



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

FILIFE SERRANO DE CARVALHO

**LIDERANÇA SERVIDORA: UMA ANÁLISE EM UM CALL CENTER NA CIDADE
DE CAMPINA GRANDE (PB)**

CAMPINA GRANDE

2018

FILIFE SERRANO DE CARVALHO

**LIDERANÇA SERVIDORA: UMA ANÁLISE EM UM CALL CENTER NA CIDADE
DE CAMPINA GRANDE (PB)**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de pessoas.

Orientador: Prof. Luciene Alencar Firmo Abrantes.

CAMPINA GRANDE

2018

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

C3311 Carvalho, Filipe Serrano de.
Liderança servidora [manuscrito] : uma análise em um call center na cidade de campina grande (PB) / Filipe Serrano de Carvalho. - 2018.
33 p.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2018.
"Orientação : Profa. Ma. Luciene Alencar Firmo Abrantes, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."
1. Liderança servidora. 2. Call center. 3. Lider. I. Título
21. ed. CDD 658.409 2

FILIFE SERRANO DE CARVALHO

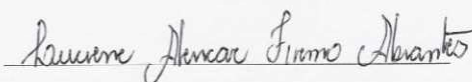
LIDERANÇA SERVIDORA: UMA ANÁLISE EM UM CALL CENTER NA CIDADE
DECAMPINA GRANDE (PB)

Artigo apresentado ao curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de pessoas

Aprovada em: 28/11/2018.

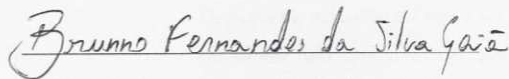
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Luciene Alencar Firmo Abrantes (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Joyce Aristercia Siqueira Soares
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Bruno Fernandes da Silva Gaião
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico este trabalho a Deus e ao privilégio de tê-lo em minha vida. À minha mãe que sempre acreditou e incentivou os meus sonhos e a minha namorada que me acompanhou desde o início.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por seu meu fiel apoiador e mestre em todas as etapas da minha vida.

Aos meus pais: Fernando Dória por ter investido sempre em minha educação, contribuindo diretamente por eu ter chegado aonde cheguei, bem como por ser a pessoa inspiradora para escolha do curso de Administração e a Maria Marta, minha mãe, por ser a pessoa que mais de perto me acompanhou em todas as etapas da minha vida, com amor e conselhos assertivos.

Agradeço a minha namorada Josislayne Leal, por acreditar em mim e me incentivar a ir sempre mais além. Sendo minha inspiração para escolha do tema desse trabalho.

A minha orientadora Luciene Alencar, que mesmo com seu tempo corrido se disponibilizou a me orientar, contribuindo para a conclusão do estudo.

Por fim, a empresa que trabalho, a qual abriu as portas para que eu pudesse realizar a pesquisa e aos colegas de trabalho que participaram diretamente, respondendo os questionários o que foi fundamental para conclusão desse estudo.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Evolução das teorias sobre liderança	18
2.2	Liderança	20
2.2.1	Teorias da liderança	20
2.3	Liderança Servidora	22
2.4	Call center	25
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
4	RESULTADOS	29
4.1	Perfil sociodemográfico	29
4.2	Comportamento dos líderes	30
4.3	Liderança servidora	34
5	CONCLUSÃO	37
6.	REFERÊNCIAS	39

Liderança servidora: Uma análise sobre gestores de uma empresa de call center na cidade de Campina Grande (PB).

FILIPE SERRANO DE CARVALHO

RESUMO

A partir de um estudo sobre liderança servidora, este trabalho objetivou analisar os comportamentos característicos da liderança servidora em líderes de um call center localizado em Campina Grande, a partir do modelo proposto por Patterson (2003). No que se refere aos procedimentos metodológicos, a referida pesquisa enquadra-se como estudo de caso em um call center localizado em Campina Grande, de abordagem quantitativa e, quanto aos fins, possuiu caráter descritivo e exploratório. Em relação a coleta de dados, foi utilizado como técnicas de coleta a observação participante e um questionário aplicado com 75 sujeitos vinculados ao call center, construído com base no modelo de liderança servidora proposto por Patterson (2003). Em relação ao resultado da pesquisa, este permitiu afirmar a supremacia das dimensões humildade e confiança através da avaliação dos subordinados. Por meio da média geral obtida, é possível concluir que a empresa avaliada possui líderes com perfil servidor. O estudo representou uma valiosa contribuição sobre a mensuração de líderes servidores nessa organização, o que pode convir como meio de estudo, avaliação e expansão para outras empresas do mesmo ramo.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança servidora. Call center. Líderes.

1 INTRODUÇÃO

Por volta dos anos 1930, com a Grande Depressão, começou-se a se desenvolver a Teoria das Relações Humanas, que propunha um novo pensamento, este que colocava as pessoas e os grupos sociais como fatores influentes e que mereciam atenção e enfoque. Antes disso a organização era tratada como um organismo racionalista e mecanicista, com foco nas tarefas (através da Administração científica) e na estrutura organizacional (por meio da Teoria Clássica) (CHIAVENATO, 2000).

Ainda de acordo com Chiavenato (2000), o estudo da Liderança começou a ser trabalhado na Teoria das Relações Humanas que examinou a influência da Liderança e seus efeitos no comportamento dos funcionários, a partir das pesquisas realizada por Elton Mayo e seus colaboradores. Contradizendo a ideia proposta nas Teorias clássicas, que corroborava o uso do poder, como método de comando, tratando os funcionários como seres irracionais.

O incremento dessa nova teoria, impulsionou o desenvolvimento das ciências sociais, influenciando a psicologia do trabalho, esta que passou por duas etapas: uma de análise do trabalho e da adaptação do trabalhador que buscava examinar as características que cada tarefa exigia do executante; e a segunda etapa que era propriamente a adaptação do trabalhador, que focou nos aspectos particulares e sociais do trabalho, levando ao estudo do perfil dos trabalhadores, gerentes, a motivação e a liderança (CHIAVENATO,2000).

A partir desse momento começou-se a pensar no estudo do perfil dos colaboradores, de modo que pudesse haver compreensão das mais variadas facetas dos cargos existentes dentro das organizações e quê influência e efeito a liderança poderia exercer dentro das organizações sobre os demais colaboradores.

Liderança pode ser definida como a “influência pessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de atingir um objetivo específico” (TANNENBAUM, WESCHILER, MASSARIK, 1961, p.24). Ou seja, o líder tem o papel principal de comunicar-se bem com seus liderados e transparecer os objetivos a serem alcançados pela equipe.

Os líderes dentro de uma organização, são o elo principal entre os demais colaboradores e a empresa, pois eles intervêm diretamente no desempenho desta. A liderança é responsável por identificar e disseminar os valores e objetivos da organização, bem como modelar a cultura de desempenho da empresa.

A partir disso percebe-se que a liderança é uma influência, podendo esta ser de modo positivo ou negativo. É dever do líder direcionar seus liderados para os fins e para isso existem diversas formas de liderança que determinam o modo como cada perfil de líder age e impulsiona as ações de modo com que os objetivos sejam alcançados. Outro ponto que diferencia esses tipos de liderança são os efeitos que essas ações causam nos liderados e como isso afeta no desempenho dos mesmos.

Com a evolução dos estudos entre as relações interpessoais no ambiente de trabalho, surgiram os estudos de liderança e o surgimento de novos modelos, como o conceito de liderança servidora. Robert K. Greenleaf (1904 – 1990) é considerado o precursor

nos estudos voltados para liderança servidora. Greenleaf, R. K. (2002) afirma que o líder deve colocar o foco primeiramente nas necessidades dos outros, ao invés de ser sobre si próprio.

A liderança servidora é a habilidade de influenciar de forma a tornar objetivos comuns e inspirar o alcance dos mesmos. Hunter (2006) expõe que o líder não possui em todas as situações o conhecimento absoluto para solução das ações, por isso se torna importante o direcionamento para o objetivo, porém de forma a inspirar, servir e buscar dos subordinados o melhor desempenho e solução para as circunstâncias.

O tema liderança, pode ser estudado em qualquer universo corporativo, onde se apresentam diversos níveis hierárquicos incluindo o do líder. Nesse estudo especificamente, o tema foi explorado em um ambiente de call center. Mendonça (2008) classifica os call centers como ambientes integrados, onde existe o contato entre as empresas e os clientes de forma remota.

Nos call centers, o quadro de colaboradores, na maior parte, compostas por operadores, analistas e atendentes, que são submetidos a condições de trabalho bastante individuais, focado em tarefas, metas e objetivos. Dessa forma, é importante que o líder torne essas tarefas mais prazerosas, promovendo um clima organizacional mais satisfatório, onde o funcionário se sinta parte do negócio, entendendo sua importância nos objetivos da organização. Assim essa pesquisa buscou responder ao seguinte problema: Quais os comportamentos característicos da liderança servidora em líderes de um call Center localizado em Campina Grande, a partir do modelo proposto por Patterson (2003)?

Para responder esse problema de pesquisa, traçou-se o seguinte objetivo geral: analisar os comportamentos característicos da liderança servidora em líderes de um call center localizado em Campina Grande, a partir do modelo proposto por Patterson (2003).

Para a empresa de call center envolvida no estudo, será de grande benefício entender o que é ser um líder servidor, sua importância dentro de uma organização e identificar se dentro dela existem líderes com esse perfil. Visto que essa identificação pode ser importante para o desenvolvimento de novos moldes de treinamento, com o fim de aperfeiçoamento dos líderes que já estão na função e criar novos critérios para contratações ou possíveis promoções para novos cargos.

Os objetivos específicos desse trabalho são:

- Caracterizar o perfil dos líderes de um call center;
- Identificar o comportamento dos líderes, a luz do modelo Patterson (2003);
- Descrever, a partir dos resultados dos comportamentos identificados, a existência do perfil servidor nos líderes

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução das teorias sobre liderança

O entendimento da liderança, nos dias atuais, exige que tenhamos conhecimento dos caminhos nos quais as teorias administrativas percorreram durante a história. Esse embasamento histórico cria uma ordem cronológica dos fatos e permite o entendimento do ponto no qual a liderança começou a ser tratada como essencial.

Durante a Revolução Industrial surgiu a preocupação com a fabricação dos produtos, dando origem ao movimento da administração científica. A importância desse movimento esteve diretamente ligada as melhores condições de trabalho, maximização da produção, dos lucros e ao aumento dos salários. Taylor foi o pensador que iniciou a formação desse movimento, ele afirmava que o objetivo era proporcionar prosperidade ao patrão e aos empregados simultaneamente. Juntamente com esse objetivo se buscava racionalizar o trabalho para aumentar a eficiência. Essa divisão do trabalho permitiu que cada trabalhador fosse responsável por parte do processo e aumentasse a produção (ARAÚJO, 2014).

Além de Taylor, tem-se um grande estudioso que deixou enormes contribuições para a administração – Fayol –o responsável por introduzir a divisão das funções do administrador: Planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Essas funções são necessárias para que os 14 princípios da administração (divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, subordinação do interesse individual ao interesse geral, remuneração do pessoal, centralização, cadeia de comando (linha de autoridade) ou hierárquica, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e espírito de equipe) sejam aplicados de forma eficiente (ARAÚJO, 2014)

Com o desenrolar do século XX, estudiosos identificaram que algumas empresas tratavam o ser humano economicamente, sua motivação dependia unicamente de um salário justo. Existia uma grande relação de proporcionalidade entre trabalho e remuneração. Começou-se, então, a preocupação com as relações entre empregados e empregadores, lidando com a diminuição dos conflitos e o aumento na produtividade. Segundo Marras (2011, p. 8) “a ordem agora é preocupar-se com o indivíduo, com suas necessidades e outras variáveis com as quais até esse momento ninguém estava absolutamente preparado: nem o empresário, nem o trabalhador e muito menos o chefe de pessoal.”

Com o surgimento da preocupação com as relações interpessoais e com a necessidade de entender os problemas de ordem social ou psicológicas nas fábricas, foram

realizadas pesquisas experimentais. A pesquisa que caracterizou e fundamentou a Teoria das Relações Humanas foi a de Hawthorne, realizada na planta de uma fábrica de equipamentos eletrônicos e investigou a relação da intensidade da luminosidade com a produtividade dos empregados. Esse estudo concluiu que a produtividade estava mais relacionada com o espírito em equipe que os funcionários desenvolveram ao participar do experimento e com a menor supervisão, ou seja, não existe relações com condições ambientais, como luminosidade e pausas para descanso. Apesar de suas falhas, essa pesquisa abriu as portas para o estudo sobre motivação, satisfação e liderança dentro das organizações.

O estudo em Hawthorne permitiu que fossem desenvolvidos os princípios básicos da Escola das Relações Humanas. As conclusões principais foram:

- Nível de produção é resultante da integração social, ou seja, a capacidade física do funcionário não era proporcional a produtividade, mas sim sua integração com o grupo.
- Comportamento social dos empregados depende do grupo no qual estão inseridos, ou seja, não agem isoladamente.
- Grupos informais a organização está composta por diversos grupos informais, cada qual com seus valores, crenças e objetivos comuns.
- As relações humanas são as ações e comportamentos desenvolvidos pelo contato interpessoal.
- A importância do conteúdo do cargo. A especialização e divisão defendida anteriormente não garantia o aumento da eficiência, pois foi percebido que os funcionários trocavam constantemente de posição e isso aumentava a moral do grupo.
- Ênfase nos aspectos emocionais, pois não há como lidar com pessoas munidas de emoções sem dar-lhes relevância.

A chegada da Teoria das Relações Humanas expõe um uma nova maneira de pensar, conceitos anteriormente fundamentais são aqui questionados, como autoridade, hierarquia, racionalização e etc. Agora o enfoque passa a ser a motivação, comunicação e liderança. A máquina dá lugar a dinâmica grupal, o conceito econômico dá espaço ao social, o foco na tarefa passa para o foco nas pessoas. Chiavenato (2001) expõe a percepção que o comportamento do funcionário no trabalho advém de variáveis motivacionais, pois o ser humano é movido por sentimentos e desejos. Segundo esse autor a satisfação é alcançada pela interação social, o comportamento dos grupos está relacionado ao estilo de liderança exercido e comportamento dos membros desses grupos alinhados pelas direções definidas por esses.

2.2 Liderança

Com a evolução das teorias, foi constatado que o comportamento das pessoas é influenciado pela liderança. De acordo com Motta (2001), o exercício de liderar, está relacionado a influência que o líder tem sobre as outras pessoas, para que essas sigam em direção à objetivos comuns. Ou seja, dentro das organizações, é necessária a presença de um líder que exerça influência sobre sua equipe.

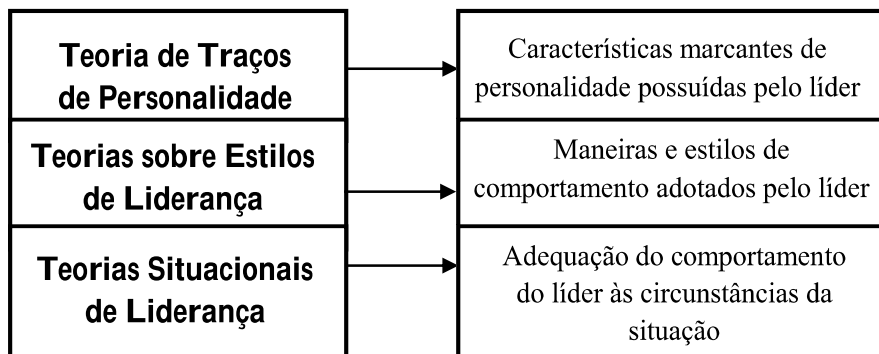
Segundo Chiavenato (2001, p. 157) “A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um dos seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.” Ainda, segundo esse autor, a liderança pode ser vista por diversos ângulos.

O primeiro ângulo é da liderança como um fenômeno de influência interpessoal, pois parte-se do pressuposto que esta é uma influência desempenhada em circunstâncias e através da comunicação para o alcance de objetivos. A liderança provém dos relacionamentos, não está relacionada com os traços de personalidade do líder. O segundo é da liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo, pois o mesmo escolhe para ser líder aquela pessoa que o ajude, impulse aos objetivos e as melhores soluções de problemas. O terceiro ângulo trata a liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados, ou seja, o líder é percebido como o possuidor dos meios para satisfazê-los, assim, segui-lo vai tornar isso real. Ele é a ferramenta para o alcance dos objetivos, especificando o rumo que devem seguir. O último ângulo relata a liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação, isso se dá porque a liderança existe por meio de situações e ela depende da reunião das características de cada classe, o líder deve ajustar todas as particularidades integradamente (CHIAVENATO, 2001).

2.2.1 Teorias da liderança

A Teoria das Relações Humanas trouxe a preocupação de estudar a liderança, conseqüentemente, as teorias se desenvolveram mais e se difundiram até o estado que encontramos nos dias atuais. As teorias da liderança são classificadas segundo CHIAVENATO (2001) em três grupos distintos, descritos abaixo:

Figura 1 – As teorias sobre liderança



Fonte: CHIAVENATO (2001, p. 159)

A Teoria de Traços de Personalidade é uma das mais antigas da liderança, define um traço como sendo uma qualidade constitutiva da personalidade. O líder é aquele que possui alguns traços que lhe diferencia das demais pessoas. Nessa teoria, entende-se que cada pessoa possui um conjunto de características que podem identificar futuros líderes e avaliar suas competências. Autores apontam traços da personalidade que definem o líder (CHIAVENATO, 2001), esses são: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa. O primeiro trata da aparência pessoal, como estatura e peso. O segundo está relacionado com personalidade, ou seja, entusiasmo, agressividade, etc. O terceiro trata das habilidades interpessoais, administrativas, etc. O último relaciona-se com a realização das atividades, como proatividade e persistência. Os fatos que causaram o declínio dessa teoria foi o fato dela ignorar a influência e reação dos subordinados, não diferenciar a importância de alguns traços que enfatizam a liderança, dentre outros.

A Teoria sobre estilos de liderança explica a liderança através de estilos do comportamento. São referidos três estilos de liderança: autocrática, liberal (laissez-faire) e a democrática (CHIAVENATO, 2001).

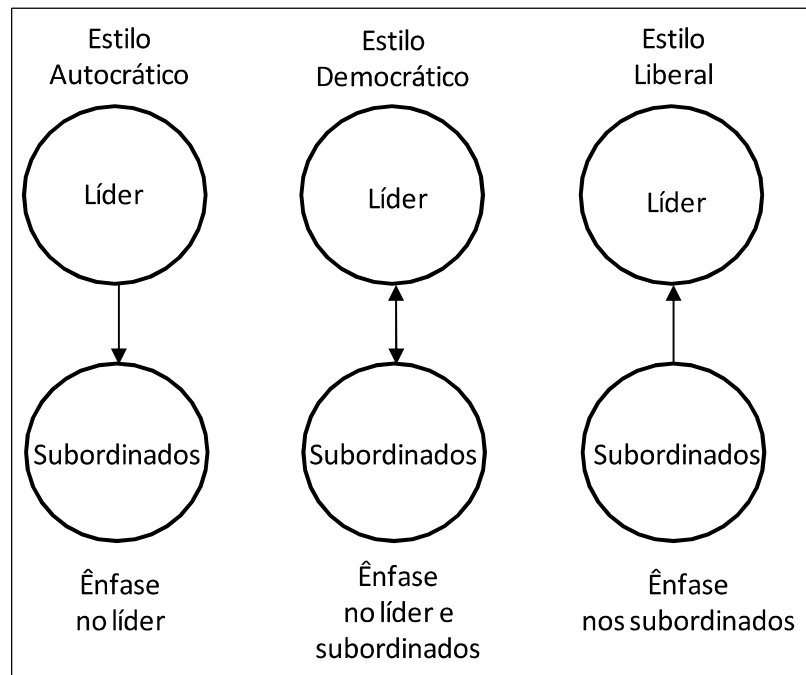
A Liderança autocrática consiste na centralização das decisões no líder, este impõe ordens aos subordinados e não permite que o mesmo exponha sua opinião. É percebido que os funcionários não desenvolvem seus papéis na ausência do líder e nessa ausência as atividades param, os sentimentos são externalizados, havendo expressões de desobediência e agressividade.

O segundo estilo é a liderança liberal que se caracteriza quando o líder permite que todas as decisões sejam tomadas pelo grupo, deixando-os à vontade e sem manter o controle sobre o desenvolvimento das atividades. A utilização desse estilo faz com que as tarefas sejam realizadas ao acaso, havendo perda de tempo com o debate no planejamento que

algumas vezes envolviam outros motivos, além do profissional, apesar de tudo, o líder perde respeito por não se mostrar participante e mediador das tarefas e decisões.

O último estilo trata da liderança democrática, que é posta em prática quando o líder administra e orienta seus subordinados, fomentando a participação dos mesmos. Esse modelo permite que a comunicação seja desenvolvida de forma natural, além da formação de grupos de amizade e relacionamento e um senso de responsabilidade e comprometimento dos subordinados.

Figura 2 – As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança.



(CHIAVENATO apud STEINER, 2001, p. 163)

Já a Teoria situacional de liderança é considerada a mais completa, pois estuda as situações e como adequá-las, ou seja, aumentam as alternativas de mudar as situações para que se adaptem ao modelo de liderança e vice-versa. É dito que o reconhecimento de um líder não depende somente dos seus traços de personalidade nem da maneira como esse age com os subordinados, mas sim, da posição que ele ocupa na cadeia de comunicações. Cada tipo de comportamento está ligado ao nível de autoridade usado pelo líder e pelo nível de liberdade dado aos funcionários para tomar decisões (CHIAVENATO, 2001).

2.3 Liderança Servidora

A teoria da liderança servidora, se apoia na humanização do líder, como alguém que não utiliza a autoridade que lhe foi outorgada, apenas para se auto promover, mas

promover toda a equipe, em prol não só dos interesses pessoais, mas também alinhados com os objetivos da organização (MARINHO, 2005). Se opõe a alguns modelos mais tradicionais, e nos traz uma nova perspectiva do líder, desmistificando a ideia de que o mesmo é um super-herói e que sozinho consegue resolver todos problemas.

A liderança servidora vai além da personalidade, está intimamente ligada ao caráter, onde o líder não detém todo o poder e autoridade e para que as tarefas sejam desempenhadas da melhor forma é necessário que esse esteja não só direcionando as ações como inspirando e servindo aos subordinados. Hunter (2006, p. 18) diz que liderança servidora é “A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.”

É perceptível a similaridade dos conceitos, pois o líder não é aquele capaz de resolver problemas e conflitos sozinho, mas sim, aquele que inspira confiança, passa segurança e impulsiona seus liderados para que se sintam capazes de participarem dessa resolução. Nos dias atuais, há uma grande confusão de conceitos, pois falam de liderança através do conceito de gerência, mas não existe gerência de pessoas, pois lideram-se pessoas e gerenciam-se recursos. A liderança servidora traz uma nova perspectiva, na qual o líder passa a preocupar-se com os subordinados (HUNTER, 2006).

Existe diferença entre aquele líder que tem prioridade em liderar e o que tem prioridade em servir. A prioridade em servir faz com que o líder busque primeiro, o bem-estar integral de todo o grupo, mas a prioridade para liderar foca no bem-estar do próprio líder (MARINHO apud GREENLEAF, 2005, p. 8).

Dentre os modelos estudados, Patterson (2003) propõe um modelo que aborda sete dimensões indispensáveis para um líder servidor, são elas: altruísmo, delegação, humildade, amor, serviço, visão e confiança.

A primeira dimensão tratada relata que a liderança servidora exige **altruísmo**, que consiste em tratar as necessidades das outras pessoas acima das próprias necessidades. Um líder deve desenvolver a vontade de servir e de sacrificar pelas pessoas, abrir mão de suas próprias vontades pela dos grupos. Para desenvolver essa qualidade é necessário que o líder busque sua própria mudança e que não foque apenas em mensurar os defeitos de seus subordinados, pois tudo começa no líder.

A segunda dimensão relata que a esse modelo de liderança envolve **delegação**. Segundo Hunter (2006) delegar é uma forma do líder reconhecer a capacidade de seu liderado, estabelecendo uma relação de confiança, bem como também uma forma de estimular

o desenvolvimento e crescimento pessoal. Podemos entender que delegar é uma forma de descentralizar todas as resoluções em uma só pessoa, o líder.

A terceira dimensão diz que a liderança exige **humildade**, primeiramente não se deve associar humildade com fraqueza ou passividade, pois essa trata da ausência de orgulho e arrogância, líderes humildes não criam imagens pessoais de superioridade e não são egoístas. Estes possuem disposição em ouvir e não busca bajulação. Levando sua posição como de enorme responsabilidade, o líder humilde trata seriamente as pessoas e não busca sobressair-se a todo custo, mas concentra-se nos seus deveres.

A quarta dimensão é **amor**, de acordo com Hunter (2006), o amor é o mesmo que se colocar disponível e atender as necessidades das outras pessoas. Ou seja, o amor é entendido na organização como o ato de se importar com o as necessidades dos outros e ter uma atitude em relação a isso.

Como quinta dimensão o **serviço**. O líder precisa assumir o papel de servo de sua equipe, sem precisar desconsiderar os princípios e objetivos da empresa. Ao contrário, para que o grupo alcance um determinado objetivo, o líder deve servir sua própria equipe, com suas habilidades e competências.

Como sexta dimensão a **visão**. De acordo com Stone, Russel e Patterson (2003), os interesses individuais da equipe são conduzidos e alinhados a visão e os objetivos da empresa. O líder precisa trabalhar com cada membro da equipe, imprimindo em casa um onde a empresa objetiva chegar, sem deixar de lado os interesses e objetivos individuais de cada um.

A **confiança**, tratada como a última dimensão, deve estar presente no relacionamento entre os líderes e seus liderados. Segundo Stone, Russel e Pattersson (2003) o líder servidor deposita um grau maior de confiança em seus liderados, que outros líderes. Aquele que confia, é o mesmo que dar atenção ao que os outros estão falando, confiam em sugestões dadas pelos liderados. Segundo Pollard (1996) o líder servidor é acessível, não só ouve, mas também aprende com seus liderados, e possuem empatia pelos mesmos.

A medida que abre-se e disponibiliza-se para os funcionários, é possível que o líder passe a entender partes e detalhes do negócio antes desconhecidas, isso devido ao fato de poder ouvir dos mais diversos níveis, com o mais diversificado grau de hierarquia, seja de modo informal ou não, gera informações e passa-se a sentir o clima da empresa, quais as aspirações dos colaboradores, como eles se sentem em relação a empresa e como eles estão ajudando o negócio a alcançar suas metas, objetivos e planos de ações.

As expressões servo e líder aparentemente aparecem em sentidos opostos, mas Greenleaf (2002) afirma que por volta dos anos 80 já desafiava os reunir de forma a desafiar o

legado de liderança deixado até ali. Sua abordagem focava no comportamento ético e carinhoso do líder. O modelo hipotético de Greenleaf propunha: 1. Aumento do serviço dos outros; 2. Abordagem holística do trabalho; 3. Promoção do senso de comunidade e 4. O compartilhamento do poder na tomada de decisão.

É perceptível então, que na concepção de todos os autores aqui mencionados, a liderança servidora fala sobre inspirar, criar novos padrões, circunstâncias, ambientes; trata-se de olhar para o subordinado e vê-lo como parceiro de trabalho, onde juntos podem levar a empresa a patamares diferentes e maiores.

2.4 Call center

No Brasil, em 11 de Setembro de 1990, foi sancionada a Lei Nº 8.078 pelo então presidente Fernando Collor, implementando o código de Defesa do Consumidor (CDC). As empresas passam a se preocupar mais com a qualidade de serviço prestada para o público consumidor e canais de comunicação precisavam ser criados. Nesse contexto, foram implementados no país centrais de atendimento ao cliente e mais adiante, algumas empresas passaram a terceirizar esses serviços, contratando empresas denominadas hoje como call centers.

Segundo Costa (2007), os call centers, deram uma nova perspectiva de comunicação entre clientes e empresas. O mesmo autor, afirma também que esse tipo de negócio, permitem a outras empresas o gerenciamento do relacionamento com seus clientes, disponibilizando informações e serviços em qualquer hora e durante todos os dias do ano.

A concorrência acirrada, torna a busca por novos clientes e principalmente uma manutenção dos que já foram conquistados uma necessidade por parte das empresas. Fidelizar clientes e dificultar a migração desses pode ser a chave para vitalidade das empresas em um mercado tão competitivo. Com isso, aproximar-se dos clientes, criando canais de comunicação entre eles e a empresa é fundamental. Nesse contexto, entra uma demanda por espaços cada vez maiores dedicados a esse tipo serviços, os call centers são uma resposta para essas necessidades.

Geralmente ambientes de call center são formados por grande número de colaboradores, dispostos em fileiras de mesas, separadas apenas por uma divisória, denominadas de “ilhas” de trabalho; por sua vez esses colaboradores (operadores, analistas) são liderados diretamente por supervisores. Hierarquicamente, ainda existe a figura do coordenador (líder do supervisor), gerente e diretoria.

Pelo ponto de vista operacional, um call center é composto por um conjunto de teleoperadores ou analistas que são dispostos em um espaço e interligam-se aos clientes de uma empresa através de sistemas de comunicação ou informática, recebendo e realizando ligações, esclarecendo dúvidas, ouvindo reclamações, solucionando problemas, vendendo produtos e serviços ou tratando e analisando dados. Já no ponto de vista do negócio, o call center é a forma de estreitamento do relacionamento entre empresa e clientes com objetivo de estreitar a relação; melhorar e solucionar processos; gerar a fidelização através da melhoria no atendimento; e aumentar recebimentos (WEISSHUHN, 2003).

Diante dessa configuração organizacional, se abrem novas possibilidades de estudos sendo uma dessas, das relações entre líderes e liderados. Pois é de extrema importância que dentro dessas empresas haja uma liderança que consiga manter equipes não só focadas em produtividade, mas também motivadas e que consigam ver sentido em seus trabalhos, os tornando mais prazeroso.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para este trabalho, a escolha da metodologia, se fez importante no sentido da obtenção bem-sucedida dos dados necessários para composição desse estudo. Quanto a abordagem, a pesquisa é considerada de natureza quantitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2010) a pesquisa quantitativa caracteriza-se por meio da quantificação nos modelos de coleta de dados, mas também através do tratamento por meio de técnicas estatísticas.

Quanto aos fins, a pesquisa possui caráter descritivo e exploratório. Goulart e Carvalho (2002) afirmam que a pesquisa descritiva se propõe a retratar as particularidades de um determinado grupo ou objeto de estudo estabelecendo uma relação entre variáveis.

A pesquisa também é exploratória, pois pretende proporcionar maior familiaridade com o tema. Gil (2008) conta que as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com a finalidade de proporcionar uma visão geral sobre o objeto da pesquisa, sendo este instrumento escolhido, quando o assunto é pouco explorado. Esse estudo permitirá a expansão dos conhecimentos acerca dos comportamentos de um líder para liderança servidora dentro do setor de call center.

Como estratégia de pesquisa, trata-se de um estudo de caso, em que será estudado os comportamentos explicitados pelos gestores em suas respostas ao questionário. Esse estudo permitirá a expansão dos conhecimentos acerca dos comportamentos de um líder servo dentro do setor de call center. Segundo Yin (2015), o estudo de caso, nos possibilita visualizar

comportamentos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados; permitindo assim uma investigação focada em um único caso, dentro de uma perspectiva holística em um mundo real.

O call center foi escolhido como delimitação desse estudo de caso, por se tratar de um ambiente plural no quesito pessoas, além do número expressivo de funcionários, pois existem bem definidos os níveis hierárquicos, sendo assim um local bastante propício a investigação proposta nesse estudo, sobre a existência de líderes com perfil servidor.

A empresa localiza-se em Campina Grande – Paraíba e conta com uma população de 130 colaboradores, divididos 9 líderes, formados por coordenador e supervisores, além da equipe de 121 liderados, distribuídos nas funções de instrutores e analistas. Nesse contexto, os analistas e instrutores avaliaram seus líderes e foi mensurado um percentual de 62 % como amostra da pesquisa, totalizando 75 questionários respondidos. No tocante aos instrumentos de coleta de dados, foi elaborado um questionário, o qual se baseia no modelo de Patterson (2003), que elenca sete dimensões para identificar a liderança servidora em indivíduos, são elas: altruísmo, delegação, humildade, amor, serviço, visão e confiança.

O questionário, possui algumas adaptações, no intuito de melhor adequação a uma operação de call center conta com 25 questões divididas em duas partes: A primeira com o perfil sócio demográfico do líder e a segunda parte contém as questões relacionadas as variáveis que irão mensurar a presença do perfil servidor entre os líderes. Os sujeitos podem avaliar o comportamento de seu líder em uma escala de 1 a 5, onde 1 representa discordar totalmente e 5 concordar totalmente. Além do questionário, utilizou-se como técnica de coleta também, a observação participante, uma vez que o pesquisador faz parte do quadro de funcionário do referido call center.

O modelo proposto por Patterson (2003) e mencionadas mais acima, foi escolhido como base para elaboração da pesquisa (questionário) por elencar sete dimensões de fácil compreensão, as quais descrevem um líder servidor. Adaptando algumas variáveis que são os comportamentos dos líderes para cada dimensão, é possível afirmar se existe um perfil servidor. Segue abaixo quadro, onde na primeira coluna, constam as sete dimensões mencionadas acima e na segunda coluna, as variáveis (comportamentos) para cada dimensão:

Quadro 1 – Dimensões e variáveis da liderança servidora

Dimensões	Variáveis
Altruísmo	Sacrifício Pessoal
	Sem Ganho Pessoal
	Defender o Outro
Delegação	Confiar Poder
	Delegar Tarefas
	Oferecer Escolhas
Humildade	Aceitar de Críticas
	Ajudar aos Outros
	Dar Ouvidos
Amor	Ser Gentil
	Ser Calmo
	Possuir Tato Quando Confrontado
	Demonstrar Compaixão
Serviço	Inspirar Outros
	Compreender o Serviço a Outros
	Compreender o Serviço como Primazia
Visão	Conversar Sobre Objetivos dos Outros
	Transmitir Ideal da Empresa
	Enxergar o Funcionário no Futuro da Organização
Confiança	Se preocupar com o liderado
	Confiança no liderado
	Aberto a Contribuições dos Liderados

Fonte: Coleta de dados, 2018

A partir das dimensões é possível verificar o perfil de um líder servidor, bem como avaliar a presença dos comportamentos correspondentes a essas dimensões nos líderes. Os dados coletados para análise foram organizados em planilhas do programa Microsoft Excel versão 2010, onde foi realizado o levantamento dos dados por frequência. Além disso, todas as dimensões correspondentes a cada item do questionário também utilizou como ferramenta de análise a estatística descritiva simples como: média ponderada e média aritmética.

Para calcular a média aritmética somam-se os valores de um conjunto de medidas, todos com a mesma importância, e divide-se o resultado da soma pela quantidade dos valores somados. Ao calcular a média ponderada, são atribuídos aos valores, importâncias diferenciadas. O cálculo desta média é desenvolvido através da soma das multiplicações dos valores pelos pesos e dividindo pela soma dos pesos.

Os escores foram classificados em cinco grupos o que pode ser observado na Tabela a seguir.

Tabela 1 – Classificação dos Escores.

De 0 a 1,9	Muito Baixo
De 2 a 2,9	Baixo
De 3 a 3,9	Médio
De 4 a 4,9	Alto

Fonte: Elaboração própria, 2018

Após o tratamento estatístico, passou-se para a próxima etapa que consiste na apresentação e análise dos dados.

4 RESULTADOS

Neste tópico, estarão presentes os dados extraídos da pesquisa de campo, com o objetivo de atender os objetivos determinados. Serão mostradas as dimensões propostas por Patterson (2003), com suas respectivas variáveis e os dados colhidos para cada uma delas, bem como a análise individual e geral da pesquisa.

4.1 Perfil sociodemográfico

A princípio foram colhidas as informações referentes aos perfis sócio demográficos dos líderes, conforme explicitado na tabela abaixo:

Tabela 2 – Perfil sociodemográfico do líder

Perfil sociodemográfico do líder		Frequência	Porcentagem
Sexo	Feminino	40	54%
	Masculino	35	46%
Idade	Até 25 anos	0	0%
	Entre 26 a 35 anos	65	87%
	Entre 36 a 45 anos	6	8%
	Entre 46 a 55 anos	4	5%
	Mais de 56	0	0%
Tempo na função	Até 1 ano	10	13%
	Entre 1 a 2 anos	50	67%
	Entre 2 anos e 1 mês e 3 anos	2	3%
	Acima de 3 anos	13	17%

Fonte: Coleta de dados, 2018

Na tabela 1, percebe-se que entre os líderes avaliados, um percentual maior é formado por mulheres, com 54% do total, enquanto o de homens é de 46%. Com relação à faixa etária, é predominante a presença líderes com idade entre 26 e 35 anos, apresentando 87% do total, seguido por 8% que possui entre 36 à 45 anos e apenas 5% dos líderes entre 46 e 55 anos. Por meio dos dados apresentados, percebe-se que a maior parte dos líderes da empresa pesquisada, são mulheres e possuem um perfil jovem, o que foi possível constatar também na observação participante.

Com relação ao tempo serviço, a maior parte da liderança, representada por 67% dos avaliados, atuam na empresa entre 1 e 2 anos, 17% estão a mais de 3 anos, seguidos por 13% que estão a menos de 1 ano na organização e apenas 3% estão entre 2 anos e 1 mês até 3 anos na empresa.

4.2 Comportamento dos líderes

A segunda parte do questionário nos traz a perspectiva dos subordinados acerca de seus líderes, no que diz respeito às dimensões propostas por Patterson (2003) e de acordo com as variáveis definidas a partir das perguntas.

Tabela 3 – Frequência comportamental dos líderes

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
ALTRUIZMO	1%	2%	9%	45%	43%
Sacrifício pessoal	0%	1%	12%	50%	37%
Sem ganho pessoal	1%	3%	4%	39%	53%
Defender o outro	3%	1%	11%	46%	39%
DELEGAÇÃO	2%	8%	18%	42%	31%
Confiar poder	1%	8%	25%	39%	26%
Delegar tarefas	1%	7%	16%	39%	37%
Oferecer escolhas	3%	8%	12%	46%	31%
HUMILDADE	0%	4%	5%	36%	54%
Aceitar de críticas	1%	9%	9%	38%	42%
Ajudar aos outros	0%	1%	4%	38%	57%
Dar ouvidos	0%	1%	3%	32%	64%
AMOR	0%	6%	13%	36%	44%
Ser gentil	0%	3%	7%	28%	63%
Ser calmo	0%	7%	14%	41%	38%
Possuir tato quando confrontado	1%	9%	17%	41%	32%
Demonstrar compaixão	0%	4%	9%	37%	50%
SERVIÇO	0%	4%	23%	44%	37%
Inspirar outros	0%	7%	38%	38%	41%
Compreender o serviço a outros	0%	4%	16%	50%	30%
Compreender o serviço como primazia	0%	3%	13%	45%	39%
VISÃO	2%	4%	14%	39%	41%
Conversar sobre objetivos dos outros	3%	4%	17%	39%	37%
Transmitir ideal da empresa	3%	4%	18%	42%	33%
Enxergar o funcionário no futuro da organização	1%	3%	7%	37%	53%
CONFLANÇA	0%	0%	8%	31%	61%
Se preocupar com o liderado	0%	0%	8%	32%	60%
Confiança no liderado	0%	0%	6%	32%	61%
Aberto a contribuições dos liderados	0%	1%	9%	28%	61%

Fonte: Coleta de dados, 2018

Tem-se como primeira dimensão o **altruísmo**, subdividida em três variáveis, que representam o comportamento do líder em relação aos seus liderados, que são: Sacrifício pessoal em prol dos outros, é quando o líder passa a deixar seus interesses de lado, priorizando não somente suas vontades, mas atendendo a outros. Sem ganho pessoal, é outra variável a qual representa maior expressividade entre os sujeitos respondentes onde 53%

concorda totalmente que seus líderes possuem esse comportamento, o que deixa claro que o líder não pode fazer algo sempre esperando alguma recompensa, ou ganho pessoal. Defender o outro é quando o líder toma a frente em determinada situação, para que aquela pessoa não sofra um dano injustamente. Com base na tabela acima, a qual reflete o resultado da pesquisa aplicada, 45% dos sujeitos concordam que seus líderes são altruístas e outros 43% concordam totalmente a respeito.

A segunda dimensão é **delegação**, comportamento exposto em 3 variáveis que são: Confiar poder a outro, que indica quando o líder não concentra poder em si mesmo, mas delega a outros, dividindo algumas responsabilidades. Delegar tarefas, foi a variável com maior expressão na opinião dos respondentes, onde 37 % concordam totalmente que seus líderes possuem essa característica, é muito importante esse comportamento para com os liderados, visto que esses podem se sentir mais úteis, além de motivá-los com atividades diferentes do que geralmente podem estar habituados. A terceira variável expõe sobre oferecer escolhas, o que além de uma atitude democrática, evidencia que o líder oferece a chance do colaborador mostrar em que ele mesmo se vê atuando. Com base nisso, 73% dos entrevistados concordaram que seus líderes delegam poder a outros, enquanto que 18% se mostraram indiferentes a essa dimensão. De acordo com a observação do ambiente é possível afirmar que dentro de um call center, as atividades são muito bem definidas, de acordo com a demanda do cliente (empresa) para qual está sendo prestado um determinado serviço, por este motivo, é fácil compreender que algumas vezes dificulta para o líder delegar outro tipo de atividade para determinado colaborador.

Humildade é a terceira dimensão, e este traço foi analisado a partir de 3 tipos de comportamentos, aceitar críticas pode não ser fácil para o líder, principalmente vinda de seus subordinados, porém, isso mostra um indício forte de humildade. Ajudar aos outros, pode contribuir ainda mais para o aparecimento dos resultados, além de promover um melhor clima organizacional. Por último, dar ouvidos, variável que 64% dos sujeitos respondentes concordam totalmente como atitude mais presente na dimensão humildade, isso também mostra sensibilidade por parte dos líderes da empresa, em dar seu tempo para ouvir as outras pessoas. Relacionamentos são criados dentro de empresas e estes também são fomentados pela “via de mão dupla” onde é preciso saber falar, mas também ouvir. De acordo com os resultados da pesquisa, percebe-se que 96% dos líderes abrem espaço para que seus liderados exponham alguma sugestão ou comentário. Na observação participante fica bastante claro, o livre acesso por parte da liderança para seus subordinados. É observado também que 57% dos liderados, concordam totalmente com a proposição de que seus líderes os ajudam. No quesito

aceitação de críticas, observa-se que 80% dos subordinados concordam que seus líderes estão abertos a aceitação de críticas.

O **amor** é a quarta dimensão tratada e está subdivida em 3 comportamentos, ser gentil é a primeira variável mencionada, a qual também mais se destacou na dimensão amor, já que 63% concordam totalmente que esse comportamento está presente em seus líderes, isso mostra o quanto o líder demonstra atenção ao seu liderado. Ser calmo obviamente não é tão fácil em situações de conflito, mas o líder precisa ser inteligente emocionalmente, demonstrando compostura e estabilidade emocional, o que já adentra na terceira variável que é possuir tato quando confrontado, isso passará uma imagem de um líder amoroso e compreensível diante de situações turbulentas. Demonstrar compaixão, é quando o líder compreende o outro, entendendo o momento pela qual estão passando, até mesmo no âmbito pessoal. Entre as variáveis mencionadas, 63% dos respondentes concordam totalmente que seus líderes são gentis. Enquanto 69% concordam que os líderes são calmos e 14% se mostraram indiferentes. Dos sujeitos participantes da pesquisa, 73% concordam que seus líderes diretos, agem de forma equilibrada, quando confrontados e metade dos subordinados consideram que seus líderes demonstram compaixão.

Com relação à dimensão **serviço**, a mesma subdivide-se em 3 variáveis, inspirar outros, é a variável mais presente na dimensão serviço, 41% dos sujeitos concordam totalmente com essa afirmativa, comportamento este, o qual caracteriza um líder que pode chamar atenção por suas posturas adotadas, performance com relação a execução de tarefas, entre outras atitudes, que podem gerar inspiração em sua equipe. A segunda variável se refere a compreensão da importância de servir a outras pessoas, o líder precisa entender que seu papel também é servir a outros. Essa penúltima variável, envereda a próxima que é compreender o serviço como primazia, ou seja, antes de tudo o servir vem sempre em primeiro lugar. Analisando os resultados das variáveis mencionadas, obteve-se que 79% dos respondentes concordam que possuem líderes inspiradores, 80% concordam que seus líderes diretos entendem a importância de servir aos outros e para completar a dimensão serviço, 45% dos respondentes concordam que a liderança compreende que o servir vem em primeiro lugar.

Visão é citada como a penúltima dimensão, possui como primeira característica comportamental a conversa sobre os objetivos dos outros, é de grande importância saber os objetivos dos liderados, para que esse possam ser alinhados com os objetivos organizacionais. Transmitir o ideal da empresa, faz com que o funcionário incorpore a cultura organizacional, se sentindo de fato parte importante do negócio, sabendo como pode contribuir. Enxergar o funcionário no futuro da organização foi a variável mais representativa na dimensão serviço,

onde 53% dos sujeitos concordam totalmente que este comportamento está presente em seu líder, porém não é suficiente o líder ter essa percepção, mas também precisa transparecer essa ideia para o colaborador, para que o mesmo possa ter expectativas em galgar posições maiores dentro da organização e de acordo com os resultados obtidos, 90% dos respondentes concordam que essa variável está presente em seus líderes. Enquanto que 42% concordam que a liderança transmite o ideal da empresa, ou aquela visão pela qual a empresa se esforça para cumprir. Já 76% concordam que os líderes abrem espaço para conversas sobre seus objetivos.

A última dimensão tratada é a **confiança**, esta foi a mais expressiva dimensão entre os respondentes, os quais 61% concordam que a liderança da empresa, apresenta essa característica. O primeiro comportamento analisado é se o líder se preocupa com o liderado, é importante que o líder mostre essa atenção com sua equipe, não só no que diz respeito aos processos da empresa, mas também no âmbito pessoal, pois isso pode contribuir para construção de relacionamentos mais fortes entre a equipe. O líder precisa comportar-se mostrando confiança no liderado, por exemplo, no trabalho executado pelo mesmo, essa variável foi uma das mais expressivas da dimensão confiança, onde 61% dos sujeitos respondentes concordam que seus líderes possuem esse comportamento. Abertura a contribuição dos liderados representou o mesmo peso da variável anterior, com o mesmo percentual de 61% dos sujeitos, que concordam totalmente com a presença desse comportamento em seus líderes, essa também é uma variável importante, pois mostra que o líder dar credibilidade as ideias trazidas por sua equipe.

4.3 Liderança servidora

Neste tópico, a pesquisa é apresentada de acordo com o cálculo da média ponderada. Através dessa média, pode-se identificar quais dentre as dimensões propostas por Patterson (2003): Altruísmo, delegação, humildade, amor, serviço, visão e confiança, apresentam maior preponderância para composição dos resultados. Segue abaixo, quadro com as dimensões e suas respectivas variáveis. Entre as colunas 1 e 5, estão as quantidades dos respondentes, em seguida está a coluna com a média ponderada de cada variável, bem como o resultado geral.

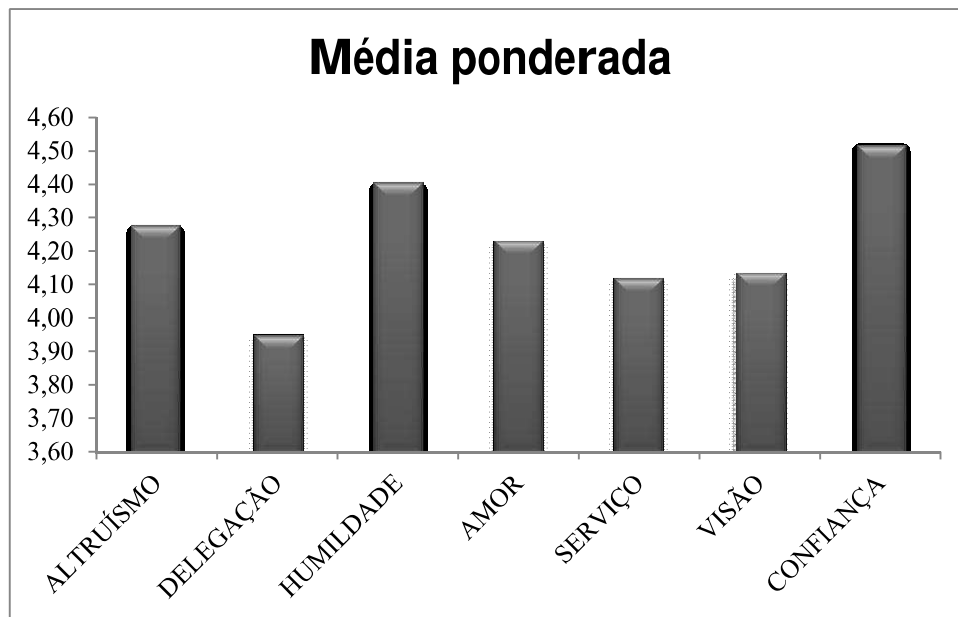
Tabela 4 – Média comportamental dos líderes

	1	2	3	4	5	Média ponderada
ALTRUIZMO						4,28
Sacrifício pessoal	0	1	9	37	28	4,23
Sem ganho pessoal	1	1	3	30	40	4,43
Defender o outro	2	1	8	34	30	4,19
DELEGAÇÃO						3,95
Confiar poder	1	5	19	30	20	3,84
Delegar tarefas	1	5	11	30	28	4,05
Oferecer escolhas	2	6	9	35	23	3,95
HUMILDADE						4,40
Aceitar de críticas	1	7	6	29	32	4,12
Ajudar aos outros	0	1	3	28	43	4,51
Dar ouvidos	0	1	2	24	48	4,59
AMOR						4,23
Ser gentil	0	2	5	20	48	4,52
Ser calmo	0	5	11	30	29	4,11
Possuir tato quando confrontado	1	6	13	31	24	3,95
Demonstrar compaixão	0	3	6	28	38	4,35
SERVIÇO						4,12
Inspirar outros	0	5	11	28	31	4,13
Compreender o serviço a outros	0	3	12	37	22	4,00
Compreender o serviço como primazia	0	2	9	34	30	4,23
VISÃO						4,13
Conversar sobre objetivos dos outros	2	3	13	29	28	4,04
Transmitir ideal da empresa	2	3	14	31	25	3,99
Enxergar o funcionário no futuro da organização	1	2	5	27	40	4,37
CONFIANÇA						4,52
Se preocupar com o liderado	0	0	6	24	45	4,52
Confiança no liderado	0	0	5	24	46	4,55
Aberto a contribuições dos liderados	0	1	7	21	46	4,49

Fonte: Coleta de dados, 2018

No gráfico abaixo, são identificadas quais dimensões se destacaram como mais presente no comportamento dos líderes:

Gráfico 1 – Média ponderada das dimensões



Fonte: Coleta de dados, 2018

Com base nos dados encontrados, pode-se definir, quais dentre as dimensões tiveram maior destaque e quais delas ficaram com menor expressividade. Na ordem, da maior para a menor, as dimensões estão nas seguintes colocações: **Confiança** com média ponderada de 4,52 vem em primeiro lugar. Em outros estudos sobre liderança, alguns autores a exemplo de Sendjaya e Pekerti (2010), afirmam que a confiança dos seguidores em seu líder, é uma espécie de essência para todos os modelos de liderança. Já Kouzes; Posner (2008) diz que a confiança é uma das principais qualidades de um líder. A variável, que mais contribuiu para que a dimensão confiança se destacasse, foi “Nível de Confiança do meu Líder”, ou seja, a confiança do líder em seus liderados, foi a proposição que mais se destacou na avaliação.

Em segundo lugar, está a dimensão **humildade** que ficou com a média 4,40 e a variável destaque dentro dessa dimensão foi “Dar Ouvidos”. Significa que os líderes não colocam barreiras no que diz respeito a dar atenção e ouvir seus subordinados. Patterson, Russell, Stone (2003) enfatiza que “dar ouvidos” é o mesmo que valorizar as pessoas. A segunda variável que se destacou na dimensão humildade, foi “Ajudar aos Outros”. Segundo Patterson, Russell, Stone (2003), os líderes humildes, afetam o comportamento dos seus seguidores, sem dirigi-los, porém motivando-os e facilitando o serviço e administração pelos próprios liderados.

Altruísmo ficou em terceiro lugar, com 4,28, seguido pela dimensão amor na quarta posição com média 4,23, enquanto que visão, serviço ficaram em quinto e sexto lugar com médias 4,13, 4,12 respectivamente.

Por último, a dimensão **delegação**, com média de 3,95. Na observação participante, é possível constatar algumas dificuldades do líder delegar outras tarefas, visto que as demandas nos ambientes de call center, são determinadas pelas empresas atendidas, com isso, as funções são muito bem definidas, onde o colaborador inicia sua jornada de trabalho, consciente das tarefas que precisa executar.

Tabela 5 – Média geral de avaliação da liderança servidora

	Média ponderada	Média geral
<i>ALTRUIZMO</i>	4,28	4,23
<i>DELEGAÇÃO</i>	3,95	
<i>HUMILDADE</i>	4,40	
<i>AMOR</i>	4,23	
<i>SERVIÇO</i>	4,12	
<i>VISÃO</i>	4,13	
<i>CONFLANÇA</i>	4,52	

Fonte: Coleta de dados, 2018

De acordo com os resultados encontrados, como mostra mais claramente na tabela acima, a **média geral para liderança servidora** foi de 4,23 a qual aproxima-se mais de 5 (maior nota) que poderia ser atribuída ao líder, no que diz respeito a avaliação das dimensões. Com isso, é possível afirmar que os líderes do call center, são considerados servidores.

5 CONCLUSÃO

Esse trabalho se propôs a enfatizar o estudo sobre liderança servidora, utilizando o modelo proposto por Patterson (2003), o aplicando em forma de questionário em uma empresa de call center, com o intuito de verificar a presença de líderes servidores na referida empresa. Os resultados encontrados a partir desse trabalho, podem contribuir para o call center, visto que a organização, terá a oportunidade de constatar a presença de líderes servidores em seu quadro de colaboradores.

Dentre as variáveis estudadas, 4 se destacaram mais, em um panorama geral, que foram: Dar ouvidos com 64%, seguido por ser gentil com 63%, além de confiança no liderado e abertura a contribuições dos liderados com 61% cada. Isso mostra que dentre todos os comportamentos levantados em análise, os líderes da referida empresa, possuem alta

capacidade no tocante a credibilidade as opiniões, comentários e contribuições de seus liderados.

No que diz respeito a análise das dimensões de Patterson (2003), as que mais se destacaram entre os líderes avaliados foram: Humildade e Confiança, contribuindo assim para a média geral encontrada de 4,23, bastante próxima da nota máxima 5,00, que poderia ser atribuída aos líderes. Com isso, obteve-se satisfatoriamente o resultado de que os líderes da empresa de call center, podem ser considerados servidores.

A principal limitação para realização desse trabalho foi no tocante a aplicação do questionário, pois os colaboradores do call center trabalham em regime de 6h e 20min, com pausas bastante definidas e metas de trabalho, por este motivo, houve a necessidade da obtenção do comum acordo entre os líderes, para que os respondentes pausassem um pouco sua jornada de trabalho, apenas para responder ao questionário. Em contra partida, a empresa se mostrou bastante aberta para realização da pesquisa, sendo assim, pode-se chegar a um acordo com relação a pausas especiais. É importante frisar, que para viabilidade da pesquisa, foi necessário que a maioria dos sujeitos, respondessem o questionário no ambiente de trabalho, porém no questionário aplicado não constava o nome do sujeito respondente, nem o do líder avaliado, afastando o viés de intimidação, que poderia ocorrer aos respondentes.

A pesquisa foi enfática no perfil dos líderes da empresa de call center, porém, diante da pluralidade de organizações existentes atualmente, é possível que tal pesquisa possa ser estendida para outros tipos de negócios, seja ele com fins lucrativos, ou até mesmo organizações não governamentais, onde exista a presença de líderes. A pesquisa também pode ser realizada, a partir de uma perspectiva do próprio líder, onde por meio de um questionário adaptado, poderia fazer uma avaliação de si mesmo.

ABSTRACT

From a study on server leadership, this work aimed to develop the leadership performance in the leaders of a call center in Campina Grande, based on the model proposed by Patterson (2003). As far as methodological procedures are concerned, this research fits as a case study in a call center located in Campina Grande with a quantitative approach and, in terms of purposes, has a descriptive and exploratory character. Regarding data collection, participant observation techniques and a questionnaire applied with 75 subjects linked to the call center based on the servant leadership model proposed by Patterson (2003) were used as data

collection techniques. Regarding the research results, this allowed to affirm the supremacy of humility and trust dimensions through the evaluation of subordinates. By means of the general average obtained, it is possible to conclude that the company evaluated has leaders with server profile. The study represented a valuable contribution to the measurement of servant leaders in this organization, which may serve as a means of study, evaluation and expansion for other companies in the same industry.

KEYWORDS: Server leadership. Call center. Leaders.

6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL, Decreto N° 2.181, de 20 de Março de 1997. “Dispõe de sobre a organização do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor – SNDC, estabelece as normas gerais de aplicação das sanções administrativas previstas na Lei n° 8.078, de 11 de setembro de 1990. Revoga o Decreto N° 861, de 9 de julho de 1993, e dá outras providências.” <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm> Acesso: 19 10 2018 as 21:10

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOULART, S.; CARVALHO, C. A. O pesquisador e o design da pesquisa qualitativa em Administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em Administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

GREENLEAF, Robert K. **Servant leadership: a journey into the nature of legitimate Power and greatness**. 25th anniversary ed. New York: Paulist Press, 2002.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

MARINHO, Robson M. OLIVEIRA, Jayr Figueiredo (org). **Liderança: Uma questão de competência**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MENDONÇA, R. P. et al. **Business intelligence: as empresas do segmento de call center no Brasil podem ser mais eficientes na contratação e retenção de funcionários**. Disponível em: <http://docshare.tips/artigo-bi-call-center_5749aea6b6d87f411f8b45f8.html> Acesso: 10/10/2018

POLLARD, William C. O líder servidor. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. 9 ed. São Paulo: Futura, 1996
WEISSHUHN, W. **Análise de custos na formação de preços em uma empresa de call centers: um estudo de caso**. Orientador: Marcos Gonçalves Avila. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2003. Dissertação. (Mestrado em Administração de Empresas)

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

PATTERSON, K. A. **Servant leadership: a theoretical model – servant leadership research roundtable proceedings**. Virginia Beach, VA: Regent University, 2003. Disponível em: <http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf>. Acesso: 10/10/2018.

STONE, A. Gregory; RUSSELL, Robert F.; PATTERSON, Kathleen. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. **The Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, v. 25, n. 4, p. 349-361, 2004.

ANEXO

PESQUISA DE AVALIAÇÃO DE ESTILO DE LIDERANÇA

Meu nome é Filipe Serrano de Carvalho, concluinte do curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba. A pesquisa realizada, tem o intuito de avaliar o estilo de liderança predominante nas empresas de call center. Sua avaliação acerca da sua liderança será bastante importante para o questionamento que esse trabalho propõe. Deixando claro, que a privacidade de suas respostas serão mantidas por ser de caráter anônimo. Antecipo meus agradecimentos por sua contrinuição.

DADOS PESSOAIS DO LÍDER

- 1. Qual o sexo do seu líder?**
 - a. Feminino
 - b. Masculino

- 2. Qual a faixa etária do seu líder?**
 - a. Até 25 anos
 - b. 26 á 35 anos
 - c. 36 a 45 anos
 - d. 46 a 55 anos
 - e. Mais de 56 anos

- 3. Há quanto tempo seu superior direto está na função?**
 - a. Até 1 ano
 - b. Entre 1 a 2 anos
 - c. Entre 2 anos e um mês e 3 anos
 - d. Acima de 3 anos

AVALIAÇÃO

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
4. Meu líder ajuda outros mesmo que envolva um sacrifício pessoal.	1	2	3	4	5
5. Meu líder ajuda outros, mesmo que não envolva nenhum ganho pessoal.	1	2	3	4	5
6. Meu líder defenderia alguém caso pensasse que estava sendo tratado injustamente, mesmo que esta ação o tornasse impopular.	1	2	3	4	5
7. Meu líder confia poder a outros em nossa organização.	1	2	3	4	5
8. Meu líder delega tarefas como uma maneira de pessoas que possuem um potencial para liderança.	1	2	3	4	5
9. Meu líder oferece escolhas para seus seguidores.	1	2	3	4	5
10. Meu líder aceita críticas apropriadas.	1	2	3	4	5
11. Meu líder procura ajuda de outras pessoas na organização caso necessário.	1	2	3	4	5
12. Meu líder escuta o que os seguidores (funcionários) têm para dizer com respeito.	1	2	3	4	5
13. Meu líder é gentil.	1	2	3	4	5
14. Meu líder permanece calmo no meio de turbulências.	1	2	3	4	5
15. Meu líder possui tato quando confrontado com ira.	1	2	3	4	5
16. Meu líder demonstra compaixão por todos independente de status ou posição.	1	2	3	4	5
17. O modelo de serviço de meu líder inspira outros.	1	2	3	4	5
18. Meu líder compreende que servir a outros é mais importante.	1	2	3	4	5
19. Meu líder compreende o serviço como a função primária da liderança.	1	2	3	4	5
20. Meu líder conversa com os funcionários e questiona eles sobre suas esperanças e sonhos.	1	2	3	4	5
21. Meu líder certifica que os funcionários têm uma imagem ideal do estado futuro da organização.	1	2	3	4	5
22. Meu líder me enxerga como uma pessoa viável e digna em meu futuro na organização.	1	2	3	4	5
23. A preocupação do líder comigo contribui com minha preocupação para a organização.	1	2	3	4	5
24. O nível de confiança do meu líder em mim contribui para minha preocupações com a organização.	1	2	3	4	5
25. Meu líder demonstra confiança em mim por estar aberto para receber contribuições minhas.	1	2	3	4	5