



---

## **ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO E A INTERAÇÃO ENTRE LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO, CLIMA ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES**

Área de concentração: **Gestão de Pessoas**

**Patrícia Aparecida Aguido Felix.** Administradora. MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Senac Minas. [paty.aguido@yahoo.com.br](mailto:paty.aguido@yahoo.com.br)

**Rachel Sant'Anna Murta.** Publicitária e Arquiteta. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial. Mestre em Turismo e Meio Ambiente.  
[rachel.santannamurta@gmail.com](mailto:rachel.santannamurta@gmail.com)

Belo Horizonte (MG), 2018.

---

### **Introdução**

Danielle Souza é graduada em Administração de Empresas, especializada em MBA Gestão Estratégica de Pessoas e possui uma vasta experiência na área de gestão de pessoas, atuando no mercado há 20 anos, com foco em liderança e desenvolvimento de equipes. Foi contratada por uma conceituada instituição educacional, fundada em 1960 e localizada em Belo Horizonte (MG), para atuar como consultora, com a missão de melhorar o desempenho da equipe de atendimento ao cliente. A instituição é considerada modelo e referência para as demais unidades atuantes no país, contemplando em seu quadro funcional um total de 10 funcionários que atuam no nível operacional/administrativo, e um gerente de relacionamento com o cliente, responsável pelo setor e pela equipe, atuando em um cargo estratégico.

Em janeiro de 2016, após uma reestruturação organizacional, a empresa iniciou um estudo em setores estratégicos e que exigiam maior necessidade de adequações, como no setor de atendimento. O estudo foi conduzido pela direção da unidade, visando alinhar, definir, planejar e organizar estratégias, processos, metodologias e rotinas de trabalho, tendo em vista a reformulação de boa parte de sua equipe. Os objetivos eram: proporcionar um agradável e produtivo clima de trabalho, para não impactar negativamente na produtividade e no alcance dos

resultados; trabalhar estrategicamente com a gestão de pessoas para reduzir o número de reclamações dos clientes devido aos atendimentos realizados; melhorar o atendimento ao cliente; aumentar as vendas e a efetivação de matrículas dos cursos ofertados; diminuir as ausências e afastamentos dos funcionários ao trabalho, seja por problemas de saúde e/ou motivos pessoais; aproveitar produtivamente o tempo de ociosidade; e estimular a motivação e o desenvolvimento da equipe, de forma a atender às mudanças organizacionais e as exigências de mercado.

Consultando registros e históricos de funcionários que trabalharam anteriormente no setor e avaliando os perfis, competências, atividades e experiências realizadas, além de analisar as gestões anteriores, verificou-se que em um curto período de tempo (menos de um ano), houve cinco desligamentos e duas transferências de funcionários para outros setores, devido à postura e a comportamentos profissionais; problemas de relacionamento com a equipe, conflitos internos, desmotivação, atrasos na realização das atividades e cumprimento de metas, baixo desempenho das funções, queda na produtividade e na qualidade do trabalho e dificuldades nas práticas operacionais.

No desenvolvimento do estudo realizado pela empresa, houve dificuldade para promover os resultados relacionados à liderança de equipe e ao ambiente de trabalho. Os funcionários não estavam totalmente envolvidos com suas funções; possuíam pouca instrução e qualificação para a realização do trabalho; ausência de acompanhamento do gestor imediato; conhecimento parcial das rotinas operacionais e administrativas do setor, comunicação ineficiente e reestruturação organizacional. Nesse estudo, surgiram alguns questionamentos e levantamentos envolvendo a gestão de pessoas, como:

- 1- Qual(is) é(são) a(s) principal(is) falha(s) identificada(s) no recrutamento e seleção de um funcionário? Qual(is) impacto(s) pode(m) surgir com a contratação?
- 2- Qual(is) a(s) dificuldade(s) vivenciada(s) pela equipe para a realização de suas atividades?
- 3- O que pode ser feito pela liderança para evitar e/ou minimizar os problemas internos, relacionados com a postura profissional e pessoal dos liderados?
- 4- Qual é a importância de exercer uma liderança de equipe?

5- Por que devemos nos preocupar em manter um clima organizacional agradável e incentivar a motivação de uma equipe?

Com a contratação de Danielle, aproveitando suas experiências e acreditando em sua maturidade profissional, espera-se que sejam desenvolvidos planos de ação eficazes para melhorar a gestão e o desempenho da equipe.

A situação apresentada a ela é de grande desafio e requer dedicação e empenho, sabendo que os resultados identificados se referem à gestão estratégica de pessoas e, com isso, Danielle terá que identificar as falhas relacionadas a essa gestão, as oportunidades de melhorias e as soluções para melhorar o desempenho da equipe, resultando de forma positiva ao setor estudado, às pessoas envolvidas e contribuir para o crescimento da unidade educacional.

## **A Empresa**

O Instituto de Ensino SHC (Sérgio Hammed Company) surgiu na Arábia e o fundador, no Brasil, buscou conciliar a cultura árabe com a brasileira, trabalhando de forma unificada e voltando para o crescimento educacional dos trabalhadores e empreendedores do comércio de bens, serviços e turismo, realizando ações inovadoras e com foco no mercado, contribuindo para a formação de pessoas e de toda a sociedade. O segmento é responsável pela geração de mais de dois milhões de postos de trabalho, que devem ser ocupados por profissionais aptos a oferecer e prestar serviços de qualidade ao público, conhecido por seu alto nível de exigência. Com atuação no mercado há aproximadamente seis décadas, a empresa possui unidades em vários estados do Brasil.

A área de ensino e educação convive constantemente com uma ampla concorrência de mercado, com situações econômicas desafiadoras, fazendo com que a instituição se destaque de forma inovadora devido ao aprendizado diferenciado, interativo, estimulante e de excelência, com infraestrutura moderna e padronizada, tecnologia avançada, docentes especializados, diversificação do conhecimento às pessoas em sua formação, e até mesmo em realizar negócios ou se destacar profissionalmente em outros países. Dedicar-se ao desenvolvimento das pessoas através de uma educação enriquecedora e de alta qualidade, oferecendo diversos cursos, seminários, palestras e *workshops* voltados para as necessidades do mercado.

## O Cenário Atual

As diversas alterações no cenário nacional atual contribuíram para profundas mudanças nos processos de reestruturação produtiva e gerencial em praticamente todos os setores empresariais. Em meio a tantos desdobramentos, deparamo-nos com um cenário econômico de incertezas, que dificulta a tomada de decisão, tornando cada vez mais importante o planejamento estratégico como ferramenta auxiliar para o gerenciamento da instituição.

Essa circunstância impulsiona o enfrentamento das ameaças e a busca por soluções inovadoras, capazes de transformar os desafios em grandes oportunidades.

Com isso, a diretora do Centro de Formação Profissional localizado em Belo Horizonte começou a definir ações, propósitos, premissas estratégicas e diretrizes de sua gestão, embasados no compromisso do Instituto de Ensino SHC, com sua missão e sua visão, com foco na satisfação do cliente, e considerando desde o seu primeiro contato com a empresa pelos canais de atendimento; seja na busca de informações e/ou na efetivação do contrato de matrícula para o curso desejado; na realização do curso em si e no aprendizado adquirido, na entrega do certificado dentro do prazo definido e, posteriormente, no mercado de trabalho, sendo avaliado pela pesquisa de satisfação do cliente.

Ao medir a satisfação do cliente, é possível entender os pontos de melhoria e dar *feedback* para os clientes insatisfeitos, aumentar a fidelização do cliente, encontrar novas oportunidades e entender os desafios que precisam ser encarados, superar os seus concorrentes para que seu serviço e sua marca sejam os primeiros na lista de preferências de seu público-alvo.

A diretora ressalta a importância do atendimento ao cliente, que envolve todos os funcionários, visando à qualidade na oferta da prestação de serviços com excelência, dedicação, empenho, capacitação, comunicação clara, agilidade e pontualidade para não impactar no número de vendas efetivadas e no cumprimento de metas. Ou seja, a gestão estratégica de pessoas torna-se fundamental e precisa ser trabalhada, estando ligada à entrega final dos resultados e, conseqüentemente, à satisfação do cliente pelo atendimento prestado.

## **A Reestruturação Organizacional**

No início de 2016 houve uma reestruturação organizacional no Instituto de Ensino SHC, que propiciou a adequação de sua estrutura organizacional e liderança, o realinhamento das áreas estratégicas e operacionais, o gerenciamento das diretrizes, metas e resultados.

Assim, verificou-se a necessidade de um estudo apurado para adequações no setor de atendimento devido ao contato presencial com o cliente –, que se tornou mais exigente, a buscar diferenciais no mercado, a demandar qualidade na prestação de serviços e mais flexibilidade nas negociações. A atenção quanto às mudanças teve início pelos funcionários do setor, que estavam apresentando baixo desempenho na realização de suas atividades, interferindo no atendimento e na oferta dos cursos.

Diante disso, foi essencial investir no setor e em toda a equipe, através da contratação de consultoria conduzida pela especialista Danielle Souza, para buscar resolver os problemas de desempenho e liderança, alterar o clima organizacional e apresentar as ações de melhorias para que as mudanças pudessem ocorrer, visando à interferência, à influência no atendimento ao cliente e também no desenvolvimento profissional e pessoal do funcionário.

## **A Consultoria**

Danielle está muito envolvida com o grande desafio e o trabalho a ser desenvolvido no Instituto de Ensino SHC, buscando ações assertivas, eficazes, estruturadas e contínuas para a equipe da Central de Atendimento.

Desde a sua contratação, primeiramente Danielle precisou conhecer a empresa, a partir de sua história, sua cultura, seus valores e princípios, e, posteriormente, conhecer suas rotinas diárias, focando principalmente no setor que requer um olhar diferenciado para desenvolver as ações corretivas e também preventivas. Após esse conhecimento, ela iniciou o planejamento estratégico.

Vilma Aguiar, a diretora da unidade de ensino, convocou uma reunião com o gerente de operações, César Freitas, a analista de RH responsável pelo setor de atendimento, Paula Matos, a gerente comercial, Natália Áquila, e a consultora Danielle Souza.

A pauta dessa primeira reunião foi apresentada por meios de relatórios, registros, históricos e levantamentos referentes ao aumento e os tipos de reclamações dos clientes nos últimos seis meses, a redução do número de atendimentos e vendas dos cursos, seminários, palestras e *workshops*, além do alto volume de atestados médicos de funcionários entregues no RH, o registro de faltas frequentes – algumas não justificadas – e atrasos constantes.

Ao término da reunião já foi possível estabelecer algumas diretrizes para iniciar o trabalho de consultoria, como:

- Semanalmente acontecerão reuniões com todos os envolvidos para discussões, ideias, sugestões, planejamento de ações, apresentação de relatórios e resultados, referentes aos problemas.
- A consultora irá acompanhar toda a rotina e a movimentação da equipe de atendimento, observando os perfis, comportamentos, o clima organizacional e conhecendo suas atividades e ferramentas de trabalho.
- Todos os registros e relatórios deverão ser baseados em evidências objetivas, contendo o máximo de informações para análises.
- Será realizada, individualmente, uma reunião com as áreas envolvidas, para conhecer quais são os impactos negativos da falta de comunicação com a Central de Atendimento e, conseqüentemente, quais são os resultados gerados para a organização.

No dia da visita de Danielle à Central de Atendimento, a líder, Jéssica Barros, e todos os funcionários a receberam muito bem, já despertando expectativas, o que foi percebido como ponto favorável pela consultora. Todos foram apresentados a ela, e daí em diante Danielle foi conhecendo um pouco o perfil de cada colaborador e suas atribuições. Esteve atenta durante todo o tempo a situações rotineiras ocorridas durante o atendimento ao cliente, visando à sua satisfação, conforme a cultura do instituto. Teve várias percepções quanto ao clima de trabalho, ressaltando, inicialmente, a desorganização, a ociosidade de funcionários, a prática de fofocas e conflitos, as dificuldades em utilizar o sistema e atender o cliente de forma correta. Percebeu a ausência de controle, acompanhamento e definição de regras para a equipe, o que contribui para a criação de um ambiente confuso, tumultuado, desagradável, desmotivado, com baixa produtividade, desorganizado e sem planejamento. No mesmo dia, a consultora conversou com a líder, que relatou

dificuldades em liderar a própria equipe, por se sentir também desmotivada e capacitada para assumir a liderança. Nesse dia, o melhor dessa convivência foi que Danielle teve a certeza de que, mediante os problemas, a maioria da equipe reconheceu as falhas e mostrou que está disposta a mudar esse cenário.

Ao término da visita à Central de Atendimento, Danielle entregou um questionário de avaliação a todos os funcionários e à líder, para que fosse respondido e entregue no dia seguinte. No questionário foram abordadas perguntas relacionadas ao clima organizacional, à realização das atividades, ao relacionamento entre funcionários e liderança, ao desenvolvimento de equipes, aos tipos de motivação, às competências e qualidades individuais, e defeitos que podem ser aprimorados, além de críticas e sugestões, como:

- 1- Como você avalia o clima de trabalho do ambiente em que atua?
- 2- Descreva a relação entre você e sua liderança.
- 3- Há dificuldade em realizar as tarefas? Quais são e por quê?
- 4- A redistribuição das tarefas é bem definida e executada corretamente?
- 5- Você se considera pontual ao trabalho? Cumpre os seus horários?
- 6- Existem cronogramas de treinamento e desenvolvimento para o setor?
- 7- Já participou de algum curso de capacitação e/ou treinamentos?
- 8- Você se sente motivado(a) no trabalho? Descreva.
- 9- Quais são as suas principais competências pessoais e profissionais?
- 10-Quais são os pontos de melhoria que precisam ser desenvolvidos em você?

Depois que recebeu os questionários respondidos, Danielle começou a analisar e pensar em futuros planos de ação para melhorar a gestão e o desempenho da equipe da Central de Atendimento. Estava ainda mais envolvida em reestruturar o setor, considerado em seu ponto de vista como o mais importante do instituto, por ser a porta de entrada dos clientes, estabelecendo o primeiro relacionamento direto e presencial e, assim, com a organização em que se pretende estudar e qualificar. Em seguida, elaborou uma pesquisa de satisfação de clientes, por meio de um questionário para o final de cada atendimento, com o objetivo de obter mais informações quanto aos tipos de reclamações.

Durante várias semanas de trabalho, todos estavam focados e envolvidos no processo, cumpriam as suas responsabilidades com dedicação ao que foi acordado

desde o início, registrando e buscando se basear sempre em dados reais e concretos, para análises de causas-raiz dos problemas, resultados e o planejamento de ações.

Ao conversar com a gerente comercial, Danielle constatou colisões entre a Central de Atendimento e o trabalho realizado pelo setor Comercial, na divulgação dos cursos junto ao setor de *Marketing*, quanto às propostas comerciais, os contratos efetivados com as empresas e o trabalho realizado junto ao cliente “pessoa física”, como a concessão de descontos através de convênios. Os clientes, ao comparecerem à Central de Atendimento, reclamam da falta de comunicação e informação correta e clara.

No momento em que esteve no RH, a consultora soube de mudanças recentes na reestrutura do setor, e se deparou com dados anteriores alarmantes referentes ao processo de recrutamento e seleção e à grande deficiência de treinamento e desenvolvimento de pessoas. A analista de RH apresentou o acompanhamento realizado junto ao Departamento Pessoal, quanto ao cumprimento da jornada de trabalho dos funcionários e ao grande número de atestados médicos apresentados em curtos períodos.

O gerente de operações descreveu que, dentre as suas obrigações principais, estão o suporte à equipe da Central de Atendimento, na prestação de serviços ao cliente com excelência e qualidade, buscando o acompanhamento operacional com a implantação de ferramentas e recursos de gestão avançadas e que apresentem resultados objetivos, práticos, ágeis e eficazes, de acordo com a demanda e a necessidade do setor e, principalmente, do cliente. Porém, durante a conversa com Danielle, César disse que ainda há muitos gargalos significativos que interferem na implantação adequada e completa, por envolver processos de gestão burocráticos e morosos da organização.

Após conversar com os envolvidos, a consultora teve seu momento com a diretora, descobrindo que a direção atuante é recente, e que também vem passando por dificuldades de gestão que acabam envolvendo pontos importantes e cruciais de deficiências na Central de Atendimento.

Danielle começou a ficar mais preocupada com os questionários respondidos pelo setor e a pesquisa de satisfação ao cliente, analisados em um período de um mês, e também com os diagnósticos levantados, pois percebeu que o problema tem uma proporção maior do que esperava. Concluiu que, dos 10 funcionários, seis se

mostraram extremamente desmotivados ao trabalho, principalmente pela liderança; dois não têm interesse em colaborar com o setor e a instituição; e os outros dois destacaram a falta de planejamento, comunicação e treinamentos. Diante das respostas e considerando a sua vasta experiência profissional, suas competências comportamentais e técnicas, Danielle dedicou-se ainda mais na busca de resolver os problemas e promover as mudanças expressivas e produtivas a serem implementadas no setor, que impactariam positivamente nos resultados e no desenvolvimento do Instituto de Ensino SHC.

Como relatado anteriormente, nas reuniões foram apresentados os resultados vindos de relatórios e levantamentos de cada gerência responsável, constando com evidências objetivas o que Danielle já havia detectado durante as conversas, os registros em questionários e nas pesquisas de satisfação aos clientes sobre a real situação do setor.

Diante da gravidade do que foi exposto, notou-se a apreensão de todos, principalmente no momento em que foi apresentado o percentual de reclamações: cerca de 45% dos clientes reclamaram do atendimento no geral, 10% relataram a lentidão e a morosidade no atendimento, incluindo o sistema e a agilidade dos funcionários, 15% reclamaram da falta de comunicação e informações claras e os demais, 15%, descreveram dificuldades na resolução de problemas, muitos até simples, envolvendo a líder da equipe. Mesmo após os dados alarmantes, foi possível identificar como todos estavam dispostos a trabalhar juntos para mudar essas situações, considerando que a comunicação, a dedicação, o planejamento estratégico e o trabalho em equipe são peças fundamentais e primordiais para alcançar os objetivos traçados, tais como:

- 1- Buscar alternativas de melhorias no relacionamento e no atendimento direto com o cliente.
- 2- Alavancar a produtivamente e modificar o clima organizacional da Central de Atendimento.
- 3- Envolver e engajar a liderança e a equipe quanto às mudanças a serem implementadas, fazendo com que estejam alinhadas à cultura da organização.
- 4- Diminuir e/ou eliminar a baixa produtividade dos funcionários, quanto aos atrasos e faltas.
- 5- Rever o quadro de funcionários.

- 6- Redefinir tarefas de trabalho.
- 7- Desenvolver e capacitar a liderança e a equipe.
- 8- Aumentar a efetivação dos contratos de matrículas.
- 9- Buscar inovações, motivações e incentivos no ambiente de trabalho.
- 10- Aproveitar produtivamente o tempo ocioso ou evitá-lo.

## **O Problema**

Durante todo o processo de consultoria no Instituto de Ensino SHC, do qual foram levantados diversos pontos críticos, Danielle precisava pensar cuidadosamente em ações estratégicas e altamente eficazes para que as tratativas fossem realizadas. Para isso, buscou ações estratégicas e bem fundamentadas com base em todos os relatórios, pesquisas, registros e acompanhamentos *in loco*:

- O que deverá ser feito?
- Qual(is) deverá(ão) ser a(s) prioridade(s) das ações a serem executadas?
- É possível estabelecer ações para curto, médio e longo prazo?

Essas foram algumas perguntas pensadas para serem analisadas e que darão direcionamento à solução dos problemas identificados.

E quais são os problemas identificados? Eis que, agora, teremos fundamentos reais dos problemas encontrados na Central de Atendimento que vêm desfavorecendo o desenvolvimento do Instituto de Ensino SHC.

No trabalho desenvolvido por Danielle apresentaram-se diversas abordagens sobre assuntos relacionados à liderança, motivação, clima organizacional e desenvolvimento de equipes, mostrando a importância e a influência que o líder exerce ao gerir sua equipe e quais recursos podem ser utilizados para manter a equipe motivada para o desempenho da organização. Também é possível avaliar o clima organizacional e valorizar as relações interpessoais e o desenvolvimento da equipe.

Portanto, considerando as análises e observações da consultoria realizada por Danielle e todos os envolvidos no processo (Direção, Operações, Comercial, RH e equipe da Central de Atendimento), destacam-se os seguintes problemas:

- 1- Falta de empenho do funcionário com as suas atividades e responsabilidades.
- 2- Ausência de motivação e estímulos à equipe da Central de Atendimento.
- 3- Descumprimento e despreparo das atividades da liderança.
- 4- Funcionários com perfis e comportamentos inadequados.
- 5- Falta de planejamento, organização, controle e acompanhamento por parte da liderança com a equipe.
- 6- Ausência de liderança.
- 7- Clima de trabalho desagradável.
- 8- Despreparo da equipe na realização das atividades.
- 9- Falta de investimento em treinamentos e capacitações de pessoas.
- 10- Ineficiência de ferramentas e recursos de trabalho.
- 11- Comunicação ineficiente entre líder e equipe, assim como entre os setores.
- 12- Falhas no processo de recrutamento e seleção, principalmente quanto ao perfil do funcionário.
- 13- Pouca interação e atuação incisiva da direção quanto aos processos da gestão, administração e acompanhamento da Central de Atendimento.
- 14- Processos instituídos e definidos na organização, de maneira morosa e burocrática.

O Instituto de Ensino SHC busca encontrar a melhor forma para solucionar os problemas identificados durante o processo de consultoria desenvolvido por Danielle, despertando o interesse e propondo ao leitor que o ajude, pensando em alternativas e soluções eficazes, e contribuindo para o alcance dos resultados e objetivos organizacionais.

## **Resumo**

Este Caso para Ensino aborda a importância da interação da liderança, da motivação, do clima organizacional e do desenvolvimento de equipes em uma conceituada e renomada instituição de ensino, localizada na cidade de Belo Horizonte (MG). Apresenta os impactos e os problemas vivenciados no setor de atendimento: funcionários que não estavam totalmente envolvidos com as suas funções; funcionários com pouca instrução e pouca qualificação para a realização do trabalho; ausência de acompanhamento do gestor imediato; conhecimento parcial das rotinas operacionais e administrativas do setor; comunicação ineficiente; reestruturação organizacional; clima desagradável no ambiente de trabalho; dificuldades de relacionamento entre líder e equipe; e a desmotivação da equipe. Visando alcançar os melhores resultados e as tratativas dos problemas identificados,

foi necessária a contratação de uma especialista na área de gestão de pessoas, para atuar com o objetivo de ajudar a instituição por meio de suas competências, habilidades e experiências, para analisar os problemas e suas causas-raiz, questionar decisões tomadas, analisar os impactos quanto à reestruturação organizacional, propor alternativas e elaborar planos de ações eficazes a serem implantados na organização, de forma a proporcionar resultados satisfatórios no setor e no desenvolvimento da instituição de ensino no mercado.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Clima Organizacional. Satisfação. Resultado.