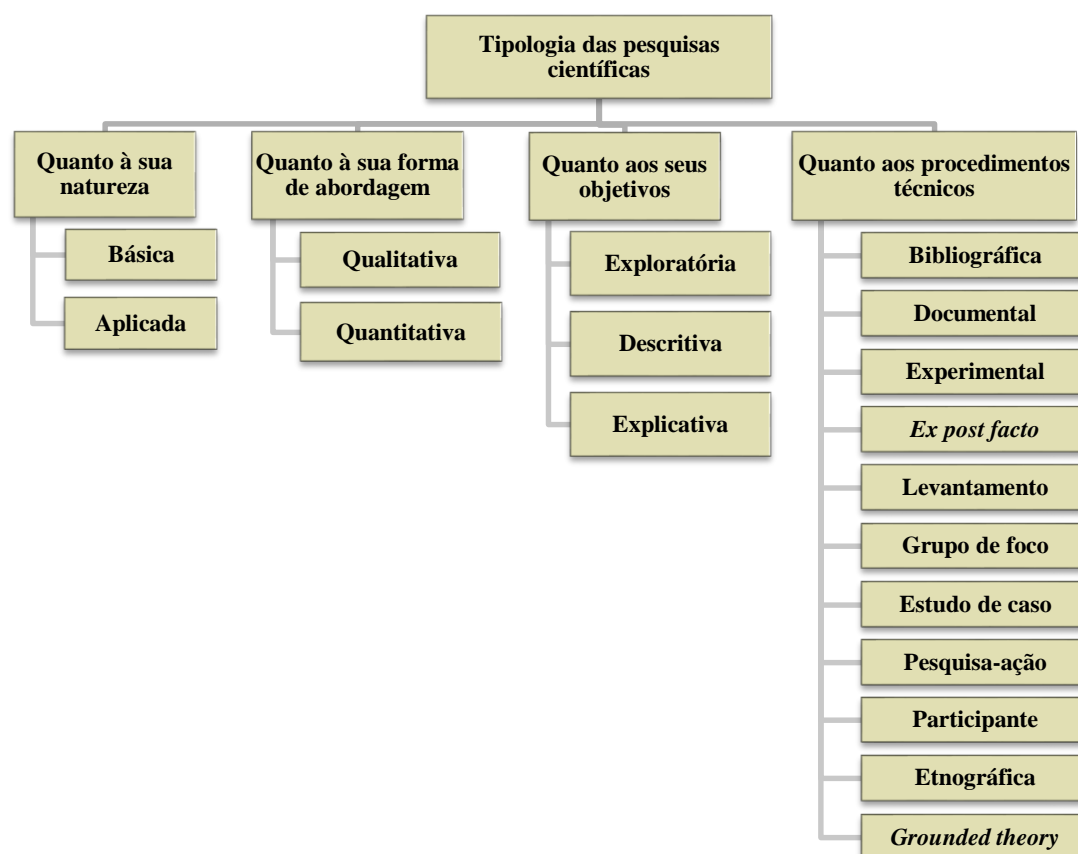
A partir desta descrição é possível relacionar com o objetivo do estudo que pretende compreender “como” as empresas tomaram suas “decisões” no sentido de desenvolver, ou não, os supervisores de atendimento.

O estudo de caso é uma investigação empírica que tem como escopo indagar um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, principalmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto podem não ser claramente evidentes (YIN, 2015).

3.2 Tipo de Pesquisa

Para Nielsen, Olivo e Morilhas (2017) o tipo de pesquisa pode ser classificado em quatro blocos conforme a apresentado na figura 2.

Figura 2 - Tipologia das pesquisas científicas



Fonte: adaptado de Nielsen, Olivo e Morilhas (2017)

Este estudo adotou o tipo de pesquisa qualitativa, com objetivos exploratórios, e quanto aos procedimentos metodológicos foi utilizado o estudo de multicasos, visto que, a pesquisa teve como finalidade analisar “como” as empresas de *contact center* preparam seus jovens para o exercício da primeira gestão (YIN, 2015).

Para Cooper e Schindler (2003) os estudos exploratórios e descritivos são cientificamente importantes apesar de alguns pesquisadores darem menor importância a estes estudos que visam a exploração e a descrição. Isto se deve ao fato de que estas técnicas podem ter uma perspectiva parcial em detrimento a outras alternativas de

pesquisa qualitativa como a não representatividade, a subjetividade e planejamento não sistemático.

Essa pesquisa utilizou como primeira etapa o levantamento dos estudos recentes e pesquisa bibliográfica sobre o cenário do *contact center* no Brasil, sobre os temas comportamentais de liderança, gestão de pessoas e competência do líder e gestor.

As bases de dados utilizadas foram o portal de busca integrada da Universidade de São Paulo (www.buscaintegrada.usp.br), a biblioteca digital da Fundação Instituto de Administração - FFIA, os websites EBSCO, Scielo, Google acadêmico, a base de teses e dissertações da USP, além de artigos, publicações, revistas de administração e periódicos especializados do segmento de *contact center*. A pesquisa foi balizada pelas palavras-chaves: *call center*, *contact center*, central de atendimento, primeira gestão, primeira liderança, liderança de jovens, jovens líderes, jovens gestores, jovens líderes/gestores em *call center* e *contact center*, gestão de pessoas, desafios da liderança na gestão de pessoas. Todos os termos foram procurados em português, inglês e espanhol.

Como segunda etapa, profissionais de empresas de *contact center* (área de recursos humanos e/ou desenvolvimento de pessoas), foram entrevistados por meio de um questionário semiestruturado com a finalidade de identificar e comparar quais ferramentas, processos, procedimentos, ações e iniciativas estas organizações utilizam para preparar seus trabalhadores para o exercício da primeira gestão. Foi usado como referência para captar as empresas de *contact center* o site www.callcenter.inf.br além do contato da pesquisadora com os gerentes das áreas de treinamento e desenvolvimento.

A terceira etapa do estudo foi a aplicação de um questionário estruturado, aplicado no formato online (*Survey Monkey*) em jovens supervisores de atendimento que atualmente trabalham no segmento de *contact center* e que estejam empregados pelas mesmas empresas entrevistadas na etapa anterior. A busca destes profissionais foi por meio da rede social corporativa LinkedIn e indicação dos próprios entrevistados das empresas.

Nos quadros 8 e 9 observa-se um resumo de como as etapas foram realizadas no desenvolvimento deste estudo amarrando o modelo teórico com as questões de pesquisa utilizadas nas entrevistas com os gerentes de RH (quadro 8), e supervisores de atendimento (quadro 9).

Quadro 8 - Modelo teórico da pesquisa – Gerentes de RH

Categoria analítica	Definição operacional da categoria	Objetivos da pesquisa	Técnicas de análise	Coleta de dados	Questões da pesquisa
Liderança	Categoria criada a partir das referências sobre liderança a luz dos pressupostos de PIERCE 1982; HERSEY E BLANCHARD, 1986; BASS, 1997; GOLEMAN, 1999; BENNIS, 1999; MC DERMOTT, 2001; VERGARA, 2003; ROBBINS, 2009; DAFT, 2011; WATKINS, 2016.	Analisar como as empresas preparam os jovens profissionais do setor de <i>contact center</i> para o exercício da primeira gestão	1. Pesquisa qualitativa (entrevista em profundidade) 2. Análise de conteúdo (identificação de similaridades e discrepâncias entre as respostas)	Entrevista com roteiro semiestruturado	O que é liderança para esta empresa?
		Identificar e comparar quais as ferramentas de que as empresas <i>de contact center</i> utilizam para a preparação da primeira liderança			Quais processos são utilizados pela empresa para mapear os futuros gestores?
Gestão de Pessoas	Categoria criada a partir das referências sobre gestão de pessoas a luz dos pressupostos de MASCARENHAS, 2008; HILL, 2004; DUTRA, 2006; DRUCKER, 2002.	Analisar como as empresas preparam os jovens profissionais do setor de <i>contact center</i> para o exercício da primeira gestão	1. Pesquisa qualitativa (entrevista em profundidade) 2. Análise de conteúdo (identificação de similaridades e discrepâncias entre as respostas)	Entrevista com roteiro semiestruturado	O que é Gestão de Pessoas para esta empresa?
					Qual é o papel das pessoas e da empresa no modelo de gestão de pessoas?
					A empresa entende que o papel de Gestão de Pessoas é do RH ou dos Líderes?
Competências	Categoria criada a partir das referências sobre competências a luz dos pressupostos de MC CLELLAND, 1973; HAMEL e PRAHALAD, 1990; KOTTER, 1990; LE BOTERF, 1995; HIPÓLITO, 2000; GRAMIGNA, 2007; DUTRA, 2009.	Analisar como as empresas preparam os jovens profissionais do setor de <i>contact center</i> para o exercício da primeira gestão	1. Pesquisa qualitativa (entrevista em profundidade) 2. Análise de conteúdo (identificação de similaridades e discrepâncias entre as respostas)	Entrevista com roteiro semiestruturado	Esta empresa trabalha com Gestão por Competências?
					Se sim, quais são as competências individuais e organizacionais desta empresa?
Treinamento	Categoria criada a partir das referências sobre treinamento dos pressupostos de TOLEDO 1986; CHIAVENATO 1994; MARRAS,	Analisar como as empresas preparam os jovens profissionais do setor de	1. Pesquisa qualitativa (entrevista em profundidade)	Entrevista com roteiro semiestruturado	Esta empresa prepara novos gestores para exercício da primeira gestão? Como é este processo?

Treinamento	2000; BAUMGARTNER, 2001; EBOLI, 2002; MARCONDES, 2007; MILKOVICH e BOURDREAU, 2010; WATKINS, 2016.	<i>contact center</i> para o exercício da primeira gestão	2. Análise de conteúdo (identificação de similaridades e discrepâncias entre as respostas)		Há treinamento para os novos gestores?
					Diante das competências da empresa, quais delas são trabalhadas nos treinamentos para os gestores?
					Treinamentos recorrentes são realizados após a promoção ou contratação do gestor?
Desenvolvimento	Categoria criada a partir das referências sobre desenvolvimento dos pressupostos de MEISTER, 1999; MARRAS, 2000; BAUMGARTNER, 2001; EBOLI, 2002; DUTRA, 2006; MARCONDES, 2007; DUTRA, 2009; BECK, 2016; WATKINS, 2016.	Identificar e comparar quais as ferramentas de que as empresas de <i>contact center</i> utilizam para a preparação da primeira liderança	1. Pesquisa qualitativa (entrevista em profundidade) 2. Análise de conteúdo (identificação de similaridades e discrepâncias entre as respostas)	Entrevista com roteiro semiestruturado	Quais ferramentas são usadas para o desenvolvimento dos gestores?
					Que outras formas de disseminar conteúdos a empresa utiliza?
Informações	Categoria criada para facilitar a coleta de informações das empresas a respeito de como é composto o quadro de supervisores de atendimento.	Identificação de informações das empresas sobre a composição do quadro de supervisores	1. Pesquisa qualitativa (entrevista em profundidade) 2. Análise de conteúdo (identificação de similaridades e discrepâncias entre as respostas)	Entrevista com roteiro semiestruturado	Quantos supervisores tem na empresa?
					Quantos deles tem menos de 25 anos?
					% de supervisores até 25 anos
Processo Seletivo	Categoria criada para facilitar a coleta de informações das empresas a respeito de como é feito o processo seletivo.	Identificar e comparar quais as ferramentas de que as empresas de <i>contact center</i> utilizam para a preparação da primeira liderança	1. Pesquisa qualitativa (entrevista em profundidade) 2. Análise de conteúdo (identificação de similaridades e discrepâncias entre as respostas)	Entrevista com roteiro semiestruturado	Qual o Span de líderes?
					Há algum processo seletivo interno para a escolha de novos gestores?

Fonte: adaptado da matriz de amarração de Mazzon (1981).

Quadro 9 – Modelo teórico da pesquisa – Supervisores de Atendimento

Categoria analítica	Definição operacional da categoria	Objetivos da pesquisa	Técnicas de análise	Coleta de dados	Questões da pesquisa
Liderança	Categoria criada a partir das referências sobre liderança a luz dos pressupostos de GOLEMAN, 1999; BENNIS, 1999; MC DERMOTT, 2001; ROBBINS, 2009; DAFT, 2011.	Identificar os desafios e dificuldades apresentados pelos jovens líderes na função de supervisor de atendimento em relação as atividades de gerenciamento de pessoas	1. Pesquisa qualitativa (questionário online) 2. Análise de conteúdo (categorização das respostas e comparação com referencial teórico)	Questionário online estruturado	O que é liderança para você?
Liderança					Qual a principal diferença entre liderança e gestão para você?
Gestão de Pessoas	Categoria criada a partir das referências sobre gestão de pessoas a luz dos pressupostos de DUTRA, 2006; DRUCKER, 2002.	Identificar os desafios e dificuldades apresentados pelos jovens líderes na função de supervisor de atendimento em relação as atividades de gerenciamento de pessoas	1. Pesquisa qualitativa (questionário online) 2. Análise de conteúdo (categorização das respostas e comparação com referencial teórico)	Questionário online estruturado	O que é gestão de pessoas para você?
Gestão de Pessoas					Qual o principal desafio da gestão de pessoas para você?
Competências	Categoria criada a partir das referências sobre competências a luz dos pressupostos de GOLEMAN, 1999.	Identificar os desafios e dificuldades apresentados pelos jovens líderes na função de supervisor de atendimento em relação as atividades de gerenciamento de pessoas	1. Pesquisa qualitativa (questionário online) 2. Análise de conteúdo (categorização das respostas e comparação com referencial teórico)	Questionário online estruturado	O que é competência para você?
Competências					Diante das competências relacionadas, quais você percebe que tem mais dificuldade em colocar em prática? (Ver competências no Apêndice B)
Treinamento	Categoria criada a partir das referências sobre treinamento dos pressupostos de EBOLI, 2002.	Identificar os desafios e dificuldades apresentados pelos jovens líderes na função de supervisor de atendimento em relação as atividades de gerenciamento de pessoas	1. Pesquisa qualitativa (questionário online) 2. Análise de conteúdo (categorização das respostas e comparação com referencial teórico)	Questionário online estruturado	Você se preparou para atuar como supervisor de atendimento? Como foi esta preparação?
Treinamento					Você teve treinamento da empresa que trabalha? Como foi este treinamento?

Fonte: adaptado da matriz de amarração de Mazzon (1981).

3.3 A Amostra

A amostra pode ser considerada um conjunto de elementos que tenham atributos que servirão de objeto para o estudo, sendo escolhido por um determinado critério de representatividade (VERGARA, 2003).

Participaram deste estudo três empresas do setor de *contact center*, em entrevista com questionário semiestruturado participaram os gerentes de treinamento e desenvolvimento da área de recursos humanos e com objetivo de levantar as práticas de desenvolvimento de novos gestores no *contact center* chamados de supervisores de atendimento. As empresas selecionadas seguem os seguintes critérios: a) são do segmento de *contact center*; b) estão na lista das 15 maiores empresas em número de funcionários do segmento de *contact center* participantes do ranking do Portal *Call Center*; c) atuam no Brasil e com operações em São Paulo; d) tem área estruturada de recursos humanos; e e) tem como prática treinar supervisores de atendimento.

Os nomes das empresas e a identificação dos respondentes foram preservados por confidencialidade e pedido dos entrevistados. Os casos foram denominados como sendo Delta, Sigma e Ômega. Os participantes da área de recursos humanos foram entrevistados pessoalmente e por Skype, e os supervisores de atendimento participaram através de questionário online. A amostra de gerentes foi de um por empresa, e a de supervisores de atendimento foram dois de cada empresa.

A primeira empresa a ser abordada neste estudo de caso é a Delta. A Delta é uma empresa de *contact center* multinacional pertencente a um fundo de capital, constituída em 1999. Possui mais de 100 sites de *contact centers* no mundo com 92 mil estações de trabalho em 13 países, tem mais de 400 clientes no mundo, mais de 150 mil funcionários e teve receita de 1,9 bilhões de dólares em 2017. No Brasil tem mais de 80 mil funcionários com 34 centrais de atendimento próprias, e suas ofertas envolvem soluções inovadoras e adaptadas para resolver necessidades específicas dos clientes.

Representando a empresa Delta foi entrevistada a gerente de treinamento que neste estudo terá o nome fictício de Maria. Maria atua na empresa há 19 anos, e está na função de gerente de treinamento há 4 anos. Ela é formada em psicologia pelo Centro

Universitário Santo André é pós-graduada em psicologia clínica pelo Instituto de Gestalt e tem MBA em gestão em negócios pela Fundação Instituto de Administração - FIA.

Os dois supervisores de atendimento terão os nomes fictícios de José e João. José trabalha na empresa Delta há 1 ano 1 mês e tem mais de 6 anos de experiência como supervisor de atendimento, é formado em administração de empresas pela Universidade Bandeirantes de São Paulo e pós-graduado em Finanças pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. João trabalha na empresa Delta há 7 meses e tem mais de 10 anos de experiência com supervisor de atendimento, é formado em marketing pela Faculdade Flamingo.

O quadro 10 demonstra um resumo dos perfis dos funcionários da empresa Delta.

Quadro 10 - Perfil dos funcionários da empresa Delta

Informações pessoais	Gerente Maria	Supervisor 1 José	Supervisor 2 João
Sexo	Feminino	Masculino	Masculino
Formação acadêmica	Pós-graduado	Pós-graduado	Graduado
Tempo na empresa atual (anos)	19	1,1	0,7
Cargo atual	Gerente de Treinamento	Supervisor de Atendimento	Supervisor de Atendimento
Tempo no cargo atual (anos)	4	6	10

Fonte: elaborado pela autora

A segunda empresa a ser abordada neste estudo é a Sigma. A Sigma é uma empresa de *contact center* multinacional pertencente a um grupo francês, fundada em 1985 nos Estados Unidos. Possui mais de 150 centrais de atendimento no mundo, tem mais de 75 mil colaboradores, está em 27 países atendendo em 48 idiomas, tem mais de 400 clientes em sua carteira e teve receita de 1,7 bilhões de dólares em 2017. No Brasil tem mais de 3 mil colaboradores e suas ofertas envolvem atendimento nos mais variados canais e formatos, soluções de suporte técnico e soluções de análises digitais de experiência ao cliente.

Na empresa Sigma foi entrevistado o gerente sênior de recursos humanos que terá o nome fictício de Pedro. Pedro está na Sigma há 1 ano e 7 meses, e na função de gerente

sênior de recursos humanos está há sete meses. Ele é formado em hotelaria pela Universidade Anhembi Morumbi é pós-graduado em gestão de pessoas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e tem especialização em gestão de pessoas com ênfase em liderança organizacional pela universidade norte americana Stanford.

Os dois supervisores de atendimento terão os nomes fictícios de Mateus e Sara. Mateus trabalha na empresa Sigma há três meses, mas já atua no segmento há mais de dez anos, em seu último emprego ficou por 10 anos e 7 meses nos cargos de operador e supervisor de atendimento, é formado gestão de recursos humanos pela Universidade Nove de Julho e cursa atualmente gestão da qualidade na FMU - Faculdade Metropolitanas Unidas. Sara trabalha na Sigma há 16 anos e está na função de supervisora de atendimento há nove anos, é formada em Direito pela Uni Santana.

O quadro 11 demonstra um resumo dos perfis dos funcionários da empresa Sigma.

Quadro 11 - Perfil dos funcionários da empresa Sigma

Informações pessoais	Gerente Pedro	Supervisor 1 Mateus	Supervisor 2 Sara
Sexo	Masculino	Masculino	Feminino
Formação acadêmica	Pós-graduado	Graduado	Graduado
Tempo na empresa atual (anos)	1,7	0,3	16
Cargo atual	Gerente Senior de Recursos Humanos	Supervisor de Atendimento	Supervisor de Atendimento
Tempo no cargo atual (anos)	0,7	0,3	9

Fonte: elaborado pela autora

A terceira empresa a ser abordada neste estudo é a Ômega. A Ômega é uma empresa de *contact center* multinacional italiana. Possui 62 sedes no mundo, tem mais de 42 mil funcionários, e teve faturamento de 772 milhões de euros em 2017. No Brasil tem mais 30 mil funcionários em 12 sites baseados em 8 cidades brasileiras. Sua oferta envolve atendimento a empresas nacionais e multinacionais, nos setores de telecomunicação, financeiro, automobilístico, aéreo, farmacêutico e de *utilities*, oferecendo serviços multicanais como atendimento, televendas, cobrança, *BackOffice* e trade marketing. Sua missão é criar excelência nos serviços para clientes, excelência de

resultados para os acionistas, excelência no treinamento para os colaboradores, impulsionando o crescimento da comunidade no respeito da lei e com consciência sustentável.

Na empresa Ômega foi entrevistada o gerente geral de desenvolvimento organizacional que terá o nome fictício de Marta. Marta está na empresa Ômega há 2 anos, e o mesmo tempo em sua atual função. Ela é formada em psicologia pela Universidade São Marcos, e tem MBA em Gestão Empresarial pela FFIA – Faculdade Fundação Instituto de Administração.

Os dois supervisores de atendimento terão os nomes fictícios de Lucas e Gabriela. Lucas trabalha na empresa Ômega há 5 anos e 9 meses, e atua como supervisor de atendimento há 4 anos e 2 meses, é formado em processos gerenciais pela UNOPAR - Universidade Norte do Paraná. Gabriela trabalha na Ômega há 4 anos, está na função de supervisor de atendimento há 3 anos, está cursando a faculdade de serviço social na Universidade Federal de Alagoas.

O quadro 12 demonstra um resumo dos perfis dos funcionários da empresa Ômega.

Quadro 12 - Perfil dos funcionários da empresa Ômega

Informações pessoais	Gerente Marta	Supervisor 1 Lucas	Supervisor 2 Gabriela
Sexo	Feminino	Masculino	Feminino
Formação acadêmica	Pós-graduado	Graduado	Cursando graduação
Tempo na empresa atual (anos)	2	5,9	4
Cargo atual	Gerente Geral de Desenvolvimento Organizacional	Supervisor de Atendimento	Supervisora de Atendimento
Tempo no cargo atual (anos)	2	4,2	3

Fonte: elaborado pela autora

3.4 Coleta de Dados

Para a coleta de dados o estudo utilizou para as pesquisas qualitativas com as empresas roteiro de entrevista semiestruturado e com os supervisores de atendimento questionário estruturado online.

Neste estudo foi usada a técnica de triangulação na coleta de dados afim de buscar confirmações sobre a pesquisa qualitativa. A triangulação tem por objetivo analisar a questão de pesquisa, considerando mais uma fonte de dados. As informações originadas de ângulos diferentes podem ser usadas para confirmar, elaborar ou aclarar o problema de pesquisa, desta forma, limitando possíveis vieses pessoais e metodológicos aumentando a generalização do estudo (DECROP, 2004).

Para Nielsen, Olivo e Morilhas (2017), nas pesquisas científicas é preciso utilizar medidas de dados empíricos, portanto a coleta de dados tem papel muito importante no processo científico. Um cuidado especial deve ser tomado na elaboração das perguntas evitando o viés do pesquisador. Há também o viés do próprio entrevistado, que pode responder aquilo que o entrevistador quer ouvir, ou então responder as questões de forma imprecisa quando usar as informações “de cabeça” (YIN, 2015).

A coleta dos dados da pesquisa foi realizada entre os meses de outubro de 2018 e janeiro de 2019, e feita exclusivamente pela autora do trabalho. Todas as entrevistas com os gerentes de treinamento e desenvolvimento foram gravadas com a autorização de cada participante, além das anotações realizadas pela pesquisadora que apoiaram o tratamento e análise dos dados. A coleta de dados com os supervisores de atendimento foi feita por meio de formulário online utilizando a ferramenta *Survey Monkey*.

3.5 Tratamento dos dados

Para o tratamento dos dados foi utilizada a tabulação das entrevistas com o objetivo de gerar comparações e análises que serão abordados no próximo capítulo deste trabalho. A análise pretendeu seguir o rigor exposto por Yin (2016), no exercício das três precauções do ponto de vista dos dados, sendo elas: 1) verificar e reverificar a precisão

dos dados; 2) tornar a análise mais minuciosa e completa possível, sem atalhos; e 3) reconhecer constantemente os vieses indesejáveis impostos por seus próprios valores quando da análise de dados. É sob esta ótica, e com estes cuidados, que o tratamento de dados foi realizado.

Afim de apoiar a análise de forma menos subjetiva, as informações dos entrevistados da área de recursos humanos foram categorizadas em três blocos sendo: 1) modelo de gestão; 2) modelo de treinamento e desenvolvimento; e 3) modelo de disseminação de conteúdos e educação continuada. Os participantes que atuam como supervisores de atendimento também tiveram suas respostas categorizadas em três categorias, sendo elas: 1) modelo de liderança, gestão e competências; 2) desafios na gestão de pessoas; e 3) preparação e desenvolvimento do papel de supervisor.

O tratamento dos dados foi realizado em três etapas, sendo a primeira etapa na análise de similaridade das respostas dadas pelos profissionais das empresas. Na segunda etapa foi realizada uma análise comparativa entre os casos para considerar as discrepâncias, e como terceira etapa foi realizada a comparação das informações apresentadas pelos representantes das empresas com o referencial teórico.

Não foram utilizadas ferramentas auxiliares para a análise de dados, somente as gravações das entrevistas, os questionários semiestruturados das entrevistas, o questionário estruturado online e algumas anotações da autora.

4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será abordado como foi feita a análise qualitativa, como se deu a estrutura da amostra, a análise dos dados e discussão dos resultados. As informações dos respondentes serão expostas de forma categorizada. Ao final desta exposição de informações, o capítulo traz uma análise comparativa entre as informações das três empresas, destacando as similaridades, discrepâncias e a relação das práticas das empresas com o referencial teórico.

Conforme informado no capítulo anterior, as empresas estudadas terão os nomes modificados para preservar a privacidade e confidencialidade dos dados. Os nomes fictícios serão Delta, Sigma e Ômega.

4.1 Estudo de Caso 1 – Empresa Delta

A primeira empresa a ser abordada neste estudo é a Delta. A Delta é uma empresa de *contact center* multinacional pertencente a um fundo de capital, constituída em 1999. Possui mais de 100 sites de *contact centers* no mundo com 92 mil estações de trabalho em 13 países, tem mais de 400 clientes no mundo, mais de 150 mil funcionários e teve receita de 1,9 bilhões de dólares em 2017. No Brasil tem mais de 80 mil funcionários com 34 centrais de atendimento próprias, e suas ofertas envolvem soluções inovadoras e adaptadas para resolver necessidades específicas dos clientes.

4.1.1 Respostas do respondente 1 – Gerente de Treinamento Maria

Nesta seção serão apresentadas as respostas da gerente de treinamento da empresa Delta. As informações serão descritas conforme foram colhidas na entrevista, porém de forma categorizada nos blocos modelo de gestão, modelo de treinamento e desenvolvimento e modelo de disseminação de conteúdos e educação continuada.

4.1.1.1 – Modelo de gestão

O modelo de gestão da Delta tem a visão de liderança como pilar da transformação da companhia, o papel da liderança na empresa não é somente liderar as equipes, mas também liderar a transformação cultural da organização para um posicionamento diferente no mercado de *contact center*. Para a Delta, o papel do líder na gestão de pessoas é desenvolver a carreira dos profissionais, promover o crescimento deles e transformar as pessoas visto serem de um segmento muito específico onde a gestão de pessoas é muito valorizada para desenvolvimento das equipes.

A gerente de treinamento Maria, afirma que a gestão de pessoas está mais pautada como um subsistema da empresa e tem todo o apoio não só da área de recursos humanos, mas de todas as áreas da empresa. Na Delta o líder é visto como o “cabeça” das equipes, é ele quem vai inspirar as outras pessoas e fazer com que os outros sigam os objetivos da empresa. Como a Delta é muito grande (mais de 80 mil funcionários no Brasil) há uma busca por líderes inspiracionais que façam com que essa “multidão” de funcionários os sigam em prol da estratégia da empresa.

Neste sentido, a Delta se relaciona com a teoria da liderança transformacional que é caracterizada pela forma que o líder inspira seus liderados a superar seus objetivos em prol da organização (ROBBINS, 2009).

Maria garante que a empresa entende que o papel de gestão de pessoas é compartilhado entre a área de RH e as demais áreas da empresa, ela afirma que o foco principal está no líder mas que tanto a área de RH quanto as outras áreas também oferecem suporte para que este líder faça a gestão de pessoas. A Delta entende que o papel do líder é basicamente motivar e engajar a equipe e fazer com que o time se desenvolva e entregue as metas da empresa.

Fazendo um paralelo do modelo de gestão da Delta com a literatura vários elementos que Maria traz em seu discurso se conectam com o que grandes autores já disseram sobre o assunto. Segundo Drucker (2002), o principal objetivo do gestor é fazer a gestão de pessoas, e além da descrição das cinco funções chave, vale fazer um comparativo com o que a Delta pratica.

Estabelecer objetivos claros – percebe-se que a Delta tem foco nos líderes para trazer os resultados da companhia, e uma das competências da empresa é “cria o futuro e apresenta uma direção clara”. Organizar tarefas – o planejamento é um dos temas que os líderes são treinados na formação de supervisores, isto demonstra preocupação com o tema. Motivar e comunicar – aqui além da motivação que Maria traz como parte importante do papel de líder o engajamento se conecta com a motivação das pessoas. Estabelecer metas – A Delta tem as metas estabelecidas e o papel do líder é cascadear as metas e apoiar as equipes em cumpri-las. Criar padrões que meçam e clarifiquem os resultados para garantir que a empresa esteja se movendo na direção certa – nesta última função não somente o que Maria traz em seu discurso corrobora com o autor, mas também na primeira dimensão de competências em que a empresa espera dos líderes o seguinte comportamento “constrói o futuro e expande os negócios”.

Em relação as competências da organização, a Delta tem bem definida as competências organizacionais e há alguns anos estas também se tornaram as competências individuais e foram traduzidas em comportamentos. Desta forma é possível que o funcionário conheça e entenda quais comportamentos são esperados pela empresa sobre seu desempenho.

O modelo de competências está estruturado em três dimensões e essas por sua vez são desmembradas em três competências. Para cada uma delas há um comportamento por nível de cargo, isto é, do contribuidor individual ao diretor. Todos os funcionários em quaisquer níveis devem se desenvolver nas competências e dentro do que se espera para o nível de responsabilidade que este funcionário exerce na organização.

As dimensões e respectivas competências da Delta são as seguintes:

Dimensão 1 – Constrói o futuro e expande os negócios

Competências:

- a) Cria o futuro e apresenta uma direção clara;
- b) Se afilia aos clientes para o sucesso mútuo;
- c) Gera resultados por meio de uma excelente execução.

Dimensão 2 – Cria ambientes de colaboração e inovação

Competências:

- a) Pensa e age sob uma perspectiva Delta;
- b) Lidera a mudança motivado pela inovação e pela paixão de vencer;
- c) Reforça equipes de alto desempenho.

Dimensão 3 – Lidera a si mesmo e aos outros

Competências:

- a) Vive e lidera segundo os valores da Delta;
- b) Desenvolve os melhores talentos para a empresa;
- c) Faz o autogerenciamento para promover o próprio crescimento.

Este é o modelo de gestão na Delta, e é através destas dimensões e competências que os líderes são avaliados anualmente. Atualmente a Delta conta com 2500 supervisores, sendo que 42% deles tem até 25 anos. A média de funcionários que o supervisor tem sob sua supervisão é de 20 operadores de atendimento.

4.1.1.2 – Modelo de treinamento e desenvolvimento

A primeira gestão na Delta é o nível de supervisor, este é o primeiro posto de liderança na empresa. A organização atua num formato de banco de talentos, isto é, os interessados no cargo de supervisão, que na maioria dos casos é o operador de atendimento, se inscreve no programa de formação inicial. Após sua inscrição o funcionário recebe uma carga de treinamentos que são feitos 100% online em EAD (educação a distância), e que consiste em 4 módulos, sendo eles: 1) competências do líder; 2) visão do negócio; 3) ferramentas administrativas; e 4) conceitos gerais de liderança. Ao concluir os módulos o funcionário recebe um certificado que dá a ele o direito de concorrer a uma vaga de supervisão. Após concluir esta fase de treinamentos e de receber o certificado, o funcionário faz um estágio monitorado e presencial de 6 horas dentro de uma operação da Delta. Finalizado todo este processo de treinamentos, o funcionário fica disponível no banco de talentos e havendo vagas disponíveis ele pode participar do processo seletivo para supervisor.

Na maioria dos processos seletivos para supervisor de atendimento a área de recursos humanos da Delta dá preferência em selecionar pessoas que estão no banco de talentos, somente quando a vaga é muito técnica e a empresa já sabe que a competência exigida está esgotada é feita a procura de candidatos externos.

No momento em que o funcionário é promovido a supervisor de atendimento se inicia uma nova fase de treinamentos, com mais oito módulos. Os temas abordados na formação são: gestão de pessoas, feedback (diálogos de aprendizagem), gestão de conflitos, formação em seis sigma, comunicação e gestão do tempo. A gerente de treinamento Maria explica que parte destes módulos estão sendo transformados em EAD, exceto conteúdos complexos como feedback que precisa da prática e simulação em sala de aula; conteúdos de baixa complexidade serão todos em videoaulas e webinars.

Alguns dos temas abordados no treinamento de formação do supervisor se conectam com atitudes que o líder precisa demonstrar para engajar o time; saber gerir pessoas, se comunicar com elas e apoiá-las com feedbacks e orientações. Porém na nova função de supervisor, não é tarefa fácil fazer a transição de trabalhador individual para gestor. Segundo Gentry (2004), a maior mudança está relacionada ao desempenho, visto que, o trabalhador individual depende exclusivamente da sua própria capacidade em realizar bem o trabalho, já o desempenho do gestor depende da capacidade de liderar e direcionar os outros a realizar o trabalho.

Além destas etapas de formação, na Delta o supervisor de atendimento tem a sua disposição um catálogo de treinamento com mais de 150 cursos nas categorias: comportamento, carreira, finanças, autoconhecimento, bem-estar, liderança, marketing e vendas.

A partir de todas as etapas de formação concluídas, o supervisor de atendimento assume uma equipe e começa a rotina como gestor. Após três meses no cargo, o supervisor fica elegível a formação continuada, que será abordada na próxima seção.

4.1.1.3 - Modelo de disseminação de conteúdos e educação continuada

O supervisor que continua na função após os três meses de experiência, já fica automaticamente elegível a formação continuada. Este processo engloba uma série de temas para treinamento do supervisor de atendimento. Conteúdos mais complexos são abordados nesta etapa de desenvolvimento e até esta fase toda a formação do funcionário é administrada pela Academia de Líderes, uma área de treinamento e desenvolvimento local (dentro do Brasil).

Após um ano em que o supervisor está na função e depois de ter passado por pelo menos um processo de avaliação de desempenho (que acontece anualmente), os supervisores que tem uma boa avaliação e que são considerados “*Key People*” ficam elegíveis ao programa corporativo de desenvolvimento chamado de Universidade de Líderes (fora do Brasil).

Além desta oportunidade que o supervisor tem para se desenvolver na Delta ele também pode se inscrever no programa de *coaching*⁹. O programa tem vagas limitadas e é realizado por funcionários da Delta que tenham certificação em *coaching*. As turmas são formadas de acordo com a disponibilidade destes *coaches* e o programa tem duração de um ano. Para os cargos de liderança mais seniores a Delta dispõe de um programa de *mentoring*¹⁰.

Na Delta o modelo de disseminação de conteúdo é feito por meio de um portal de comunicação interna. Esta ferramenta é utilizada para comunicar tudo que a empresa tem e faz aos seus funcionários, além de ser uma ferramenta de gestão do conhecimento. É por esta plataforma que os funcionários se conectam aos cursos em EAD.

Há também duas outras fontes de informação aos funcionários, são elas o jornal mural e a rádio. O jornal mural é um canal de notícias divulgado em TVs que ficam espalhadas pelos prédios da empresa e a rádio transmite notícias, informações e música aos colaboradores. Quase nenhuma informação é divulgada por e-mail e diante da transformação digital que a Delta emprega para dentro e fora da organização nada mais é impresso. Tudo tem que ser digital para ser rápido e conectar com a geração que está dentro da empresa.

⁹ Coaching é uma forma de desenvolvimento na qual alguém denominado coach ajuda o outro a adquirir um objetivo pessoal ou profissional específico através de orientação feita pelo coach.

¹⁰ Mentoring é uma ferramenta de desenvolvimento profissional e consiste em uma pessoa experiente ajudar outra menos experiente.

4.1.2 Respostas do respondente 2 – Supervisor de Atendimento José

Nesta seção serão apresentadas as respostas do supervisor de atendimento José, funcionário da empresa Delta. As informações serão descritas conforme foram colhidas na coleta de dados, realizada por meio de questionário online. Os dados foram categorizados em três blocos, sendo: a) modelo de liderança, gestão e competências, b) desafios da gestão, e c) preparação e desenvolvimento do papel de supervisor.

4.1.2.1 – Modelo de liderança, gestão e competência – Supervisor José

Para o supervisor de atendimento José o modelo de gestão de pessoas que ele exerce no dia a dia é o de acompanhar, desenvolver, corrigir, elogiar e criar valores junto com sua equipe de operadores de atendimento. Para ele o modelo de liderança consiste em saber passar para o grupo de forma limpa e transparente as informações que precisam ser passadas e acima de tudo ter respeito e ser exemplo.

José completa que a principal diferença entre ser gestor e líder é que o gestor apenas manda, enquanto o líder faz com que as pessoas entendam suas ideias. E para ele, as competências essenciais de um líder são a entrega de resultado, uma boa gestão do tempo e saber ser competitivo.

4.1.2.2 - Desafios da gestão – Supervisor José

O desafio em ser líder para o supervisor de atendimento José está principalmente na capacidade de rir de si mesmo. Ele se define como uma pessoa muito competitiva que tem como centro de sua vida o lado profissional e diz ter muito foco no ambiente de trabalho, e assume que o principal desafio na gestão de pessoas é saber lidar com a falta de comprometimento das pessoas.

Para Mc Dermott (2001), um dos principais desafios dos jovens líderes, está em lidar com a diversidade, principalmente aquelas que estão relacionadas com valores e

motivações. A falta de comprometimento que o supervisor José traz em seu discurso, está ligada às motivações e valores e Mc Dermott (2001) atribui este desafio ao novo gestor a pouca vivência corporativa e pouca exposição à diversidade.

4.1.2.3 - Preparação e desenvolvimento do papel de supervisor – Supervisor José

José diz que não teve preparação da empresa que está atualmente pois entrou na empresa já na função de supervisor de atendimento. Informa que se preparou sozinho com as experiências nas empresas anteriores. Porém completa que participou de um curso de gestão após ser promovido na empresa que trabalhou antes da Delta.

4.1.3 Respostas do respondente 3 – Supervisor de Atendimento João

Nesta seção serão apresentadas as respostas do supervisor de atendimento João, funcionário da empresa Delta. As informações serão descritas conforme foram colhidas na coleta de dados, realizada por meio de questionário online. Os dados foram categorizados em três blocos, sendo: a) modelo de liderança, gestão e competências, b) desafios da gestão, e c) preparação e desenvolvimento do papel de supervisor.

4.1.3.1 – Modelo de liderança, gestão e competência – Supervisor João

Para o supervisor de atendimento João o modelo de gestão de pessoas que ele exerce no dia a dia é o de saber gerenciar bem os números de sua equipe e elaborar planos de ação em cima dos resultados. Para ele ser líder é ainda mais pois entende que além de saber gerenciar números também é preciso gerenciar as pessoas a fim de se ter um plano de ação para alavancar os resultados. Entende que manter um bom relacionamento com a equipe visando a parceria e desenvolvimento do time também é fundamental.

Quando questionado qual a diferença entre liderança e gestão, João informou que liderança é engajar as pessoas e desenvolvê-las e gestão é saber como fazer. Para ele a competência essencial do líder é a habilidade de colocar suas ideias em ação.

4.1.3.2 - Desafios da gestão – Supervisor João

O desafio em ser líder para João está relacionado em ser aberto a mudanças e ter habilidade para desenvolver e reter talentos. Para ele o principal desafio na gestão de pessoas é o de reverter cenários críticos.

A gestão de conflitos, que no discurso de João está como “reverter cenários críticos” se relaciona com o que Mc Dermott (2001) traz sobre os novos gestores que iniciam na posição de gestão pela primeira vez e se veem diante de competências exigidas pela organização e seus superiores que antes não tinham sido experienciadas.

4.1.3.3 - Preparação e desenvolvimento do papel de supervisor – Supervisor João

João se preparou para ser supervisor de atendimento cursando treinamentos de gestão de pessoas e gestão de conflitos. Afirma que a Delta ministrou treinamentos que contribuíram com sua formação em diversos módulos com temas variados.

Percebe-se que para João a gestão de conflitos é um tema importante visto ter informado ser um dos principais desafios além de ter mencionado o mesmo tema em sua formação como supervisor. Segundo Goleman (1999) um dos eixos da inteligência emocional é o autocontrole, sua definição é a capacidade de controlar ou redirecionar impulsos e estados de espírito perturbadores, propensão a não julgar e a pensar antes de agir, tal eixo é composto das características: confiança e integridade, bem-estar na ambiguidade, e a abertura a mudanças. Neste sentido, sugere-se que a inteligência emocional é um grande desafio para o supervisor João.

4.2 Estudo de Caso 2 – Empresa Sigma

A segunda empresa a ser abordada neste estudo é a Sigma. A Sigma é uma empresa de *contact center* multinacional pertencente a um grupo francês, fundada em 1985 nos Estados Unidos. Possui mais de 150 centrais de atendimento no mundo, tem mais de 75 mil colaboradores, está em 27 países atendendo em 48 idiomas, tem mais de 400 clientes em sua carteira e teve receita de 1,7 bilhões de dólares em 2017. No Brasil tem mais de 3 mil colaboradores e suas ofertas envolvem atendimento nos mais variados canais e formatos, soluções de suporte técnico e soluções de análises digitais de experiência ao cliente.

4.2.1 Respostas do respondente 1 – Gerente Senior de RH Pedro

Nesta seção serão apresentadas as respostas do gerente sênior de recursos humanos da empresa Sigma. As informações serão descritas conforme foram colhidas na entrevista, porém de forma categorizada nos blocos modelo de gestão, modelo de treinamento e desenvolvimento e modelo de disseminação de conteúdos e educação continuada.

4.2.1.1 – Modelo de gestão

Para a Sigma o modelo de gestão ainda está em construção. O gerente Pedro chegou na empresa há mais de um ano e tem tido bastante trabalho para atuar no modelo de gestão e liderança. Ele comenta que tem feito um resgate das lideranças visto que antes de sua chegada os processos estavam meio “largados” por isso define o momento atual da Sigma como uma fase de reestruturação e adaptação da nova cultura. Esta nova cultura ainda está em formação devido uma recém fusão da Sigma com outra empresa de *contact center* com realidades organizacionais distintas.

Pedro garante que já está muito mais claro atualmente que a liderança tem um papel não apenas técnico, mas muito estratégico: direcionando as pessoas, mostrando o caminho certo, atuando com indicadores de desempenho, estando próximo das equipes e engajando as pessoas a trabalhem por um propósito. Ainda não está 100% da forma como a Sigma deseja estar, mas já há indícios que o time está no caminho certo.

O discurso de Pedro se relaciona com a definição de liderança de Daft (2011) principalmente quando menciona que os líderes devem atuar por um propósito. Segundo o autor um dos elementos chave para ser um líder envolve a capacidade de influenciar pessoas e isso significa ter uma intenção para atingir seus objetivos, ser responsável e íntegro, estar sempre buscando por mudança não se contentando em manter o *status quo*, ter um propósito compartilhado com seus liderados e por fim atrair seguidores.

Pedro comenta que após a troca de CEO a empresa tem passado por uma mudança cultural isso porque o atual CEO da Sigma é mais humano, valoriza as pessoas e apoia a própria mudança no RH, afirma Pedro. Além disso, Pedro adiciona que os valores praticados pela Sigma também dão um tom de otimismo nesta mudança cultural.

Os valores da Sigma são: *Be Bold, Build Trust, Work Together* e *Wow Customers*. A tradução para o português confere algumas atitudes que se relacionam com os valores e que devem ser praticados na Sigma. São eles:

Seja ousado (*be bold*): Busque a inovação. Mantenha a mente aberta. Faça mais com menos. Tenha paixão. Ouse ser diferente.

Construa confiança (*build trust*): Seja autêntico. Lidere pelo exemplo. Comunique-se sem medo. Envolver-se ativamente. Pense como dono.

Trabalhe em equipe (*work together*): Divirta-se. Construa relacionamentos. Aproveite o conhecimento coletivo. Inspire. Retribua e Seja grato.

Encante os clientes (*wow customers*): Ouça atentamente. Mostre empatia. Crie experiências únicas. Adicione valor. Entregue sempre além.

O gerente sênior de RH explica que no novo modelo de gestão e liderança da Sigma há uma preocupação essencial tanto do RH quanto da alta liderança que é o de cuidar mais dos colaboradores. Programas de qualidade de vida, alimentação saudável e

a prática de esportes com campeonatos internos são alguns dos elementos que Pedro cita para engajar e mostrar aos funcionários que eles podem ser felizes na Sigma. É desta forma que a empresa ajuda a reduzir o stress, um dos principais vilões do *call center*.

Para a empresa gestão de pessoas é tudo. Atualmente a liderança sênior da Sigma tem como linha de pensamento o seguinte lema: se não cuidarmos das pessoas elas não irão entregar os resultados. Para que isso aconteça de forma orgânica Pedro diz que possui “carta branca” do CEO para implementar ações aos funcionários e acrescenta que nunca viu nas outras empresas que trabalhou uma área de RH com um papel tão protagonista e com tanta autonomia. Isto confirma como a gestão de pessoas é levada a sério e tema prioritário na Sigma.

Quando questionado sobre a diferença de gestão de pessoas e liderança, Pedro diz que dentro da Sigma esta diferença ainda se confunde. O que o RH tem tentado passar aos líderes é que mais do que 60% do tempo dele deve ser focado em gestão de pessoas. Na opinião de Pedro a liderança engloba mais do que gestão de pessoas ele diz que a liderança está mais ligada ao papel de protagonismo. O papel da empresa é fornecer ferramentas necessárias para que o líder consiga utilizá-las a favor das pessoas.

Pedro inclusive faz uma analogia entre o papel da empresa e do líder, ele diz que esta relação (empresa-líder) deve ser como uma estrada, a empresa deve criar as trilhas, deixá-las asfaltadas, iluminadas, com ponto de água e comida; já os líderes são os pilotos que vão tocar o dia a dia, colocar as equipes dentro do carro e andar por estas trilhas.

Outro papel importante como sendo de responsabilidade da empresa é a atuação ativa na melhoria do clima organizacional, é garantindo um bom ambiente de trabalho que o desempenho das pessoas também aumenta, completa Pedro.

A Sigma não tem definida as competências organizacionais e individuais. O que o RH faz é mapear os perfis dos funcionários de acordo com o cliente que eles irão atuar. Neste mapeamento são levantadas as características e principais competências necessárias para atuação na operação e então na contratação dos novos funcionários é realizado uma entrevista por competências levando em conta as informações coletadas no mapeamento de cada operação de atendimento.

Este é o modelo de gestão da Sigma, e é através dos valores que os líderes são avaliados. Atualmente a Sigma conta com 132 supervisores, sendo que 13% deles tem até 25 anos. A média de funcionários que o supervisor tem na equipe dele é de 22 operadores de atendimento.

4.2.1.2 – Modelo de treinamento e desenvolvimento

O modelo de treinamento e desenvolvimento dos novos supervisores de atendimento está sendo implementado em 2019 pela equipe de treinamento e como define Pedro antes da implementação deste programa os funcionários dormiam operadores e acordavam supervisores de atendimento, isto é, não havia nenhuma preparação para o exercício da primeira liderança.

Fazendo uma relação com o discurso de Pedro e a literatura, observa-se que há uma grande chance de fracasso ao assumir uma nova posição, principalmente de liderança, sem uma preparação adequada. É o que Watkins (2016) defende como sendo um dos pontos importantes ao assumir a liderança, a capacidade de aprender e de se preparar para o novo desafio reduzindo as possibilidades de fracasso. E isso não deve ser necessariamente um papel da empresa o próprio líder deve ser protagonista do seu aprendizado.

Conforme indicado por Pedro, na Sigma eles estão implantando um programa de formação de supervisores e o programa tem como fase inicial a seleção de pessoas, isto é, aqueles funcionários que se consideram preparados para assumir uma posição de supervisor se inscrevem, participam do processo seletivo que seleciona até 20 funcionários por turma. A partir deste processo de seleção, os funcionários são submetidos a um treinamento.

São nove módulos que abordam os seguintes temas: gestão de *contact center*, o papel do líder, contratação e retenção de pessoas, *coaching*, gestão de pessoas, performance e avaliação, gestão do tempo, rotinas do supervisor, rotinas de RH e gestão da qualidade. Além de todas estas aulas que são presenciais há uma etapa especial que a Sigma denomina como “estágio”, esta fase é realizada dentro da operação de atendimento.

Na etapa de estágio os funcionários vivenciam na prática o que aprenderam na teoria em sala de aula. Como trabalho final deste programa os colaboradores apresentam um trabalho de conclusão de curso que deve ter como tema um problema operacional real resolvido por eles. Este TCC é apresentado numa banca composta por líderes seniores da Sigma. Somente após a aprovação da banca é que ele fica apto a compor o banco de talentos e então quando surge uma nova vaga para supervisão de atendimento a área de recrutamento e seleção da Sigma recorre ao banco de talentos e, recruta por lá os próximos líderes da empresa.

Pedro destaca que a aula inaugural do programa tem a presença do CEO o que confere peso e credibilidade a esta iniciativa e todas as demais aulas do curso são ministradas pelos líderes seniores das áreas da empresa.

Todos os cargos de primeira liderança da empresa irão passar por este novo programa. Isto é, todos os funcionários que concorrerem a vagas para os cargos de supervisor de atendimento terão a formação antes do início das atividades na nova função. Pedro garante que todos os atuais supervisores da Sigma irão também passar pelo programa e informa que como os atuais supervisores não foram formados antes de iniciar as atividades também farão o trabalho final que não os reprovará mas terá como objetivo indicar planos de ação para correções de rota.

4.2.1.3 - Modelo de disseminação de conteúdos e educação continuada

Ainda não há na Sigma um modelo instalado de educação continuada e como o programa de formação inicial de líderes acaba de ser implementado um dos objetivos do RH é estruturar e manter a formação contínua dos líderes, garante Pedro.

Para Eboli (2002), dentro das organizações é cada vez mais frequente a exigência de uma postura voltada para o autodesenvolvimento e aprendizagem contínua, o que se relaciona muito quando o gerente de RH da Sigma traz em seu discurso a preocupação com a formação contínua dos líderes.

Para a disseminação de conteúdos a Sigma conta com um portal onde os colaboradores podem acessar conteúdos e cursos e-learning, é por este canal que os supervisores tem conteúdos que os apoiam em seu desenvolvimento. Pedro destaca que os líderes mais seniores como gerentes e coordenadores fazem um trabalho de *coaching* com os líderes mais juniores, isto é, sessões de *feedbacks* mais estruturadas conferindo uma propagação de conteúdo entre as lideranças. A Sigma também tem uma área de comunicação interna que é a responsável por atuar na divulgação de informações e eventos aos funcionários.

4.2.2 Respostas do respondente 2 – Supervisor de Atendimento

Mateus

Nesta seção serão apresentadas as respostas do supervisor de atendimento Mateus, funcionário da empresa Sigma. As informações serão descritas conforme foram colhidas na coleta de dados, realizada por meio de questionário online. Os dados foram categorizados em três blocos, sendo: a) modelo de liderança, gestão e competências, b) desafios da gestão, e c) preparação e desenvolvimento do papel de supervisor.

4.2.2.1 – Modelo de liderança, gestão e competência – Supervisor

Mateus

O supervisor de atendimento Mateus afirma que gestão de pessoas é gerenciar os dados e as pessoas e que todas as ações são em prol dos objetivos organizacionais. Quando questionado sobre o que é liderança, Mateus diz que é mostrar o caminho que deve ser percorrido pelos seus liderados, para ele o importante neste papel é fazer junto com o time.

Para Mateus a principal diferença entre liderança e gestão é que enquanto o líder guia as pessoas e faz junto com o time o gestor gere números e realiza ações embasados em fatos e dados. Mateus complementa que para ele competência é ter uma qualidade que se destaca em relação a suas habilidades.

Percebe-se que Mateus já tem uma noção de competência em relação as definições abordadas no referencial teórico visto que ele traz a habilidade como um elemento da competência, além disso quando se refere a “ter uma qualidade que se destaca” pode-se relacionar como uma atitude de destaque do colaborador. Segundo Dutra (2006), o modelo por competências é composto pelo tripé conhecimento, habilidade e atitude e sua evolução inclui um quarto elemento que é o de gerar valor à empresa e ao colaborador.

4.2.2.2 - Desafios da gestão – Supervisor Mateus

Um dos maiores desafios na gestão de pessoas para Mateus é a capacidade que ele tem de fazer uma autoavaliação realista, para ele a principal dificuldade de realizar esta autoavaliação se deve ao fato de muitas vezes não ser fácil enxergar os pontos que precisam ser melhorados visto estar realizando a mesma ação diariamente. Mateus também acrescenta que engajar as pessoas em prol de um objetivo organizacional é um dos grandes desafios da gestão de pessoas em *contact center*. Ele diz que ter o comprometimento do colaborador dentro do que foi proposto não é uma tarefa fácil.

Neste sentido, pode-se relacionar o desafio apresentado por Mateus, com a definição de inteligência emocional (IE) de Goleman (1999), segundo o autor, um dos eixos da IE é o autoconhecimento, e somente sendo capaz de reconhecer e compreender estados de espírito, emoções, impulsos e os efeitos desses aspectos sobre outras pessoas é que seria mais fácil em enxergar os pontos que precisam ser melhorados, conforme cita Mateus.

4.2.2.3 - Preparação e desenvolvimento do papel de supervisor – Supervisor Mateus

O supervisor de atendimento informa que fez uma preparação para se tornar supervisor mas que no início este desenvolvimento foi por sua conta. Os cursos e treinamentos que realizou foram voltados para aprimorar a capacidade de gerir e engajar pessoas. Mateus complementa que na Sigma teve todo o treinamento necessário para exercer sua função. Como o supervisor tem 60 dias na empresa, ele já teve a experiência

de passar pelo programa de formação de supervisores e a respeito do programa Mateus afirma que tanto o treinamento teórico quanto o estágio que realizou para ocupar a posição de supervisor o ajudaram para seu desenvolvimento, além dos feedbacks dos gestores.

4.2.3 - Respostas do respondente 3 – Supervisora de Atendimento

Sara

Nesta seção serão apresentadas as respostas da supervisora de atendimento Sara, funcionária da empresa Sigma. As informações serão descritas conforme foram colhidas na coleta de dados, realizada por meio de questionário online. Os dados foram categorizados em três blocos, sendo: a) modelo de liderança, gestão e competências, b) desafios da gestão, e c) preparação e desenvolvimento do papel de supervisor.

4.2.3.1 – Modelo de liderança, gestão e competência – Supervisora

Sara

Na questão em que Sara respondeu sobre o que é gestão de pessoas ela afirma ser cuidar, desenvolver, auxiliar e entender o colaborador que integra a equipe, é desenvolver as pessoas ensinando-as, além de apoiá-las na execução de tarefas com excelência e motivação. A supervisora acredita que há uma grande diferença entre liderar e gerir pessoas, para ela liderar é fazer com que as pessoas exerçam suas atividades com excelência e motivação e a gestão é fazer com que as tarefas sejam desenvolvidas de forma correta. Sara complementa que competência é saber administrar uma equipe.

Neste sentido, o que Sara traz em sua comparação se relaciona muito com o que Bennis (2007) traz em seu conceito sobre liderar e gerenciar. Para ele as empresas precisam de líderes e não gerentes, isso porque os líderes conquistam o contexto enquanto os gestores se rendem a ele. A frase a seguir se conecta com o que a supervisora Sara disse: “Os gerentes fazem as coisas direito, enquanto os líderes fazem as coisas certas” (BENNIS, 2007, p. 12).

4.2.3.2 - Desafios da gestão - Supervisora Sara

Os desafios na gestão de pessoas para a supervisora Sara estão relacionados com o fato de não ser aberta para mudanças, ela diz que tem muita dificuldade de encarar o novo. Sara trabalha na Sigma há mais de 16 anos e ocupa o cargo de supervisão por 9 anos, e para os desafios de um *contact center* é um tempo considerável. Ela complementa que entender a personalidade de cada pessoa também é um desafio diário.

Trazendo a relação que Sara traz na dificuldade de entender a personalidade com a diferença de gerir e liderar eis uma questão importante de trazer à tona. Segundo McDermott (2001) fica evidente o direcionamento operacional que o gestor atua frente a visão estratégica do líder. Sara é a supervisora entrevistada que mais tem experiência no cargo de supervisora e não há como considerá-la como uma nova gestora, porém o fato de estar por 9 anos numa função operacional pode sugerir a falta de uma importante competência do líder como visão estratégica para sua evolução.

4.2.3.3 - Preparação e desenvolvimento do papel de supervisor - Supervisora Sara

Sara informa que não teve uma preparação para ser supervisora por parte da empresa. Segundo informações que Pedro, gerente sênior de recursos humanos, compartilhou na entrevista os supervisores mais antigos também irão passar pelo programa de formação, porém o RH está dando prioridade aos novos supervisores. E como Sara tem mais de 9 anos no cargo de supervisor, tudo indica que ficará nas últimas turmas de formação de supervisores.

4.3 Estudo de Caso 3 – Empresa Ômega

A terceira empresa a ser abordada neste estudo é a Ômega. A Ômega é uma empresa de *contact center* multinacional italiana. Possui 62 sedes no mundo, tem mais de 42 mil funcionários, e teve faturamento de 772 milhões de euros em 2017. No Brasil tem mais 30 mil funcionários em 12 sites baseados em 8 cidades brasileiras. Sua oferta envolve atendimento a empresas nacionais e multinacionais, nos setores de telecomunicação, financeiro, automobilístico, aéreo, farmacêutico e de *utilities*, oferecendo serviços multicanais como atendimento, televendas, cobrança, *backoffice* e trade marketing. Sua missão é criar excelência nos serviços para clientes, excelência de resultados para os acionistas, excelência no treinamento para os colaboradores, impulsionando o crescimento da comunidade no respeito da lei e com consciência sustentável.

4.3.1 Respostas dos respondente 1 – Gerente Geral de Desenvolvimento Organizacional Marta

Nesta seção serão apresentadas as respostas da gerente geral de desenvolvimento organizacional da empresa Ômega. As informações serão descritas conforme foram colhidas na entrevista, porém de forma categorizada nos blocos modelo de gestão, modelo de treinamento e desenvolvimento e modelo de disseminação de conteúdos e educação continuada.

4.3.1.1 – Modelo de gestão

O modelo de gestão na Ômega tem muito presente a cultura italiana e isso para Marta é bastante diferente da realidade que ela já havia vivido em outras empresas. Basicamente a maior diferença na opinião dela é que na cultura italiana a liderança é muito valorizada e é de extrema importância para a companhia. Marta comenta que na

Itália só há três níveis de cargos e isso provoca na empresa um movimento mais horizontal. No Brasil ainda há vários níveis na liderança isto é, não é como na Itália, mas ainda assim a empresa faz questão que todos estes líderes passem por uma avaliação de desempenho e Marta comenta que é desta forma, com avaliação e treinamentos, que a empresa prepara a primeira liderança.

Marta destaca que o relacionamento entre pessoas, empresas e clientes é transmitido através dos seguintes valores: a) Fazer acontecer: É ter compromisso com os resultados, é cuidar para que todos os esforços estejam focados, o tempo todo, na geração de resultados para o público alvo; b) Resolver: É achar a solução de explicar, esclarecer, aclarar. Usar a criatividade para resolver, é buscar oportunidades onde as pessoas enxergam somente a derrota; c) Pensar em nós: É ser responsável, reduzir problemas, analisar, planejar e promover planos de ações; e d) Ser consistente: É possuir solidez para gerar relacionamentos duradouros com os clientes, fornecedores e colaboradores.

Uma das frentes que a equipe de RH tem atuado é na aplicação de “pílulas de valores”, isto é, ações que ajudem os funcionários a conhecerem e praticarem os valores da companhia. Na Ômega os valores estão escritos nas paredes, mas ainda não foram totalmente absorvidos pelas pessoas, por isso o RH trabalha distribuindo *bottons*, fazendo campanhas e *workshops* de estratégia com os executivos, comenta Marta.

A alta liderança da Ômega até compra as ideias do RH na disseminação dos valores e no desenvolvimento dos funcionários, mas Marta lamenta que os executivos não querem saber de pesquisa de clima nem de GPTW¹¹ (*Great Place To Work*). A entrevistada afirma que os executivos italianos são muito imediatistas – querem o “já e o agora”, para eles temos que resolver tudo com agilidade e certas ações de RH demoram mais para darem resultado pois dependem das pessoas.

Desde que Marta chegou a empresa tem trabalhado para mudar a cultura da companhia e para isso conta com o apoio da diretora de RH da Ômega. Ela comenta que antes de sua chegada o treinamento aos supervisores por exemplo era “dado só por dar”, diz que não existia um acompanhamento, um pós treinamento ou uma avaliação. Marta

¹¹ Great Place to Work (GPTW) é uma consultoria fundada em 1991 por Robert Levering nos Estados Unidos com sede em São Francisco. Sua função é avaliar a gestão de organizações de diversos tipos, serviços, multinacionais, pequenas e médias empresas e de vários tipos de indústrias visando aplicar pesquisas com empregados e empregadores para entender a excelência no ambiente de trabalho.

comenta que ela e sua equipe tem criado e implantado muitas ações e uma delas que será abordada com mais profundidade no próximo bloco é o treinamento inicial para os supervisores.

Ainda sobre o modelo de gestão da Ômega, um dos pontos interessantes que Marta aborda é sobre o papel da liderança, hoje em dia a responsabilidade na gestão de pessoas não é do RH mas sim compartilhado com todos os líderes da companhia. O líder trabalha para que o time dele cumpra as acirradas metas da organização e a gestão de pessoas é feita com reuniões de performance e resultados e com proximidade com o time. O papel do RH é o desenvolvimento destes profissionais.

O desenvolvimento dos funcionários da Ômega contempla treinamentos como um dos possíveis caminhos mas o que Marta reforça é que as vezes os líderes pedem treinamentos para sua equipe mas quando o RH vai diagnosticar mais a fundo a solicitação descobre que não é treinamento que a equipe precisa, normalmente o que o RH tem encontrado nestes diagnósticos é falta de proximidade do líder com o time. Muitas vezes é a falta de reunião de equipe, de orientação, e de feedback que emperra os desenvolvimentos os funcionários, e é nisso que Marta garante estar trabalhando forte.

De acordo com Groysberg e Slind (2012), a liderança é uma conversa entre líder e liderado, e os elementos que compõe esta conversação são a intimidade, interatividade, inclusão e intencionalidade. Quando Marta nos traz que a proximidade e comunicação são temas que estão sendo fortemente trabalhados na Ômega é possível relacionar com os pressupostos de Groysberg e Slind (2012).

Este é o modelo de gestão na Ômega, e é através dos valores que os líderes são avaliados. Atualmente a Ômega conta com 1034 supervisores, sendo que 57% deles tem até 25 anos. A média de funcionários que o supervisor tem na equipe é de 25 operadores de atendimento. E 77% dos supervisores tem mais de 24 meses de empresa, um indicador que para o segmento de *contact center* é alto, visto tamanha rotatividade.

4.3.1.2 – Modelo de treinamento e desenvolvimento

Na Ômega, o modelo de treinamento e desenvolvimento é fortemente trabalhado com a primeira liderança. Marta comenta que o RH trabalha os novos supervisores a partir de um banco de talentos e o processo funciona da seguinte forma: uma divulgação é feita para toda a empresa e todos os funcionários interessados em serem supervisores se candidatam ao programa chamado “Academia de Líderes”, para se inscrever é preciso que o funcionário tenha ao menos quatro indicadores de performance dentro dos parâmetros estabelecidos pela Ômega e caso o colaborador seja elegível passa por um processo de seleção, sendo aprovado o funcionário inicia o treinamento de 30 dias, fora do horário de trabalho e ainda em sua função atual.

Quando o treinamento termina o funcionário fica em um banco de talentos que é a fonte de candidatos quando a Ômega tem vagas de supervisores. Marta comenta que o programa é muito bem visto pelos funcionários e principalmente pelas operações que ao ter uma vaga já sabem que pode contar com candidatos já formados.

Assim que o novo supervisor chega na nova posição de trabalho ele fica por 40 dias em um programa chamado de PPS (Programa Potencial Supervisor), neste programa ele tem uma supervisão mais próxima e isso garante que haja uma adaptação do funcionário ao posto de trabalho. A gerente Marta reforça que os funcionários que não forem bem no PPS retornam ao banco de talentos e podem aguardar uma nova posição, visto que, somente sendo aprovado no PPS é que de fato é promovido.

Marta ainda explica que após a promoção o supervisor passa por dois programas de formação. Após 6 meses o líder realiza um treinamento chamado Liderança Ativa e depois de mais 6 meses ele completa o programa Liderança Ativa II. Todos os treinamentos são presenciais e em 2019 a empresa começará a desenvolver alguns conteúdos em e-learning. Para melhor compreensão da trilha do supervisor, a figura 3 demonstra o caminho de desenvolvimento.

Figura 3 - Trilha de desenvolvimento – Academia de Líderes



Fonte: elaborado pela autora

Os programas de treinamento Liderança Ativa I e Liderança Ativa II são compostos por diversos temas, no Liderança Ativa I os supervisores são treinados em cinco módulos, sendo eles:

Módulo 1 – Autoconhecimento: Neste módulo o supervisor tem a apresentação do programa, e inicia com o tema de autoconhecimento, é aplicada a ferramenta de análise comportamental DISC¹² completando o módulo de autoconhecimento.

Módulo 2 - Ser Líder: Este módulo aborda missão, visão e valores da empresa, além de aprofundar o conhecimento no papel do supervisor.

Módulo 3 – Comunicação e Feedback: Como o próprio nome do módulo informa, os supervisores de atendimento são treinados em processo de comunicação, liderança e *feedbacks* acompanhados de resolução de casos.

Módulo 4 - Atitude Liderança Ativa: Neste módulo são abordados os temas de inteligência emocional, administração de conflitos, postura e assédio moral.

¹² DISC é um ferramentas para análise de perfil comportamental baseado no trabalho do psicólogo William Moulton Marston (1893-1947) para examinar o comportamento dos indivíduos em um determinado ambiente. A sigla representa os quatro tipos básicos de comportamentos previsíveis observados, sendo eles: (D) Dominância, (I) Influência, (S) Estabilidade, e (C) Conformidade.

Módulo 5 – Rota Liderança Ativa: Este último módulo do programa Liderança Ativa I o supervisor de atendimento tem o fechamento de todos os demais módulos e realiza a consolidação de tudo que aprendeu.

Todos os módulos somados têm carga horária de 20 horas em sala de aula sendo que a fase de consolidação que é apresentada no módulo 5 é feita na prática com o supervisor e seu líder imediato que na Ômega é representado na função de coordenador de atendimento.

Comparando alguns temas explorados pela Ômega na formação do supervisor com o arcabouço teórico deste estudo relaciona-se dois importantes tópicos: autoconhecimento e inteligência emocional. Para Goleman (1999) a Inteligência Emocional é um dos principais fatores pelo sucesso ou insucesso dos indivíduos, ele aponta que devido a maioria das situações de vida e trabalho serem conduzidas por relacionamentos entre as pessoas, ter qualidade neste relacionamento significa mais chances de alcançar o sucesso.

Além disso, o autoconhecimento é parte importante do processo visto que dá ao indivíduo consciência sobre suas emoções, sobre seus pontos fortes e fracos, sobre suas capacidades e principalmente gera possibilidades de reflexão sobre seus desejos não deixando o impulso falar mais alto (GOLEMAN, 1999).

Marta reforça que um dos pontos importantes do programa é que ele acontece de forma faseada, isto é, o módulo 1 e 2 acontecem em conjunto e após o treinamento destes módulos a equipe de treinamento alinha tudo que o supervisor aprendeu com o coordenador de atendimento (chefe do supervisor), e orienta que ele observe e acompanhe a prática no dia a dia de tudo o supervisor estudou em sala de aula. Após 30 dias da realização do módulo 1 e 2 o supervisor volta para a sala de aula para os módulos 3 e 4, e novamente há o alinhamento entre RH e coordenador.

A entrevistada admite que este formato em que o coordenador de atendimento acompanha o supervisor é também uma forma de desenvolvimento do próprio coordenador visto que para esta função a Ômega ainda não tem uma formação estruturada. Outro ponto que Marta traz como um orgulho do programa é a primeira aula em que a abertura é feita pela diretoria, este envolvimento foi fantástico declara Marta, e completa que isso inclusive engajou a própria equipe de instrutores que antes apenas

entravam em sala e aplicavam o conteúdo mas não se preocupavam com o restante do processo. Hoje a turma de treinamento está mais comprometida, ressalta Marta.

Conforme abordado anteriormente, assim que o supervisor completa mais 6 meses na função ele já está apto a ir para o programa Liderança Ativa II composto por cinco módulos, sendo eles:

Módulo 1 – Gestão da Mudança: Neste módulo os supervisores são treinados em mudar a si mesmos, mudarem o ambiente, praticam a inovação e aprende a ter resiliência.

Módulo 2 – Gestão do Tempo: Ferramentas de gestão do tempo são abordados nesse módulo, além dos supervisores aprenderem como devem valorizar o tempo.

Módulo 3 – Nosso Negócio: Como o próprio nome do módulo diz, é aqui que os supervisores de atendimento são treinados em como o negócio da Ômega funciona mais profundamente, e foco no cliente completa o módulo.

Módulo 4 – Gerando Resultado: Nesse módulo os conteúdos abordados são a importância das metas, solução de problemas e os supervisores aprendem a criar planos de ações.

Módulo 5 – Minha Meta: Assim como no programa Liderança Ativa I, no último módulo os supervisores têm o fechamento de todos os treinamentos que realizaram e a consolidação do programa.

Todos os módulos somados também completam 20 horas de carga horária presencial, e a cada dois módulos uma fase prática na operação que o supervisor trabalha é realizada com o acompanhamento do seu coordenador.

4.3.1.3 - Modelo de disseminação de conteúdos e educação continuada

Quando questionada se a Ômega tem algum programa de educação continuada Marta afirma que ainda não tem, mas que já estão em processo de implantação. Em breve a empresa irá contar com o programa “Projete-se” que está sendo pilotado em uma das

unidades da empresa e que tem como objetivo dar mais ferramentas de desenvolvimento para os líderes que são avaliados como alta performance.

Sobre modelos de disseminação de conteúdo a entrevistada garante que a empresa tem muitas formas e comenta algumas delas que já estão implantadas na Ômega. A reunião de equipe é a primeira forma que os líderes tem de disseminar conteúdos e estes encontros semanais são formas que os gestores tem de avaliar como seu time se prepara e conduz apresentações que são feitas aos clientes da empresa.

O funcionário da Ômega tem a sua disposição o “Portal do Colaborador” uma ferramenta que ele pode acessar de onde quiser e ter acesso a muitas notícias e informações da empresa. Neste portal há uma ferramenta que possibilita ao funcionário ter acesso a materiais de treinamento e vídeos, é um depósito de conteúdo que geralmente apoia muito a área de treinamento a divulgar conteúdos completa Marta.

Outra ação de disseminação de conteúdo é o “Diálogo com o CEO” um programa de comunicação que permite um diálogo mais próximo entre o principal executivo da empresa e lideranças de diversos níveis além de representantes dos operadores de atendimento, neste fórum são tratados temas como estratégia, resultados e planos de ação.

Com a ação descrita acima percebe-se a preocupação da Ômega com a comunicação e proximidade da liderança com o time novamente faz-se um paralelo com os achados de Groysberg e Slind (2012) sobre a liderança ser uma conversa entre líder e liderado.

A Ômega conta também com o programa “Passaporte do Saber” que garante desenvolvimento aos funcionários. O programa foi criado em 2010 e consiste na oferta de cursos extracurriculares que podem ser realizados fora do expediente, os temas podem ser abordados de acordo com o interesse dos colaboradores explorando áreas como informática, marketing pessoal, entre outras. Ao final de cada curso os participantes recebem um certificado comprovando a participação.

Para fechar, o RH promove duas ações de disseminação de informações, a primeira é a “Blitz Educativa” uma ação que visa garantir e assegurar a saúde e a segurança dos colaboradores da Ômega conscientizando a todos os profissionais quanto a importância de trabalhar em um ambiente seguro e saudável. E por fim o “Bate papo

com o RH” que tem por objetivo reunir operadores e supervisores para a identificação de pontos de melhoria e satisfação dos colaboradores. Marta finaliza a entrevista dizendo que está muito satisfeita com as ações que tem implementado na Ômega mas que ainda vê um longo caminho rumo a fazer da Ômega a melhor empresa para se trabalhar no segmento de *contact center*.

4.3.2 Respostas do respondente 2 – Supervisor de Atendimento Lucas

Nesta seção serão apresentadas as respostas do supervisor de atendimento Lucas, funcionário da empresa Ômega. As informações serão descritas conforme foram colhidas na coleta de dados, realizada por meio de questionário online. Os dados foram categorizados em três blocos, sendo: a) modelo de liderança, gestão e competências, b) desafios da gestão, e c) preparação e desenvolvimento do papel de supervisor.

4.3.2.1 – Modelo de liderança, gestão e competências – Supervisor Lucas

Para Lucas a gestão de pessoas é a técnica e a experiência de lidar com os outros, já a liderança é a arte de influenciar e trabalhar as diversas circunstâncias que um supervisor tem no seu dia a dia, seja com a equipe, clientes, pares e chefes. Para ele a principal diferença entre gerenciar e liderar pessoas é que gestão lida com processos, e o líder com ações e pessoas. Lucas completa que em seu modelo de gestão seu foco principal é com a entrega e garante que isso é sinônimo de competência.

Para corroborar com a resposta de Lucas, o autor Dutra (2006), afirma que o modelo por competências é composto pelo tripé conhecimento, habilidade e atitude e sua evolução inclui um quarto elemento, mencionado por Lucas, que é o de gerar valor através da entrega que o colaborador faz a empresa.

4.3.2.2 - Desafios da gestão – Supervisor Lucas

Os desafios da gestão de pessoas para Lucas estão relacionados a autoavaliação realista e ser otimista mesmo diante do fracasso. Além disso, ele complementa que para ser supervisor é preciso de muita persuasão visto que são muitas situações que acontecem no dia a dia envolvendo muitas pessoas e a dificuldade em articular ações corretivas necessitam de persuasão.

Relacionando o que Lucas traz em discurso sobre a persuasão com conceitos da literatura pode-se conectar com a inteligência emocional de Goleman (1999), para o autor o eixo da sociabilidade é composto de três características, sendo elas a eficácia para liderar mudanças, experiência em construir equipes e liderá-las, e a persuasão, sendo esta última a característica que o autor considera como fundamental para a gestão nos relacionamentos.

4.3.2.3 - Preparação e desenvolvimento do papel de supervisor – Supervisor Lucas

Lucas já trabalha há muitos anos na empresa Ômega, e por isso não chegou a receber treinamento para ser supervisor visto que a “Academia de Líderes” é uma prática recente da empresa. Ele finaliza dizendo que é a prática que leva a perfeição.

4.3.3 Respostas do respondente 3 – Supervisora de Atendimento Gabriela

Nesta seção serão apresentadas as respostas da supervisora de atendimento Gabriela, funcionária da empresa Ômega. As informações serão descritas conforme foram colhidas na coleta de dados, realizada por meio de questionário online. Os dados foram categorizados em três blocos, sendo: a) modelo de liderança, gestão e competências, b) desafios da gestão, e c) preparação e desenvolvimento do papel de supervisor.

4.3.3.1 – Modelo de liderança, gestão e competências – Supervisora Gabriela

Para Gabriela a gestão de pessoas é despertar nas pessoas suas qualidades profissionais e o que são capazes de fazer no ambiente em que atuam, é dar responsabilidade a todos preparando-lhes para qualquer local de trabalho que estejam. Para a supervisora liderança é mais que isso, ela relata que é levar a confiança da equipe de um modo que entendam que o líder está ao lado deles para auxiliar em todas as situações. Além disso, ter carisma e saber defender sua equipe em todas as situações também são ingredientes do líder.

A supervisora informa que a diferença entre gerir e liderar pessoas é que liderança é quando as pessoas te seguem pelo exemplo visto sua boa conduta. Para ela, ser gestor é unir a liderança com a gestão de pessoas mas de uma forma que as pessoas sejam orientadas e quando necessário punidas pelos atos errados que possam ter cometido. Gabriela complementa que para ela competência é ter o dom para executar uma determinada tarefa.

Gabriela traz diversos itens que podem ser relacionados com a literatura mas um especial chama atenção quando diz que o líder precisa “levar a confiança da equipe”. Diversos autores conectam liderança com confiança e no referencial teórico desde estudo dois deles em especial abordam o assunto. Para Bennis (1989) uma das principais lições da liderança é a capacidade de um líder fazer com que seus seguidores tenham direção, confiança e esperança de seus líderes. Já para Robbins (2009) as novas teorias de liderança estão relacionadas com o nível de confiança que existe entre os líderes e liderados e o que ocorre é um fluxo contínuo em que o comportamento do líder se adapta de acordo com o feedback dos liderados.

4.3.3.2 - Desafios da gestão – Supervisora Gabriela

Para a supervisora de atendimento os três desafios da gestão pessoas são: autoavaliação realista, o forte impulso para alcançar o objetivo, e ter otimismo mesmo

diante do fracasso. Ela completa que se auto avaliar é muito complexo pois é mais fácil enxergar os defeitos do que as qualidades. Sobre o otimismo, ela diz que é muito difícil mantê-lo quando não há mais saída para as coisas que estão sempre dando errado.

Um outro desafio para Gabriela está relacionado com o forte impulso para alcançar um objetivo ela afirma que em alguns momentos está muito determinada para alcançar uma meta mas basta algo no meio do caminho acontecer que vontade de conquistar o objetivo diminui.

Um ponto a ser observado na fala de Gabriela refere-se aos dois desafios trazidos estarem relacionados com a automotivação. Tanto o forte impulso para alcançar um objetivo quanto o otimismo mesmo diante do fracasso são características de automotivação, que tem como definição a paixão pelo trabalho por motivos que não são dinheiro ou status, e a propensão a perseguir objetivos com energia e persistência (GOLEMAN, 1999). Mesmo Gabriela apresentando estes temas como desafio ao trazê-los em sua resposta demonstra certo nível de automotivação e consequentemente inteligência emocional.

4.3.3.3 - Preparação e desenvolvimento do papel de supervisor – Supervisora Gabriela

Gabriela diz que se preparou para ser supervisora, pois realizou treinamentos baseado em temas de *call center*, como: aplicar feedback, gestão de conflitos e gestão de tempo. E completa que teve formação dada pela empresa, informa que participou de encontros em grupos, com explicações teóricas das situações que ocorrem em *call center*, e também algumas simulações de como seria a atuação como supervisor.

4.4 Análise Comparativa dos Casos

Nesta seção, serão feitas comparações e análises comparativas dos três estudos de casos das empresas Delta, Sigma e Ômega. Inicialmente será realizada uma comparação das empresas, dos perfis dos respondentes que representaram as empresas nas entrevistas, dos perfis dos supervisores de atendimento participantes que preencheram o questionário online. Após esta comparação o capítulo irá abordar análises mais aprofundadas das respostas dadas pelos participantes em suas similaridades e discrepâncias, além de uma relação com o referencial teórico.

4.4.1 Comparação das empresas

O estudo foi realizado com três empresas do segmento de *contact center*. Nesta pesquisa as organizações tiveram suas identidades preservadas. No quadro 13 é possível traçar um comparativo com alguns dos dados mais relevantes das empresas. Além da comparação da missão e valores das três companhias.

Quadro 13 - Comparação das empresas estudadas

Informações	Delta	Sigma	Ômega
Origem	Espanha	Estados Unidos	Itália
Fundação	1999	1985	1983
Sites no mundo	100 sites	150 sites	23 sites
Funcionários no mundo	150 mil	75 mil	42 mil
Sites no Brasil	34 sites	2 sites	8 sites
Funcionários no Brasil	80 mil	3 mil	30 mil
Faturamento	US\$ 1,9 bilhões	US\$ 1,7 bilhões	US\$ 875 milhões

Missão	Fazemos com que as empresas obtenham sucesso ao passo que garantimos a melhor experiência para os seus consumidores.	Trabalhamos em parceria com nossos clientes para aproveitar de maneira efetiva a enorme transformação digital de nossa indústria afim de garantir soluções inovadoras <i>end-to-end</i> para gerenciar e aprimorar a experiência do cliente.	Criar excelência nos serviços para os nossos clientes, excelência de resultados para os nossos acionistas, excelência no treinamento para os colaboradores, impulsionando o crescimento da comunidade no respeito da lei e com consciência sustentável.
Valores	<p>Seja ousado: Busque a inovação. Mantenha a mente aberta. Faça mais com menos. Tenha paixão. Ouse ser diferente.</p> <p>Construa confiança: Seja autêntico. Lidere pelo exemplo. Comunique-se sem medo. Envolver-se ativamente. Pense como dono. Trabalhe em equipe: Divirta-se. Construa relacionamentos. Aproveite o conhecimento coletivo. Inspire. Retribua e Seja grato. Encante os clientes: Ouça atentamente. Mostre empatia. Crie experiências únicas. Adicione valor. Entregue sempre além.</p>	<p>Compromisso: Estamos comprometidos com o sucesso de nossos clientes. Paixão: Trabalhamos com paixão, entusiasmo e com a ambição de sermos melhores a cada dia. Integridade: Agimos com integridade, fiéis a nossos valores, defendendo o que acreditamos e assumindo a responsabilidade de nossas ações. Confiança: Garantimos a confiança, transparência e respeito nas relações com todos nossos grupos de interesse (clientes, funcionários, provedores, sociedade e acionistas)</p>	<p>Fazer acontecer: É ter compromisso com os resultados, é cuidar para que todos os nossos esforços estejam focados, o tempo todo, na geração de resultados para o nosso público alvo. Resolver: É achar a solução de explicar, esclarecer, aclarar. Usar a criatividade para resolver, é buscar oportunidades onde muitos enxergam somente a derrota. Pensar em nós: Ser responsável, reduzir problemas, analisar, planejar e promover planos de ações. Ser consistente: Possuir solidez para gerar relacionamentos duradouros com nossos clientes, fornecedores e colaboradores.</p>

Fonte: elaboradora pela autora

A primeira empresa é que tem maior quantidade de funcionários e de sites no Brasil, além de ter o maior faturamento em comparação com as outras duas empresas. A segunda empresa tem menos funcionários principalmente no Brasil, mas tem a maior quantidade de sites pelo mundo e por fazer parte de um conglomerado de empresas tem um faturamento bem expressivo. Já a terceira empresa tem o menor número de funcionário no mundo mas é considerada uma das três maiores empresas de *contact center* do Brasil também é a empresa mais antiga em comparação com as demais.

4.4.2 Comparação dos perfis dos representantes das empresas

As entrevistas foram realizadas com os três responsáveis pela área de treinamento e desenvolvimento das empresas estudadas nesta pesquisa. Conforme informado anteriormente, as identidades dos participantes também foram preservadas. No quadro 14 pode-se comparar as informações pessoais que os três entrevistados forneceram durante a entrevista.

Quadro 14 - Comparação dos perfis dos respondentes representantes das empresas

Informações pessoais	Delta	Sigma	Ômega
	Maria	Pedro	Marta
Sexo	Feminino	Masculino	Feminino
Graduação	Psicologia	Turismo	Psicologia
Instituição	Centro Universitário Santo André	Universidade Anhembi Morumbi	Universidade São Marcos
Pós-Graduação	MBA em Gestão de Negócios e Pessoas	Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas	MBA em Gestão Empresarial
Instituição	FFIA - Faculdade Fundação Instituto de Administração	Universidade Presbiteriana Mackenzie	FFIA - Faculdade Fundação Instituto de Administração
Tempo na empresa atual (anos)	19 anos	1 ano e 7 meses	2 anos
Cargo atual	Gerente de Treinamento	Gerente Sênior de Recursos Humanos	Gerente Geral de Desenvolvimento Organizacional
Tempo no cargo atual	4 anos	7 meses	2 anos
Experiência na função de gerente de treinamento	12 anos	10 anos	4 anos

Fonte: elaborado pela autora

Os três entrevistados são gerentes e responsáveis pelos programas para formação de supervisores, todos eles tem ao menos uma pós-graduação e acumulam vários anos de experiência na área de treinamento. Exceto pela entrevistada Maria que tem 19 anos na Delta os outros dois são mais novos nas empresas que atuam. Outro ponto de observação é a formação das duas entrevistadas que cursaram psicologia como graduação, enquanto o único entrevistado homem cursou turismo.

4.4.3 Comparação dos perfis dos supervisores de atendimento

A coleta de dados dos supervisores de atendimento foi realizada através de questionário online, e assim como os dados das empresas, estes participantes também tiveram seus dados preservados. No quadro 15 é possível comparar as informações pessoais que os supervisores forneceram na coleta de dados.

Quadro 15 - Comparação dos perfis dos supervisores de atendimento

Dados pessoais	Delta		Sigma		Ômega	
	José	João	Mateus	Sara	Lucas	Gabriela
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Graduação	Administração de Empresas	Propaganda e Marketing	Gestão de Recursos Humanos	Direito	Processos Gerenciais	Serviço Social (cursando)
Instituição	Universidade Bandeirantes	Faculdade Flamingo	Universidade Nove de Julho	Uni Santana	Universidade Norte do Paraná	Universidade Federal de Alagoas
Pós Graduação	Pós-graduação em Finanças	-	-	-	-	-
Instituição	Universidade Presbiteriana Mackenzie	-	-	-	-	-
Tempo na empresa atual	1 ano e 1 mês	7 meses	3 meses	16 anos	5 anos e 9 meses	4 anos
Cargo atual	Supervisor Atendimento	Supervisor Atendimento	Supervisor Atendimento	Supervisor Atendimento	Supervisor Atendimento	Supervisor Atendimento
Experiência como supervisor	6 anos	10 anos	3 anos	9 anos	4 anos e 2 meses	3 anos

Fonte: elaborado pela autora

4.4.4 Análise comparativa entre as respostas

Nesta seção do estudo foram feitas análises cruzadas das opiniões e pareceres dos respondentes e tais análises foram subdivididas em similaridades entre as empresas, discrepâncias entre as empresas e por fim uma análise das respostas dos participantes de RH relacionada a gestão de pessoas e liderança com o referencial teórico.

4.4.4.1 – Similaridades entre as empresas

Para realizar a comparação de similaridade nas respostas dadas pelos participantes das empresas escolhidas para este estudo, foram consideradas as perguntas realizadas nas entrevistas como base para a comparação. Além disso, um resumo das respostas dada pelos entrevistados de RH foi utilizado de forma a categorizar as respostas para facilitar o processo de comparação, e consequentemente de busca por similaridades.

A primeira categoria que será explorada é Liderança. O quadro 16 resume as respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega nas duas perguntas que foram categorizadas como questões de liderança.

Quadro 16 - Categoria Liderança – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega

Categoria	Perguntas	Delta	Sigma	Ômega
Liderança	O que é liderança para esta empresa?	O modelo de gestão da Delta tem a visão de liderança como pilar da transformação da companhia, o papel da liderança na empresa não é somente liderar as equipes, mas também liderar a transformação cultural da organização para um posicionamento diferente no mercado de <i>contact center</i> .	o modelo de gestão da Sigma tem na liderança um papel não apenas técnico, mas mais de direcionamento das pessoas, controle de indicadores de desempenho, estando próximo das equipes, e engajando as pessoas a trabalhem por um propósito. Ainda não está 100% da forma com que a Sigma deseja estar, mas já há indícios que o time está no caminho certo.	O modelo de gestão na Ômega tem muito presente a cultura italiana. Basicamente, a maior diferença é que nesta cultura, a liderança é muito valorizada. Por isso há muito investimento nesta camada da empresa.
	Quais processos são utilizados pela empresa para mapear os futuros gestores?	Não há processo para mapear supervisores para serem promovidos para o próximo nível	Não há processo para mapear supervisores para serem promovidos para o próximo nível	Este mapeamento é feito através da avaliação de desempenho

Fonte: elaborado pela autora

Analisando a questão: “O que é liderança para esta empresa”, é possível fazer uma análise comparativa das respostas com foco nas similaridades entre as empresas. As três empresas demonstram que a liderança é foco principalmente na área de RH. A Delta já está mais adiantada quando comparada com as demais em relação ao apoio das lideranças para a transformação digital que é uma realidade no atual mundo corporativo. A Sigma é a empresa que está iniciando um trabalho com a liderança neste sentido. Já na empresa Ômega a cultura de liderança está instalada e é muito valorizada pelos altos executivos da companhia porém a camada da liderança mais trabalhada é a de supervisores, e as demais camadas de líderes da empresa ainda não tem programas estruturados.

Analisando a similaridade entre as empresas na questão: “Quais processos são usados pela empresa para mapear os futuros gestores”, tanto a empresa Delta quanto a Sigma não têm um processo de mapeamento para futuros gestores. O que a empresa Delta ressaltou é que este mapeamento é feito apenas para os níveis de coordenação e cargos acima e como o objeto de estudo do trabalho são os supervisores para esta população a empresa ainda não tem mecanismos para este mapeamento.

A segunda categoria criada para analisar similaridades é a de Gestão de Pessoas. E no quadro 17 encontra-se um resumo das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega nas três perguntas categorizadas como questões de gestão de pessoas.

Quadro 17 - Categoria Gestão de Pessoas – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega

Categoria	Perguntas	Delta	Sigma	Ômega
Gestão de Pessoas	O que é Gestão de Pessoas para esta empresa?	Para a Delta, o papel do líder na gestão de pessoas é desenvolver a carreira dos profissionais, promover o crescimento deles e transformar as pessoas visto serem de um segmento muito específico onde a gestão de pessoas é muito valorizada para desenvolvimento das equipes.	Para a Sigma o modelo de gestão ainda está em construção, o RH tem tido bastante trabalho para atuar no modelo de gestão de pessoas com a liderança.	Para a Ômega o modelo de gestão de pessoas ainda tem sido bastante trabalhado pelo RH, a cultura da empresa é bastante voltada a resultados, e a estratégia do RH é fazer com que os líderes faça a gestão de pessoas mais próxima das equipes, a entrevistada da empresa garante que este é o maior desafio para os líderes, a proximidade.
	Qual é o papel das pessoas e da empresa no modelo de gestão	O papel do líder basicamente é motivar e engajar a equipe e fazer com que se desenvolvam e entreguem as metas da empresa.	O papel da empresa é fornecer ferramentas necessárias pra que o gestor consiga utilizar a favor das pessoas, então o papel da empresa é	Ainda não é 100% definido pois faz parte de um processo de mudança. O RH tem trabalhado em diagnósticos, visto que na visão dos líderes todo o problema de

de pessoas?	E a gestão de pessoas acaba sendo esse suporte para apoiar os líderes a alcançarem os objetivos da empresa.	o de fornecer estas ferramentas e a do gestor é de atuar ativamente para que a cultura seja mantida, para que o clima seja o melhor possível, para que o desempenho das pessoas seja bom.	gestão de pessoas é falta de treinamento. E nos diagnósticos feitos pelo RH o problema está na falta de proximidade. Sendo assim, o papel do líder é estar mais próximo da equipe, com reuniões de time, orientações e feedbacks, e o papel da empresa está em apoiar e dar ferramentas a este líder.
A empresa entende que o papel de Gestão de Pessoas é do RH ou dos Líderes?	Na Delta o papel de gestão de pessoas é compartilhado entre a área de RH e as demais áreas da empresa. O foco principal está no líder, mas que tanto a área de RH quanto as outras áreas também oferecem suporte para que este líder faça gestão de pessoas.	Na Sigma já pertence aos líderes. Inclui com calendários anuais divulgados e ferramentas disponíveis para que os líderes possam utilizar para fazer a gestão de pessoas.	Para a Ômega a responsabilidade na gestão de pessoas não é só do RH, mas sim de forma compartilhada com todos os líderes da companhia. O líder trabalha para que o time dele cumpra as acirradas metas da organização; e a gestão de pessoas é feita com reuniões de performance e resultados, com proximidade com o time, e o papel do RH é no desenvolvimento destes profissionais.

Fonte: elaborado pela autora

Analisando a questão: “O que é Gestão de Pessoas para esta empresa”, as similaridades são que todas as empresas estão trabalhando o tema de Gestão de Pessoas no RH e todos os entrevistados concordam que este é um assunto estratégico em que todas as lideranças precisam estar envolvidas, também concordam em ser um processo demorado pois envolve mudança de cultura das empresas para que os líderes tenham em mente o desenvolvimento das equipes.

Analisando a similaridade entre as empresas na questão: “Qual é o papel das pessoas e da empresa no modelo de gestão de pessoas”, todas as empresas concordam que o papel das pessoas no modelo de gestão é de o líder engajar, motivar e acompanhar o

desenvolvimento e desempenho dos resultados do time. E em todos os casos os entrevistados deixaram claro que também é uma preocupação do RH fornecer as ferramentas necessárias para que estes líderes se sintam amparados e apoiados no processo de gestão de pessoas, cumprindo assim o papel da empresa neste processo.

Por fim, a última questão analisada no bloco de gestão de pessoas é: “A empresa entende que o papel de Gestão de Pessoas é do RH ou dos Líderes”, e foi unânime entre as empresas a clareza sobre o papel de gestão de pessoas ser do líder e não somente do RH. Nas empresas Delta e Ômega, por serem empresas muito grandes, ainda há um esforço em consolidar o compartilhamento da responsabilidade que não deve ser somente com o RH mas sim com toda a liderança.

A terceira categoria criada para analisar similaridades é a de Competências. Um resumo das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega encontra-se no quadro 18 nas duas perguntas categorizadas como competências.

Quadro 18 - Categoria Competências – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega

Categoria	Perguntas	Delta	Sigma	Ômega
Competências	Esta empresa trabalha com Gestão por Competências?	O modelo de competências está estruturado em três dimensões e essas, por sua vez, são desmembradas em três competências. Para cada uma delas, há um comportamento por nível de cargo, isto é, do contribuidor individual ao diretor.	Não há competências definidas na empresa.	As competências são definidas, mas os valores da empresa também são bastante cobrados da liderança. Os funcionários são avaliados pelo conjunto.

<p>Quais são as competências individuais e organizacionais desta empresa?</p>	<p>Dimensão 1: Constrói o futuro e expande os negócios. a) Cria o futuro e apresenta uma direção clara; b) Se afilia aos clientes para o sucesso mútuo; c) Gera resultados por meio de uma excelente execução.</p> <p>Dimensão 2: Cria ambientes de colaboração e inovação. a) Pensa e age sob uma perspectiva Delta; b) Lidera a mudança motivado pela inovação e pela paixão de vencer; c) Reforça equipes de alto desempenho.</p> <p>Dimensão 3: Lidera a si mesmo e aos outros.</p> <p>Competências: a) Vive e lidera segundo os valores da Delta; b) Desenvolve os melhores talentos para a empresa; c) Faz o autogerenciamento para promover o próprio crescimento.</p>	<p>A Sigma não tem definido as competências organizacionais e individuais. O que o RH faz é mapear o perfil dos funcionários, de acordo com o cliente que eles irão atuar.</p>	<p>As competências da empresa são: Inova, Assume riscos, Rapidez na tomada de decisão, Identificação com a empresa e o segmento, e Liderança.</p> <p>E os valores são:</p> <p>a) Fazer acontecer: É ter compromisso com os resultados, é cuidar para que todos os esforços estejam focados, o tempo todo, na geração de resultados para o público alvo; b) Resolver: É achar a solução de explicar, esclarecer, aclarar. Usar a criatividade para resolver, é buscar oportunidades onde as pessoas enxergam somente a derrota; c) Pensar em nós: Desenvolver o pensamento coletivo voltado para dentro da empresa valorizando nossos colaboradores; d) Assumir riscos: Ser responsável, reduzir problemas, analisar, planejar e promover planos de ações; e e) Ser consistente: Possuir solidez para gerar relacionamentos duradouros com os clientes, fornecedores e colaboradores.</p>
--	---	--	--

Fonte: elaborada pela autora

Analisando a questão: “Esta empresa trabalha com Gestão por Competências”, as empresas Delta e Ômega trabalham e têm competências definidas para atuarem com os líderes dentro das organizações.

Já na questão: “Quais são as competências individuais e organizacionais desta empresa”, a similaridade é que tanto na Delta quanto na Ômega a Inovação é uma das competências da gestão. Para a Delta a competência está definida como “cria ambientes de colaboração e inovação”, e para a Ômega é apenas o verbo imperativo “inova”. As duas empresas também tem o “liderar” como pilar em suas competências, para a Delta é dedicado uma dimensão inteira para liderança como sendo “lidera a si mesmo e aos outros”, já para Ômega o termo é usado no substantivo “liderança”. Uma similaridade que não fica totalmente explícita é na comparação da competência “identificação com a empresa e o segmento” que a empresa Ômega utiliza, frente a competência “pensa e age sobre uma perspectiva Delta”; ambas tem por objetivo o funcionário atuar de acordo com as premissas das empresas.

A quarta categoria criada para analisar similaridades é a de Treinamento. O quadro 19 resume as respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega nas quatro perguntas que foram categorizadas como questões de treinamento.

Quadro 19 - Categoria Treinamento – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega

Categoria	Perguntas	Delta	Sigma	Ômega
Treinamento	Esta empresa prepara novos gestores para exercício da primeira gestão?	Sim. A empresa prepara o funcionário antes da promoção com um treinamento em EAD que tem carga horária de 4 horas, com os temas: Visão do Negócio e Ferramentas Administrativas, neste estágio o funcionário também faz um estágio monitorado que é presencial e tem duração de 6 horas. Depois da promoção, o supervisor passa	Sim. A empresa prepara o funcionário antes da promoção com um treinamento de 9 dias. São nove módulos que abordam os seguintes temas: gestão de <i>contact center</i> , o papel do líder, contratação e retenção de pessoas, <i>coaching</i> e <i>feedback</i> , gestão de pessoas, performance e avaliação, gestão do tempo, rotinas do supervisor, rotinas	Sim. A empresa prepara o funcionário antes da promoção com um treinamento de 30 dias, que tem carga horária de 48 horas e contemplam os seguintes temas: liderança, gestão do tempo, feedback, motivação, assédio moral, segurança corporativa, administração de pessoas, indicadores, PDCA e sistema da gestão de qualidade. Depois que o colaborador é
	Como é este processo?			

	<p>por um treinamento que possui 8 módulos. Os temas abordados na formação são: gestão de pessoas, feedback (diálogos de aprendizagem), gestão de conflitos, formação em seis sigma, comunicação e gestão do tempo. Total da carga horária de 48 horas de treinamento presencial. O treinamento em EAD representa mais 6 horas divididos em 3 módulos de conteúdos contendo os temas: Papel do líder, Organização de Equipe e Acompanhamento Operacional. Total de formação antes e após promoção: 64 horas.</p>	<p>de RH e gestão da qualidade. A carga horária do programa é de 72 horas presenciais, exceto as horas de estágios que são horas práticas na operação. Não há conteúdos em EAD, tudo é presencial. Depois da promoção o supervisor não tem uma nova formação. Total de formação antes da promoção: 72 horas.</p>	<p>promovido, ele recebe um treinamento que possui 10 módulos, divididos em dois programas de treinamento sendo eles Liderança Ativa I e Liderança Ativa II. Cada programa é composto por 5 módulos. Os temas abordados são: autoconhecimento, liderança, comunicação, feedback, inteligência emocional, administração de conflitos, postura, assédio moral, gestão da mudança, gestão do tempo, foco no cliente, importância das metas, solução de problemas e planos de ações (PDCA). A carga horária do programa é de 40 horas considerando os dois programas de Liderança. Não há treinamento em EAD. Total de formação antes e após promoção: 88 horas.</p>
<p>Há treinamento para os novos gestores?</p>	<p>Sim. Através da Academia de Líderes.</p>	<p>Sim. Porém os treinamentos são ministrados antes do funcionário ser promovido. Após a promoção há o portal <i>My Academy</i> onde o supervisor pode fazer alguns cursos em EAD.</p>	<p>Sim. Através do Programa de treinamento Liderança Ativa.</p>

Diante das competências da empresa, quais delas são trabalhadas nos treinamentos para os gestores?	Todas as competências são trabalhadas no treinamento.	Não há competências definidas, mas várias competências são trabalhadas nos treinamentos.	Todas as competências são trabalhadas no treinamento.
Treinamentos recorrentes são realizados após a promoção ou contratação do gestor?	Sim. Há programas de formação após a promoção.	Sim. Porém não há um programas de formação específico após a promoção. A empresa tem um portal com conteúdo em EAD para apoiar o desenvolvimento do supervisor.	Sim. Há programas de formação após a promoção.

Fonte: elaborado pela autora

Analisando a questão: “Esta empresa prepara novos gestores para exercício da primeira gestão? Como é este processo”, todas as empresas tem programas de treinamento que preparam os novos gestores em todas há uma preparação prévia sendo que nas empresas Delta e Ômega também uma preparação posterior a promoção do supervisor. Em todas as empresas há temas similares nos treinamentos ministrados como os de gestão de pessoas, liderança, gestão do tempo e feedback. Os temas comunicação, gestão de conflitos e ferramentas de planejamento (Six sigma e PDCA) são abordados pelas empresas Delta e Ômega. As empresas Sigma e Ômega abordam temas como gestão da qualidade e rotinas de RH.

Analisando a similaridade entre as empresas na questão: “Há treinamento para os novos gestores”, as empresas Delta e Ômega praticam exatamente o mesmo modelo de formação sendo uma formação prévia à promoção do supervisor e após a promoção uma nova carga de treinamentos. Na empresa Sigma o portal *My Academy* apoia o supervisor com alguns conteúdos para seu desenvolvimento, porém não é um conteúdo formatado e presencial como acontece nas empresas Delta e Ômega.

Analisando a questão: “Diante das competências da empresa, quais delas são trabalhadas nos treinamentos para os gestores”, tanto na Delta quanto na Ômega as

competências são trabalhadas nos treinamentos de formação dos supervisores. Mesmo a Sigma não tendo competências definidas, trabalha diversas competências nos treinamentos e há muitos conteúdos que são convergentes entre as três empresas. Esta similaridade pode ser observada quando a análise é feita na questão “Esta empresa prepara novos gestores para exercício da primeira gestão? Como é este processo?”.

Por fim, a última questão analisada na categoria treinamento, é: “Treinamentos recorrentes são realizados após a promoção ou contratação do gestor”, nas empresas Delta e Ômega há treinamentos recorrentes realizados após a promoção do supervisor. Os programas são bem estruturados e já foram bastante abordados na questão “Esta empresa prepara novos gestores para exercício da primeira gestão? Como é este processo?”.

A quinta categoria criada para analisar similaridades é a de Desenvolvimento. O quadro 20 resume as respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega nas duas perguntas que foram categorizadas como questões de desenvolvimento.

Quadro 20 - Categoria Desenvolvimento – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega

Categoria	Perguntas	Delta	Sigma	Ômega
Desenvolvimento	Quais ferramentas são usadas para o desenvolvimento dos gestores?	Treinamentos, Coaching, Mentoring e para cargos acima do supervisor também há a avaliação de desempenho como ferramenta de desenvolvimento.	Atualmente os treinamentos são as ferramentas de desenvolvimento utilizadas pela Sigma.	Treinamentos e Avaliação de Desempenho são as ferramentas de desenvolvimento utilizadas pela Ômega.
	Que outras formas de disseminar conteúdos a empresa utiliza?	Na Delta, o modelo de disseminação de conteúdo é feito por meio de um portal de comunicação interna. Esta ferramenta é utilizada para comunicar tudo que	Para a disseminação de conteúdos a Sigma conta com um portal, onde os colaboradores podem acessar conteúdos e cursos e-learning.	Para a empresa Ômega, a disseminação de conteúdo é feita através das reuniões de equipe, portal do colaborador, ações como: diálogo com o CEO, bate papo com

		a empresa tem e faz a seus funcionários, além de ser uma ferramenta de gestão do conhecimento. É por esta plataforma que os funcionários se conectam aos cursos em EAD. Há também duas outras fontes de informação aos funcionários, são elas o jornal mural e a rádio.		o RH e Passaporte do saber.
--	--	---	--	-----------------------------

Fonte: elaborado pela autora

Analisando a similaridade entre as empresas na questão: “Quais ferramentas são usadas para o desenvolvimento dos gestores”, em todas as empresas o treinamento é a principal ferramenta para o desenvolvimento dos gestores. Na Delta e Ômega o uso da avaliação de desempenho também é uma prática para o desenvolvimento, porém na Delta somente a partir do coordenador é que a avaliação é realizada. Na Ômega o supervisor é o primeiro nível de liderança e já participa do processo de avaliação de desempenho.

Analisando a questão: “Que outras formas de disseminar conteúdos a empresa utiliza”, as três empresas possuem portal de comunicação com os colaboradores e é através desta ferramenta que toda a disseminação de conteúdo é feita com os funcionários.

A sexta categoria criada para analisar similaridades é a de Processo Seletivo. E no quadro 21 encontra-se um resumo da resposta apresentada pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega na única pergunta categorizada em processo seletivo.

Quadro 21 - Categoria Processo Seletivo – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega

Categoria	Perguntas	Delta	Sigma	Ômega
-----------	-----------	-------	-------	-------

Processo Seletivo	Há algum processo seletivo interno para a escolha de novos gestores?	Sim. Banco de Talentos	Sim. Banco de Talentos	Sim. Banco de Talentos
--------------------------	---	------------------------	------------------------	------------------------

Fonte: elaborado pela autora

Analisando a similaridade entre as empresas na única questão sobre o tema de processo seletivo: “Há algum processo seletivo interno para a escolha de novos gestores”, todas as empresas usam o banco de talentos como fonte de recrutamento. E somente nos casos em que as vagas abertas exigem competências que os funcionários não possuem é que as empresas recorrem a seleção externa.

A sétima e última categoria criada para analisar similaridades é a de informações das empresas. O quadro 22, resume as respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega nas quatro perguntas que foram categorizadas como questões de informações das empresas.

Quadro 22 - Categoria Informações das empresas – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega

Categoria	Perguntas	Delta	Sigma	Ômega
Informações da empresas	Quantos supervisores tem na empresa?	2500	132	1034
	Quantos deles tem menos de 25 anos?	1050	17	590
	% de supervisores até 25 anos	42%	13%	57%
	Qual o <i>Span</i>¹³ de líderes?	20	22	25

Fonte: elaborado pela autora

Analisando todas as questões sobre informações das empresas não há similaridade em relação a quantidade de supervisores. Quando se faz a mesma comparação em percentual há uma certa similaridade nas empresa Delta e Ômega que tem uma grande

¹³ *Span of control*: é o termo usado agora mais comumente na gestão de negócios, particularmente no gerenciamento de recursos humanos. Refere-se ao número de subordinados que um supervisor possui.

porção de supervisores com menos de 25 anos, sendo 42% para a Delta e 57% na Ômega. Todas as empresas praticam o *span of control* nas operações, este termo é usado particularmente no gerenciamento de recursos humanos, quando há necessidade de controle sobre o número de subordinados que cada supervisor possui em sua equipe.

4.4.4.2 - Discrepâncias entre as empresas

Para realizar a comparação e encontrar as discrepâncias nas respostas dadas pelos participantes das empresas Delta, Sigma e Ômega, foram consideradas as perguntas realizadas nas entrevistas como base para a comparação. Além disso, um resumo das respostas dada pelos entrevistados de RH foi utilizado de forma a categorizar as respostas, para facilitar o processo de comparação, e consequentemente de busca por discrepâncias.

A primeira categoria que será explorada é Liderança. O quadro 23 resume as respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega nas duas perguntas que foram categorizadas como questões de liderança.

Quadro 23 - Categoria Liderança – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega

Categoria	Perguntas	Delta	Sigma	Ômega
Liderança	O que é liderança para esta empresa?	O modelo de gestão da Delta tem a visão de liderança como pilar da transformação da companhia, o papel da liderança na empresa não é somente liderar as equipes, mas também liderar a transformação cultural da organização para um posicionamento diferente no mercado de <i>contact center</i> .	o modelo de gestão da Sigma tem na liderança um papel não apenas técnico, mas mais de direcionamento das pessoas, controle de indicadores de desempenho, estando próximo das equipes, e engajando as pessoas a trabalhem por um propósito. Ainda não está 100% da forma com que a Sigma deseja estar, mas já há indícios que o time está no caminho certo.	O modelo de gestão na Ômega tem muito presente a cultura italiana. Basicamente, a maior diferença é que nesta cultura, a liderança é muito valorizada. Por isso há muito investimento nesta camada da empresa.

Quais processos são utilizados pela empresa para mapear os futuros gestores?	Não há processo para mapear supervisores para serem promovidos para o próximo nível	Não há processo para mapear supervisores para serem promovidos para o próximo nível	Este mapeamento é feito através da avaliação de desempenho
---	---	---	--

Fonte: elaborado pela autora

Analisando a questão: “O que é liderança para esta empresa”, é possível fazer uma análise comparativa das respostas com foco nas discrepâncias entre as empresas. A maior discrepância entre as empresas no tema de liderança é a maturidade do processo de cada uma delas. Enquanto a Delta tem um modelo já consolidado a Ômega está ainda em fase de amadurecimento de programas e ações realizados para a liderança, enquanto a Sigma está dando seus primeiros passos rumo a gestão de líderes.

Outra discrepância aparente em relação aos pareceres dos líderes de RH sobre o tema de liderança é o foco que está sendo dado ao papel do líder. Na Delta o papel da liderança é o de liderar a transformação digital e cultura para um novo posicionamento no mercado. A empresa Sigma vê o papel da liderança caminhando para o engajamento e trabalho por propósito, enquanto isso a Ômega percebe o papel da liderança com o foco em resultados, além da adaptação que a empresa sofre com as lideranças espalhadas em 8 capitais brasileiras.

Analisando a discrepância entre as empresas na questão: “Quais processos são usados pela empresa para mapear os futuros gestores”, percebe-se que nas empresas Delta e Sigma os supervisores não são contemplados nos mapeamentos existentes já a empresa Ômega contempla os supervisores em seu mapeamento de futuros gestores da empresa. A companhia usa a ferramenta de avaliação de desempenho para realizar o mapeamento das potenciais promoções de novos líderes da companhia.

A segunda categoria criada para analisar as discrepâncias entre as empresas foi a de Gestão de Pessoas. E no quadro 24, encontra-se um resumo das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega nas três perguntas categorizadas como questões de gestão de pessoas.

Quadro 24 - Categoria Gestão de Pessoas – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega

Categoria	Perguntas	Delta	Sigma	Ômega
Gestão de Pessoas	O que é Gestão de Pessoas para esta empresa?	Para a Delta, o papel do líder na gestão de pessoas é desenvolver a carreira dos profissionais, promover o crescimento deles e transformar as pessoas visto serem de um segmento muito específico onde a gestão de pessoas é muito valorizada para desenvolvimento das equipes.	Para a Sigma o modelo de gestão ainda está em construção, o RH tem tido bastante trabalho para atuar no modelo de gestão de pessoas com a liderança.	Para a Ômega o modelo de gestão de pessoas ainda tem sido bastante trabalhado pelo RH, a cultura da empresa é bastante voltada a resultados, e a estratégia do RH é fazer com que os líderes faça a gestão de pessoas mais próxima das equipes, a entrevistada da empresa garante que este é o maior desafio para os líderes, a proximidade.
	Qual é o papel das pessoas e da empresa no modelo de gestão de pessoas?	O papel do líder basicamente é motivar e engajar a equipe e fazer com que se desenvolvam e entreguem as metas da empresa. E a gestão de pessoas acaba sendo esse suporte para apoiar os líderes a alcançarem os objetivos da empresa.	O papel da empresa é fornecer ferramentas necessárias pra que o gestor consiga utilizar a favor das pessoas, então o papel da empresa é o de fornecer estas ferramentas e a do gestor é de atuar ativamente para que a cultura seja mantida, para que o clima seja o melhor possível, para que o desempenho das pessoas seja bom.	Ainda não é 100% definido pois faz parte de um processo de mudança. O RH tem trabalhado em diagnósticos, visto que na visão dos líderes todo o problema de gestão de pessoas é falta de treinamento. E nos diagnósticos feitos pelo RH o problema está na falta de proximidade. Sendo assim, o papel do líder é estar mais próximo da equipe, com reuniões de time, orientações e feedbacks, e o papel da empresa está em apoiar e dar ferramentas a este líder.

A empresa entende que o papel de Gestão de Pessoas é do RH ou dos Líderes?	Na Delta o papel de gestão de pessoas é compartilhado entre a área de RH e as demais áreas da empresa. O foco principal está no líder, mas que tanto a área de RH quanto as outras áreas também oferecem suporte para que este líder faça gestão de pessoas.	Na Sigma já pertence aos líderes. Inclusive com calendários anuais divulgados e ferramentas disponíveis para que os líderes possam utilizar para fazer a gestão de pessoas.	Para a Ômega a responsabilidade na gestão de pessoas não é só do RH, mas sim de forma compartilhada com todos os líderes da companhia. O líder trabalha para que o time dele cumpra as acirradas metas da organização; e a gestão de pessoas é feita com reuniões de performance e resultados, com proximidade com o time, e o papel do RH é no desenvolvimento destes profissionais.
---	--	---	---

Fonte: elaborado pela autora

Analizando a questão: “O que é Gestão de Pessoas para esta empresa”, a discrepância é percebida sobre o nível maturidade do tema em cada empresa. O modelo de gestão de pessoas na Delta já está consolidado, na Ômega ainda em implantação de algumas práticas enquanto outras já vem apresentando resultados e na Sigma o modelo ainda está em construção.

Analizando a divergência entre as empresas na questão: “Qual é o papel das pessoas e da empresa no modelo de gestão de pessoas”, novamente percebe-se como há uma discrepância em relação a maturidade dos processos de cada uma das empresas em relação a definição de papéis e responsabilidades e a atuação propriamente dita no dia a dia da organização. Na Delta o papel do líder é bem definido e há uma forte conscientização dos líderes, na empresa Ômega ainda não está 100% definido, mas o trabalho do RH tem sido diagnosticar os pedidos de apoio dos líderes e com isso eles tem trazido à tona os principais problemas para então poder atacá-los. Já na Sigma, o RH e líderes tem clareza dos papéis e responsabilidades de cada um, porém ainda estão em um processo de consolidação do modelo de gestão de pessoas.

Por fim, a última questão analisada no bloco de gestão de pessoas é: “A empresa entende que o papel de Gestão de Pessoas é do RH ou dos Líderes”, e a discrepância é

percebida visto que a Sigma já indica ter mais claro para a liderança que o papel de gestão de pessoas é 100% de responsabilidade dos líderes enquanto Delta e Ômega indicaram que ainda é um processo em andamento. Uma observação sobre esta divergência é o fato da Sigma ser 10 vezes menor que a Ômega, e quase 27 vezes menor que a Delta e isso pressupõe que o nível de esforço para alinhamento da liderança sobre seu papel é proporcional ao tamanho da organização. Outro fator importante a ser considerado é que a Sigma tem dois sites localizados na cidade de São Paulo enquanto isso a Delta tem 34 sites e a Ômega 8 sites espalhados em diversas cidades brasileiras, o que também dificulta o alinhamento das ações visto a capilaridade das empresas Delta e Ômega.

A terceira categoria criada para analisar discrepâncias é a de Competências. Um resumo das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega encontra-se no quadro 25 nas duas perguntas categorizadas como competências.

Quadro 25 - Categoria Competências – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega

Categoria	Perguntas	Delta	Sigma	Ômega
Competências	Esta empresa trabalha com Gestão por Competências?	O modelo de competências está estruturado em três dimensões e essas, por sua vez, são desmembradas em três competências. Para cada uma delas, há um comportamento por nível de cargo, isto é, do contribuidor individual ao diretor.	Não há competências definidas na empresa.	As competências são definidas, mas os valores da empresa também são bastante cobrados da liderança. Os funcionários são avaliados pelo conjunto.
	Quais são as competências individuais e organizacionais desta empresa?	Dimensão 1: Constrói o futuro e expande os negócios. a) Cria o futuro e apresenta uma direção clara;	A Sigma não tem definido as competências organizacionais e individuais. O que o RH faz	As competências da empresa são: Inova, Assume riscos, Rapidez na tomada de decisão,

	<p>b) Se afilia aos clientes para o sucesso mútuo; c) Gera resultados por meio de uma excelente execução.</p> <p>Dimensão 2: Cria ambientes de colaboração e inovação. a) Pensa e age sob uma perspectiva Delta; b) Lidera a mudança motivado pela inovação e pela paixão de vencer; c) Reforça equipes de alto desempenho.</p> <p>Dimensão 3: Lidera a si mesmo e aos outros.</p> <p>Competências: a) Vive e lidera segundo os valores da Delta; b) Desenvolve os melhores talentos para a empresa; c) Faz o autogerenciamento para promover o próprio crescimento.</p>	<p>é mapear o perfil dos funcionários, de acordo com o cliente que eles irão atuar.</p>	<p>Identificação com a empresa e o segmento, e Liderança.</p> <p>E os valores são:</p> <p>a) Fazer acontecer: É ter compromisso com os resultados, é cuidar para que todos os esforços estejam focados, o tempo todo, na geração de resultados para o público alvo; b) Resolver: É achar a solução de explicar, esclarecer, aclarar. Usar a criatividade para resolver, é buscar oportunidades onde as pessoas enxergam somente a derrota; c) Pensar em nós: Desenvolver o pensamento coletivo voltado para dentro da empresa valorizando nossos colaboradores; d) Assumir riscos: Ser responsável, reduzir problemas, analisar, planejar e promover planos de ações; e e) Ser consistente: Possuir solidez para gerar relacionamentos duradouros com os clientes, fornecedores e colaboradores.</p>
--	--	---	--

Fonte: elaborada pela autora

Analisando a questão: “Esta empresa trabalha com Gestão por Competências”, a empresa Sigma ainda não trabalha com gestão por competências. O que eles fazem é entrevista por competências baseado no perfil solicitado por cada operação de atendimento.

Já na questão: “Quais são as competências individuais e organizacionais desta empresa”, a maior discrepância é a ausência de competências da empresa Sigma. Outra

divergência observada é que enquanto a empresa Delta tem em sua lista de competências a geração de resultados por meio de uma “excelente execução”, a empresa Ômega tem em suas competências o “assumir riscos” e “rapidez na tomada de decisão”, tais competências não são antônimos, mas dentro de um ambiente organizacional em que agilidade e risco nem sempre tem relação com execução excelente é possível considerar como uma leve divergência entre a forma de organizar os resultados das empresas. Enquanto a Delta procura “excelência” a empresa Ômega preocupa-se com uma “execução rápida” mesmo que envolva “assumir riscos”.

A quarta categoria criada para analisar discrepâncias é a de Treinamento. O quadro 26 resume as respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega nas quatro perguntas que foram categorizadas como questões de treinamento.

Quadro 26 - Categoria Treinamento – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega

Categoria	Perguntas	Delta	Sigma	Ômega
Treinamento	Esta empresa prepara novos gestores para exercício da primeira gestão?	Sim. A empresa prepara o funcionário antes da promoção com um treinamento em EAD que tem carga horária de 4 horas, com os temas: Visão do Negócio e Ferramentas Administrativas, neste estágio o funcionário também faz um estágio monitorado que é presencial e tem duração de 6 horas. Depois da promoção, o supervisor passa por um treinamento que possui 8 módulos. Os temas abordados na formação são:	Sim. A empresa prepara o funcionário antes da promoção com um treinamento de 9 dias. São nove módulos que abordam os seguintes temas: gestão de <i>contact center</i> , o papel do líder, contratação e retenção de pessoas, <i>coaching</i> e <i>feedback</i> , gestão de pessoas, performance e avaliação, gestão do tempo, rotinas do supervisor, rotinas de RH e gestão da qualidade. A carga horária do programa é de 72 horas presenciais, exceto	Sim. A empresa prepara o funcionário antes da promoção com um treinamento de 30 dias, que tem carga horária de 48 horas e contemplam os seguintes temas: liderança, gestão do tempo, feedback, motivação, assédio moral, segurança corporativa, administração de pessoas, indicadores, PDCA e sistema da gestão de qualidade. Depois que o colaborador é promovido, ele recebe um treinamento que possui 10 módulos, divididos em dois
	Como é este processo?			

	<p>gestão de pessoas, feedback (diálogos de aprendizagem), gestão de conflitos, formação em seis sigma, comunicação e gestão do tempo. Total da carga horária de 48 horas de treinamento presencial. O treinamento em EAD representa mais 6 horas divididos em 3 módulos de conteúdos contendo os temas: Papel do líder, Organização de Equipe e Acompanhamento Operacional. Total de formação antes e após promoção: 64 horas.</p>	<p>as horas de estágios que são horas práticas na operação. Não há conteúdos em EAD, tudo é presencial. Depois da promoção o supervisor não tem uma nova formação. Total de formação antes da promoção: 72 horas.</p>	<p>programas de treinamento sendo eles Liderança Ativa I e Liderança Ativa II. Cada programa é composto por 5 módulos. Os temas abordados são: autoconhecimento, liderança, comunicação, feedback, inteligência emocional, administração de conflitos, postura, assédio moral, gestão da mudança, gestão do tempo, foco no cliente, importância das metas, solução de problemas e planos de ações (PDCA). A carga horária do programa é de 40 horas considerando os dois programas de Liderança. Não há treinamento em EAD. Total de formação antes e após promoção: 88 horas.</p>
<p>Há treinamento para os novos gestores?</p>	<p>Sim. Através da Academia de Líderes.</p>	<p>Sim. Porém os treinamentos são ministrados antes do funcionário ser promovido. Após a promoção há o portal <i>My Academy</i> onde o supervisor pode fazer alguns cursos em EAD.</p>	<p>Sim. Através do Programa de treinamento Liderança Ativa.</p>

Diante das competências da empresa, quais delas são trabalhadas nos treinamentos para os gestores?	Todas as competências são trabalhadas no treinamento.	Não há competências definidas, mas várias competências são trabalhadas nos treinamentos.	Todas as competências são trabalhadas no treinamento.
Treinamentos recorrentes são realizados após a promoção ou contratação do gestor?	Sim. Há programas de formação após a promoção.	Sim. Porém não há um programas de formação específico após a promoção. A empresa tem um portal com conteúdo em EAD para apoiar o desenvolvimento do supervisor.	Sim. Há programas de formação após a promoção.

Fonte: elaborado pela autora

Analisando a questão: “Esta empresa prepara novos gestores para exercício da primeira gestão? Como é este processo”, a primeira discrepância é sobre a formação após a promoção do supervisor. A empresa Sigma investe toda a formação antes da promoção do supervisor enquanto a Delta e Ômega também investem horas de treinamento antes, mas garantem uma formação específica após a promoção do supervisor.

Outra diferença entre as empresas é em relação a carga horária do treinamento antes da promoção, a Delta aplica 10 horas somando EAD e presencial, na Sigma o funcionário tem 72 horas de treinamento enquanto que na Ômega a carga horária é de 48 horas. A empresa que mais dedica tempo antes da promoção é a Sigma, seguido da Ômega e por último Delta. A quantidade de tempo em que o supervisor recebe treinamento após sua promoção também tem discrepância, a Delta treina 54 horas e a Ômega treina 40 horas e não estão contabilizados nesta carga horária o tempo em que o supervisor fica em atividades extraclasse. No caso da Sigma não há treinamento específico previsto após a promoção do supervisor.

Uma outra diferença observada são sobre os temas aplicados nas formações, a empresa Ômega aplica temas de inteligência emocional e autoconhecimento com a

aplicação da ferramenta comportamental DISC, enquanto a Delta e Sigma não mencionaram formação nestes temas.

Analisando a discrepância entre as empresas na questão: “Há treinamento para os novos gestores”, a empresa Sigma se diferencia das outras duas empresas pois aplica o treinamento completo aos supervisores antes deles serem promovidos enquanto Delta e Ômega quebram esta formação em antes e depois da promoção. Não há treinamentos presenciais e/ou trilha desenhada para a formação do supervisor após a promoção dele na Sigma. Uma observação se faz necessária visto que atualmente a Sigma tem usado o programa de formação de supervisor para treinar seus atuais líderes porém como esta é uma fase piloto do programa somente após o treinamento de todos os atuais supervisores é que a empresa investirá em compor seu banco de talentos, e a usar o programa para o fim que foi criado, treinar operadores de atendimento para se tornarem supervisores.

Analisando a questão: “Diante das competências da empresa, quais delas são trabalhadas nos treinamentos para os gestores”, a única divergência encontrada é que na Sigma não há competências definidas, mas isto não significa que competências não sejam trabalhadas no treinamento.

Por fim, a última questão analisada na categoria treinamento é: “Treinamentos recorrentes são realizados após a promoção ou contratação do gestor”, a empresa Sigma tem alguns conteúdos em EAD em seu portal de colaboradores, porém não é considerado como treinamento recorrente visto que não há uma trilha de desenvolvimento após a formação do supervisor. A empresa tem planos para atuar nesta frente ainda em 2019. Já nas empresas Delta e Ômega há treinamentos recorrentes.

A quinta categoria criada para analisar divergências entre as empresas estudadas é a de Desenvolvimento. O quadro 27 resume as respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega nas duas perguntas que foram categorizadas como questões de desenvolvimento.

Quadro 27 - Categoria Desenvolvimento – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega

Categoria	Perguntas	Delta	Sigma	Ômega
Desenvolvimento	Quais ferramentas são usadas para o desenvolvimento dos gestores?	Treinamentos, Coaching, Mentoring e para cargos acima do supervisor também há a avaliação de desempenho como ferramenta de desenvolvimento.	Atualmente os treinamentos são as ferramentas de desenvolvimento utilizadas pela Sigma.	Treinamentos e Avaliação de Desempenho são as ferramentas de desenvolvimento utilizadas pela Ômega.
	Que outras formas de disseminar conteúdos a empresa utiliza?	Na Delta, o modelo de disseminação de conteúdo é feito por meio de um portal de comunicação interna. Esta ferramenta é utilizada para comunicar tudo que a empresa tem e faz a seus funcionários, além de ser uma ferramenta de gestão do conhecimento. É por esta plataforma que os funcionários se conectam aos cursos em EAD. Há também duas outras fontes de informação aos funcionários, são elas o jornal mural e a rádio.	Para a disseminação de conteúdos a Sigma conta com um portal, onde os colaboradores podem acessar conteúdos e cursos e-learning.	Para a empresa Ômega, a disseminação de conteúdo é feita através das reuniões de equipe, portal do colaborador, ações como: diálogo com o CEO, bate papo com o RH e Passaporte do saber.

Fonte: elaborado pela autora

Analisando a discrepância entre as empresas na questão: “Quais ferramentas são usadas para o desenvolvimento dos gestores”, a empresa Delta já está mais avançada aplicando aos gestores ações como *coaching* e *mentoring*. Na Sigma a reestruturação do RH prevê ferramentas, mas ainda há um processo de aprovação e implantação, o que

deixa a Sigma com a menor participação entre as três empresas no quesito desenvolvimento dos gestores. Na Ômega, a avaliação de desempenho do supervisor é um diferencial frente as demais empresas, visto que na Delta somente coordenadores e cargos acima são avaliados, enquanto na Sigma ainda não está implantado o processo de avaliação de desempenho.

Analisando a questão: “Que outras formas de disseminar conteúdos a empresa utiliza”, a divergência é percebida na comparação de empresa Delta com as demais, a organização tem um modelo de disseminação de conteúdo maduro e o portal da companhia provê acesso aos cursos e treinamentos em EAD além de contar com gamificação para engajar os colaboradores. Na Sigma o portal garante acesso a informações e a conteúdos EAD, mas a plataforma não é responsiva e intuitiva como na Delta. Na empresa Ômega o portal do colaborador é usado para divulgar informações e notícias, mas a plataforma não é usada para EAD, há apenas um depósito de apresentações e vídeos que é usado como canal de comunicação entre a equipe de treinamento e os funcionários da empresa.

A sexta categoria criada para analisar discrepâncias é a de Processo Seletivo. E no quadro 28 encontra-se um resumo da resposta apresentada pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega na única pergunta categorizada em processo seletivo.

Quadro 28 - Categoria Processo Seletivo – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega

Categoria	Perguntas	Delta	Sigma	Ômega
Processo Seletivo	Há algum processo seletivo interno para a escolha de novos gestores?	Sim. Banco de Talentos	Sim. Banco de Talentos	Sim. Banco de Talentos

Fonte: elaborado pela autora

Analisando as discrepâncias entre as empresas na única questão sobre o tema de processo seletivo: “Há algum processo seletivo interno para a escolha de novos gestores”, somente a Sigma ainda utiliza o recrutamento externo como principal fonte de captação

de supervisores, isto se deve ao fato de que a empresa ainda está em fase de implantação do banco de talentos e por isso não há funcionários disponíveis. O programa teve início em janeiro de 2019 e a fase piloto desta formação está acontecendo com os atuais supervisores da empresa, somente após a formação de todos eles é que a empresa irá iniciar o processo de banco de talentos com operadores de atendimento.

A sétima e última categoria criada para analisar discrepâncias é a de informações das empresas. O quadro 29 resume as respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega nas quatro perguntas que foram categorizadas como questões de informações das empresas.

Quadro 29 - Categoria Informações das empresas – Resumos das respostas apresentadas pelos representantes das empresas Delta, Sigma e Ômega

Categoria	Perguntas	Delta	Sigma	Ômega
Informações da empresas	Quantos supervisores tem na empresa?	2500	132	1034
	Quantos deles tem menos de 25 anos?	1050	17	590
	% de supervisores até 25 anos	42%	13%	57%
	Qual o <i>Span</i> de líderes?	20	22	25

Fonte: elaborado pela autora

Analisando todas as questões sobre informações das empresas há diversas discrepâncias no quesito “quantidade de supervisores”, a empresa Delta tem número muito superior em relação as duas outras empresas, a quantidade da Sigma representa 5% da quantidade de supervisores da Delta e 13% em comparação com a Ômega, mesmo com uma quantidade grande de supervisores a empresa Ômega tem apenas 41% da quantidade de supervisores em comparação com a Delta.

Uma grande divergência é em relação ao percentual de supervisores com 25 anos ou menos, a Sigma tem apenas 13% dos supervisores nesta faixa etária e em comparação com as outras duas empresas que tem índices mais altos e com informações apresentadas

no capítulo 2 deste estudo, este baixo percentual é bastante díspare do que é encontrado normalmente no segmento de *contact center*.

Por fim, na comparação do *span* de líderes, a empresa Ômega é a que pratica o maior número de operadores por supervisor, o volume é de 25% maior que a Delta, a empresa Sigma pratica um *span* menor que a Ômega, mas ainda 10% maior que a Delta, que é de 20 operadores de atendimento para cada supervisor.

4.4.4.3 - Relação das informações das empresas com o referencial teórico

Nota-se que todas as respostas dos entrevistados tiveram frequentemente citações das definições de liderança e gestão de pessoas abordadas no referencial teórico deste estudo. Os tópicos diretamente voltados à liderança constaram nas falas de todos os três entrevistados muitas vezes de forma interconectada indicando conhecimento sobre o que é liderança por parte dos entrevistados, e aplicação prática do conceito nas empresas que estudadas.

Diante do conceito de liderança algumas palavras-chave foram extraídas das entrevistas realizadas e por meio do quadro 30 observa-se semelhanças entre as empresas quando na entrevista o tópico liderança foi abordado.

Quadro 30 - Palavras-chave sobre o conceito de liderança nas empresas

Delta	Sigma	Ômega
transformação, posicionamento, desenvolvimento, objetivos e resultados	direcionamento, controle de indicadores, proximidade, engajamento, propósito e objetivos e resultados	inteligência emocional, inovação, tomada de decisão, interação com as pessoas, objetivos e resultados

Fonte: elaborado pela autora

Esses resultados estão em linha com achados de conceitos de liderança já abordados no capítulo 2.

De acordo com o entrevistada Maria, que cita que a liderança é feita através de transformação, posicionamento e desenvolvimento para o alcance dos objetivos e resultados sua fala se relaciona com a definição de liderança de Bennis (1989), que conceitua com a seguinte frase: “Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade”.

Para Yukl (1998) liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despender este esforço para se atingir o objetivo. Este conceito se relaciona com a abordagem feita pelo entrevistado Pedro, quando questionado sobre liderança. Suas respostas ao longo da entrevista pautaram o tema com o foco em direcionamento, proximidade, engajamento e propósito para o alcance de objetivos e resultados. Temas muito próximos da definição sobre liderança feita por Yukl (1998).

O destaque que a empresa Ômega dá ao tema de inteligência emocional, visto dedicar um dos módulos de formação de supervisores ao tema, reforça o conceito muito difundido por Daniel Goleman. Para ele a liderança é quase somente inteligência emocional, principalmente quando se trata de discernir o que fazem os gerentes e o que fazem os líderes, em coisas como assumir uma posição, e de saber o que é importante para si e perseguir suas metas em parceria com outras pessoas (GOLEMAN, 1999). Neste sentido, umas das falas de Marta na entrevista era justamente em fazer com que os líderes sejam menos gestores, o que encaixa muito com a definição de Goleman (1999) sobre liderança.

De acordo com Robbins (2009) os desafios dos líderes se convergem no desenvolvimento de novas competências, tais quais, o de ter paciência para compartilhar informações, a capacidade de confiar nas pessoas, atuar com menos autoritarismo, saber equilibrar a autonomia e dependência entre o líder e os liderados, e a inteligência emocional. E o que é percebido em todas as entrevistas com os líderes de RH, é que a capacidade de compartilhar informações e a confiança que o time precisa ter nos líderes também foram pontuações trazidas em todas as falas dos entrevistados, fazendo uma forte relação da prática nas empresas, com a teoria de Robbins (2009).

Como já abordado em outros capítulos, a empresa Delta é a que tem o modelo de gestão mais maduro, e por isso já traz uma abordagem de liderança mais atual. A entrevistada Maria comentou durante a entrevista diversos conceitos da liderança transformacional, o que se relaciona muito com a evolução das teorias da liderança e as novas abordagens crescentes desde 1980.

Um dos elementos encontrados na liderança transformacional é caracterizado pela forma que o líder inspira seus liderados a superar seus objetivos em prol da organização. Além da capacidade de inspirar, os líderes transformacionais também promovem o engajamento e entusiasmo da equipe extraindo o máximo em desempenho. O processo pode acontecer numa liderança carismática, de inspiração, de estímulo intelectual ou consideração individualizada (ROBBINS, 2009).

Na empresa Delta, as competências que são trabalhadas com os líderes já trazem muitos ingredientes de liderança transformacional, como por exemplo: lidera a mudança motivado pela inovação e pela paixão de vencer; reforça equipes de alto desempenho; desenvolve os melhores talentos para a empresa; e faz o autogerenciamento para promover o próprio crescimento. Estas quatro competências destacadas, tem relação com o conceito de liderança transformacional de Robbins (2009).

Segundo Robbins (2009), na liderança inspiradora o líder transmite uma visão que inspira e utiliza símbolos para incrementar o esforço dos colaboradores; na consideração individual, o líder mantém-se atento às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, apoiando-os e estimulando o potencial, delegando responsabilidades e fornecendo feedbacks.

Neste sentido, também é importante dar destaque aos valores que a empresa Ômega prega em seu dia a dia que também se relacionam com o conceito de liderança transformacional. O destaque está no valor “Pensar em nós” que tem por objetivo desenvolver o pensamento coletivo voltado para dentro da empresa valorizando os colaboradores. O sentido de colaboração é um dos pilares desta liderança inspiradora, segundo Robbins (2009).

Outro tema encontrado na análise de conteúdo das entrevistas é relacionado à gestão de pessoas. Para Mascarenhas (2008) a essência da função de um gestor de pessoas é mobilizar, orientar, direcionar e administrá-los no ambiente empresarial. Todos os

entrevistados mencionaram palavras como “orientar” e “direcionar” como papel do líder na gestão das pessoas. É fato que as empresas tem feito um trabalho consistente de formação dos novos líderes e todo o esforço nesta formação é para que haja dentro destas organizações, líderes mais preparados para orientar e direcionar as equipes, cumprindo assim o papel dele na gestão das pessoas.

Porém é preciso comparar as respostas dos entrevistados de RH com a dos supervisores de atendimento. Metade deles não tiveram nenhum treinamento na empresa que atuam a outra metade teve treinamentos pontuais. Apenas um deles que entrou na empresa há 60 dias passou pelo programa de formação da empresa Sigma que está na fase de implantação e por isso está treinando os atuais supervisores.

Analisando as grades de treinamento das empresas, pode-se comparar com o conceito de Drucker (2002), sobre a gestão de pessoas. Segundo o autor o principal objetivo do gestor é atuar seguindo as cinco funções chave, sendo: 1) estabelecer objetivos claros; 2) organizar tarefas; 3) motivar e comunicar; 4) estabelecer metas; e 5) criar padrões que meçam e clarifiquem os resultados. Na figura 4 a primeira coluna traz o conceito de gestão de pessoas de Drucker (2002) e as demais um resumo dos temas ministrados nos treinamentos de formação de supervisores.

Figura 4 - Grade de treinamento vs Conceitos de gestão de pessoas

Gestão de Pessoas	Delta	Sigma	Ômega
			Liderança
			Gestão do tempo
			Feedback
			Motivação
			Assédio moral
			Segurança corporativa
Estabelecer objetivos claros	Visão do Negócio	Gestão de contact center	Administração de pessoas
Organizar tarefas	Ferramentas Administrativas	Papel do líder	Indicadores
Motivar	Gestão de pessoas	Contratação e retenção de pessoas	Gestão de qualidade
Comunicar	Feedback	Coaching e feedback	Autoconhecimento
Estabelecer metas e padrões	Gestão de conflitos	Gestão de pessoas,	Comunicação
Medir e clarificar resultados	Comunicação	Performance e avaliação	Inteligência emocional
Mover-se na direção certa	Gestão do tempo	Gestão do tempo	Administração de conflitos
	Papel do líder	Rotinas do supervisor	Gestão da mudança
	Organização de Equipe	Rotinas de RH	Gestão do tempo
	Acompanhamento	Gestão da qualidade	Foco no cliente
	Operacional		Metas
			Solução de problemas
			Planos de ações

Fonte: elaborado pela autora

Na figura 4 pode-se observar que os temas que são comuns em todas as grades de treinamento são: gestão de pessoas, feedback, gestão do tempo, o papel do líder ou liderança. Todos as funções chave que Drucker (2002) traz em seu conceito de liderança, também está bastante relacionado com os temas das grades de treinamento das empresas.

Diante das análises das entrevistas, apresentação dos resultados, comparação de similaridades e discrepâncias sobre as práticas das empresas de *contact center*, e por fim, a relação com os referencial teórico, o capítulo 4 se encerra com o objetivo de ter coberto os aprofundamentos necessários para uma boa investigação sobre como as empresas de *contact center* preparam seus supervisores de atendimento para o exercício da gestão de pessoas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo aborda as conclusões, limitações da pesquisa e propostas para novos estudos e as considerações finais. Será retomado os objetivos da pesquisa e a pergunta de pesquisa afim de confirmar os achados dos estudos de caso com os objetivos propostos pela pesquisadora.

5.1. Conclusões

O presente trabalho tem por objetivo analisar como as empresas de *contact center* preparam os jovens gestores no exercício da primeira liderança (gestão de pessoas), na função de supervisor de atendimento. Para isso, contou com uma amostra de três empresas representados neste estudo por três gerentes de recursos humanos que por meio de relatos acerca das práticas de treinamento e gestão das empresas nas quais trabalham, contribuíram para que fossem obtidas respostas à questão de pesquisa proposta.

Com base nas análises das entrevistas foi possível concluir que estas empresas de *contact center* tem a liderança como foco, que estão preocupadas com a formação de novos líderes da empresa, que estruturaram ou estão estruturando programas de treinamentos para a primeira camada de gestores e que se engajam com a melhoria contínua dos processos de treinamento. Estas ações consequentemente têm colaborado com o desenvolvimento dos jovens supervisores de atendimento, empregados destas empresas alvo da pesquisa.

Constatou-se que as empresas estão buscando de diversas maneiras atuar na formação de novos gestores, cada empresa tem um nível de maturidade na implantação e condução destes processos, mas o que fica claro nas entrevistas realizadas com os gerentes de RH é que todas as companhias, pelo menos do ponto de vista de RH, desejam uma liderança forte que alcance os resultados almejados pela empresa. Essa conclusão corrobora com os pressupostos teóricos de autores referenciados neste estudo (BENNIS, 1999; ROBBINS, 2009; DAFT, 2011).

Os resultados da pesquisa, relatados no Capítulo 4, evidenciaram que tanto a gestão de pessoas quanto liderança são temas estratégicos para as empresas e nestes estudos de casos não há uma preocupação e nem mesmo clareza por parte das organizações a distinção entre gerenciar e liderar. Para todos os entrevistados os dois temas são igualmente importantes e nas empresas que atuam precisam andar juntos. Percebe-se que não há uma dissociação entre o gestor e líder e apenas o entrevistado da empresa Sigma esboçou diferenciar a liderança da gestão de pessoas, porém este pode ser um viés do entrevistado ao invés de ser uma prática clara dentro da organização.

Ao analisar o conteúdo das entrevistas, foi possível constatar que um dos objetivos específicos deste estudo também foi possível de ser explorado, isto é, foi identificado nos achados da pesquisa quais são as principais ferramentas de desenvolvimento e seus processos que as empresas de *contact center* utilizam para a preparação da primeira liderança.

Nas três empresas a principal ferramenta de desenvolvimento é o treinamento. Nas empresas Delta e Ômega a avaliação de desempenho também é tida como uma ferramenta para desenvolvimento. Não foi explorado com as empresas quais ações são realizadas com os trabalhadores através dos resultados das avaliações de desempenho, visto que a ferramenta em si não tem o objetivo de desenvolver, mas sim extrair informações para a tomada de decisão dos líderes e RHs das empresas em relação ao desenvolvimento dos colaboradores. Além disso, a empresa Delta mencionou o uso de *coaching* e *mentoring* como outras formas de apoiar o desenvolvimento dos funcionários.

Pode-se afirmar que o segundo objetivo secundário que visava identificar os desafios e dificuldades apresentados pelos jovens líderes na função de supervisor de atendimento em relação as atividades de gerenciamento de pessoas foi explorado neste estudo.

Os desafios apresentados pelos seis jovens entrevistados estavam diretamente relacionados com a gestão de pessoas e mesmo sendo uma pergunta livre, isto é, sem alternativas para serem consideradas, temas como proximidade e entendimento das motivações das pessoas foram trazidos, porém os tópicos mais recorrentes foram gestão de conflitos e comprometimento (ou a falta de). Este achado se relaciona muito com a teoria da inteligência emocional (IE) de Daniel Goleman. Segundo Goleman (1999), um dos eixos da IE é o autocontrole, sendo sua definição a capacidade de controlar ou

redirecionar impulsos e estados de espírito perturbadores, propensão a não julgar e a pensar antes de agir; todas estas características fazem parte da gestão de conflitos que é parte da inteligência emocional. Portanto é possível afirmar que para os jovens gestores que participaram desta pesquisa a inteligência emocional é a principal competência que precisa ser trabalhada, visto sua sub-competência gestão de conflitos ter sido tão mencionada como desafio na gestão de pessoas.

Observou-se também que os supervisores de atendimento que participaram da pesquisa não tiveram clareza sobre os programas de treinamento que as empresas oferecem, e nenhum deles citaram outras ferramentas de desenvolvimento. No total de seis entrevistados metade deles informou que não teve nenhum acesso a treinamento dentro das empresas que atuam e a outra metade afirma ter tido treinamentos, mas não mencionam um programa estruturado. Na fala dos supervisores a mensagem clara que fica são os treinamentos pontuais aplicados pelas empresas e não houve indícios sobre a percepção dos líderes em relação a um processo de desenvolvimento estruturado.

Fazendo um paralelo com a percepção dos entrevistados sobre a falta de formação contínua e o que traz Eboli (2002) sobre a continuidade do desenvolvimento é cada vez mais frequente dentro das organizações a exigência de uma postura voltada para o autodesenvolvimento e aprendizagem contínua, e para isso, não é somente o treinamento técnico e instrumental que garantirá a perenidade das organizações mas sim o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades. Reforçando assim não somente o papel das empresas na formação dos jovens líderes, mas também a participação deles mesmos como protagonistas do próprio desenvolvimento.

Os supervisores entrevistados declararam em sua maioria que não tiveram treinamentos preparatórios para se tornarem gestores e todos relataram que apesar de terem tido treinamentos pontuais em seus atuais empregadores não passaram por um programa estruturado de formação no formato apresentado pelas empresas, exceto o supervisor da Sigma que participou do projeto piloto de formação para supervisores. É fato que a amostra é pequena frente a quantidade de colaboradores que as empresas possuem, porém ainda assim é importante reforçar os dados já mencionados anteriormente de que 85% das pessoas que assumem a primeira posição como gestor de pessoas em *contact center* não tiveram treinamento prévio para ocupar esta posição (LAB-SSJ, 2013).

Além de questões pertinentes à liderança e gestão de pessoas os resultados da pesquisa demonstraram que quando o assunto é desenvolvimento de pessoas as empresas ainda não tem uma trilha aos colaboradores, em especial aos supervisores de atendimento. Os programas identificados são pontuais e específicos para a preparação e capacitação dos supervisores e mesmo as empresas estando em diferentes estágios de evolução e maturidade destes programas de treinamento não há como afirmar que elas possuam um sistema de educação contínua.

Trabalhar, aprender e educar estão cada vez mais associados e integrados na vida corporativa e a base para a construção de uma organização ideal é a prática exemplar da liderança educadora dentro das empresas (EBOLI, 2002). Por isso, tais empresas precisam treinar as lideranças para serem líderes educadores visto o importante papel deles nas organizações devido a falta de continuidade de ações de desenvolvimento das empresas estudadas nesta pesquisa.

Um elemento importante já abordado no capítulo 1 é sobre o percentual de investimento que as empresas realizam nos treinamentos e capacitações de seus colaboradores, segundo dados do ABRC (2017) as empresas de *contact center* investem até 7% de seu faturamento nestas formações, porém os dados coletados nas entrevistas não demonstram tamanho investimento nas três empresas estudadas sendo que todas são grandes *players* deste segmento.

Outro aspecto evidenciado nas entrevistas refere-se a escolaridade dos supervisores entrevistados. Apesar dos dados do ABRC (2017) demonstrarem um crescimento no grau de escolaridade ao longo do tempo nos trabalhadores das empresas de *contact center*, em 2015 a soma de ensino superior completo e incompleto totalizava mais de 25% da população porém pode-se observar que cinco dos seis entrevistados já tem formação superior completa o que representa 83% da amostra.

Houve congruência na visão de todos os entrevistados de que a formação prévia dos supervisores é fator determinante para o sucesso das empresas. Todos os participantes ressaltaram a importância de atuar preventivamente na criação de banco de talentos e formação de novos líderes, visto a velocidade que as empresas atuam e a necessidade constante de gerar os melhores e mais rápidos resultados possíveis.

5.2. Limitações da Pesquisa e Proposta para novos estudos

De acordo com o capítulo de metodologia esta é uma pesquisa de natureza qualitativa e foi realizada com uma amostragem por conveniência, sendo assim não é possível realizar uma generalização dos resultados. Para aumentar a representatividade da análise realizada sugere-se a realização de pesquisas quantitativas tanto com as empresas de *contact center* quanto com os supervisores de atendimento.

Além disso, a análise de dados é passível de subjetividade e vieses inconscientes, e os mesmos dados interpretados por outro autor poderiam ter diferentes análises, mesmo se utilizando das três precauções abordadas no capítulo de metodologia a respeito do rigor na análise de dados proposta por Yin (2016).

Esta pesquisa foi focada no segmento de *contact center* e sua relação com a formação de novos líderes. Ainda que a dinâmica do setor seja particularmente parecida entre as empresas o fato da pesquisa ter sido realizada com três empresas num segmento que tem seguramente mais de 100 empresas pode restringir a extrapolação dos achados, por isso sugere-se pesquisas a respeito da formação de novos líderes em outras empresas visto que esta área carece de estudos acadêmicos.

Além disso, todas as empresas entrevistadas são de grande porte e multinacionais e por isso podem ter conseguido desenvolver seus programas de treinamento devido aporte financeiro, infraestrutura de apoio, ter relação com a estratégia e cultura da empresa que valorizam as lideranças. Por isso, estudos focados exclusivamente em grandes empresas do setor sem necessariamente compará-las com outras práticas em empresas pequenas pode trazer algum viés nos resultados do presente estudo.

Outro ponto a ser considerado como limitação do estudo é o fato de que na introdução desta pesquisa foi considerada a delimitação de idade. De fato, duas de três empresas que participaram do estudo tem em sua maior população funcionários com até 25 anos o que corrobora com a limitação de faixa etária proposta. Portanto, um estudo expandindo o público alvo pode trazer novas perspectivas no estudo como um todo visto o objetivo de abordar no referencial teórico literaturas específicas sobre jovens em posições de liderança.

Por fim, explorar temas que se relacionam com liderança é uma forte sugestão para estudos futuros. As vertentes podem ser: 1) Relacionar a liderança com o poder dentro das organizações; 2) Relacionar como a confiança pode ser fator fundamental para as lideranças dentro das empresas; 3) Relacionar a liderança com a cultura organizacional das companhias; e por fim 4) Relacionar a liderança de *contact center* e suas evoluções de carreira.

5.3. Considerações finais

A justificativa deste estudo está relacionada com a importância do segmento de *contact center* no Brasil, com a relevância do tema liderança e gestão de pessoas dentro das organizações e com o valor que as análises de dados sobre a preparação de jovens líderes em *contact center* pode gerar para o setor visto a carência de trabalhos científicos no Brasil sobre o tema.

Diante disto, as considerações finais deste estudo estão relacionadas ao desejo da pesquisadora em continuar os estudos sobre liderança e gestão de pessoas não apenas no segmento de *contact center* que foi o setor que abriu as possibilidades para este estudo, mas em quaisquer segmentos, desde que haja um jovem líder no exercício da gestão de pessoas. Para finalizar uma frase importante a ser considerada sobre a primeira liderança: o líder não é só aquele que está no topo da liderança, a primeira liderança é também uma grande oportunidade (MAXWELL, 1995).

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6.1. Bibliografias

AGUINIS, H.; KRAIGER, K. **Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society**. Annual Review of Psychology. Palo Alto, CA, v. 60, n. 1, p. 451-474. 2009.

ARMANDI, B; OPPEDISANO, J. e SHERMAN, H. “**Leadership theory and practice: a case in point**”; Management Decision; Vol. 41 (10). 2003.

ATENTO. **Relatório sobre uso de tecnologia no atendimento**. 2018.

BASS, B. e AVOLIO, B. “**Developing transformational leadership: 1992 and beyond**”; Journal of European Industrial Training; Vol. 14. 1990.

BASS, B. “**Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries**”; American Psychologist; Vol. 52 (2); pp. 130-139. 1997.

BECK, C. **Método 70:20:10 – Learning Model**. Andragogia Brasil. 2016.

BENJAMIN, B., & O'REILLY, C. **Becoming a leader: early career challenges faced by MBA graduates**. Academy of Management Learning & Education, 10 (3), 452-472. 2011.

BENNIS, W. e NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra. 1988.

BENNIS, W. “**Managing the Dream: Leadership in the 21st Century**”, Journal of Organizational Change Management, Vol. 2 Issue: 1, pp.6-10. 1989.

BENNIS, W. **The Leadership Advantage**. Leader to Leader, 12, 18-23. 1999.

BENNIS, W. **The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue**. American Psychologist, 62, 2–5. 2007.

BERGAMINI, C., W. **Competência: a chave do desempenho**. São Paulo : Atlas. 2012.

BRANDÃO, H. **Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas**. Revista Gestão.Org – Volume 6 – Número 3 – p. 321-342. 2012.

BRASIL. Decreto Nº 6.523, de 31/07/2008. **Regulamenta a Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC**. Brasília - DF, 2008.

BRYMAN, A. "Leadership and Corporate Culture", Management Decision, Vol. 24 Issue: 6, pp.50-53. 1986.

CHARAN, R.; DROTTER, S. e NOEL, J. **Pipeline da Liderança. O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier. 7º reimpressão. 2009.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Parte I – Os novos desafios da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus Editora. 2008.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. São Paulo: Manole, 2009.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman. 2003.

COVEY, Stephen R. **O 8º hábito: da eficácia à grandeza**. São Paulo: Franklin Covey, 2005.

DAFT, R. L. "The Leadership Experience". 2011.

DAVIS, K. e NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1989.

DECROP, Alain. **Qualitative Research Practice. A guide for social science students and researchers**. v. 19, p. 126-127. 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2009.

DRUCKER, P. **Managing in the Next Society**. Taylor & Francis. 2002.

EBOLI, M. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. In: As Pessoas na Organização – São Paulo: Editora Gente, 2002.

FIEDLER, F. “**Engineer the Job to fit the manager**”; Harvard Business Review; September-October; pp. 115-122. 1965.

FIEDLER, F. “**Personality, Motivational systems and behavior of high and low LPC persons**”; Human Relations; Vol. 25; pp. 391-412. 1975.

FIEDLER, F., CHEMERS, M. e MAHAR, L. “**Improving leadership effectiveness: the leader match concept**”; New York. 1976.

FLEURY, A.; FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas. 2001.

GENTRY, W. A. “**It's not about me. It's me & you.**” **How being dumped can help first-time managers**”. Center for Creative Leadership. 2004.

GOLEMAN, D. **The Must-Have Leadership Skill**. Harvard Business Review. 2011.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GOLEMAN, D. **Do que é feito um líder**. HSM Management, número 14, maio-junho, 1999.

GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos** - 2ª. Edição. São Paulo: Pearson. 2007.

GROYSBERG, B. e SLIND, M. **Leadership Is a Conversation**. Harvard Business Review. 2012.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária. 1986.

HILL, L. A. **New manager development for the 21st century.** Academy of Management Executive, 18(3), 121-126. 2004.

HIPÓLITO, J. A. M. **A gestão da administração salarial em ambientes competitivos: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências.** São Paulo. 2000.

KATZ, D. e KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas. 1975.

KERR, S. **Introduction: preparing people to lead.** Academy of Management Executive, 18 (3), 118-120. 2004.

KIRKBRIDE, P. **"Developing transformational leaders: the full range leadership model in action".** Industrial and Commercial Training, Vol. 38 Issue: 1, pp.23-32. 2006.

KIRKPATRICK, S. e LOCKE, E. **"Leadership: do traits really means";** Academy of Management Executive. pp 48-60. 1991.

KOTTER, J. **What Leaders Really Do.** Harvard Business Review. 68 (3):103-11. 2009.

KRON, T. e GRAY, A. **Administração dos cuidados de enfermagem ao paciente. Colocando em ação as habilidades de liderança.** 6 ed., Rio de Janeiro; Interlivros. 1994.

LAB-SSJ. **Primeira gestão. Relatório de Pesquisa.** São Paulo. Lab-SSJ. 2013.

LEWIN, K. **Field Theory in Social Science.** New York: Harper & Row. 1951.

MADRUGA, Roberto P. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM: o que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes.** São Paulo: Atlas, 2006.

MADRUGA, Roberto P. **Gestão Moderna de Call Center e Telemarketing.** São Paulo: Atlas, 2009.

MADRUGA, Roberto P. **Administração de marketing no mundo contemporâneo.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

MARCONDES, Reynaldo C. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders.** Organizadoras Darcy M. Hanashiro, Laura M. Zaccarelli e Maria Luisa M. Teixeira (et. al). São Paulo. Saraiva. 2007.

MARQUIS, B. L. e HUSTON, C. J. **Administração e Liderança em Enfermagem – teoria e prática**. Porto Alegre: Artmed. 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura. 2000.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXWELL, John C. **Developing the Leaders Around You**. Thomas Nelson. 1995.

MONNAPPA, A. **What's the difference between leadership and management**. 2018.

MC CALL, M. W. Jr. **Leadership development through experience**. Academy of Management Executive, 18 (3), 127-130. 2004.

MC DERMOTT, L. **Developing the new young managers**. pp 42-48. 2001.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Pearson Makron Books. 1999.

NIELSEN, F. A. G.; OLIVO, R. L. DE F.; MORILHAS, L. J. **Guia Prático Para Elaboração de Monografias, Dissertações e Teses em Administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva. 2017.

PADRÃO EDITORIAL. **Anuário Brasileiro de Relacionamento com o Cliente**. 2017.

PEARCE, J. A. **Problems facing first-time managers**. Human Resource Management, 21(1), 35-38. 1982.

PLAKHOTNIK, M. S., ROCCO, T. S., & ROBERTS, N. A. **Increasing retention and success of first-time managers: a model of three integral processes for the transition to management**. Human Resource Development Review, 10 (1), 26-45. 2011.

PRAHALAD, C. K.; e HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. V.68. N. 3. Cambridge: Harvard Business Review. 1990.

RAUCH, C.F. e BEHLING, O. **“Functionalism: Basis for alternate approach to the study of leadership”**. Elmsford, New York: Pergamon Press, 45-62. 1984.

- ROBBINS, S. **Organizational Behavior**. Upper Saddle River: New Jersey. 2009.
- SILVA, G. G.; MENESES, P. P. M. **Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar**. READ - Revista Eletrônica de Administração Porto Alegre, v.18, n.1, p. 27-62. 2012.
- SMIRCICH, L. e MORGAN, G. **Leadership The Management of Meaning**. The Journal of Applied Behavioral Science, 18, 257-273. 1982.
- SPENCER, L. M. e SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons. 1993.
- VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas Editora. 2003.
- WATKINS, M. Os primeiros 90 dias: estratégias de sucesso para novos líderes. São Paulo. HSM do Brasil. 2016.
- WHITE, R., e LIPITT, R. **Autocracy and democracy: an experimental inquiry**. New York: Haper & Brothers. 1960.
- WU, F. “**The relationship between leadership styles and foreign English teachers Job satisfaction in adult English cram schools: evidences in Taiwan**”; The Journal of American Academy of Business; Vol. 14 (2); pp.75-82. 2009.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- YIN, R.K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. 1ª Edição. Porto Alegre: Penso, 2016.
- YUKL, G. **Leadership in Organizations**. New Jersey: Prentice-Hall. 1998.
- ZACCARELLI, L. M.; HANASHIRO, D. M. M., TEIXEIRA, M. L. **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo. Editora Saraiva. 2007.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. 1ª. Ed. – 5ª. Reimpressão. São Paulo: Atlas. 2010.

6.2. Meio Eletrônico

ADMINISTRADORES. <http://www.administradores.com.br/>. Diversos acessos, 2018.

ANATEL. <http://www.anatel.gov.br/institucional/>. Acesso em 13 de janeiro de 2018.

ANDRAGOGIA BRASIL. <https://andragogiabrasil.com.br/metodo-702010-learning-model/>. Acesso em 01 de março de 2019.

CONQUIST. <http://www.conquist.com.br/>. Acesso em 13 de janeiro de 2018.

DIFFEN. <https://www.diffen.com/>. Acesso em 02 de novembro de 2018.

IBGE. <https://www.ibge.gov.br/pt/inicio.html>. Acesso em 28 de setembro de 2018.

GARTNER. <https://www.gartner.com/en>. Acesso em 10 de setembro de 2018.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. <http://www.trabalho.gov.br/>. Acesso em 03 de outubro de 2018.

NEOASSIST. A história do *Call Center*. <https://blog.neoassist.com/historia-do-call-center/>. Acesso em 13 de janeiro de 2018.

PORTAL CALL CENTER. Ranking das empresas de *Call Center*. Grube Editorial. Disponível em <http://ranking.callcenter.inf.br/>. Diversos acessos em 2017, 2018 e 2019.

PORTAL E-COMMERCE. <http://portaldoecommerce.com/>. Acesso em 13 de outubro de 2018.

PORTAL G1. <https://g1.globo.com/>. Acesso em 28 de setembro de 2018.

RH. <http://www.rh.com.br/>. Acesso de 13 de outubro de 2018.

RH PORTAL. <https://www.rhportal.com.br/>. Acesso de 13 de outubro de 2018.

SIMPLE LEARN. <https://www.simplilearn.com/>. Acesso em 01 de novembro de 2018.

SINTATEL. <http://www.sintratel.org.br/>. Acesso em 28 de outubro de 2018.

SINTELMARK. <http://www.sintemark.org.br/>. Acesso em 28 de outubro de 2018.

WEARESOCIAL. <https://wearesocial.com/>. Acesso em 10 de setembro de 2018.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista – *Responsáveis pela área de Desenvolvimento de Pessoas*

Nome: _____
Empresa: _____ Tempo na empresa: _____
Função: _____ Tempo na função: _____
Formação: _____

Esta entrevista é parte de uma dissertação de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios realizada na Faculdade Fundação Instituto de Administração e as informações coletadas serão utilizadas estritamente para fins acadêmicos e não serão identificadas.

1. O que é liderança para esta empresa?
2. O que é Gestão de Pessoas para esta empresa?
3. A empresa entende que o papel de Gestão de Pessoas é do RH ou dos Líderes?
4. Qual a diferença de liderança e gestão de pessoas para a empresa?
5. Qual é o papel das pessoas e da empresa no modelo de gestão de pessoas?
6. Esta empresa trabalha com Gestão por Competências? Se sim, quais são as competências individuais e organizacionais desta empresa?
7. Esta empresa prepara novos gestores para exercício da primeira gestão? Como é este processo?
8. Há algum processo seletivo interno para a escolha de novos gestores?
9. Há treinamento para os novos gestores?
10. Diante das competências da empresa, quais delas são trabalhadas nos treinamentos para os gestores?
11. Treinamentos recorrentes são realizados após a promoção ou contratação do gestor?
12. Quantos supervisores tem na empresa?
13. Quantos deles tem menos de 25 anos?
14. Qual o *Span* de líderes?
15. Quais ferramentas são usadas para o desenvolvimento dos gestores?
16. Quais processos são utilizados pela empresa para mapear os futuros gestores?
17. Que outras formas de disseminar conteúdos a empresa utiliza?

APÊNDICE B

Roteiro de Pesquisa – *Supervisores de Atendimento de Contact Center*

Nome: _____ Idade: _____
 Empresa: _____ Tempo na empresa: _____
 Função: _____ Tempo na função: _____
 Formação: _____

Esta entrevista é parte de uma dissertação de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios realizada na Faculdade Fundação Instituto de Administração e as informações coletadas serão utilizadas estritamente para fins acadêmicos e não serão identificadas.

1. O que é gestão de pessoas para você?
2. O que é liderança para você?
3. Qual a principal diferença entre liderança e gestão para você?
4. O que é competência para você?
5. Diante das competências abaixo relacionadas, quais você percebe que tem mais dificuldade em colocar em prática? Porque?
 - a. Autoconhecimento
 - i. Autoconfiança
 - ii. Autoavaliação realista
 - iii. Capacidade de rir de si mesmo
 - b. Autocontrole
 - i. Confiança e integridade
 - ii. Bem-estar na ambiguidade
 - iii. Abertura a mudanças
 - c. Automotivação
 - i. Forte impulso para alcançar o objetivo
 - ii. Otimismo mesmo diante do fracasso
 - iii. Comprometimento com a empresa
 - d. Empatia
 - i. Habilidade para desenvolver e reter talentos
 - ii. Sensibilidade intercultural
 - iii. Atendimento a clientes
 - e. Sociabilidade
 - i. Eficácia para liderar mudanças
 - ii. Persuasão
 - iii. Experiência em construir equipes e liderá-las
6. Qual o principal desafio da gestão de pessoas para você?
7. Você se preparou para atuar como supervisor de atendimento? Como foi esta preparação?
8. Você teve apoio da empresa nesta preparação? Qual foi e como foi este apoio?