

**Pâmela Cristina
de Andrade**

*Pesquisadora da
Faculdade de Mauá (Brasil)*

andradeepamela@gmail.com

**Rejeane Aragão
do Rosário**

*Pesquisadora da
Faculdade de Mauá (Brasil)*

rejiana.rosario@gmail.com

**Thainá de Assis
Paixão Moreira**

*Pesquisadora da
Faculdade de Mauá (Brasil)*

thaina.assis.paixao@gmail.com

**Aline Crespo
dos Reis Neto**

*Professora de Administração da
Faculdade de Mauá (Brasil)*

alinecrespo@hotmail.com

Dados para contato:

*Aline Crespo dos Reis Neto
Faculdade de Mauá
R. Vitorino Del Antônia, 349 - Vila
Noemia, 09370-570, Mauá, SP, Brasil.
URL da Homepage:
<http://uniesp.edu.br/sites/maua/>*

Recebido em: 29/01/2019

Aprovado em: 27/06/2019

DOI:

<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i3.41214>

**A INCIDÊNCIA DE LIDERANÇA TÓXICA EM
UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO SETOR
DE CALL CENTER**

**THE INCIDENCE OF TOXIC LEADERSHIP IN A MULTINATIONAL
COMPAN OF THE CALL CENTER SECTOR**

**LA INCIDENCIA DEL LIDERAZGO TÓXICO EN UNA EMPRESA
MULTINACIONAL CENTRO DE LLAMADAS**

RESUMO

Os conceitos que se referem à liderança tóxica se confundem, inicialmente, com os princípios de uma liderança ruim; portanto, é preciso discutir sobre uma das vertentes mais prejudiciais da liderança. O trabalho teve como objetivos mensurar a incidência da liderança tóxica dentro de uma multinacional do setor de call center e posteriormente, mensurar diferenças entre as médias resultantes, a partir das variáveis de controle. Foi realizado levantamento quantitativo (survey), com 310 respondentes. Como resultados, não foram detectadas incidências altas de toxicidade na liderança do call center, além de ter sido possível identificar diferenças significativas entre as variáveis de controle.

Palavras-chave: Liderança. Liderança tóxica. Call center.

ABSTRACT

The concepts that refer to toxic leadership are initially confused with the principles of bad leadership; therefore, it is necessary to discuss one of the most harmful aspects of leadership. The objective of this study was to measure the incidence of toxic leadership within a multinational company in the call center sector and subsequently to measure differences between the resulting averages from the control variables. A quantitative survey was carried out, with 310 respondents. As results, no high incidence of toxicity was detected in the leadership of the call center, besides it was possible to identify significant differences between the control variables.

Keywords: Leadership. Toxic leadership. Call center.

RESUMEN

Los conceptos que se refieren al liderazgo tóxico se confunden inicialmente con los principios del mal liderazgo; Por lo tanto, uno tiene que discutir uno de los hilos más dañinos del liderazgo. El objetivo de este estudio fue medir la incidencia del liderazgo tóxico dentro de una multinacional de call center y, posteriormente, medir las diferencias entre los promedios resultantes en función de las variables de control. Se realizó una encuesta cuantitativa con 310 encuestados. Como resultado, no se detectó una alta incidencia de toxicidad en el liderazgo del centro de atención telefónica, y se pudieron identificar diferencias significativas entre las variables de control.

Palabras clave: Liderazgo. Liderazgo tóxico. Centro de llamadas.

1 INTRODUÇÃO

O tema Liderança Tóxica é pouco discutido na academia, todavia é vivenciado no dia a dia das organizações, independente do porte e segmento de atuação, até mesmo quando este conceito não faça parte do conhecimento de quem a vivencia ou mesmo de quem a exerce.

A definição de liderança existente dos anos oitenta pode ser observada de modo enxuto, o que posteriormente traz caminhos com pensamentos da atualidade e abrangentes com formas de estudos e pesquisas. O tema passou a ser abordado referindo-se à qualidade de vida na área profissional que, principalmente, os jovens procuram na contemporaneidade, de modo que aufera confiança e favorece o cumprimento das metas na organização (ULMER, 2012).

Ainda visualizado como um assunto prematuro na atualidade, porém, com forte influência nas empresas, o tema neste trabalho é estudado, analisado e interpretado para identificar o índice de liderança tóxica em uma empresa prestadora de serviços do segmento de *call center*, visto ser um ramo reconhecido pelo senso comum, por detectar pressões aos subordinados em relação às metas que devem ser atingidas, levando colaboradores a desenvolverem problemas de saúde no decorrer do tempo. No trabalho desenvolvido por Lima (2004), verificou-se que o sofrimento no trabalho, reconhecido pelos atendentes de um *call center*, contribui para o fracasso das relações sociais e profissionais, além de causar danos à saúde.

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo principal avaliar a incidência de liderança tóxica em uma grande multinacional prestadora de serviços de *call center*, nos setores operacional, administrativo e de qualidade. A organização escolhida para a realização desta pesquisa presta serviço para inúmeras empresas, em diversos setores, como, por exemplo, telefonia, financeiro, automotivo, varejistas e outros. Com o intuito de preservar a identidade da empresa prestadora de serviço o nome não será divulgado. Os dados foram coletados em diversas centrais de atendimento, mantendo a diversidade de operação e pessoal. Como objetivo secundário, buscou-se identificar possíveis diferenças entre as médias resultantes, a partir das variáveis de controle, como sexo, idades, escolaridade e tempo de atuação em *call center*.

Para tanto, a fim de atingir os objetivos, foi realizada pesquisa descritiva com abordagem quantitativa a partir da coleta de informações através da aplicação de questionário (*survey*), coletados tanto por meio de instrumento *on-line*, quanto através da entrega de envelopes fechados. A amostra de 310 respondentes caracteriza-se como não probabilística, selecionada por conveniência, sendo formada por 310 respondentes atuantes no segmento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Serviram de bases para o desenvolvimento deste referencial três abordagens conceituais, o “*Call Center*” e a “Liderança” a fim de maior esclarecimento e melhor contextualização e a “Liderança tóxica” com enfoque maior. Na primeira abordagem são apresentados os principais pontos e conceitos sobre um “*Call Center*”, na segunda abordagem os conceitos sobre a “Liderança” no decorrer do tempo e por fim os esclarecimentos sobre o conceito de “Liderança Tóxica”.

2.1 *Call Center*

As empresas prestadoras de serviços de *call center* foram impulsionadas a partir da década de 90 quando, de acordo com o Dieese (2003), a terceirização ganhou notoriedade e passou a ser fortemente discutida entre os governos, trabalhadores e empresários; em 2017, esta discussão voltou à tona a partir da alteração de diversos artigos da Consolidação das Leis do Trabalho (Reforma Trabalhista de 2017), no qual as relações de trabalho, entre elas a terceirização de serviços, sofreram novas adequações. Dentro deste contexto, as empresas prestadoras de serviços de *call center*, passaram a possibilitar aos seus clientes, que em sua grande maioria, são empresas que atuam em outros segmentos de mercado, a terceirização de serviços de maneira simples, produtiva e sem maiores preocupações nos processos secundários, de modo a proporcionar maior espaço para que estes possam manter foco maior na atividade final da sua empresa. O *call center* é um cartão de visita entre o relacionamento empresa e cliente, é a porta de entrada para comunicação, seja ela relacionada a reclamações, dúvidas, sugestões e elogios (VASCONCELLOS, 2010). A indústria do *call center* é recente e se consolidou no Brasil após 1990, cerca de 96% das centrais foram criadas após esse ano (BRAGA, 2014).

O *call center* nada mais é do que o lugar onde as chamadas telefônicas são atendidas ou realizadas; os postos de trabalho oferecidos nesse setor são diversos, mas o principal é ocupado por operadores de telemarketing. Vale ressaltar que as atividades de um operador envolvem o uso intensivo da fala, descartando o contato visual com o público atendido (TAKAHASHI; SISTO; CECILIOFERNANDES, 2014). O objetivo principal de um *call center* é atender os clientes de empresas que terceirizam seus processos (ZILIOOTTO; OLIVEIRA, 2014), além de permitir aos seus clientes gerenciar, construir e manter um relacionamento de qualidade com seu cliente final (PAIVA; DUTRA; LUZ, 2015). Sua responsabilidade central é prestar um serviço com excelência e maior qualidade, por esse motivo exige-se de todos os envolvidos e principalmente dos operadores um maior cuidado em saber ouvir e compreender o que foi falado, além de iniciativa, esforço individual e comprometi-

mento nas tarefas que devem ser o foco principal para melhor atender os clientes e a empresa para a qual o serviço é prestado (PAIVA; DUTRA; LUZ, 2015).

Dentro de um *call center* existem diversas posições de trabalho, o operador de telemarketing é o principal, porém existem supervisores, coordenadores, gestores, gerentes e áreas de apoio com outras posições, como monitores de qualidade, analistas de planejamento, analistas de MIS (*Management Information System*), entre muitos outros cargos operacionais e administrativos. O atendimento ao cliente é realizado nas posições de atendimento (PAs) sempre por um operador de telemarketing, os periféricos utilizados são computador e telefone com headset, antes de iniciar qualquer tipo de atendimento os colaboradores passam por treinamentos, a fim de melhor contextualizá-los sobre o produto ou cliente que irão atender (ZILIOTTO; OLIVEIRA, 2014). A operação é a central de atendimento, onde as chamadas são direcionadas por URA e atendidas pelos operadores, é nesse ambiente que se encontram as PAs, mesas de supervisores, salas de gestores e gerentes, também encontramos nas operações as salas dos clientes geralmente os clientes que contratam o serviço de *call center*, assim eles podem acompanhar de perto os atendimentos, tendo livre acesso às operações.

É possível encontrar nas centrais diversos tipos de atendimento ao cliente, os principais são *INBOUND* e *OUTBOUND*; o atendimento *inbound* (Receptivo) recebe ligações/chamadas e é muito utilizado em centrais de SAC, já o atendimento *outbound* (Ativo) realiza ligações/chamadas, características de centrais de vendas e cobranças (PAIVA; DUTRA; LUZ, 2015). A tecnologia é intensamente usada nessas empresas, não só para as partes operacionais, mas também para inúmeras áreas de apoio da empresa. As ferramentas mais utilizadas são de distribuição de chamadas, que servem para encaminhar as ligações para as posições de atendimento que tiverem disponíveis e os tabuladores, que são utilizados para registro de chamadas. Todas as ligações são gravadas e possuem controle sobre seu tempo de duração, dentro dessas centrais são utilizadas diversas nomenclaturas para o controle de tempo das chamadas (recebidas, atendidas e realizadas), tais como o TMO (Tempo médio operacional), TMA (Tempo média de atendimento) e TME (Tempo médio de espera); cada empresa irá estipular suas regras de acordo com o contrato entre cliente e terceiro. Os supervisores e as áreas de planejamento fazem o acompanhamento desses atendimentos em tempo real, isso para garantir o NS (Nível de serviço) a cada hora ou meia hora, dependendo do contrato. Quase toda central possui um material de apoio ao operador, são procedimentos que devem ser seguidos no decorrer do atendimento (ZILIOTTO; OLIVEIRA, 2014). Tudo é controlado, desde chamadas até o tempo de repouso dos operadores, sendo assim, como já mencionado, a tecnologia está presente em todo o momento.

Os empregos nas áreas de *call center* são caracterizados como empregos temporários, principalmente os cargos de operadores de telemarketing, isso devido ao baixo salário, condições de

trabalho e perfil dos funcionários (BORBA, 2011). Apesar da carga horária ser de seis horas diárias, muitos trabalhadores a consideram como cansativa. Para Mocelim e Silva (2008) o emprego em um *call center* pode ser considerado um “emprego trampolim”, pois muitas vezes é visto como uma oportunidade de colocação no mercado sem exigência de experiência prévia.

2.1 Liderança

As empresas que atuam no segmento de *call center* caracterizam-se pelo grande número de funcionários ativos, o que demanda a existência de vários cargos na composição de sua hierarquia, e, conseqüentemente, requerem uma estrutura de liderança.

Durante anos, as definições de liderança passaram por mudanças, porém todas tratam da mesma questão, saber liderar e conduzir uma equipe em busca do mesmo objetivo. Estudos mais clássicos acerca da liderança determinam que um líder se desenvolve a partir da necessidade de comandar pessoas, através dos requisitos que um gestor deve obter para conseguir orientar indivíduos, desta forma é possível gerir pessoas por meio das especificações que o cargo exige, obtendo experiência e crescimento, transformando-o em um bom líder capacitado para comandar um grupo, a fim de que eles atinjam metas propostas (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Entretanto com o passar dos anos, os estudos sobre liderança foram aprofundando-se, chegando a uma verdade de visão psicológica e não somente hierárquica para a definição transparente sobre o tema.

Na área da psicologia, a liderança é resultante da motivação e satisfação que a pessoa possui ao sentir prazer nas tarefas que exerce e na confiança que é colocada no propósito em que se deseja alcançar, um líder tem um dom natural que o leva a influenciar pessoas sem que ele mesmo perceba, de maneira que a positividade e a vontade que almeja tanto em atingir levam-no a acreditar na equipe e distribuir tarefas para que realizem de forma sinérgica, adequando o ambiente e analisando as características de cada liderado, visando atingir o ponto forte de cada um para que o trabalho seja realizado satisfatoriamente (GRISCI, 2006).

Em uma definição mais moderna, já com a visão clara sobre liderança, Hunter (2006) compreende a liderança como a qualidade de inspirar pessoas para trabalharem em equipe com sinergia, com o propósito de alcançar objetivos, transmitindo confiança por meio da ética e moral, proferindo conhecimento, experiência e habilidade aos liderados, oriundos de estudo teórico e principalmente do dom que obtém para liderar indivíduos. É a arte de liderar pessoas, compreendendo a atuação interpessoal em relação à capacidade de comovê-las a submeterem atitudes profissionais para atingir metas definidas.

Kouzes e Posner (2013) agregam a existência dos estudos da liderança transformacional, requisitando transformar a ideia em oportunidade, motivando as pessoas a enxergarem por meio de seus objetivos pessoais, maneiras que possam atribuir algum bem para a população, este tipo de líder é carismático e transforma em realidade assuntos aleatórios em que pessoas obtêm como ideia, mas antes modela para que fique adequado segundo seus olhos, correspondendo a cinco práticas, que segundo os autores são primordiais para atender uma excelente ideia e se transformar em um grande líder exemplar: (1) modelar o estilo é preciso organizar os valores das pessoas, para encontrar o ponto forte de cada um da equipe; (2) inspire uma visão comum, ensinar os liderados a obter uma visão igualitária para que possam sempre falar a mesma língua; (3) questione o processo, buscar melhoria contínua a fim de adquirir oportunidades e enxergando soluções inovadoras; (4) capacite os outros para ação, estimular a sabedoria de cada um e a colaboração da equipe para facilitar o convívio para desenvolver competências; (5) anime os corações, motivar as pessoas fazendo reconhecimentos e demonstrando excelência profissional pessoal, comemorando as vitórias para criar espírito de amizade.

2.3 Liderança tóxica

Em termos de liderança, há de se considerar que os líderes podem ser avaliados de diferentes formas por seus subordinados; para alguns, a figura do líder pode ser vista de forma positiva, enquanto para outros, o mesmo líder pode ser considerado tóxico em alguns momentos. (LIPMAN-BLUMEN, 2005; PELLETIER, 2010).

A pesquisa em liderança foi desenvolvida de maneira desigual em relação as suas duas forças, a maioria dos estudos salienta os aspectos positivos da liderança, em desvantagem aos aspectos negativos, aqueles que causam destruição ou algum tipo de dor. Questão que se torna ainda mais delicada ao visualizar que os líderes considerados tóxicos podem ser vistos de maneira diferente pelos seus subordinados, cada liderado pode encarar a personalidade ou maneira do líder de forma diferente, além disso, o líder pode ser tóxico em determinados pontos e bom em outros (ANDREOLI; LIMA; LOUZADA; KUBO, 2017). Outra questão que traz ainda mais dificuldade no reconhecimento desse líder tóxico é a existência daqueles líderes que são tóxicos, mas não possuem um perfil tirano (ASSAD, 2017). Contudo essas possibilidades apontam que a liderança tóxica não necessariamente é atestada por unanimidade ou ocorre de maneira constante.

Segundo Assad (2017) liderança tóxica é todo tipo de liderança capaz de gerar uma toxina que cause qualquer tipo de dor, sendo ela física ou psicológica. A liderança tóxica também pode ser caracterizada como comportamentos destrutivos, que possam diminuir a moral, a motivação e a au-

toestima dos liderados (ANDREOLI; LIMA; LOUZADA; KUBO, 2017). Um autêntico líder tóxico destrutivo invalida, reprova, diminui e manipula, o objetivo é ter o poder e o controle sobre as emoções, alma e razão do outro (ASSAD, 2017).

Reed (2014) descreve a liderança tóxica a partir de três principais sintomas: (1) o bem-estar dos subordinados não é levado em consideração; (2) afeta o clima organizacional de forma negativa a partir de técnicas interpessoais ou sua própria personalidade e (3) seus interesses pessoais estão ligados a sua motivação, seus subordinados acreditam e apontam isso como principal motivação. Os dois primeiros sintomas constituem pré-requisitos da liderança tóxica, ou seja, se forem observados pode existir uma incidência dessa liderança, o terceiro é uma variável intermediária, se os subordinados perceberem que o líder atua de forma positiva com os interesses organizacionais e não como meios de alcançar seus objetivos pessoais a liderança não é tão problemática (ROCHA, 2017).

Líderes tóxicos permanecem em suas posições porque produzem resultados, esse tipo de líder tende a ser mais atento e obsequioso aos seus superiores ou clientes (ROCHA, 2017). A tendência desse líder não é ser incompetente ou inefetivo nos cumprimentos de seus objetivos e metas, muitas vezes são líderes fortes que possuem o que é necessário, mas com a veemência incorreta (WILLIAMS, 2005).

Perfis tiranos, ruins e destrutivos são de fácil identificação, mas e o perfil bom, que também oferece dor emocional, talvez até de forma inconsciente, é de fácil identificação? Líderes que fazem promessas e não cumprem é um exemplo, algo bem recorrente é quando um líder promete uma promoção ao subordinado, naquele instante surge uma alegria, felicidade, sensação de realização com o reconhecimento, porém se algo acontecer e a promessa não for cumprida a frustração, desânimo, tristeza e desmotivação entram em cena, talvez o não cumprimento não tivesse nada a ver com ele, talvez tenha sido algo que deu errado e não pode ser mais concretizado, uma política que repentinamente tenha mudado na empresa, de qualquer forma a dor emocional, a toxina foi instalada (ASSAD, 2017).

Por fim, o comportamento do líder também pode variar de acordo com o contexto e locais de atuação, isso pode definir seu comportamento tóxico (ROCHA, 2017). Por esse motivo líderes que conseguem encontrar em seu trabalho a rara combinação entre a ética, excelência e prazer saberão orientar seus subordinados com mais energia e entusiasmos contagiantes, livres de toxinas; poderão extrair as melhores habilidades, criando um ambiente próspero às mudanças produtivas e apoio às equipes colaborativas (ASSAD, 2017).

3 METODOLOGIA

Este trabalho teve como objetivo principal mensurar a incidência da Liderança tóxica dentro de uma empresa multinacional que atua no segmento de *call center*, de acordo com a percepção de seus colaboradores. De acordo com Gil (2009), por objetivar descrever as características de um fenômeno, trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa a partir da realização de um *survey*. Como objetivo secundário, espera-se identificar possíveis diferenças entre as médias resultantes, a partir das variáveis de controle, como sexo, idades, escolaridade e tempo de atuação em *call center*, através da aplicação da técnica de análise de variância.

O questionário foi aplicado durante todo o mês de setembro de 2018, por meio de rede social (através de link) para funcionários e ex-funcionários que atuam ou atuaram nesta empresa prestadora de serviços de *call center*, e por folhas (envelopes fechados) dentro das operações ativas dessa determinada empresa do segmento. Para tanto, foram solicitadas autorizações para aplicação do questionário dentro dos setores, ressaltando o teor estritamente acadêmico da pesquisa, sem qualquer tipo de exposição sobre a identidade dos participantes e da empresa. Os setores que participaram do levantamento foram operação, qualidade e planejamento. Os respondentes ocupam cargos diversos, entre eles estão atendentes de vários níveis, monitores de qualidade, analistas de vários níveis, supervisores, coordenadores e gestores.

No intuito de garantir a confiabilidade da pesquisa, foi utilizado um questionário já validado por Andreoli, Lima, Louzada e Kubo (2017) acerca da liderança tóxica. Tal questionário, segundo estes autores, resultou da junção e comparação de três escalas desenvolvidas por Schmidt (2008), Celebi (2015) e Yavas (2016).

O questionário é composto por 38 assertivas e foram inseridas questões para classificação da amostra, como idade, sexo, estado civil, escolaridade e tempo de atuação em *call center*. Os participantes foram orientados a atribuir uma nota segundo o grau de concordância em relação ao seu líder atual ou ex-líder, em uma escala de 0 a 10, sendo 0 “discordo totalmente” e 10 “concordo totalmente”. O quadro 1 apresenta o modelo do questionário.

Quadro 1 – Instrumento para coleta de dados

1	Ridiculariza os subordinados.
2	Incumbe os subordinados em atividades além de suas descrições de cargos.
3	Não considera os compromissos dos subordinados fora do trabalho.
4	Fala mal sobre os subordinados a outras pessoas no local de trabalho.
5	Deprecia publicamente os subordinados.
6	Diz aos subordinados que eles são incompetentes.
7	Não se importa com o seu pessoal.

8	Refere-se e constantemente lembra seu pessoal de erros e falhas anteriores.
9	Não age como colega, gerente ou parceiro, ele age como chefe.
10	Não suporta nem confia em seu pessoal; não mostra seu apoio. Os subordinados se sentem sozinhos.
11	Não é flexível com seu pessoal.
12	Intervém em tudo, pois não confia em ninguém além de si mesmo.
13	Não proporciona uma unidade no local de trabalho; em vez, cria grupos oponentes e adversários.
14	Controla como os subordinados completam suas tarefas.
15	Invade a privacidade dos subordinados.
16	Não permite que os subordinados atinjam os objetivos de novas maneiras.
17	Determina todas as decisões na unidade, sendo elas importantes ou não.
18	Não gosta quando os subordinados sugerem uma opinião em contraste com suas ideias.
19	Quer que tudo seja feito da maneira que ele comanda.
20	Não permite experimentar novos métodos/práticas/ inovações em relação ao trabalho.
21	Coloca suas próprias falhas nos ombros dos subordinados.
22	Quando seu pessoal comete erros, ele não compartilha responsabilidade, simplesmente descarrega a culpa neles.
23	Supõe que está destinado a ingressar nos cargos mais altos da organização.
24	Pensa que é mais capaz do que outros.
25	Acha que é perfeito.
26	Acredita que merece sua posição e posições ainda mais altas na estrutura organizacional.
27	Acredita que o futuro e a evolução do local de trabalho só vão melhorar com ele.
28	Muda drasticamente o seu comportamento quando o seu supervisor está presente.
29	Aceita crédito por sucessos que não lhe pertencem.
30	A promoção é uma das coisas mais importantes para ele.
31	Sempre prioriza seus interesses pessoais.
32	Trata preferencialmente apenas aqueles de quem ele pode tirar proveito.
33	Permite que seu humor atual defina o clima do local de trabalho.
34	Expressa raiva em subordinados por razões desconhecidas.
35	É rude e ofensivo com os subordinados.
36	Tem rajadas repentinas de raiva, temperamento curto e comportamentos impulsivos.
37	Seus comportamentos são desequilibrados e imprevisíveis.
38	Toma decisões arbitrárias ou comportamentos sem qualquer justificativa.

Fonte: Andreoli, Lima, Louzada e Kubo (2017).

A empresa onde os questionários foram aplicados foi escolhida pelo critério de conveniência. Trata-se de uma grande multinacional que atua na prestação de serviços de *call center* para diversas empresas de grande porte de diferentes segmentos de mercado, tais como telefonia, varejo, financeiro, saúde entre outros. O fato de esta empresa atuar com cliente de diversos segmentos torna o processo de levantamento de dados interessante para esta pesquisa, uma vez que diversos segmentos (financeiro, varejo, telefonia etc.) e tipos de atendimentos (vendas, SAC, cobrança, retenção etc.) requerem diferentes perfis de liderança. Ademais, esta pesquisa se torna também relevante devido ao fato de que, de acordo com o senso comum, o trabalho em empresas de *call center* é caracterizado pela exaustão de seus funcionários, alta carga de trabalho, além do alto nível de cobrança por metas e pelo atendimento de excelência.

Para a análise dos dados foram utilizadas técnicas de estatística descritiva a fim de verificar o perfil da amostra, e posteriormente, verificar a existência de significância estatística entre as notas atribuídas pelos respondentes a partir das variáveis de controle, sexo, idade, escolaridade e tempo de atuação em *call center*, a partir da utilização da técnica de análise de variância denominada ANOVA.

4 ANÁLISE DE DADOS

Participaram desta pesquisa (n=310) funcionários, sendo 67,7% (n=210) da amostra feminina e 32,3% (n=100) masculina. As idades dos participantes estão predominantemente entre 26 e 38 anos (54,8%). A maioria trabalha ou trabalhou entre 3 a 6 anos em *call center* 41,9%, entre os outros temos 26,5 % com tempo de 0 a 2 anos, 21,3 % de 7 a 9 anos e 10,3% com mais de 10 anos de atuação no setor. Em relação à escolaridade, 37,1 % dos participantes possuem ensino médio completo, 30,3% possuem ensino superior incompleto, 27,4% possuem ensino superior completo, 4,2% cursam pós-graduação e 1,0% não possui o ensino médio completo. Em termos do estado civil, a maioria é solteiro (60,3%), seguido dos casados com 26,1% e 13,5% entre outros (viúvos, divorciados etc.).

A partir da aplicação da estatística descritiva, com o objetivo básico de resumir os resultados obtidos e obter uma visão global da avaliação dos funcionários em relação à liderança tóxica, foram extraídas as médias ponderadas a partir das notas atribuídas pelos respondentes às assertivas que compõem o questionário; estas estão apresentadas no quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Média dos dados obtidos

Questão	Média	Questão	Média	Questão	Média	Questão	Média
Q.1	2,21	Q.11	2,44	Q.21	2,29	Q.31	2,58
Q.2	3,35	Q.12	2,28	Q.22	2,42	Q.32	3,11
Q.3	3,06	Q.13	2,17	Q.23	2,51	Q.33	3,14
Q.4	2,64	Q.14	2,70	Q.24	2,60	Q.34	2,69
Q.5	2,00	Q.15	1,83	Q.25	2,55	Q.35	2,34
Q.6	1,65	Q.16	2,13	Q.26	2,76	Q.36	2,40
Q.7	2,42	Q.17	2,60	Q.27	2,55	Q.37	2,14
Q.8	2,80	Q.18	2,43	Q.28	3,13	Q.38	2,22
Q.9	3,17	Q.19	3,00	Q.29	2,55		
Q.10	2,50	Q.20	2,39	Q.30	2,68		

Fonte: Os autores, com base em dados da pesquisa.

Os resultados apontam as maiores médias entre 3,00 e 3,35, sendo a maior 3,35 relacionada à questão 2 (Incumbe os subordinados em atividades além de suas descrições de cargos), as questões 3 (Não considera os compromissos dos subordinados fora do trabalho), 9 (Não age como colega, gerente ou parceiro, ele age como chefe), 19 (Quer que tudo seja feito da maneira que ele comanda), 28 (Muda drasticamente o seu comportamento quando o seu supervisor está presente), 32 (Trata preferencialmente apenas aqueles de quem ele pode tirar proveito) e 33 (Permite que seu humor atual defina o clima do local de trabalho) apresentaram médias entre 3,00 e 3,17. Verifica-se, portanto, que a maioria das assertivas, apresentam médias inferiores a 3,0. As questões 6 (Diz aos subordinados que eles são incompetentes) e 15 (Invade a privacidade dos subordinados) obtiveram as menores pontuações atribuídas e, conseqüentemente, as menores médias, é possível observar pelas questões assédio sobre o comportamento do líder.

A fim de alcançar o outro objetivo proposto por este estudo, foram realizados também testes de significância a fim de identificar correlações existentes entre as variáveis determinadas de controle para este estudo (sexo, idade, escolaridade e tempo de atuação em *call center*).

Para tanto, através da utilização do Software IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 18.0, utilizou-se a técnica de análise de variância (ANOVA). Esta técnica permite identificar se existe significância estatística na diferença entre médias obtidas de diferentes grupos, a partir do teste de homogeneidade, que ao apresentar resultados superiores a 0,05 pressupõe o aceite da hipótese nula (H0), que indica que “as médias são iguais”, portanto, não há diferença significativa entre as médias, e rejeita-se a hipótese alternativa (H1) que indica que “as médias são diferentes”, ou seja, existe diferença significativa entre as médias. Quando o resultado obtido for inferior a 0,05, aceita-se a hipótese alternativa (H1). Para esta análise, utilizou-se ainda o teste de tukey (*Tukey Significant Difference*), **que consiste em definir a menor diferença significativa** (Hair Jr. et al., 2009).

De acordo com o teste de significância, em relação ao fator idade, há diferença significativa das médias atribuídas na maior parte das assertivas, entretanto algumas variáveis (09, 10, 14, 17, 26 e 28) não apresentaram diferença significativa entre as médias dos respondentes, para essas variáveis os respondentes avaliam da mesma forma, independentemente da idade. A variável 09 (Não age como colega, gerente ou parceiro, ele age como chefe) com idades entre 18 a 25 e 38 a 60 apresenta média de (3,17), sem significância no teste de homogeneidade (,153) e *turkey* (=0,953) as demais variáveis com idades entre 18 a 25 e 38 a 60 apresentam os seguintes resultados:

V.10 (Não suporta nem confia em seu pessoal; não mostra seu apoio. Os subordinados se sentem sozinhos), média de (2,50), sem significância no teste de homogeneidade (,061) e *turkey* (=0,989); V.14 (Controla como os subordinados completam suas tarefas), média de (2,70), sem significância no teste de homogeneidade (,269) e *turkey* (=0,913); V.17 (Determina todas as decisões

na unidade, sendo elas importantes ou não), média (2,60), sem significância no teste de homogeneidade (,243) e *turkey* (=0,781); V.26 (Acredita que merece sua posição e posições ainda mais altas na estrutura organizacional), média (2,76), sem significância no teste de homogeneidade (,128) e *turkey* (=0,997); e V.28 (Muda drasticamente o seu comportamento quando o seu supervisor está presente), média (3,13), sem significância no teste de homogeneidade (,090) e *turkey* (=0,932). As assertivas avaliadas da mesma forma demonstram do líder uma autoridade abusiva e uma agressão/apatia. Variáveis apresentadas no quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Teste de homogeneidade – Idade

Variável	Sig.	Variável	Sig.	Variável	Sig.	Variável	Sig.
VAR.1	,004	VAR.11	,001	VAR.21	,000	VAR.31	,003
VAR.2	,000	VAR.12	,000	VAR.22	,002	VAR.32	,000
VAR.3	,004	VAR.13	,000	VAR.23	,000	VAR.33	,044
VAR.4	,001	VAR.14	,269	VAR.24	,008	VAR.34	,013
VAR.5	,000	VAR.15	,000	VAR.25	,017	VAR.35	,000
VAR.6	,000	VAR.16	,000	VAR.26	,128	VAR.36	,002
VAR.7	,016	VAR.17	,243	VAR.27	,039	VAR.37	,017
VAR.8	,019	VAR.18	,000	VAR.28	,090	VAR.38	,008
VAR.9	,153	VAR.19	,005	VAR.29	,000		
VAR.10	,061	VAR.20	,000	VAR.30	,000		

Fonte: Os autores, com base em dados da pesquisa.

Em relação ao fator sexo a maior parte das assertivas não apresenta diferenças significativas entre as médias, (resultados entre 0,100 e 0,999), sendo assim, a partir do aceite da hipótese nula H0, sugestionam-se que a liderança tóxica é avaliada de igual maneira por homens e mulheres na maior parte das assertivas. Porém conforme quadro 4 as assertivas 15, 25, 27, 28, 30, 32, 33 e 38 apresentaram diferenças significativas, ou seja, para esse grupo de respondentes a liderança tóxica foi avaliada de forma diferente entre homens e mulheres. Estas assertivas estão relacionadas a ações que demonstram um líder que apresenta instabilidade, assédio e megalomania.

Quadro 4 – Teste de homogeneidade – Sexo

Questão	Assertiva	Médias Homens	Médias Mulheres	Sig.
Q.15	Invade a privacidade dos subordinados	1,69	1,90	,019
Q.25	Acha que é perfeito	2,54	2,55	,048

Q.27	Acredita que o futuro e a evolução do local de trabalho só vão melhorar com ele	2,49	2,59	,027
Q.28	Muda drasticamente o seu comportamento quando o seu supervisor está presente	3,11	3,14	,011
Q.29	Aceita crédito por sucessos que não lhe pertencem	2,40	2,62	,008
Q.30	A promoção é uma das coisas mais importantes para ele	2,44	2,80	,002
Q.32	Trata preferencialmente apenas aqueles de quem ele pode tirar proveito	2,93	3,20	,004
Q.33	Permite que seu humor atual defina o clima do local de trabalho	2,94	3,24	,011
Q.38	Toma decisões arbitrárias ou comportamentos sem qualquer justificativa	2,13	2,27	,047

Fonte: Os autores, com base em dados da pesquisa.

A próxima análise refere-se ao fator escolaridade que demonstra diferenças significativas entre a maior parte das assertivas, demonstrando avaliação diferente entre os respondentes.

Quadro 5 – Teste de homogeneidade – Escolaridade

Variável	Sig.	Variável	Sig.	Variável	Sig.	Variável	Sig.
VAR.1	,130	VAR.11	,003	VAR.21	,000	VAR.31	,000
VAR.2	,004	VAR.12	,183	VAR.22	,001	VAR.32	,047
VAR.3	,222	VAR.13	,004	VAR.23	,011	VAR.33	,071
VAR.4	,001	VAR.14	,379	VAR.24	,003	VAR.34	,000
VAR.5	,001	VAR.15	,000	VAR.25	,006	VAR.35	,000
VAR.6	,000	VAR.16	,002	VAR.26	,058	VAR.36	,010
VAR.7	,013	VAR.17	,187	VAR.27	,011	VAR.37	,022
VAR.8	,214	VAR.18	,000	VAR.28	,313	VAR.38	,009
VAR.9	,265	VAR.19	,049	VAR.29	,000		
VAR.10	,000	VAR.20	,000	VAR.30	,292		

Fonte: Os autores, com base em dados da pesquisa.

As variáveis 01, 03, 08, 09, 12, 14, 17, 26, 28, 30 e 33 embora apresentem teste de homogeneidade (>0,05), ou seja, não apresentam significância estatística, ao analisar algumas variáveis (01, 03, 12, 14, 17, 26, 28, 30 e 33) a partir do teste de *turkey* que apresenta significância entre os grupos que compõe a variável de controle, verifica-se que existe diferença significativa entre as médias atribuídas pelos respondentes, demonstrando que esses grupos avaliam a liderança tóxica de forma diferente quando comparado o ensino médio completo do ensino superior completo. Essas assertivas apresentam características de um líder com autoridade abusiva, instabilidade e egocentrismo. Resultados demonstrados no quadro 6.

Quadro 6 – Teste de *turkey* – Escolaridade

Questão	Assertiva	Ensino médio completo	Ensino superior completo	Sig.
Q.01	Ridiculariza os subordinados	1,60	2,85	,040
Q.09	Não age como colega, gerente ou parceiro, ele age como chefe	2,47	3,91	,044
Q.12	Intervém em tudo, pois não confia em ninguém além de si mesmo	1,68	3,05	,021
Q.14	Controla como os subordinados completam suas tarefas	2,10	3,59	,014
Q.17	Determina todas as decisões na unidade, sendo elas importantes ou não	2,09	3,65	,005
Q.26	Acredita que merece sua posição e posições ainda mais altas na estrutura organizacional	2,07	3,53	,021
Q.28	Muda drasticamente o seu comportamento quando o seu supervisor está presente	2,44	4,05	,024
Q.30	A promoção é uma das coisas mais importantes para ele	2,18	3,64	,019
Q.33	Permite que seu humor atual defina o clima do local de trabalho	2,40	4,01	,021

Fonte: Os autores, com base em dados da pesquisa.

Por fim, foi aplicado o mesmo teste para o fator tempo de atuação em *call center*, do mesmo modo que apresentado no fator escolaridade. Entre os resultados a maioria apresentou significância entre as médias a partir do teste de homogeneidade, porém as variáveis 1, 3, 14 e 33 não apresentaram significância estatística pelo teste de homogeneidade, entretanto, apresentaram significância a partir do teste de *turkey*, demonstrando significância entre os grupos que compõe as variáveis. As variáveis 1, 3 e 14 apresentaram médias diferente entre os respondentes de 0 a 2 anos e os de mais de 10 anos, V.1 “Ridiculariza os subordinados” (média=1,82 x média=3,59/ sig. teste de homogeneidade =0,130/ sig. teste *turkey* =0,031), V.3 “Não considera os compromissos dos subordinados fora do trabalho”(média=2,60 x média=4,56/ sig. teste de homogeneidade =0,222/ sig. teste *turkey* =0,043) e V.14 “Controla como os subordinados completam suas tarefas” (média=2,24 x média=4,03/ sig. teste de homogeneidade =0,379/ sig. teste *turkey* =0,045). A variável 33 “Permite que seu humor atual defina o clima do local de trabalho” apresentou médias diferente entre os respondentes de mais de um período, primeira referência é de 0 a 2 anos entre mais de 10 anos (média=2,53 x média=4,81/ sig. teste de homogeneidade =0,071/ sig. teste *turkey* =0,017), segunda referência é de 3 a 6 anos entre mais de 10 anos (média=3,55 x média=4,81/ sig. teste de homogeneidade =0,071/ sig. teste *turkey* =0,032). As assertivas apontam características de um líder também de autoridade abusiva e instabilidade emocional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo principal identificar a incidência de liderança tóxica dentro de uma multinacional do setor de *call center*, a pesquisa foi realizada com funcionários e ex-funcioná-

rios, a escolha da empresas e deu pelo critério de conveniência. O questionário já validado por Andreoli, Lima, Louzada e Kubo (2017), composto por 38 assertivas, foi elaborado, de acordo com os mesmos autores a partir da junção e comparação de três escalas desenvolvidas por Schmidt (2008), Celebi (2015) e Yavas (2016).

De forma geral, respondendo ao objetivo principal do estudo, os resultados apontaram baixa incidência de liderança tóxica no segmento estudado, sendo assim, sugestiona-se a não ocorrência de liderança tóxica nesse setor sob o ponto de vista dos respondentes.

Sendo assim, este estudo corrobora com os estudos de outros autores, como Takahashi, Sisto e Cecilio-Fernandes (2014), que também realizaram seus estudos junto a operadores de telemarketing de um *call center*. Embora com outro objetivo, no entanto, também relacionado ao processo de liderança e gestão de pessoas, o estudo visa avaliar a vulnerabilidade dos colaboradores aos estresses laborais; os resultados indicaram baixa suscetibilidade ao estresse laboral.

Ainda, os resultados aqui descritos corroboram também com estudos de Rocha (2017), que tiveram como objetivo a compreensão do fenômeno de liderança tóxica e seu impacto sobre o comprometimento organizacional e na qualidade de vida no trabalho; a autora conclui que há relação negativa entre estes dois fatores e a liderança tóxica.

Atingindo o segundo objetivo proposto pelo estudo utilizando-se da técnica ANOVA, foi possível identificar diferenças significativas na avaliação de liderança tóxica em relação aos resultados das variáveis de controle (sexo, idade, escolaridade e tempo de atuação), nem todas as variáveis apresentaram significância, porém na maioria das análises foi possível observar diferenças significativas. Quando avaliado o fator idade a maioria dos respondentes avalia de forma diferente o fenômeno, no fator sexo boa parte dos homens e mulheres avaliam da mesma forma a liderança tóxica, quando avaliado o fator escolaridade a maioria avalia de forma diferente, porém algumas assertivas apresentaram resultados interessantes a partir do teste de *turkey*, as variáveis que não apresentaram significância no teste de homogeneidade demonstraram diferenças significativas quando comparado o ensino médio completo do ensino superior completo, foi demonstrado avaliação diferente para liderança tóxica. Por fim, a última análise é do fator tempo de atuação em *call center* onde foram encontrados resultados diferentes quando comparado o tempo de atuação; a diferença mais significativa a partir do teste de *turkey* são dos respondentes de 0 a 2 anos e os que atuam ou atuaram á mais de 10 anos, para esses respondentes a liderança tóxica é avaliada de forma diferente.

Como limitação da pesquisa é apontado o fato de o questionário ter sido aplicado apenas em uma única empresa do setor. Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de exploração em mais de uma empresa do segmento de *call center* ou em outras empresas de segmentos que apresentem indicativos de alto índice de liderança tóxica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREOLI, Taís Pasquotto; LIMA, Váldeon Amaro; LOUZADA, Sergio Vinicius; KUBO, Edson Keyso de Miranda. Liderança tóxica: adaptação e validação de uma escala de mensuração para casos brasileiros. **XX SEMEAD**, novembro, p. 1-14, 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/321299405_Lideranca_Toxica_adaptacao_e_validacao_de_uma_escala_de_mensuracao_para_casos_brasileiros>. Acesso em: 01 set. 2018.

ASSAD, Alessandra. **Liderança tóxica: você é um líder contagiante ou contagioso**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

BORDA, I. O. Teleoperadores: onde lhes dói? Estudo comparativo entre os dados disponíveis na literatura especializada sobre suas queixas e o objeto de ações trabalhistas ajuizadas por empregados. In C. H., Horn, & C. F., Cotanda, (Orgs). **Relações de trabalho no mundo contemporâneo: ensaios multidisciplinares** (p.557-582). Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011.

BRAGA, Ruy. Precariado e sindicalismo no Brasil contemporâneo: Um olhar a partir da indústria do callcenter. **Revista Crítica de Ciências Sociais** [online]. 2014, n.103, pp.25-52. ISSN 2182-7435. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2182-74352014000100003&lng=pt&nrm=iso> Acesso em: 30 set. 2018.

ÇELEBI, Nurhayat; GÜNER, Arş Gör Halim; YILDIZ, Veysel. Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi (Developing Toxic Leadership Scale).....Doi: 10.14686/BUEFAD.2015111056. **BARTIN ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM FAKÜLTESİ DERGİSİ**, v. 4, n. 1, p. 249-268, 2015.

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE). **O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil**. São Paulo: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos; 2003

GRISCI, Carmem L. I.(org). **Motivação e liderança: antigas categorias, novos olhares em relação à mobilização de pessoas em contexto de mudança**. Porto Alegre, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**. 7th ed. Essex: Pearson Education, 2009.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. 4. ed. São Paulo: E.P.U, 1986.

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

KOUZES, J.M; POSNER, B. **O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LIMA, Fabiana Batistucci de. **Stress, qualidade de vida, prazer e sofrimento no trabalho de call center**. 2004. Disponível em: <http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/handle/tede/188>. Acesso em: out. 2018.

LIPMAN-BLUMEN, Jean. Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. **Leader to Leader**, v. 2005, n. 36, p. 29, 2005.

MOCELIN, D.G., & SILVA, L. F. S. C. **O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers**. Caderno CRH, 21(53), 361-383, 2008.

PAIVA, Kely César Martins; DUTRA, Michelle Regina Santana; LUZ, Talita Ribeiro. Comprometimento organizacional de trabalhadores de callcenter. **R.Adm.**, São Paulo, v.50, n.3, p.310-324, jul./ago./set. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v50n3/0080-2107-rausp-50-03-0310.pdf>> Acesso em: set. 2018.

- PELLETIER, K. (2010) Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric, **Leadership**, 6 (4), 373-389.
- REED, G. (2014). Toxic Leadership, Unit Climate, and Organizational Effectiveness. **Air and Space Power Journal**, 26(3), 3-10, 2014.
- ROCHA, Claudia Sofia da Costa. **Liderança Tóxica: Estudo da sua influência no Comprometimento Organizacional e na Qualidade de Vida no Trabalho**. Porto, novembro, 2017, Disponível em: <<http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/10953>> Acesso em: 14 out. 2018.
- SCHMIDT, A.A. **Development and validation of the toxic leadership scale**. University of Maryland, College Park, 2008.
- TAKAHASHI, L. T.; SISTO, F. F.; CECILIO-FERNANDES, D. Avaliação da vulnerabilidade ao estresse no trabalho de operadores de Telemarketing. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 14, n. 3, p. 336-346, 2014.
- VASCONCELLOS, Luis Henrique Rigato. **A contribuição do call center em empresas prestadoras de serviços**. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2010.
- ULMER, W. F. Jr. **Toxic Leadership: What are we talking about?** Nova York: Army Magazine, 2012.
- WILLIAMS, D. F. **Toxic leadership in the U.S. Army**. (Projeto de Investigação Estratégica submetido em cumprimento parcial dos requisitos para o grau de Mestre em Estudos Estratégicos). US Army War College, Carlisle Barracks, Pennsylvania, 2005. Disponível em <<http://67thbfsb.com/images/toxic-paper.pdf>> Acesso em: out. 2018.
- YAVAŞ, Adem. Sectoral Differences in the Perception of Toxic Leadership. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 229, p. 267-276, 2016.
- ZILIOTTO, Denise Macedo; OLIVEIRA, Bianca de Oliveira. **A organização do trabalho em call centers: implicações na saúde mental dos operadores**. Florianópolis, junho, 2014, Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000200004> Acesso em: 30 set. 2018.